

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Manual de Gestão de Projetos

Versão 1

**Brasília - DF
Dezembro/2008**

Índice

INTRODUÇÃO.....	7
I. TRABALHO POR PROJETO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	7
1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	8
2. PLANO ESTRATÉGICO	8
2.1. Projetos	8
3. CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O CNJ.....	8
3.1. Transparência	9
3.2. Aprendizado.....	9
3.3. Tempestividade.....	9
3.4. Controle Gerencial	9
3.5. Otimização de Recursos	9
3.6. Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais	10
3.7. Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho	10
3.8. Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos.....	10
3.9. Redução dos Riscos em Projetos.....	10
3.10. Qualidade do Produto Entregue	10
4. APLICATIVOS PARA GESTÃO DE PROJETO	10
5. EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS.....	11
5.1. Vinculação da Equipe de Acompanhamento de Projetos no CNJ	11
5.2. Competências do Escritório Corporativo de Projetos.....	11
5.3. Responsabilidade da Equipe de Acompanhamento de Projetos.....	12
5.4. Parcerias da Equipe de Acompanhamento de Projetos	12
6. GESTOR DE PROJETO.....	12
6.1. Atribuições do Gestor de Projeto.....	13
6.2. Autoridade do Gestor de Projeto.....	14
7. EQUIPE DE PROJETO.....	14
7.1. Escolha da Equipe de Projeto	14
7.2. Dedicção da Equipe de Projeto.....	14
7.3. Treinamento e Desenvolvimento da Equipe de Projeto	14
7.4. Responsabilidade da Equipe de Projeto.....	14
7.5. Desempenho da Equipe de Projeto.....	15
8. PDCA NOS PROJETOS	15
II. DEFINIÇÕES BÁSICAS	17
1. O QUE É PROJETO	17
2. CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO	18
2.1. Singularidade.....	18
2.2. Temporariedade	18
2.3. Ciclo de Vida.....	18
2.4. Incerteza.....	18
2.5. Interdisciplinaridade	18
3. DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE FUNCIONAL.....	18
4. O QUE É GESTÃO DE PROJETO.....	19
5. ÁREAS DE CONHECIMENTO ESPECÍFICO	20
5.1. Gerência da Integração	20
5.2. Gerência do Escopo	20
5.3. Gerência do Tempo.....	20
5.4. Gerência do Custo	21
5.5. Gerência da Qualidade	21
5.6. Gerência de Recursos Humanos.....	21
5.7. Gerência das Comunicações.....	21
5.8. Gerência de Riscos	21
5.9. Gerência de Aquisições.....	21
6. O QUE É A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO CNJ	21
6.1. CONCEPÇÃO DO PROJETO	22

6.1.1.	Compreensão do Cenário Atual	22
	ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
	ANÁLISE DO MACROPROBLEMA	23
	INDICADORES	24
	PAINEL DE TRABALHO	25
	ÁRVORE DE PROBLEMAS	27
6.1.2.	Definição do Cenário Futuro	28
	SITUAÇÃO-OBJETIVO	28
	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-OBJETIVO	28
	ÁRVORE DE OBJETIVOS	29
6.2.	PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	30
6.2.1.	Escopo	30
	TIPOS DE ESCOPO	31
	DETALHAMENTO DO ESCOPO DO TRABALHO	31
	ELABORAÇÃO DA EDT	31
	Regra 8 / 80	32
	Regra do período de monitoramento	32
	CONSTRUÇÃO DA EDT A PARTIR DAS FASES DO CICLO DE VIDA	33
	CONSTRUÇÃO DA EDT A PARTIR DA ÁRVORE DE OBJETIVOS.....	34
	ESCOPO DO PRODUTO	34
6.2.1.1.	Elaboração do Quadro Lógico	34
	CONCEITUAÇÃO	34
	QUADRO LÓGICO POR RESULTADOS	35
6.2.1.2.	Quadro de Trabalho.....	39
	ELABORAÇÃO DO QUADRO DE TRABALHO	39
6.2.2.	Organização do Cronograma.....	40
	SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES	40
	SEQUENCIAMENTO PELO MÉTODO DO DIAGRAMA DE PRECEDÊNCIA	40
	ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES	41
	DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA	42
	DIAGRAMA DE GANTT	43
6.2.3.	Elaboração do Orçamento do Projeto	43
	DEFINIÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS	44
	ESTIMATIVA DE CUSTO	44
	CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS	44
6.2.3.1.	Custo do Projeto	45
6.2.3.2.	Outros Exemplos de Quadro de Custo do Projeto.....	45
6.2.4.	Planejamento da Comunicação.....	46
	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	46
	PLANO DE COMUNICAÇÃO	46
	REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO	47
6.2.5.	Planejamento de Riscos.....	48
6.2.5.1.	Identificação dos Riscos	49
6.2.5.2.	Análise dos Riscos	49
6.2.5.3.	Respostas aos Riscos	49
6.3.	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	50
6.3.1.	Monitoramento de Projetos	50
6.3.2.	Avaliação como Instrumento de Gestão.....	51
III.	CICLO DE VIDA DE PROJETOS DO CNJ	53
	NOMENCLATURAS DO CICLO DE VIDA	53
1.	FASE CONCEPÇÃO	55
1.1.	Designar Responsável pela Fase	56
1.2.	Analisar Negócio.....	56
1.3.	Avaliar alinhamento com o Plano Estratégico	57
1.4.	Analisar a Situação Atual.....	57
1.5.	Definir Cenário Futuro	57
1.6.	Elaborar Estrutura Lógica do Projeto	58

1.7.	Elaborar Termo de Abertura de Projeto	58
1.8.	Homologar Termo de Abertura de Projeto	58
1.9.	Realizar Reuniões	59
1.10.	Gerar Relatório de Acompanhamento Mensal.....	59
1.11.	Identificar Riscos preliminares	60
1.12.	Registrar o Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos.....	60
1.13.	Elaborar Termo de Encerramento da Fase	60
1.14.	Arquivar documentos da Fase	61
2.	FASE INICIAÇÃO	62
2.1.	Atualizar Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos.....	63
2.2.	Selecionar Projeto	63
2.3.	Autorizar Início do Projeto	64
2.4.	Elaborar Termo de Encerramento da Fase.....	64
2.5.	Arquivar Documentos da Fase	64
3.	FASE PLANEJAMENTO.....	65
3.1.	Autorizar Início da Fase.....	66
3.2.	Montar Equipe.....	66
3.3.	Refinar Escopo	67
3.4.	Elaborar Estrutura de Divisão do Trabalho	67
3.5.	Definir Tarefas	68
3.6.	Dimensionar Tarefas	68
3.7.	Montar Diagrama de Rede de Precedência	69
3.8.	Elaborar Cronograma	69
3.9.	Elaborar Roteiros Auxiliares	70
3.10.	Atualizar o Plano do Projeto	71
3.11.	Elaborar Termo de Encerramento da Fase.....	71
3.12.	Arquivar Documentos da Fase	71
3.13.	Realizar Reuniões	72
3.14.	Gerar Relatório de Acompanhamento mensal	72
4.	FASE EXECUÇÃO DO PLANO	73
4.1.	Elaborar Termo de Iniciação da Fase.....	74
4.2.	Executar Plano do Projeto.....	74
4.3.	Revisar Produtos	75
4.4.	Atualizar Cronograma	75
4.5.	Atualizar Custos	75
4.6.	Controlar Mudanças	76
4.7.	Realizar Reuniões	76
4.8.	Gerar Relatório de Acompanhamento Mensal	76
4.9.	Realizar Reunião de Encerramento da Fase	76
4.10.	Arquivar documentos da Fase	77
5.	FASE MONITORAMENTO DOS RESULTADOS	78
5.1.	Designar Responsável pela Fase	79
5.2.	Planejar o Processo de Monitoramento	79
5.3.	Monitorar Resultados	79
5.4.	Elaborar Relatório de Acompanhamento Mensal.....	79
5.5.	Elaborar Termo de Encerramento da Fase.....	80
5.6.	Arquivar documentos da Fase	80
6.	FASE ENCERRAMENTO	81
6.1.	Designar Responsável pela Fase	81
6.2.	Homologar Projeto.....	82
6.3.	Levantar Lições Aprendidas.....	82
6.4.	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	82
6.5.	Arquivar Documentos do Projeto	83
IV.	GLOSSÁRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	84
V.	BIBLIOGRAFIA	107

Índice de ilustrações

Figura 1 - PDCA nos projetos	16
Figura 2 - Grupo de processos do ciclo de vida do projeto.....	19
Figura 3 - Sobreposição dos grupos de processos em cada fase.....	20
Figura 4 - Dimensões do gerenciamento de projeto	22
Figura 5 - Árvore de Problemas	24
Figura 6 - Painel de Trabalho	26
Figura 7 - Exemplo de Árvore de Problemas	27
Figura 8 - Exemplo de Árvore de Objetivos.....	30
Figura 9 - Fases do Ciclo de Vida do Projeto	33
Figura 10 - Exemplo de Estrutura de Decomposição do Trabalho.....	33
Figura 11 - Exemplo de Quadro Lógico - Melhoria do Judiciário Brasileiro.....	38
Figura 12 - Fluxo de suposições.....	39
Figura 13 - Exemplo de pacote de trabalho	40
Figura 14 - Diagrama de precedência	41
Figura 15 - Diagrama de Gantt.....	43
Figura 16 - Modelo de Quadro de Custos do Projeto.....	45
Figura 17 - Exemplo de Quadro de Custos do Projeto	46
Figura 18 - Planejamento dos riscos ao projeto	48
Figura 19 - Matriz de Identificação dos Riscos.....	49
Figura 20 - Plano de Resposta aos Riscos	50
Figura 21 - Ciclo de Vida do Projeto.....	54
Figura 22 - Ciclo de Vida do Projeto - Fase Concepção.....	55
Figura 23 - Diagrama da Fase Concepção	56
Figura 24 - Ciclo de Vida do Projeto - Fase Iniciação	62
Figura 25 - Diagrama da Fase Iniciação	63
Figura 27 - Diagrama da Fase de Planejamento	66
Figura 28 - Ciclo de Vida do Projeto - Fase Execução.....	73
Figura 29 - Diagrama Fase Execução do Plano.....	74
Figura 31 - Diagrama Fase Monitoramento dos Resultados	78
Figura 32 - Ciclo de Vida do Projeto - Fase Encerramento	81
Figura 33 - Diagrama Fase Encerramento	81

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

INTRODUÇÃO

A presente Metodologia de Gestão de Projetos do CNJ - MGPCNJ – tem por objetivo auxiliar os gestores de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos. A principal referência para a concepção da MGPCNJ foi o Guia PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - Terceira Edição, publicado pelo Project Management Institute em 2004, por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos geralmente aceitos nessa área.

Foi também utilizada a metodologias ZOPP, sigla em alemão de Ziel Orientierte Projekt Planung, que significa "planejamento de projetos orientado por objetivos". O ZOPP representa um processo que vai desde o planejamento de um projeto ou programa, sua implementação e acompanhamento até a avaliação dos resultados alcançados. As raízes do método vêm de outra metodologia conhecida, o LogFRAME (Logical Framework, traduzido no Brasil como Quadro Lógico), criado nos EUA, é muito utilizado em projetos de desenvolvimento. A partir do quadro Lógico, a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) concebeu o ZOPP acrescentado à metodologia inicial uma análise de problemas e uma análise dos interessados envolvidos. Além disso, complementa a matriz lógica do plano do projeto com outras informações não existentes na matriz original do Quadro Lógico.

E, por último, utiliza-se também de conceitos do Planejamento Estratégico Situacional - PES, de Carlos Matus, quanto à orientação para servir aos gestores públicos, abordando problemas também público.

A Seção I aborda como o trabalho por projetos é utilizado estrategicamente pelo CNJ visando à mudança que favoreça o planejamento, à avaliação de resultados e à consolidação de valores, por meio do trabalho em equipe.

A Seção II trata das definições básicas sobre projeto, visando inserir o leitor no contexto aludido pela matéria, bem como atentá-lo para acerca de possíveis comparações sobre o paradigma relacionado às atividades funcionais.

A Seção III busca traduzir as abordagens de especialistas sobre como gerenciar um projeto, utilizando linguagem simples e mais conhecida entre os servidores do CNJ. Essa seção tem o objetivo de auxiliar o gestor e sua equipe na definição, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

A Seção IV consolida um glossário sobre a gestão de projetos, que apresenta verbetes além dos que são utilizados no Manual, mas consolidados na matéria gerenciamento de projetos.

A Seção V oferece bibliografia recomendada para leitura, cujos títulos serviram de referencial para a edição do presente Manual.

I. TRABALHO POR PROJETO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O trabalho por projeto define uma forma diferente de se atuar em equipe, uma vez que a liderança, a execução e o controle de projetos necessitam de habilidades, técnicas e métodos específicos para se alcançar determinado resultado. Visto dessa forma, o trabalho por projeto é uma estratégia que colabora também com outros fundamentos tais como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

Conduzido dentro de um modelo de gestão geralmente aceito, o trabalho por projeto favorece a concretização de tais fundamentos e propicia ainda uma mudança gradual de

paradigmas visando à flexibilidade e maior autonomia para as equipes, de forma que isso se reflita em responsabilidade da própria equipe pela qualidade do resultado final do trabalho.

1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

O sistema de planejamento e gestão concebido para o CNJ tem como objetivo integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e contribuir para o alcance da sua visão de futuro. Assim, o sistema define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico, visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pelo CNJ em relação aos seus objetivos estratégicos e às diretrizes de médio e curto prazo. As metodologias aplicáveis ao sistema de planejamento e gestão do CNJ são:

a. **BALANCED SCORECARD (BSC)** – com tradução livre em português para Painel Balanceado de Indicadores. É um conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton durante os anos 90 que pode ser entendido como uma ferramenta de gestão. Compreende a tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempenho que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação. Ele é composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas;

b. **METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO CNJ** – é a metodologia de gestão de projetos, objeto do presente manual, utilizada para gerenciar programas, projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento de objetivos institucionais e diretrizes de médio prazo.

2. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do CNJ é o documento que consolida o planejamento de médio prazo, estabelecendo a direção a ser seguida. Ele congrega a identidade organizacional expressa pela definição de missão, visão e valores do CNJ. Contempla também, os objetivos estratégicos e as iniciativas que favorecem o seu alcance.

2.1. Projetos

Os projetos são os instrumentos pelos quais são implementadas as medidas previstas, no médio prazo, no plano de gestão. Uma medida pode constituir um projeto, e desdobrar-se em subprojetos, desde que atenda às características próprias desse tipo de trabalho e adote modelo próprio de gestão de projeto. Os projetos têm a seguinte forma de acompanhamento:

a. Relativo ao sucesso do projeto, quanto ao cumprimento das diretrizes as quais esteja vinculado. Esse acompanhamento é feito em relação ao cumprimento das metas e à entrega dos produtos do projeto, realizado por meio da metodologia de gestão de projetos do CNJ e com o auxílio de solução de sistemas de gerenciamento de projetos;

b. Relativo ao impacto do projeto, por meio da melhoria no desempenho das atividades funcionais proporcionadas pelo valor que foi agregado pelo resultado de um ou mais projetos (um novo produto ou serviço e melhoria dos processos existentes).

3. CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O CNJ

A prática da gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico produz resultados expressivos para a melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para o CNJ, a gestão de projetos é um importante fator para a consolidação

dos novos paradigmas de gestão de negócios, especialmente os relativos à adoção de atitude predominantemente proativa de antecipação às demandas, de melhor utilização do potencial dos servidores e da responsabilidade de cada profissional pela realização de seu trabalho.

3.1. Transparência

Como princípio básico de atuação do CNJ, a transparência diz respeito ao propósito de tornar a administração e o próprio controle mais acessíveis à sociedade, inclusive como forma de promover o controle social. Este princípio divide-se em duas importantes vertentes: de um lado tornar a gestão pública o mais transparente possível, e de outro agir da forma mais transparente possível para não deixar dúvidas quanto à obediência aos princípios maiores da administração e de justiça. A metodologia de gestão de projetos contribui para o aumento da transparência, no âmbito interno do CNJ, ao criar critérios objetivos e bem definidos para análise de desempenho dos trabalhos, além de possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos fatos e dos resultados alcançados. Para tanto, o Escritório Corporativo de Projetos contempla ferramentas para facilitar a documentação, para qualquer tipo de projeto, por meio de modelos padronizados, além de oferecer mecanismos para estabelecimento de parâmetros para análise de desempenho em relação a prazos, custos, pessoal, recursos, bem como em relação à qualidade desejada para produtos do projeto.

3.2. Aprendizado

A utilização de metodologia para gestão de projetos inclui registro e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que, com o passar do tempo e a formação de base histórica de dados, todos os projetos do CNJ se beneficiem do gerenciamento de projetos. A metodologia favorece, também, a valorização profissional ao propiciar oportunidade de reconhecimento e crescimento aos servidores da organização.

3.3. Tempestividade

A tempestividade também é um dos princípios básicos de atuação do CNJ. A proatividade e a adoção tempestiva de medidas corretivas pelo CNJ, além de aumentar a chance de eficácia das ações, vem ao encontro direto do interesse da sociedade. A gestão de projetos favorece o incremento da tempestividade das ações do CNJ, ao facilitar o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

3.4. Controle Gerencial

A gestão de projetos contribui para o aumento do controle gerencial no âmbito do CNJ, ao oferecer mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho, conduzido na forma de projeto. Para cada fase, o gestor de projeto e a sua equipe devem ter disponíveis dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para execução do projeto. A metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de facilitador no processo de gerenciamento, ao permitir ao gestor adotar ações proativas com maior eficácia.

3.5. Otimização de Recursos

O CNJ, pela complexidade de sua atuação, requer e utiliza esforços e recursos de suas diversas áreas de forma integrada. Normalmente, tais equipes necessitam de coordenação específica. A gestão de projeto, quando utilizada na sua plenitude, apresenta-se como a metodologia adequada para a coordenação desses recursos, ao

oferecer ferramental que possibilita otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e outros materiais.

3.6. Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais

Face às novas demandas da sociedade em relação à sua atuação, tem-se apresentado ao CNJ a contínua necessidade de realização de trabalhos novos ou de adequação de serviços já existentes à nova realidade. Neste contexto de realização de trabalhos novos e de readequação de processos que envolvam algum grau de risco e incerteza, a orientação dos trabalhos por projetos é fundamental para o sucesso no alcance de resultados. A metodologia de gestão de projeto, ao apresentar um conjunto estruturado de etapas e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos e aumenta as chances de sucesso.

3.7. Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho

A maior autonomia e responsabilização por resultados, proporcionada no trabalho por projeto, aumenta as chances de sucesso dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do CNJ. Considera-se que o projeto é um conjunto de ações executadas de maneira coordenada por uma organização transitória, à qual são alocados os recursos e os meios necessários para alcançar o objetivo determinado em um dado prazo. Nesse aspecto, o conceito de organização transitória relaciona-se a um esquema organizacional temporário e particular a cada projeto, que é criado para tornar o trabalho mais eficiente e com menor número de instâncias ou níveis hierárquicos do que os existentes para as atividades funcionais.

3.8. Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia, ao longo do tempo, um aumento gradual do nível de maturidade em projetos da organização. Tal aumento gera, em longo prazo, uma melhor organização do trabalho a ser realizado e um resultado de maior qualidade e transparência para todos que estão envolvidos. Esta maturidade auxilia em diversos outros aspectos associados aos participantes do projeto como valorização do profissional, organização, otimização do trabalho, dentre outros.

3.9. Redução dos Riscos em Projetos

Uma maior preocupação com os riscos do projeto e a identificação mais clara destes riscos e dos impactos possíveis e do planejamento para o seu tratamento permite que os impactos negativos, caso ocorram, sejam reduzidos. Por meio da abordagem de tratamento de riscos, pode-se obter um índice de sucesso em projetos muito maior, com a geração de resultados otimizados.

3.10. Qualidade do Produto Entregue

Com um planejamento bem organizado do projeto e com medidas de acompanhamento e controle sugeridas pela metodologia, a qualidade do produto entregue tende a ser incrementada cada vez mais, à medida que a maturidade em gerenciamento de projetos vai crescendo. A geração de produtos do projeto é feita com um maior controle e a tendência é que, com um produto de melhor qualidade, o cliente fique mais satisfeito. Essa satisfação cresce com a otimização do trabalho realizado, com cumprimento de prazos e produtos entregues com mais qualidade.

4. APLICATIVOS PARA GESTÃO DE PROJETO

As ferramentas desempenham relevante papel na gestão de projeto. Elas fornecem o suporte para análise, documentação e redirecionamento de ações conduzidas pelo gestor

de projeto. Técnicas como estrutura analítica de projetos (EAP) ou estrutura de divisão do trabalho (EDT), diagrama de Gantt, cronograma, diagrama de rede para análise de precedência e caminho crítico são exemplos de técnicas comuns à área de projetos.

5. EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

As organizações que adotam a gestão de projeto dispõem de equipe com o objetivo de acompanhar e orientar as equipes de projetos. A equipe de acompanhamento de projetos possui relacionamento com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando acompanhamento e organização de documentação relativa à gestão corporativa e integrada dos projetos.

O emprego destas equipes caracteriza-se como uma tendência mundial nas instituições modernas. Seu surgimento encontra-se vinculado ao desejo das organizações de melhorar o grau de sucesso dos projetos, que continuamente tornam-se mais complexos, e à necessidade de uma coordenação centralizada que possibilite a visão institucional dos projetos.

5.1. Vinculação da Equipe de Acompanhamento de Projetos no CNJ

A equipe de acompanhamento de projetos no CNJ está materializada no Escritório Corporativo de Projetos, e participa da formulação estratégica da organização, do desenvolvimento do plano de gestão e da auto-avaliação de gestão, de modo a propiciar a efetiva integração da gestão de projetos ao sistema de planejamento e gestão, uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance de objetivos e metas institucionais.

5.2. Competências do Escritório Corporativo de Projetos

O Escritório Corporativo de Projetos é responsável por gerenciar e atualizar o modelo de gestão de projetos aplicado no CNJ. Destacam-se como principais competências desse Escritório:

- a. Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ:
 - monitorar o portfólio de projetos estratégicos do CNJ;
 - consolidar e publicar informações sobre o desempenho dos projetos;
 - participar de reuniões da alta administração com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.
- b. Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:
 - prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projeto;
 - orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
 - acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças; e
 - participar das avaliações de desempenho de projetos.
- c. Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ:
 - manter atualizada a metodologia a ser utilizada pelo CNJ;
 - padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;
 - orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projeto; e
 - elaborar normas para regulamentação da gestão de projeto no CNJ.
- d. Promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- e. Prover treinamento:
 - definir treinamento relativo à metodologia de gestão de projeto;
 - identificar especialistas em gestão de projetos; e
 - apoiar na realização dos eventos de capacitação.

- f. Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:
- organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no CNJ;
 - estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
 - gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
 - realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto; e
 - realizar intercâmbio e *benchmarking* com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projeto.
- g. Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.

5.3. Responsabilidade da Equipe de Acompanhamento de Projetos

A principal responsabilidade da equipe de acompanhamento de projetos refere-se à oferta do suporte necessário para que o CNJ desenvolva seus projetos de forma cada vez mais eficiente e eficaz. O seu funcionamento não é simplesmente mais uma instância burocrática de controle e documentação. A existência da equipe visa aumentar o potencial de sucesso dos projetos, contribuindo, entre outras coisas, para a redução de ocorrências de dispersão de foco, retrabalhos, atrasos, custos desnecessários e cancelamentos de projetos.

5.4. Parcerias da Equipe de Acompanhamento de Projetos

A equipe de acompanhamento de projetos estabelece várias parcerias internas ao se envolver com as diversas unidades do CNJ, tanto para obter serviços como para influenciar as partes envolvidas nos projetos no intuito de resolver conflitos relativos aos trabalhos. Cabe destacar as seguintes parcerias:

- a. Alta administração: ao mesmo tempo em que oferece apoio organizacional, a administração necessita ter uma visão executiva dos projetos, além de dados referentes à utilização global de recursos, cumprimento dos prazos e atendimento dos requisitos dos produtos disponibilizados pelos projetos;
- b. Gestores e equipes de projeto: alimentam os dados sobre os projetos em andamento, mas precisam também obter informações consolidadas sobre o seu e os demais projetos, além de contar com serviços de consultoria da equipe de acompanhamento de projetos;
- c. Clientes de projetos: têm interesse no sucesso do projeto. São consultados sobre os requisitos dos produtos e participam de reuniões de abertura e de acompanhamento de projetos;
- d. Unidades do CNJ: fornecem suporte administrativo, tecnológico e apoio logístico à realização dos projetos;
- e. Instituições diversas dedicadas ao avanço do estado da arte em gestão de projeto: apoio mútuo e troca de experiências e informações na área de gestão de projeto, atualização de informações, busca de inovações na área, além do acesso e participação em grupos de interesse em projetos, seminários e publicações técnicas.

6. GESTOR DE PROJETO

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento de seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor de projeto é

essa pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao projeto. Para a atribuição do papel de gestor de projeto no CNJ devem ser observadas no postulante algumas características como:

- Liderança
- Comunicação
- Relacionamento interpessoal
- Assertividade
- Negociação
- Planejamento, controle e organização
- Proatividade
- Visão/conhecimento do negócio do CNJ
- Habilidades em informática
- Conhecimentos de estatística
- Conhecimentos de custos e orçamentação
- Conhecimento sobre qualidade

6.1. Atribuições do Gestor de Projeto

Compete ao gestor de projetos:

- a. Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
- b. Elaborar os documentos do projeto, sob orientação do Escritório Corporativo de Projetos;
- c. Elaborar e manter atualizado um plano de ação para os projetos considerados estratégicos;
- d. Definir os recursos materiais e humanos e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- e. Negociar a cessão de servidores para compor a equipe do projeto;
- f. Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes (interfaces);
- g. Prever aquisições, atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente, e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
- h. Prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente à área de gestão de pessoas;
- i. Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
- j. Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
- k. Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projetos, tendo como referência este documento e as orientações repassadas pela equipe de acompanhamento de projetos;
- l. Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
- m. Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto, conforme orientação do Escritório Corporativo de Projetos;
- n. Gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- o. Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros;
- p. Entregar diretamente ao titular da unidade interessada os produtos do projeto;
- q. Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
- r. Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos;
- s. Observar a metodologia da gestão de projetos e os procedimentos definidos no presente documento.

6.2. Autoridade do Gestor de Projeto

Autoridade é o poder que se baseia no reconhecimento da legitimidade ou na legalidade da tentativa de alguém exercer influência sobre outros servidores e têm o direito de fazê-lo dentro de limites reconhecidos, um direito que decorre de sua posição formal numa organização. A autoridade, para cada projeto, é implicitamente concedida pela portaria de designação do gestor de projeto, observadas também as demais normas do CNJ. O gestor de projetos tem autoridade funcional apenas dentro dos projetos que está administrando, e não necessariamente possui autoridade hierárquica dentro da organização.

7. EQUIPE DE PROJETO

O sucesso ou o fracasso do projeto depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos. Deve-se fazer uma clara distinção entre grupo de pessoas e equipe. Grupo de pessoas não tem o propósito de cooperar entre si. O conceito de equipe, por si só, contém a idéia de reunião de pessoas com uma finalidade determinada, devendo haver comprometimento de todos com os objetivos do conjunto. Equipe de projeto são as pessoas encarregadas da realização do projeto, da qual faz parte o gestor. Uma equipe de projeto tende a ser multidisciplinar e tem vida limitada à duração do projeto. É bem distinta de uma equipe funcional, que é permanente.

7.1. Escolha da Equipe de Projeto

Os critérios de escolha da equipe do projeto devem ser centrados na capacidade das pessoas criarem, de forma que cada integrante faça contribuições únicas e especiais ao grupo (a multidisciplinaridade dos componentes contribui para o desenvolvimento da equipe). O conhecimento técnico é necessário e pode ser adquirido por meio de treinamento, já as habilidades de cooperação e trabalho em equipe e atitude proativa na resolução de problemas dificilmente serão, e portanto devem ser sempre consideradas quando da seleção das pessoas para a equipe.

7.2. Dedicção da Equipe de Projeto

Os membros da equipe de projeto podem ter dedicação integral, parcial ou por atividade específica. O servidor, alocado com dedicação parcial durante o período do projeto, terá atribuições relativas às atividades de rotina e ao projeto. Quando o projeto necessitar de especialista em apenas determinada fase, é indicada a participação por atividade.

7.3. Treinamento e Desenvolvimento da Equipe de Projeto

A equipe ideal geralmente não existe ou não está disponível. Para contornar esse problema, deve-se inicialmente, tentar montar a melhor equipe possível e planejar o treinamento necessário para as áreas não atendidas pelo perfil dos membros da equipe. O treinamento pode ser feito antes do início do projeto ou durante a sua evolução. A necessidade de treinamento pode ser considerada na análise dos fatores de risco do projeto e o seu custo deve ser registrado.

7.4. Responsabilidade da Equipe de Projeto

É de se destacar que cada membro da equipe é responsável, não só pela sua atuação dentro do projeto, mas também pelo projeto como um todo. Ou todos vencem ou todos perdem. Por essa razão é que, novamente, fica clara a importância da montagem da equipe, pois o grupo deve agir como um time, na busca dos melhores resultados possíveis.

7.5. Desempenho da Equipe de Projeto

A avaliação de desempenho da equipe do projeto é uma atividade essencial da qual decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos servidores. Da avaliação de desempenho resultam como conseqüências principais a identificação de necessidades de qualificação e a determinação de potencial. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma unidade ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação e dessa pessoa na equipe, daí a necessidade de se acompanhar o desempenho dos integrantes para o sucesso do projeto.

8. PDCA NOS PROJETOS

O ciclo PDCA é uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo, e padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender. Este ciclo está composto de quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente.

Em gestão de projetos, o PDCA engloba:

- a. Planejamento (P): o planejamento depende da fase de iniciação do projeto, uma vez que as atividades planejadas devem ser somente as necessárias para cumprir o escopo do projeto definido na proposta;
- b. Execução (D): treinar se necessário, executar o planejado, gerenciar o projeto, documentar a execução, consultar o planejamento para as próximas atividades, acompanhar a qualidade dos produtos e atualizar o arquivo do plano do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos;
- c. Verificação (C): fazer reuniões periódicas, avaliar o executado em relação ao planejado, avaliar o desempenho do projeto, avaliar solicitações de mudança e rever o plano de riscos, se necessário;
- d. Ação (A): tomar as ações corretivas e fazer ajustes no planejamento, se necessário, encerrar o projeto com propostas de aproveitamento dos seus produtos do projeto e respectivos indicadores para acompanhamento dos resultados esperados.



Figura 1 - PDCA nos projetos

II. DEFINIÇÕES BÁSICAS

Nesta seção são apresentadas as noções fundamentais relacionadas à gestão de projetos de modo a oferecer uma visão global dos conceitos e definições geralmente aceitos. O detalhamento e adaptação às necessidades práticas do CNJ serão mostrados na Seção III – Ciclo de vida do projeto.

1. O QUE É PROJETO

Projeto é um termo freqüentemente usado, em muitas organizações e instituições, por um grande número de pessoas e nos mais variados contextos. Como ocorre com outros termos que são amplamente usados, mas raramente definidos, os significados podem variar bastante e essas diferenças podem, eventualmente, prejudicar a compreensão e a comunicação. No entanto, existem algumas particularidades comuns aos projetos que permitem chegar à seguinte definição:

Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

a. Responsabilidade de execução definida - a definição das responsabilidades é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

b. Objetivos determinados - a definição de objetivos deve ser a mais óbvia possível para qualquer projeto. Na prática, porém, pode-se observar que muitas vezes os objetivos, que devem orientar as ações do projeto, não são claros porque carecem de foco, não são realistas ou não consideram os recursos disponíveis para concretizá-los.

c. Abrangência (ou escopo) definida - o escopo (ou abrangência) do projeto refere-se ao somatório dos resultados e produtos contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas.

O escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou ainda pelas mudanças que pretende implementar.

O não escopo – aquilo que não vai ser feito - também deve ser esclarecido, para evitar falsas expectativas que não competem à equipe do projeto atender.

A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

d. Prazo delimitado - o prazo delimitado é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

e. Recursos específicos - um projeto depende de recursos, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício. Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

De acordo com a definição clássica de projeto já mencionada, adota-se, no CNJ, o seguinte conceito:

Um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), com prazo de duração limitado e considerando os recursos específicos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos).

O objetivo do projeto alcançado contribui para o atingimento de uma ou mais metas estratégicas do CNJ. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em diferença a operação, que são atividades rotineiras e repetitivas.

2. CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

As principais características de projetos são: singularidade, temporariedade, ciclo de vida, incerteza e interdisciplinaridade. Neste tópico pretende-se defini-las.

2.1. Singularidade

Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, e portanto são trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que geram produtos únicos até o momento do seu encerramento.

2.2. Temporariedade

Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função do problema a ser resolvido e das metas que se quer alcançar.

2.3. Ciclo de Vida

O ciclo de vida significa a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As cinco fases mais comuns no ciclo de vida dos projetos são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

2.4. Incerteza

Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados.

2.5. Interdisciplinaridade

O desenvolvimento de projetos requer uma gama de conhecimentos diferenciados. A metodologia de gestão de projeto compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outras.

3. DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE FUNCIONAL

Projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse, de determinada pessoa ou organização, para desenvolver produtos únicos, sejam bens ou serviços. São exemplos de projeto: o desenvolvimento de metodologias e pesquisas, a implementação de novo

aplicativo, a concepção e acompanhamento de novo curso, a execução de um concurso, o estudo e a proposição de melhoria de processos, a implantação de nova sistemática de avaliação funcional, entre outros.

Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo de atividades funcionais desenvolvidas no CNJ, cite-se a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro, a execução do processo de pagamento de pessoal, e o protocolo de processos, entre outras.

4. O QUE É GESTÃO DE PROJETO

Um aspecto crítico para o sucesso dos projetos é a sua administração – o gerenciamento do Projeto, definida como sendo a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas no projeto”.

A gestão de projeto refere-se ao gerenciamento de cada projeto. É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. Significa fazer o necessário para completar o projeto dentro dos objetivos estabelecidos. A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto. Segundo o PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos (Figura 1):

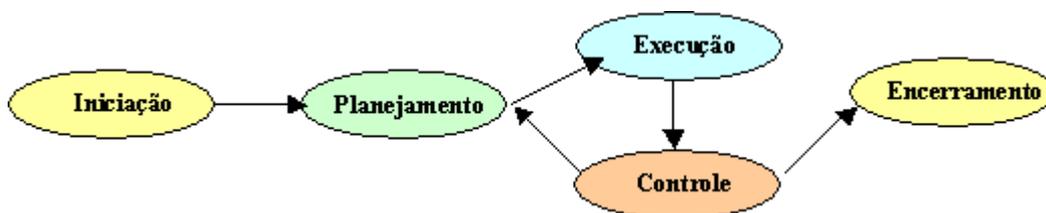


Figura 2 - Grupo de processos do ciclo de vida do projeto

- Processos de iniciação – reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução;
- Processos de planejamento – planejam e mantêm um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto;
- Processos de execução – coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;
- Processos de monitoramento ou controle – garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;
- Processos de encerramento – organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

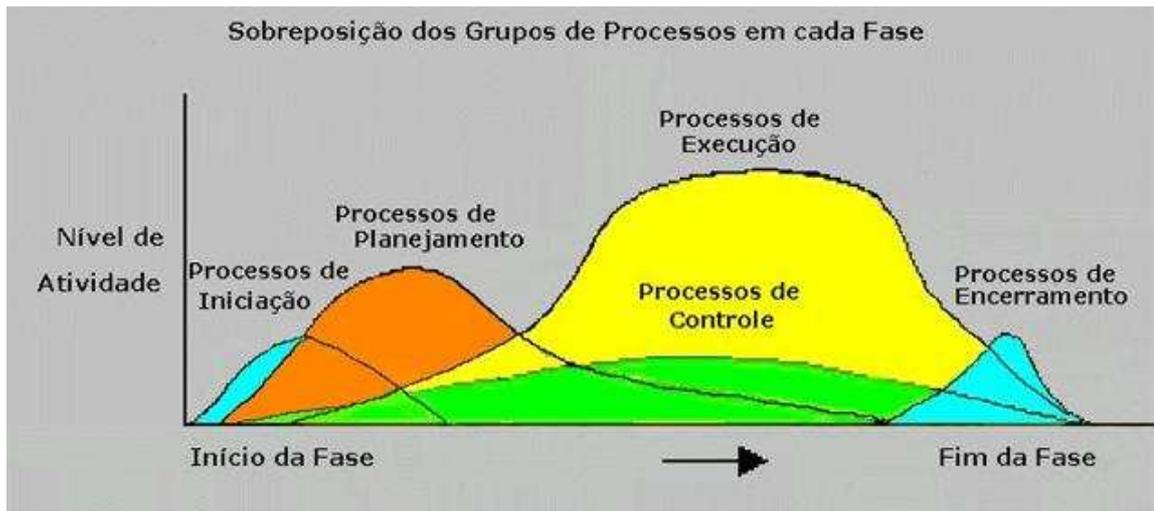


Figura 3 - Sobreposição dos grupos de processos em cada fase

5. ÁREAS DE CONHECIMENTO ESPECÍFICO

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger até nove áreas de conhecimento, segundo o PMBOK. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em termos de seus processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado. Na gestão de projetos existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem freqüentemente balanceamento entre os objetivos do projeto.

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

- a. Gerência da integração;
- b. Gerência do escopo;
- c. Gerência do tempo;
- d. Gerência do custo;
- e. Gerência da qualidade;
- f. Gerência dos recursos humanos;
- g. Gerência das comunicações;
- h. Gerência dos riscos;
- i. Gerência das aquisições.

5.1. Gerência da Integração

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

5.2. Gerência do Escopo

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

5.3. Gerência do Tempo

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.

5.4. Gerência do Custo

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.

5.5. Gerência da Qualidade

Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente.

5.6. Gerência de Recursos Humanos

Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas – membros da equipe, clientes e fornecedores, entre outros.

5.7. Gerência das Comunicações

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

5.8. Gerência de Riscos

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

5.9. Gerência de Aquisições

Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos. Essa área deve merecer especial atenção do gestor quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico* o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho.

(*) vide glossário

6. O QUE É A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO CNJ

A Metodologia de Gestão de Projetos do CNJ – MGCNJ é um conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas, que tem por objetivo nortear a atuação dos gestores de projetos na condução dos seus projetos no âmbito do CNJ. A utilização de uma metodologia de trabalho na realização de um projeto possibilita:

- padronização de procedimentos e práticas;
- estabelecimento de linguagem comum;
- a melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- a diminuição de custos e o aumento de produtividade;
- a agilidade no atendimento das demandas;
- a redução de riscos operacionais;
- o aumento da satisfação dos clientes;
- um melhor custo-benefício;

- um compartilhamento de informações e conhecimentos do projeto a todos os seus integrantes de forma eficiente e eficaz, e;
- um maior benefício para novos projetos que poderão agregar valor com as experiências de projetos anteriores.

A metodologia de gestão de projetos do CNJ integra as três dimensões da gerência de projetos (ciclo de vida do projeto, áreas de conhecimento e processos do gerenciamento de projetos) no intuito de estabelecer as práticas mais adequadas para a área no CNJ.

DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

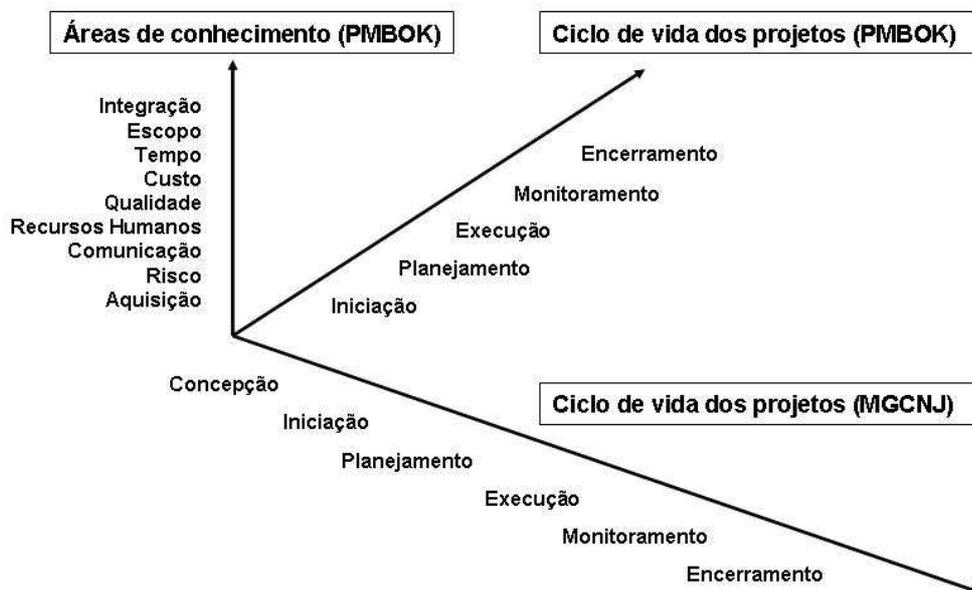


Figura 4 - Dimensões do gerenciamento de projeto

6.1. CONCEPÇÃO DO PROJETO

6.1.1. Compreensão do Cenário Atual

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação-problema pode ser entendida como um macroproblema declarado pela alta administração de uma organização, a partir de estudos, diagnósticos, reflexões de grupos, clientes ou fornecedores, por exemplo. Diferentes atores sociais e interesses diversos e até difusos estão presentes numa situação-problema, sendo indispensável conhecer o que pensam sobre a realidade em termos das causas, dos efeitos gerados, das soluções e possíveis riscos existentes para a viabilização de uma proposta de transformação da situação em foco. O planejamento deve ser feito por problemas e não por setores de intervenção.

Na análise, os métodos qualitativos são empregados com êxito, por exemplo: conversas informais, reuniões abertas ou semi-estruturadas por grupos homogêneos (alta administração da organização, advogados, universitários, jovens, idosos, grupos de clientes ou fornecedores, público interno, etc.); oficinas de trabalho para levantar a problemática utilizando diferentes dinâmicas de interação e discussão com especialistas; Método Delphi, dentre outros. O método quantitativo também pode ser utilizado, na forma de questionários fechados e entrevistas padronizadas para a obtenção do dimensionamento da realidade de forma estatística, além de estudos de especialistas e técnicos sobre aspectos específicos da problemática.

O QUE É UM PROBLEMA ?

“No contexto da ação administrativa, um conceito de PROBLEMA é a diferença mensurável entre a PRODUÇÃO REAL (apuração dos resultados produzidos) e a PRODUÇÃO PREVISTA (resultado estimado via processo de planejamento) ou a PRODUÇÃO POSSÍVEL (resultado que pode ser obtido em nível máximo de otimização).”
(Adaptado de Rogério Ribeiro da Fonseca Mendes, in Discursos Paralisantes)

ANÁLISE DO MACROPROBLEMA

Como vimos, uma situação-problema ou macroproblema pode ser declarado pela alta administração, por representantes da sociedade civil, grupos comunitários, clientes e fornecedores, público interno, e outros. Nos casos onde não haja essa definição, será necessário eleger o macroproblema. O procedimento é semelhante nos dois casos. Essa identificação e análise dos problemas e suas causas não é delegada a um corpo técnico ou a uma equipe de consultoria. Os consultores atuam apenas como facilitadores de aplicação do método, e o debate fica por conta dos representantes identificados como relevantes a cada etapa ou problema específicos, e que têm necessariamente governabilidade ou ingerência sobre a decisão, avaliação de viabilidade e operabilidade das mudanças a serem implementadas.

Não havendo uma boa formulação para o macroproblema, deve ser proposto ao grupo que o faça a partir da compreensão extraída dos conjuntos organizados. É necessário verificar se o problema foi formulado de forma correta, ou seja, como um estado negativo e relacionado a um impacto negativo, que pode ser exemplificado como as conseqüências negativas de um resultado previsto e não alcançado, ou de um produto ou serviço não entregue ou entregue fora das especificações.

Exemplo:

Errado: Faltam linhas de crédito em apoio a empresas de micro e pequeno porte.

Correto: Empresas de micro e pequeno porte com dificuldades para ampliação e diversificação de seus estoques de mercadorias.

A linha de crédito voltada para o segmento de empresas de micro e pequeno porte é a solução e não o problema.

Os problemas formulados devem expressar situações reais e não as possíveis e imagináveis. Também não devem ser utilizadas palavras ou expressões genéricas.

Exemplo:

Errado: Burocracia

Correto: Os prazos para a obtenção de certidões negativas junto ao INSS são longos.

Nas situações em que os presentes somente consigam formular soluções, deve-se visualizar as contribuições dadas e perguntar: A QUE PROBLEMA ESTA SOLUÇÃO NOS

REMETE? Este procedimento vai levar aos problemas sentidos pelo grupo que realiza a análise.

Com a identificação do macroproblema é necessário verificar:

- Quais problemas explicam o estabelecimento desta situação-problema?
- Quais são as causas dos problemas explicativos?
- Qual é a descrição quantitativa e/ou qualitativa dos sintomas da existência dos problemas, ou seja, dos indicadores da ocorrência do problema?

Todo esse esforço analítico coletivo deve ser organizado em um diagrama chamado *Árvore de Problemas*, ferramenta didática que facilita a compreensão e auxilia nas outras etapas de planejamento.

MODELO DE FORMULÁRIO DE ÁRVORE DE PROBLEMAS

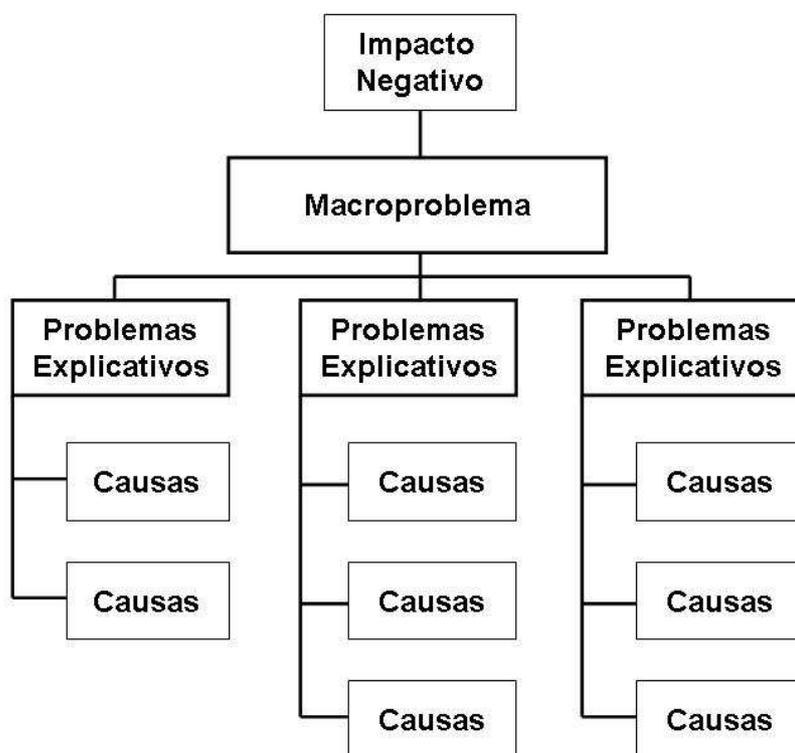


Figura 5 - Árvore de Problemas

INDICADORES

São as manifestações ou sintomas da existência de um problema. Os indicadores são, resumidamente, atributos que facilitam a compreensão de determinada situação. Bons indicadores são aqueles aplicados na prática, que geram informações, são confiáveis e suscitam reflexões.

Os indicadores auxiliam:

- Na compreensão das causas dos problemas;
- Ajudam na determinação das variáveis que devem ser monitoradas;
- Possibilitam a verificação da eficácia da ação planejada para a solução do problema.

Características dos Indicadores

- Expressam a especificidade dos problemas, portanto devem ser bem definidos de modo a indicar um bom conhecimento da realidade em análise;
- Não se confundem com as causas dos problemas;
- Devem ser quantificados, qualificados e suficientes na descrição do problema de modo a evitar ambigüidades;
- Devem ser precisos, monitoráveis e não repetitivos;
- Os indicadores não podem ter relações causais entre si;
- Os indicadores estarão bem formulados se, ao se retirar a carga negativa que os expressam, o problema apresentar chances de solução;
- Têm de expressar, corretamente, as diferentes formas com que os problemas impactam negativamente os resultados necessários.

PAINEL DE TRABALHO

Nesse momento é necessária a construção de um painel, de forma participativa. Para tanto, anota-se na primeira linha o tema e a localização da situação-problema a ser analisada. Em seguida organize o macroproblema, com seus indicadores ao lado. Abaixo do macroproblema disponha os problemas explicativos, com suas causas e indicadores.

EXEMPLO DE PAINEL DE TRABALHO

<i>Judiciário Brasileiro</i>		
MACROPROBLEMA	CAUSAS	INDICADORES
. Lentidão nos julgamentos. . Ineficiência na prestação dos serviços	. As causas do macroproblema são os problemas explicativos.	. tempo médio de tramitação de 380 dias . 39 dias na Holanda . 60 dias no Japão
PROBLEMAS EXPLICATIVOS	CAUSAS	INDICADORES
. Número insuficiente de juízes	. Desajuste entre a demanda de processos e o número de juízes	. 8 juízes por 100.000 habitantes . 11 na Argentina . 12 na França . 28 na Alemanha
. Baixa informatização	. Falta de políticas integradas de orientação	. Apenas metade dos tribunais estão satisfatoriamente informatizados
. Recursos insuficientes	. Contingenciamento de recursos	. A maioria dos tribunais têm instalações físicas precárias. . A maioria dos tribunais têm carência de pessoal
. Excesso de recursos processuais	. Deficiências do ordenamento jurídico brasileiro . Apelação excessiva pelo Estado	. Processos com até 120 recursos, a maioria com efeito meramente protelatório . O Estado aparece como autor ou réu em 80% dos processos
. Ineficiência administrativa	. Causas idênticas são julgadas em separado, e não em lote . Má gestão do fluxo físico dos processos	. Apenas 30% dos tribunais julgam causas em lote . Os processos burocráticos consomem até 70% do tempo de tramitação

	. Processos demorados de notificação das partes	. Idem
--	--	--------

Fonte: Diagnóstico do Poder Judiciário – Ministério da Justiça - 2004

Figura 6 – Painel de Trabalho

NÓS CRÍTICOS – por ocasião da análise da situação-problema algumas causas podem aparecer, de forma recorrente, nos diferentes problemas explicativos. Estas causas que se repetem são denominadas nós críticos. Os nós críticos são considerados como centros práticos de ação e não uma mera consequência de outras causas. É necessário obter a descrição de seus sintomas para que se tenha claro o que mudar, como e quanto.

ÁRVORE DE PROBLEMAS

A Árvore de Problemas é um diagrama que auxilia na explicação esquemática de uma dada situação. Esclarece qual é a situação-problema, mostrando as relações de causa e efeito dos problemas.

Vejamos agora a Árvore de Problemas construída a partir do Painel de Trabalho acima:

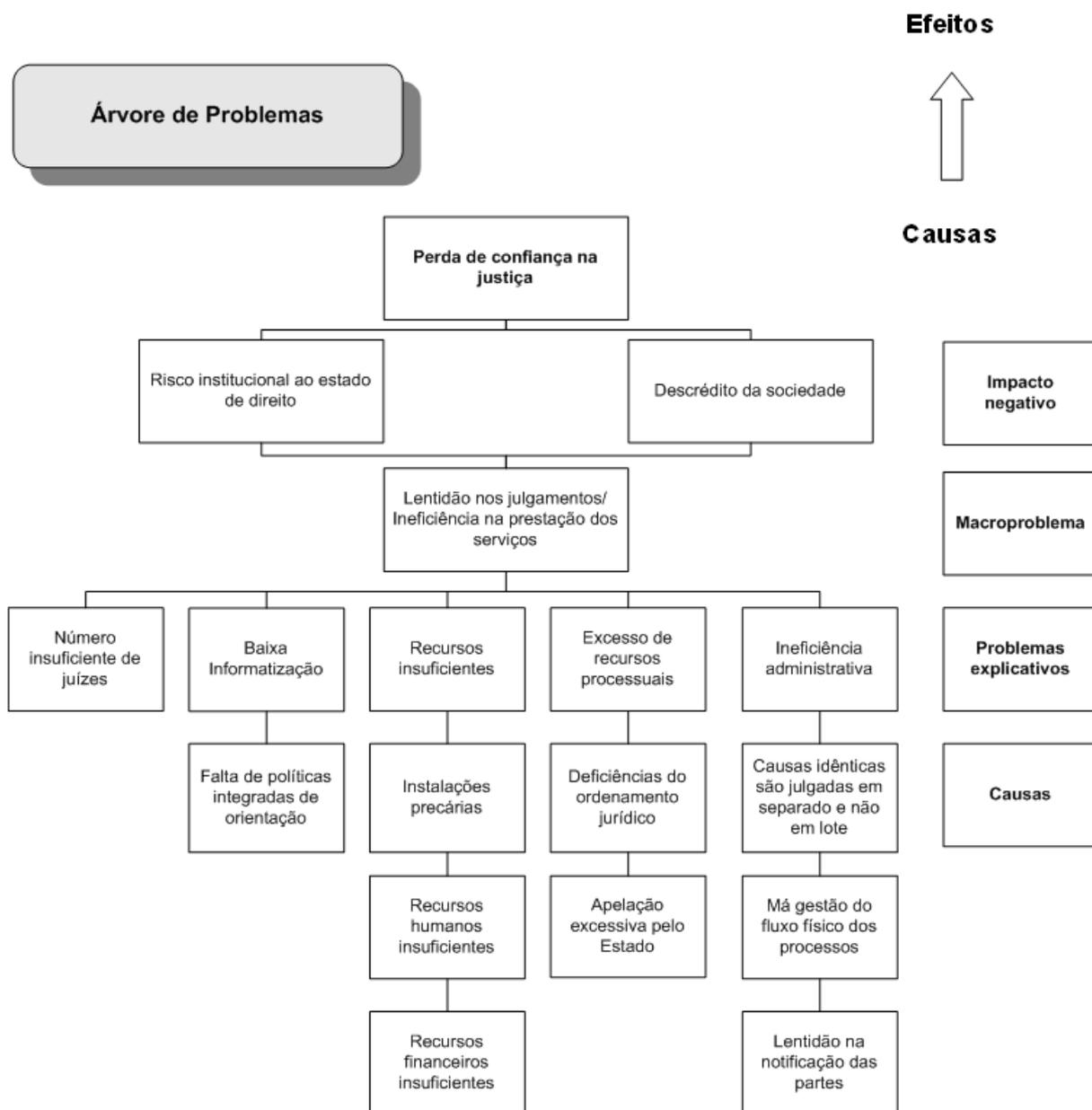


Figura 7 – Exemplo de Árvore de Problemas

Características:

- A posição de um problema na árvore não indica o seu grau de importância;
- A relação de causa e efeito se dá a nível vertical; não devem ser estabelecidas relações horizontais;
- O diagrama não atende e não dá solução para referências circulares; uma forma de contemplar tal análise é a duplicação das fichas, que aparecerão como causa e efeito ao mesmo tempo.

Vantagens:

- mostra as relações de causa e efeito;
- permite uma fácil visualização da situação-problema com seu complexo de problemas.

Desvantagens:

- ocupa tempo considerável da reunião de planejamento;
- pontos de vistas divergentes não podem ser incluídos; por esta razão se busca o consenso ou a negociação.

Como se faz?

- Solicitar que cada participante anote em um cartão (preferencialmente um post-it) um ou dois problemas importantes da situação-problema.
- Agrupar os problemas por similaridade ou temas, formando subconjuntos.
- Cada subconjunto deve conter um problema-chave, o que permite o estabelecimento das causas e efeitos. A técnica utilizada é perguntar: por que ocorre este problema (macroproblema)? Desta forma, os outros problemas vão se ordenando, aumentando ou diminuindo o número de cartões conforme o avanço da análise. É importante evidenciar que um problema é causa de outro se estiver num nível inferior em relação ao mesmo; será efeito se sua localização for num nível imediatamente superior.
- O macroproblema passa a ser um enunciado que encerra a situação-problema e que reúne todos os problemas-chave dos subconjuntos.
- No nível imediatamente superior ao macroproblema são colocados os cartões com as situações que definem as conseqüências do mesmo e que refletem os problemas-chave.
- Para se chegar aos efeitos deve-se perguntar: este problema gera que tipo de efeitos/conseqüências?
- Os problemas localizados nos níveis imediatamente abaixo do macroproblema são considerados suas causas imediatas e seus fatos geradores, havendo maior ingerência dos envolvidos para sua resolução.
- Os problemas localizados mais abaixo na Árvore de Problemas são causas/fatos mais distantes e de origem estrutural, sendo, pois de pouca ou nenhuma ingerência pelos envolvidos na elaboração do projeto.

6.1.2. Definição do Cenário Futuro

SITUAÇÃO-OBJETIVO

É a transformação da situação-problema para um patamar de alcance desejado, em conformidade com as expectativas dos diferentes interessados, realista em termos de recursos financeiros e do horizonte temporal para sua realização.

FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-OBJETIVO

A proposição da situação futura desejada é obtida por meio da análise de objetivos com auxílio do Diagrama de Causa e Efeito da Situação-Problema.

Procedimentos:

- Verificar a importância dos problemas explicativos para os envolvidos na situação-problema;
- Verificar se o tempo requerido para alcance de resultados é plausível no espaço de tempo exigido pelos interessados que controlam recursos importantes e em termos de maturação para os interessados que se beneficiarão diretamente do projeto;
- Verificar se há possibilidade de intervir para controlar os nós críticos detectados;
- Elaborar os diferentes objetivos a partir da reformulação possível dos problemas explicativos, usando o verbo no particípio passado;

- Verificar que ações são necessárias empreender para dar respostas às causas dos problemas.
- Formular situações que contemplem a especificidade dos interessados (contemplar as demandas e interesses diferenciados de todas as partes interessadas).

O planejamento deve concentrar suas proposições na conjuntura e investir naquilo que é viável de ser realizado.

Uma vez analisada a situação atual, desenhada a *Árvore de Problemas*, identificados os interessados e definidos os atores envolvidos com o projeto, passa-se à definição do cenário futuro realista para o projeto, que sirva de referência para o alcance de resultados.

A ferramenta a ser utilizada é a *Árvore de Objetivos*.

ÁRVORE DE OBJETIVOS

É uma estrutura esquemática da situação-objetivo que se deseja alcançar. Essa, por sua vez, constitui-se na realidade transformada. Deve ser desejada, mas realista e em conformidade com as expectativas dos interessados e horizonte de tempo para sua realização.

Processo de utilização da *Árvore de Objetivos*:

- Transformar a formulação negativa dos problemas (evidenciada na *Árvore de Problemas*) em condições positivas que sejam desejáveis e realisticamente alcançáveis, no horizonte de tempo do projeto;
- Utilizar o particípio passado;
- Observar se os objetivos são suficientes e necessários;
- Verificar se há lógica nas relações meio-fim elaboradas;
- Formular situações que contemplem a especificidade dos diversos interesses dos beneficiários.

Processo de Conversão do *Árvore de Problemas* em *Árvore de Objetivos*:

- | | | |
|--------------------|------------------|----------------------|
| • IMPACTO NEGATIVO | transforma-se em | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
| • MACROPROBLEMA | transforma-se em | OBJETIVO DO PROJETO |
| • PROBLEMA-CHAVE | transforma-se em | RESULTADOS |
| • CAUSA | transforma-se em | PRODUTO |

ÁRVORE DE OBJETIVOS

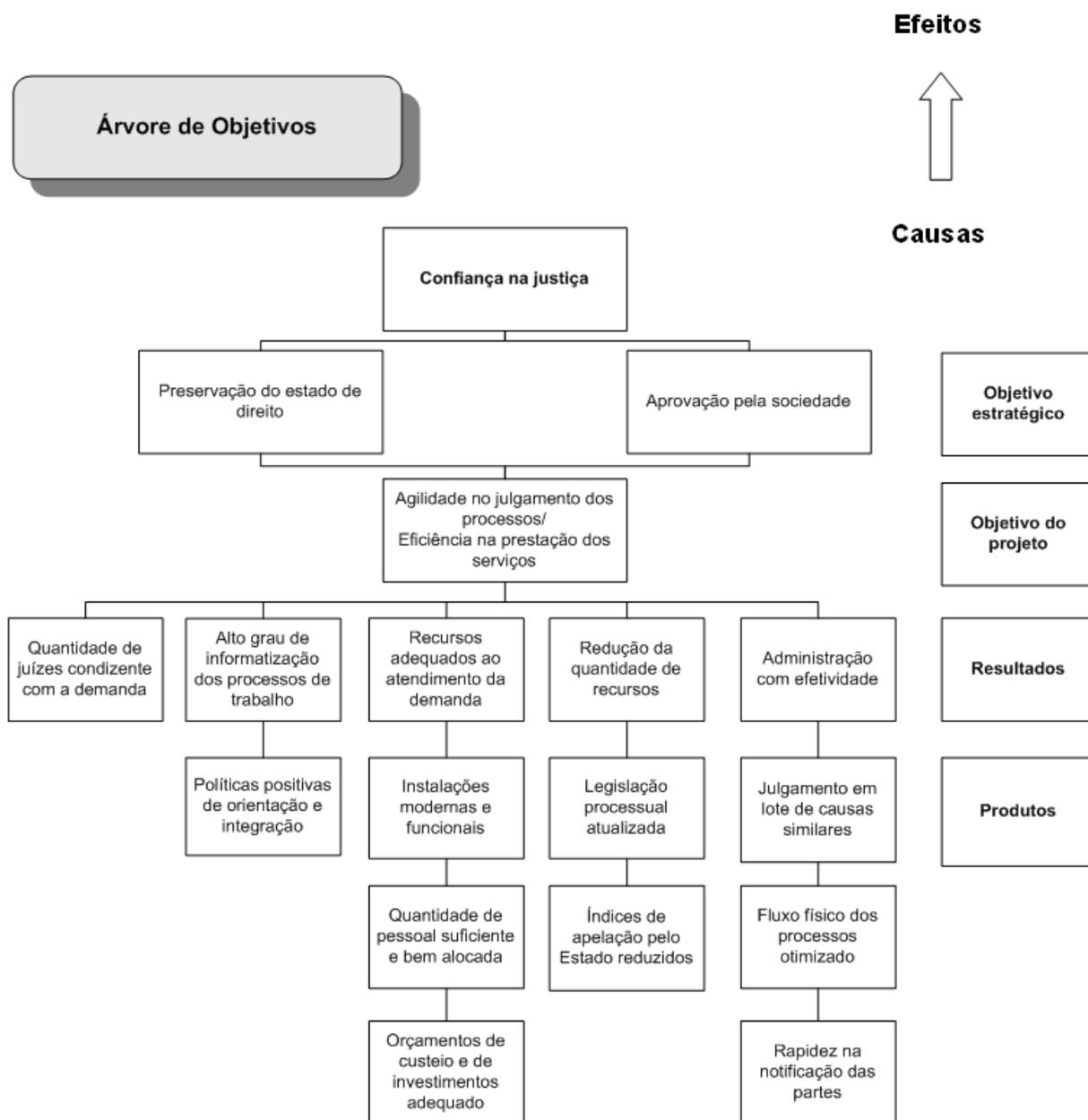


Figura 8 – Exemplo de Árvore de Objetivos

6.2. PLANEJAMENTO DO PROJETO

6.2.1. Escopo

O escopo é um dos elementos fundamentais em um projeto. Ele é a chave para a realização da intenção de um projeto: transformar idéias em resultados. A essência do escopo é contemplar a totalidade ou a abrangência do empreendimento. Portanto, escopo de um projeto estabelece todo o trabalho a ser realizado para alcance dos resultados de um projeto e, conseqüentemente, de seu objetivo.

O processo de caracterização do escopo é uma das etapas do planejamento operacional do projeto. É entendido dessa forma, pois, neste momento, não se tem como objetivo a

discussão sobre quais resultados são necessários para intervir sobre a realidade, mas sim quais produtos devem ser desenvolvidos para atingir cada um desses resultados.

TIPOS DE ESCOPO

O escopo do projeto envolve toda a abrangência do projeto, ou seja, o objetivo do projeto, os resultados, os produtos e as ações. O escopo do trabalho define o foco do que será realizado pelo projeto. Contudo, não basta somente estabelecer o que fazer, mas como fazer. Assim, o escopo também deve qualificar o produto ou serviço a ser desenvolvido. Há que se definir, então, o escopo do produto ou serviço. Dependendo do cliente, da natureza daquilo que o projeto irá efetivamente gerar, e dos interessados, é que a qualidade deve ser definida.

Segundo princípios da qualidade, o desenvolvimento de produtos e serviços deve acompanhar o atendimento das expectativas de seus clientes. Conhecer e gerenciar expectativas são condicionantes para um projeto de sucesso.

Atender expectativas dos clientes passa por conhecer suas necessidades. Essas necessidades, por sua vez, devem ser cruzadas com as características dos produtos (ou serviços). De forma processual, são levantadas as expectativas dos clientes (necessidades); definidas prioridades; relacionadas com as características dos produtos e analisada a efetividade - correlação entre necessidade e características do produto.

O planejamento do escopo é o processo de elaboração e documentação progressiva de um trabalho, não deixando margem a dúvidas sobre a sua abrangência e qualidade.

O escopo do projeto pode ser dividido em:

- Escopo do trabalho: define o trabalho (produtos e ações) que deve ser executado a fim de obter resultados com as características e funções especificadas.
- Escopo do Produto: define as características ou os requisitos de qualidade que devem ser incluídas no produto ou serviço.

DETALHAMENTO DO ESCOPO DO TRABALHO

A principal ferramenta utilizada para a elaboração do escopo do trabalho é a Estrutura de Divisão do Trabalho - EDT. Esta ferramenta é proposta pelo PMBOK e, em inglês, é conhecida como WBS (Work Breakdown Structure) e também é traduzida como EAP – Estrutura Analítica do Projeto. Ela consiste na organização do trabalho a ser executado em partes menores para a obtenção dos produtos. É apresentada em forma de diagrama e dá uma visão geral do projeto. Ela também pode ser entendida como uma forma hierárquica para divisão do projeto em partes mensuráveis e controláveis. É o ponto central de todo o esforço de planejamento do projeto. Se algum trabalho não estiver contemplado na EDT, estará excluído do escopo do projeto.

Um detalhamento adequado do escopo do trabalho possibilita:

- Melhorar a precisão do custo, tempo e estimativa dos recursos;
- Definir uma linha de base de tempo e custo para medida e controle da execução;
- Facilitar uma clara definição de responsabilidades para o projeto.

ELABORAÇÃO DA EDT

Várias podem ser as maneiras de elaboração da EDT. Aqui adotamos a construção da EDT a partir da divisão das fases do ciclo de vida do projeto e a partir dos resultados do projeto definidos no processo de elaboração do Quadro Lógico (ferramenta da Gestão por Resultados que auxilia na elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos). Os resultados e produtos são desmembrados em partes menores a fim de facilitar o

estabelecimento de ações e o gerenciamento do projeto como um todo. A divisão deve ser tal que identifique todo trabalho do projeto a ser realizado.

Passos para a divisão:

1. Identificar o principal resultado/produto do projeto – neste ponto pode-se associar o próprio nome do projeto.

2. As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no primeiro nível da EDT. Os produtos do projeto são listados no segundo nível. O último nível da EDT é composto por pacotes de trabalho (abaixo explicitados).

3. O custo e a duração devem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido. Deve-se verificar também se, no último nível, é possível definir um responsável para os componentes da EDT. Se não for possível, significa que será preciso dividir ainda mais.

4. Os produtos, componentes e pacotes de trabalho devem ser tangíveis, ou seja, possuir elementos verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho.

5. Por último, faz-se a verificação geral da coerência da divisão: os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada item está claro? Para cada item é possível atribuir tempo de execução? Qual o seu custo? Pode ser definido um responsável?

Cabe ressaltar que, em caso de detalhamento reduzido do escopo, o custo final tende a ser elevado em função das inevitáveis mudanças que perturbam o ritmo do projeto, provocando retrabalho, aumento de sua duração, reduzindo produtividade e prejudicando o estímulo dos interessados diretamente envolvidos no projeto.

É importante destacar que, muitas vezes, o trabalho do gerenciamento do projeto, não é incorporado às variáveis de tempo, custo e recurso. Por isso se recomenda fortemente que a EDT do projeto contenha o resultado gerenciamento do projeto, com os seus produtos específicos.

O último nível da EDT é chamado de PACOTE DE TRABALHO. Os Pacotes de Trabalho são conjuntos de atividades ou ações que definem como alcançar um determinado produto ou componente. Ou seja, constituem a menor parte divisível (definida pela equipe do projeto) do produto que mantém suas características e aos quais podem ser atribuídos elementos como: tempo, custo e responsável.

Uma questão que se coloca é: afinal, como definir o tamanho do pacote de trabalho? De fato, o bom senso e a experiência da equipe do projeto é o que prevalece neste momento. Contudo, as boas práticas do gerenciamento de projetos sugerem algumas regras que podem auxiliar nessa tarefa. São elas:

Regra 8 / 80

Estabelece que nenhuma ação (ou tarefa) de um pacote de trabalho deve ter duração menor do que 8 horas ou maior que 80 horas, ou de um a dez dias úteis, ou duas semanas. Isso porque o controle de pacotes cujas ações tenham períodos de realização menores que um dia se tornam muito onerosos e detalhados, e com mais que duas semanas são pouco monitorados, o que pode ocultar falhas no decorrer da execução.

Regra do período de monitoramento

Define que nenhuma ação (ou tarefa) de um pacote de trabalho ou mesmo um pacote de trabalho como um todo deva ter duração maior que o tempo entre duas reuniões de monitoramento de projeto (controle). Ou seja, caso tenha sido estabelecido como regra do projeto reuniões de controle a cada 15 dias, nenhum pacote de trabalho ou tarefa poderiam ter durações (períodos) maiores que 15 dias.

Cabe ressaltar que nenhuma dessas duas regras estabelecem com precisão o tamanho do pacote de trabalho. Elas orientam como, de forma indireta, eles poderiam ser mensurados considerando apenas o critério tempo.

CONSTRUÇÃO DA EDT A PARTIR DAS FASES DO CICLO DE VIDA

Uma das formas usuais para se desmembrar o projeto em partes menores é por meio das fases do ciclo de vida do projeto.

A EDT apresentada é um exemplo de desdobramento por etapas do ciclo de vida do projeto de Capacitação:

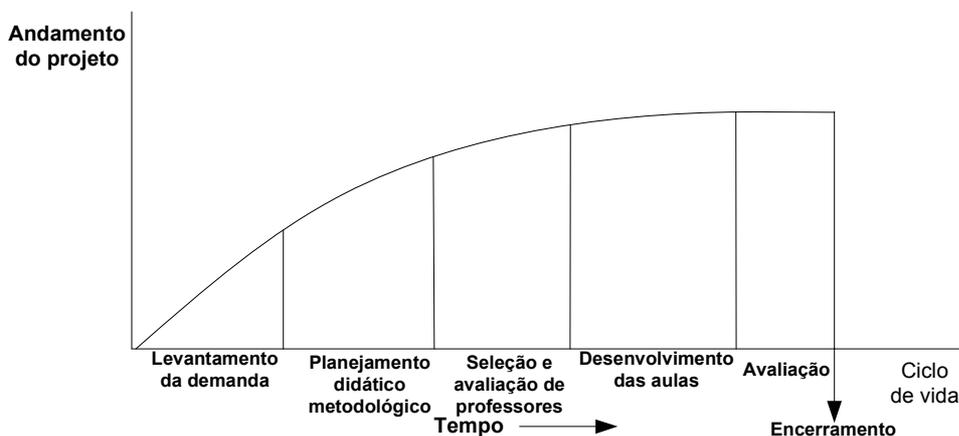


Figura 9 – Fases do Ciclo de Vida do Projeto

Para o ciclo de vida acima, tem-se o seguinte exemplo de EDT:

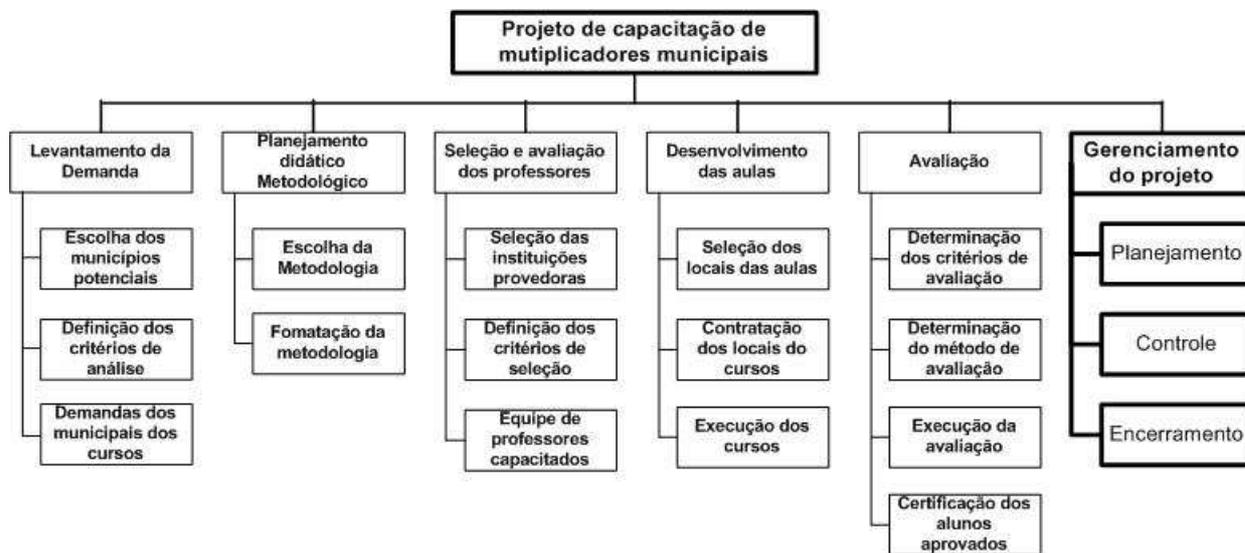


Figura 10 – Exemplo de Estrutura de Decomposição do Trabalho

Observações importantes

- A EDT acima foi elaborada a partir das etapas de execução do projeto.
- Os elementos que compõe a EDT são produtos, portanto devem ser descritos com verbo no particípio passado ou substantivados.
- O detalhamento da EDT auxilia muito no seqüenciamento das tarefas já que possibilita a visão dos principais produtos do projeto.

CONSTRUÇÃO DA EDT A PARTIR DA ÁRVORE DE OBJETIVOS

A construção da EDT a partir da Árvore de Objetivos é bastante interessante. Entretanto, são duas ferramentas com origens metodológicas distintas, mas que podem interagir de forma bastante sinérgica.

A Árvore de Objetivos foi concebida e é orientada para a organização de resultados e objetivos do projeto. Ou seja, toda sua lógica destina-se a intervir sobre uma realidade que se deseja transformar.

Sabe-se que o princípio norteador da EDT é a divisão do trabalho em partes menores, desdobradas até o seu nível ótimo de gerenciamento. A Árvore de Objetivos também estabelece uma lógica de fragmentação chamada de lógica de intervenção. A proposta de união entre as duas ferramentas é simples:

- Primeiro nível da EDT: Objetivo do projeto (ou o nome do projeto);
- Segundo nível da EDT: Resultados do projeto;
- Terceiro nível da EDT: Produtos – é quando as ferramentas se unem e devem ser definidos os meios para alcance dos resultados;
- Quarto nível da EDT: Pacotes de Trabalho – mesma denominação utilizada antes.

Também neste caso deve ser incluído o resultado Gerenciamento Eficiente e Eficaz do Projeto de forma a garantir a efetividade no gerenciamento e controle do projeto.

ESCOPO DO PRODUTO

O escopo do produto abrange a qualidade daquilo que será produzido e realizado no projeto. Para cada um dos pacotes de trabalho da EDT, devem ser definidos parâmetros de qualidade. Esses parâmetros envolvem o conjunto de necessidades (expectativas) dos clientes, os elementos que caracterizam a qualidade, como os produtos e serviços devem ser realizados (requisitos dos clientes, requisitos técnicos, requisitos legais, etc.)

6.2.1.1. Elaboração do Quadro Lógico

CONCEITUAÇÃO

O Quadro Lógico constitui-se numa ferramenta que auxilia na elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos. No Quadro Lógico, a cadeia de resultados estabelecida na concepção do projeto é explicitada, permitindo visualizar de forma objetiva a estratégia a ser adotada para o alcance da situação-objetivo.

O quadro lógico originou-se do *Logical Framework* ou estrutura lógica desenvolvida pelo Departamento de Defesa norte-americano, no final dos anos 60. Utilizada pela maioria dos organismos multilaterais e bilaterais de Cooperação Internacional, motivou, igualmente, a concepção da Matriz de Planejamento no Método ZOPP, o Marco Lógico do BID-Banco Interamericano de Desenvolvimento e a Matriz do Marco Lógico do BIRD-Banco Mundial. Todas as formas de utilização lançam mão dos mesmos conceitos, nominados de formas diferentes.

Um Quadro Lógico adaptado a partir da utilização do Quadro Lógico feita pela Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional-ACDI/CIDA, com o propósito de auxiliar no gerenciamento do projeto é o Quadro Lógico por Resultados que tem como características:

- O foco nos resultados e não em atividades;
- A simplicidade, sendo instrumento importante para o monitoramento de alcance dos resultados e do uso prudente dos recursos;
- Facilitar a elaboração de relatórios e documentos baseados nos resultados alcançados e nas lições aprendidas.

QUADRO LÓGICO POR RESULTADOS

RESULTADOS	LINHA DE BASE	INDICADORES	METAS	FONTES DE VERIFICAÇÃO	SUPOSIÇÕES IMPORTANTES
OBJETIVO SUPERIOR					
OBJETIVO DO PROJETO					
RESULTADOS					

O Quadro Lógico possui uma lógica horizontal:

OBJETIVO SUPERIOR (ou META ESTRATÉGICA) > Indicadores OBJETIVO DO PROJETO > Linha de base > Indicadores > Fonte de verificação RESULTADOS > Linha de base > Indicadores > Fonte de Verificação
--

E uma lógica vertical:

OBJETIVO SUPERIOR		Suposições importantes
OBJETIVO DO PROJETO		Suposições importantes
RESULTADOS		Suposições importantes

Objetivo superior ou meta estratégica – Constitui-se no objetivo de maior alcance e representa os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos na estratégia do Conselho. Os resultados a serem obtidos com o projeto apenas contribuem para seu alcance.

Objetivo de projeto – Descreve o objetivo a ser efetivamente cumprido pelo projeto. Representa a mudança quantitativa e/ou qualitativa do macroproblema.

Resultados – São mudanças descritíveis e/ou mensuráveis de uma determinada situação. Os resultados ocorrem em cadeia, em meio ao ciclo do projeto.

Atividades – São as ações, medidas, processos ou eventos desenvolvidos pelo projeto. As atividades levam à obtenção de resultados de curto prazo denominados produtos.

Insumos – Constituem-se nos recursos físicos, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e outros, empregados para se obter um produto/resultado intermediário.

Linha de base – é o ponto de partida de um projeto, representado pelos dados da situação que se deseja alterar. Serve como ponto de referência para a formação de indicadores de resultados (produto e efeito).

Metas – Expressam em dados quantitativos e/ou qualitativos, num determinado prazo e lugar, como os resultados planejados e esperados devem ser alcançados.

Indicadores – São medidas quantitativas e/ou qualitativas elaboradas para a aferição dos resultados propostos pelo projeto. Os indicadores são vulneráveis a fatores de risco

internos e externos, sendo por esta razão muito importante o seu levantamento, análise e monitoramento.

Como os indicadores são elaborados?

Indicadores de problemas: são os sintomas dos problemas, e servem como insumos para a elaboração de indicadores de resultado.

Exemplos de indicadores:

<i>Objetivo superior</i>	<i>Indicador</i>
Melhoria do status de mulheres jovens com escolaridade básica completa, repercutindo no aumento das oportunidades de emprego feminino.	% das mulheres que concluíram a escolaridade básica que ocupam empregos formais no mercado de trabalho.

<i>Objetivo do Projeto</i>	<i>Indicador</i>
Aumento do número de mulheres alfabetizadas na Escola X do Bairro das Margaridas.	Número de mulheres que concluem o curso de alfabetização.

<i>Resultados</i>	<i>Indicadores</i>
Quadro de docentes composto com equidade em termos de sexo.	Proporcionalidade de professores e professoras no quadro de docentes.

A elaboração dos indicadores deve contar com a participação de pessoas experientes no assunto, dos interessados diretamente envolvidos, e eventualmente de especialistas convidados.

São fatores importantes a serem observados na elaboração dos indicadores:

Fontes de verificação – mecanismos estabelecidos para comprovação dos indicadores (por exemplo: relatórios, visitas, entrevistas, estudos específicos). Devem ser compatíveis com a natureza dos indicadores e devem ser realistas em termos de sua exeqüibilidade. Pode ocorrer a necessidade de modificação de indicadores, se sua comprovação se mostrar não factível ou de custo elevado.

Governabilidade – diz respeito às variáveis que um gestor ou administrador controla, ou tem ingerência, em relação às variáveis sobre as quais não tem controle, num determinado contexto. Quanto maior for o número de variáveis de controle de um gestor, maior será a possibilidade de ação para a efetivação do pretendido.

Suposições importantes - Constituem-se nas condições favoráveis necessárias à realização do projeto. Para o estabelecimento de suposições importantes deve-se buscar reunir elementos como: iniciativas anteriores em áreas afins (projetos anteriores), disponibilidade de profissionais experientes e conhecedores do tema em foco, equipe do projeto qualificada, participação de representantes dos beneficiários dos produtos do projeto, comprometimento da administração. As suposições devem ser em número mínimo suficiente para representar o contexto do projeto. Essas condições, colocadas no Quadro Lógico devem ser monitoradas, a partir de atividades específicas estabelecidas.

EXEMPLO DE QUADRO LÓGICO PARA A MELHORIA DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

QUADRO LÓGICO Título: Melhoria do Judiciário Brasileiro				Período: 2006 a 2008 Data de preparação: novembro/2005	
RESULTADOS	INDICADORES	LINHA DE BASE	METAS	FONTES DE VERIFICAÇÃO	SUPOSIÇÕES IMPORTANTES
Objetivo Superior: Melhorar a confiança na justiça pela Sociedade.	Índice de confiança na Justiça Brasileira.	54% dos eleitores confiam no poder judiciário (Pesquisa IBOPE 2005, disponível em http://www.ibope.com.br/opp/pesquisa/opiniaopublica/download/opp098_confianca_portalibope_ago05.pdf	Aumento do índice de confiança para 705, até 2008	Pesquisas de opinião.	
Objetivo do Projeto: Tornar o Judiciário brasileiro mais ágil no julgamento dos processos.	Tempo médio de tramitação dos processos, em dias.	Tempo médio de tramitação de 380 dias, em 2005.	Redução no tempo médio para 200 dias, até 2009.	Estatísticas do CNJ e Pesquisas.	
Resultados R.1 – Número suficiente de juízes	Índice de juízes por 100.000 habitantes.	8 juízes por 100.000 habitantes, em 2004	Aumento para 12 juízes por 100.000 habitantes, até 2009.	Estatísticas do CNJ.	Orçamento suficiente. Aprovação de leis no Congresso.
Resultados R.2 – Judiciário informatizado.	Índice de informatização dos tribunais	50% dos tribunais satisfatoriamente informatizados.	80% dos tribunais satisfatoriamente informatizados, até 2008.	Pesquisas de Opinião. Diagnósticos do Poder Judiciário – Ministério da Justiça.	Orçamento de investimentos suficiente.
Resultados R.3 – Recursos adequados ao atendimento da demanda de processos.	Índice de aplicação de recursos orçamentários.	A maioria dos Tribunais estão instalados em condições precárias. A maioria dos Tribunais têm carência de pessoal.	30% de melhoria na avaliação de qualidade das instalações até 2009. Atender pelo menos 95% da	Pesquisas de Opinião. Diagnósticos do Poder Judiciário – Ministério da Justiça.	Orçamento suficiente.

			demanda de pessoal até 2010.		
Resultados R.4 – Agilização do trâmite processual.	Índice de recursos processuais.	Índice médio de recursos processuais. Índice de participação do Estado nas causas processuais, de 80% em 2004.	30% de redução no índice médio de recursos processuais, até 2008. 20% de redução da participação do Estado nas causas processuais, até 2008.	Estatísticas do CNJ.	Aprovação de leis no Congresso.
Resultados R.5 – Administração mais efetiva.	Índice de Tribunais que adotam o julgamento em lote. Índice de redução do tempo gasto com notificações das partes.	Índice de Tribunais que adotam o julgamento em lote de 30%, em 2004. Tempo médio de 45 dias para notificação das partes (dado hipotético).	70% dos Tribunais adotando o julgamento em lote. Redução no tempo médio de notificação das partes para 10 dias até 2008.	Estatísticas do CNJ.	Ações integradoras do CNJ.

Figura 11 – Exemplo de Quadro Lógico – Melhoria do Judiciário Brasileiro

ANÁLISE DAS SUPOSIÇÕES IMPORTANTES

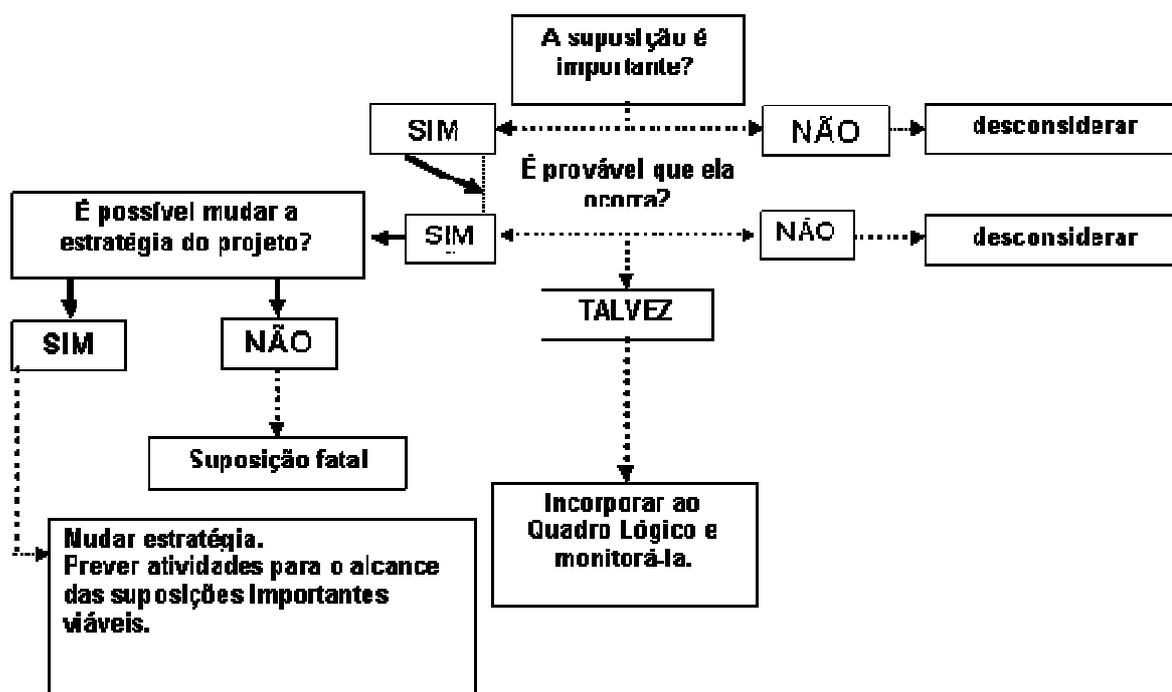


Figura 12 - Fluxo de suposições

6.2.1.2. Quadro de Trabalho

A partir do estabelecimento do escopo do projeto e dos produtos, devem ser definidas as ações para concretização de cada um dos pacotes de trabalho no prazo definido para o projeto.

ELABORAÇÃO DO QUADRO DE TRABALHO

O Quadro de Trabalho é uma matriz que reúne três importantes informações sobre o projeto: ações, responsáveis e parceiros.

As ações devem ser necessárias e suficientes para alcance dos objetivos dos pacotes de trabalho. O quadro deve começar a ser elaborado por elas. Para cada pacote, é feita uma lista utilizando verbo no infinitivo para redigir as ações. Ao definir as atividades necessárias para o projeto, não raro, são identificadas lacunas na EDT. Isso ocorre porque o processo de construção é dinâmico e, cada nova etapa funciona como uma forma de validação ou controle dos resultados da etapa anterior. Dessa maneira, deverão ser feitos ajustes na EDT toda vez que lacunas na mesma forem identificadas. Para a definição de ações é importante buscar informações históricas de outros projetos semelhantes, analisar as suposições importantes definidas no Quadro Lógico e também verificar se existem restrições para o desenvolvimento das mesmas.

O passo seguinte é definir quem será o responsável por coordenar a execução de cada ação. O responsável pode ser uma entidade ou uma unidade funcional dentro da organização, mas é altamente recomendável que se identifique o interlocutor dentro da unidade a quem será atribuída a responsabilidade.

A última etapa de elaboração do Quadro de Trabalho é verificar se existem entidades ou outras unidades que podem ser parceiras na realização das ações. As parcerias podem ser diversas: apoio logístico, apoio financeiro, apoio político, etc.

Abaixo é apresentado um exemplo de Quadro de Trabalho de um exemplo hipotético de um projeto de Turismo Receptivo do Município X.

Pacote de trabalho: Guias de turismo capacitados		
ACÇÃO	RESPONSÁVEL	PARCEIROS
Promover a atualização dos guias turísticos (10 turmas com 20 alunos).	SENAC (João)	Sebrae, Sindicato dos Guias, Coopertur, Setur
Rever o projeto de Formação de Guias.	SENAC (Maria)	Sebrae, Sindicato dos Guias, Coopertur, Setur
Pacote de trabalho: Funcionários das empresas de turismo capacitados		
Atualizar gerentes e proprietários de agências para a gestão do negócio receptivo.	ABAV (José)	Sebrae e Senac
Promover atualização dos funcionários das agências de turismo.	ABAV (Shiro)	Sebrae e Senac

Figura 13 – Exemplo de pacote de trabalho

6.2.2. Organização do Cronograma

Para organizarmos o cronograma do projeto é preciso definir a seqüência de realização das ações, estimar a duração das atividades e somente depois estabelecer o calendário.

SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES

O seqüenciamento de atividades é o encadeamento lógico das atividades de um projeto. Ele explicita a relação de dependência que existe entre atividades. Por exemplo, em um projeto de capacitação, a ação selecionar professores deve ocorrer antes de iniciar a realização das aulas do curso.

O seqüenciamento é fundamental para determinação do tempo necessário ao projeto. É a base do cronograma do projeto.

É preciso entender o tipo de dependência que existe entre as atividades a fim de seqüenciá-las. Usualmente são percebidas as seguintes dependências:

- **DEPENDÊNCIAS MANDATÓRIAS** - sua natureza é inerente ao trabalho a ser realizado. Exemplo: não se pode executar a pintura de uma parede sem tê-la erguido anteriormente.
- **DEPENDÊNCIAS ARBITRADAS** - são definidas pela equipe de gerenciamento do projeto. Sua definição está baseada nas melhores práticas de uma área em particular ou mesmo, em algum aspecto específico do projeto onde uma seqüência é preferida.
- **DEPENDÊNCIAS EXTERNAS** - as atividades do projeto se relacionam com aquelas de fora do mesmo. Exemplo: uma licença ambiental deve ser obtida antes de se iniciar uma determina obra ou fase da mesma.
- **MARCOS** - são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, por exemplo, o encerramento de uma fase; devem fazer parte do seqüenciamento das atividades. É importante destacar que os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam recursos financeiros.

SEQÜENCIAMENTO PELO MÉTODO DO DIAGRAMA DE PRECEDÊNCIA

O método orienta a construção de um diagrama de rede para representar as atividades, conectando-as por setas de forma a indicar as dependências.

São considerados quatro tipos de dependência:

- Término/Início: a atividade em análise deve acabar para que a seguinte possa começar. É a mais usada das relações. (Exemplo: primeiro construir a parede para depois para pintar)
- Fim/Fim: a atividade deve acabar para que a seguinte possa igualmente ser finalizada.
- Início/Início: a atividade em análise deve começar para que a seguinte possa ter início.
- Início/Término: a atividade deve começar para que a seguinte possa acabar. Seu uso é muito raro e específico.

A figura que segue é uma representação do Diagrama de Precedência.

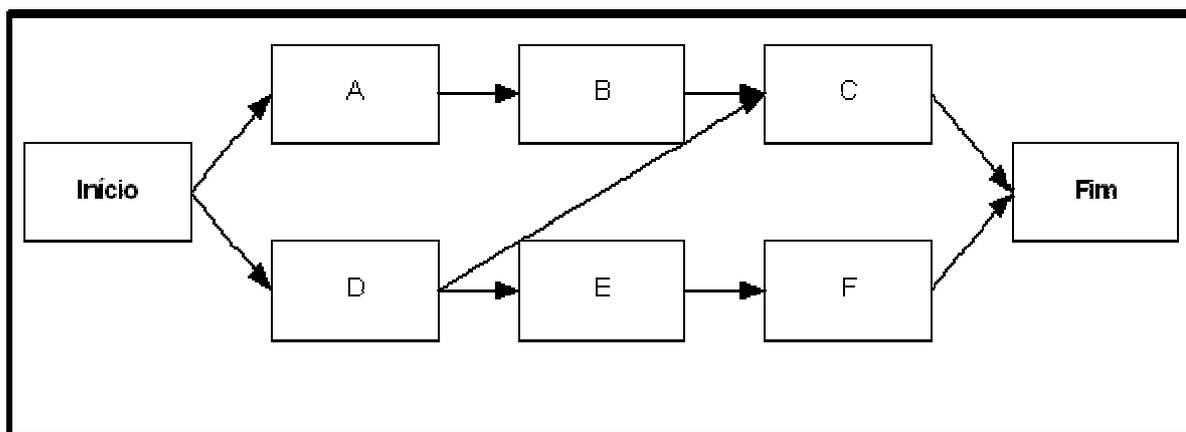


Figura 14 - Diagrama de precedência

Observação: da mesma forma que a lista de atividades pode clarear alguns aspectos da EDT, a preparação do diagrama de rede ou de precedência do projeto pode revelar situações em que uma atividade deve ser dividida e até mesmo redefinida, com a finalidade de melhorar a sua diagramação.

ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES

É o processo que estima o número de períodos de trabalho necessários para implementar as atividades definidas no Quadro de Trabalho.

Há que se fazer uma distinção entre duração e esforço. Duração é o tempo necessário para realizar a atividade. Por esforço entende-se o número de horas empregado em uma atividade.

Exemplo 1: Uma determinada atividade que requer 80 horas de esforço, num ritmo de 8 horas/dia de trabalho, pode ser concluída em 10 dias. Se à mesma atividade for possível envolver mais recursos humanos (2 homens trabalhando 8 horas/dia) a duração será reduzida para 5 dias com o mesmo esforço.

Exemplo 2: Um curso com uma carga horária de 35 horas para ser cumprida em 5 dias com um professor, não terá a sua duração reduzida se três professores forem alocados para o mesmo evento.

Para a determinação da duração das atividades é necessário considerar:

- RECURSO REQUERIDO – pode ser entendido como o tipo de recurso destinado/necessário para realizar determinada tarefa. A duração da atividade é diretamente ligada à qualidade e quantidade de recursos empregados a ela.

- DISPONIBILIDADE DE RECURSOS – da mesma forma que no item anterior, a disponibilidade do recurso influencia diretamente na duração de uma determinada atividade. Essa pode ser entendida como capacidade das pessoas e disponibilidade de recursos materiais para uma determinada atividade.
- RISCOS IDENTIFICADOS - A duração das atividades pode variar com a consideração de riscos de alta probabilidade ou impacto. As formas de análise de risco serão vistas mais adiante.

Na seqüência, serão apresentadas algumas formas para estimativa da duração das atividades.

Análise especializada

Uma equipe ou pessoas altamente especializadas ou que possuam vasta experiência sobre a iniciativa em questão, podem apontar estimativas bastante precisas para a duração das atividades.

Informações históricas

As durações mais prováveis podem provir de arquivos de projetos, banco de dados com estimativas de durações e conhecimento da equipe do projeto.

Base quantitativa de durações

A quantidade de trabalho a ser realizado. Por exemplo, a atividade de instalar 10 metros de cabo pode ser mensurada caso se tenha a taxa unitária de produtividade, de 10 metros/hora.

Tempo de reserva (contingência)

É um tempo de segurança que a equipe do projeto destina para uma determinada atividade dado um risco de atraso da mesma. Esse acréscimo pode ser retirado quando não for mais necessário.

ANÁLISE MATEMÁTICA

Uma das técnicas mais utilizadas é a análise PERT – *Program evaluation and review technique*, ou avaliação de programa e técnica de revisão. A técnica faz uso de rede e estimativas probabilísticas de durações. Essa técnica utiliza três dados como base para o cálculo da duração a ser considerada no projeto: a duração mais otimista (O), a duração mais provável (M), e a duração mais pessimista (P), com aplicação da fórmula $(O + 4M + P)/6$.

O objetivo de todas essas técnicas é obter uma lista com avaliações quantitativas da provável quantidade de períodos de trabalho que será requerida para realizar a atividade. Ou seja, o produto a ser obtido é uma lista contendo todas as atividades que compõem o trabalho requerido para alcance dos produtos contidos na EDT, com suas respectivas durações estimadas.

DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA

É o processo de determinação das datas de início e fim das atividades. No item anterior foi estimada a duração e neste item, considerando o seqüenciamento das ações, será estabelecido o cronograma.

Para dar suporte a esta etapa, serão utilizados resultados de outros momentos do planejamento do projeto. Destacam-se:

- Diagrama de rede do projeto;

- Estimativa de duração das atividades;
- Recursos humanos requeridos;
- Calendários - os calendários do projeto e dos recursos identificam os períodos quando o trabalho será considerado.
- Restrições - existem quatro categorias principais de restrições quando se trata de desenvolvimento do cronograma: datas impostas; condições climáticas em determinada época do ano; feriados; eventos chaves ou marcos principais.
- Folgas ou flutuações - as dependências podem requerer especificações de folgas ou flutuações de forma a definir precisamente o relacionamento.

São diversas as formas de estabelecer datas de início e fim de atividades para estabelecer o cronograma do projeto.

Após percorrer todos esses processos, é possível chegar ao produto final dessa etapa: o cronograma do projeto. Abaixo serão apresentadas algumas das formas mais usuais de representação de cronogramas.

DIAGRAMA DE GANTT

A principal ferramenta para visualização de cronogramas é o Diagrama de Gantt, também conhecido como Gráfico de Barras. Ele consiste em apresentar o cronograma em uma tabela, representando o período de duração das ações por meio de uma barra horizontal. Por meio desse gráfico, podemos observar a duração de um pacote de trabalho, de um produto, dos resultados e até do projeto como um todo. Ele é muito útil também por explicitar relações de dependências e permitir a observação global do tempo de desenvolvimento dos componentes do projeto.

A geração do gráfico de Gantt é uma das visões disponíveis para o cronograma do projeto nos aplicativos utilizados para gerenciamento de projeto, como o Microsoft Project.

A figura abaixo mostra um Gráfico de Gantt esquematizado para melhor compreensão da ferramenta.



Figura 15 - Diagrama de Gantt

Repare que a tarefa 1.2.1 tem uma relação Término/Início em relação à tarefa 1.1.1. Também é possível perceber que os produtos 1.1 e 1.2 tem relação Início/Início, ou seja, inicial ao mesmo tempo e ocorrem paralelamente.

6.2.3. Elaboração do Orçamento do Projeto

A fase de organização do orçamento do projeto é decisiva para uma boa execução e eficiente gerenciamento dos recursos financeiros. Para tanto, é necessário conhecer todos os recursos demandados pelo projeto (humanos, instalações, equipamentos, materiais, tecnológicos, etc.) visando o dimensionamento de seu custo.

Um Plano de Custos requer a definição dos recursos necessários, a estimativa de valores unitários dos diferentes itens e a sua orçamentação, que é dada em função das quantidades e do tempo de execução das ações.

DEFINIÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

Para a definição dos recursos necessários em atendimento ao detalhamento do trabalho (EDT) requerido pelo projeto e discriminado no Quadro de Trabalho, podem ser utilizados os seguintes procedimentos:

- Consulta a informações históricas – ajuda no resgate dos tipos de recursos que foram necessários em projetos ou atividades similares.
- Descrição dos recursos disponíveis – deve-se identificar a disponibilidade de recursos que podem ser assegurados pelos diversos interessados, pelos executores do projeto, financiadores, colaboradores e beneficiários.

ESTIMATIVA DE CUSTO

Tendo claros os recursos requeridos pelo projeto, pode-se proceder à estimativa dos custos unitários para as ações do projeto. São elementos para a formação dos custos:

- Estimativa de duração da atividade – a duração da atividade é fundamental para formação do custo.
- Publicações sobre estimativas - informações comerciais disponíveis devem ser adequadas à realidade da equipe do projeto.
- Informações históricas – de projetos executados, dados comerciais sobre levantamento de custo e o conhecimento da equipe do projeto.
- Riscos – observar que os efeitos dos riscos podem alterar o custo estimado das atividades.

A estimativa de custo para os itens individuais de trabalho possibilita estabelecer uma linha de base de custo para acompanhamento e medida de desempenho. Geralmente a checagem do orçamento é feita a cada 15 ou 30 dias.

A linha de base de custo pode ser entendida como um orçamento que será usado para medir e monitorar o valor de desempenho de custos do projeto. É determinada pela totalização das estimativas de custo por período. Normalmente, utiliza-se cronograma de desembolso como forma de visualização/representação.

CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS

As despesas de um projeto devem constar do Plano de Custos de forma classificada, tendo como base o plano de contas da organização.

São exemplos de categorias orçamentárias ou elementos de despesas:

- Realização de obras e instalações
- Aquisição de equipamentos (permanente)
- Aquisição de material (consumo)
- Diárias e passagens
- Serviços de Terceiros
- Treinamentos

Como se faz?

- Classificar as despesas observando as categorias orçamentárias e elementos de despesa;
- Estabelecer custos por atividade detalhados até o nível da tarefa, que permitirão a apuração dos montantes de cada resultado intermediário ou produto;
- Elaborar uma memória de cálculo, contemplando cada atividade e seus elementos de despesa. Este instrumento é indispensável para o monitoramento financeiro e possibilita maior transparência da aplicação dos recursos.

Observação importante

- Os interessados, clientes e patrocinadores poderão apresentar especificidades que terão que ser contempladas no orçamento.
- Os indicadores estabelecidos para o monitoramento com seus meios de verificação quase sempre implicam em custos que devem ser incorporados ao orçamento do projeto.

Exemplo de Memória de Cálculo

Produto 1: Página de pesquisa da jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça divulgada nos estados

1.1 – Divulgar a pesquisa de jurisprudência do STJ nos estados

Diárias (52 diárias, assim distribuídas: 40 diárias, para duas pessoas viajando, num total de 4 viagens, com 5 diárias por pessoa, para os servidores da Secretaria de Jurisprudência – palestrantes). R\$ 21.650,00

Passagens (28 passagens, assim distribuídas: 16 passagens, sendo 4 viagens, com 2 pessoas, ida e volta, para os servidores da Secretaria de Jurisprudência – palestrantes). R\$ 45.000,00

Total da atividade/tarefa – R\$ 66.650,00

6.2.3.1. Custo do Projeto

Deverão ser organizados quadros que evidenciem os custos mensais/trimestrais/anuais por elemento de despesa/categoria orçamentária e fonte de recurso.

Modelo de Quadro de Custos do Projeto

Categoria de despesa	de	Detalhamento	Responsável	Método de aquisição	Custo estimado
Realização de obras e instalações	e				
Aquisição de equipamentos e material	e				
Diárias e passagens					
Serviços de terceiros					
Treinamentos					
				TOTAL:	

Figura 16 – Modelo de Quadro de Custos do Projeto

6.2.3.2. Outros Exemplos de Quadro de Custo do Projeto

Exemplo 1: Custo por Trimestre/Ano

Meses de Execução	(A) Ativo Permanente	(B) Consultoria Especializada	(C) Despesas Diversas	(D) Luz e Água	(E) Material de Consumo	(F) Serviços de Terceiros Pessoa Física	(G) Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	(H) Salários	Total (em R\$)
ANO 1									

Mês 1									
Mês 2									
Mês 3									
Total do 1º trimestre									
Mês 4									
Mês 5									
Mês 6									
Total do 2º trimestre									
Mês 7									
Mês 8									
Mês 9									
Total do 3º trimestre									
Mês 10									
Mês 11									
Mês 12									
Total do 4º trimestre									
Totais									

Figura 17 – Exemplo de Quadro de Custos do Projeto

6.2.4. Planejamento da Comunicação

- Foco: os executores do projeto devem saber, com clareza, o que irão executar;
- Responsabilidade: é preciso informar a responsabilidade de cada um nas diversas etapas do projeto;
- Coordenação: como o trabalho realizado pelos membros da equipe será seqüenciado. É preciso um alinhamento entre os diversos executores para que, de fato, trabalhem como uma equipe;
- Status: os membros da equipe necessitam acompanhar o desenvolvimento do projeto, isto é, informar e receber informações constantes do status de cada tarefa.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema de informação é um conjunto de elementos humanos e físicos integrados (pessoas, processos, tarefas, dados, tecnologia - hardware e software). Ou seja, corresponde a um modelo sistêmico de processamento das informações (coleta, geração, tratamento, guarda e disponibilização) para suporte às decisões visando o atingimento dos objetivos organizacionais.

Cabe ressaltar um aspecto importante: quando se fala em sistema de informação, esse não pode ser confundido com sistemas informatizados. A gestão da informação é um processo amplo, sistematizado, estratégico, que envolve sistemas computadorizados (ou não), mas principalmente, relacionamento entre pessoas, equipamentos e metodologias.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação de um projeto é um documento formal onde estão descritas as estratégias de comunicação de um determinado programa ou projeto. Em linhas gerais,

trata-se de explicitar como as informações certas chegarão até as pessoas certas no tempo adequado. Desta forma, o referido documento deve registrar o processo para manter todo o público interessado no projeto atualizado sobre as atividades realizadas e as próximas etapas do projeto.

A maioria dos projetos possui uma lógica transversal de organização, que se sobrepõe às estruturas funcionais e matriciais da organização. Esse fato expõe uma das dificuldades encontradas na maioria dos projetos tanto em empresas privadas quanto em instituições públicas: a superalocação de atividades em relação aos recursos humanos disponíveis. O acúmulo de atribuições da equipe envolvida no projeto torna ainda mais crítica a necessidade de um sistema de informação eficiente para o projeto, uma vez que as possibilidades de atrasos, retrabalho, perda na qualidade e aumento de custo em casos críticos de acúmulo de funções podem, até certo ponto, serem amenizados com uma gestão eficiente do projeto.

O Plano de Comunicação tem a função de coordenar e estimular a troca de informações entre todos os membros da equipe e todos os interessados do projeto. Os Planos de Comunicação, de uma maneira geral, podem ser formais (documento aceito e divulgado pela instituição) ou informais (um simples guia para o gestor do projeto) contanto que de fato auxilie a promoção da comunicação dentro do projeto e a todos os seus públicos.

REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

Os encontros dos membros da equipe que ocorrem durante o andamento do projeto são instrumentos poderosos de controle e acompanhamento do mesmo. Por melhores que sejam os canais de comunicação utilizados pelas pessoas, a realização de reuniões produtivas durante o projeto sempre trarão ao gestor do projeto novas informações não captadas pelos demais instrumentos ou canais de comunicação.

Contudo, é preciso manter o controle sobre os elementos do projeto, sobretudo dos canais de comunicação. Assim sendo, não basta ter reuniões de acompanhamento do projeto sempre que houver necessidade, é necessário controlar esses momentos. Desde o início, deve-se registrar no Plano de Comunicação do projeto e fazer cumprir as reuniões de acompanhamento regulares, ou reuniões de ponto de controle, ou reuniões de avaliação de desempenho – previamente programadas e compartilhadas por todos.

Reuniões individuais de acompanhamento

Motivar a equipe e torná-la produtiva não é uma tarefa fácil, e o gestor do projeto precisa pensar nos detalhes e dedicar tempo a isso. E um dos mecanismos mais eficientes para essa finalidade são as reuniões individuais com os membros da equipe. Dedicar tempo a cada colaborador do projeto possibilita manter um contato mais próximo e agir sobre os detalhes de eventuais problemas.

Isso se aplica à distribuição de tarefas aos membros da equipe. Apesar de haverem documentos que cumpram o papel de informar, dúvidas podem surgir e uma forma de evitar desperdício de tempo de recursos é dirimir individualmente esses pontos de dúvida. Abaixo, relacionam-se algumas regras de como distribuir essas informações:

- Explicitar quais são os resultados do projeto, em especial os diretamente ligados às tarefas a serem executadas pelo colaborador;
- Deixar claro o grau de empenho que se deseja com as tarefas em datas específicas;
- Detalhar eventuais obstáculos encontrados durante a execução da atividade;
- Deixar um canal aberto para dirimir dúvidas e discussão.

Reunião inicial do projeto

Tão importante quanto as reuniões individuais, a reunião inicial tem um papel fundamental para o andamento dos trabalhos no projeto. Trata-se de uma ação de comunicação para informar os interessados que está sendo iniciada a execução do projeto. Muitas vezes, pessoas de diferentes unidades que não a executora do projeto,

mas que serão diretamente envolvidas nele, não tem conhecimento do início do projeto ou ficam sabendo depois, o que dificulta bastante o seu comprometimento com os resultados. Deve-se dar destaque a este momento de início da fase de execução do projeto, juntando todos os membros da equipe do projeto e os principais interessados, além das pessoas estratégicas da gerência da área executante e das outras áreas de interveniência.

Reunião de monitoramento

As reuniões de monitoramento são fundamentais para o bom andamento do projeto e devem estar agendadas e declaradas no Plano de Comunicação. As reuniões de monitoramento propiciam momentos raros de união de toda a equipe do projeto. Com todas as pessoas reunidas é possível identificar problemas atuais ou potenciais e buscar no grupo as soluções, a partir de sugestões ou ações já implementadas, por exemplo.

É possível também verificar se o Plano do Projeto está sendo executado conforme o planejado, assegurar que toda a equipe do projeto conhece a evolução das atividades do projeto, compartilhar suas dificuldades, e ainda perceber o sentimento da equipe sobre o projeto e suas metas e desafios.

Para um bom andamento da reunião é necessário que se tenha tudo planejado: o objetivo da reunião, os resultados esperados na reunião, a forma de condução e as pessoas estratégicas que devem participar. É importante utilizar os formulários padrão de acompanhamento visando facilitar o trabalho e otimizar o aproveitamento do tempo da reunião.

6.2.5. Planejamento de Riscos

São denominados riscos os fatores internos ou externos que podem impactar negativamente o objetivo ou o alcance dos resultados do projeto. Um risco possui causas que devem ser levantadas e analisadas, de modo que se possa perceber claramente as suas conseqüências e a maneira de enfrentá-lo.

O planejamento dos riscos envolve a identificação dos riscos, a análise dos riscos sobre o projeto e a definição das respostas aos riscos.

Exemplo de levantamento de riscos

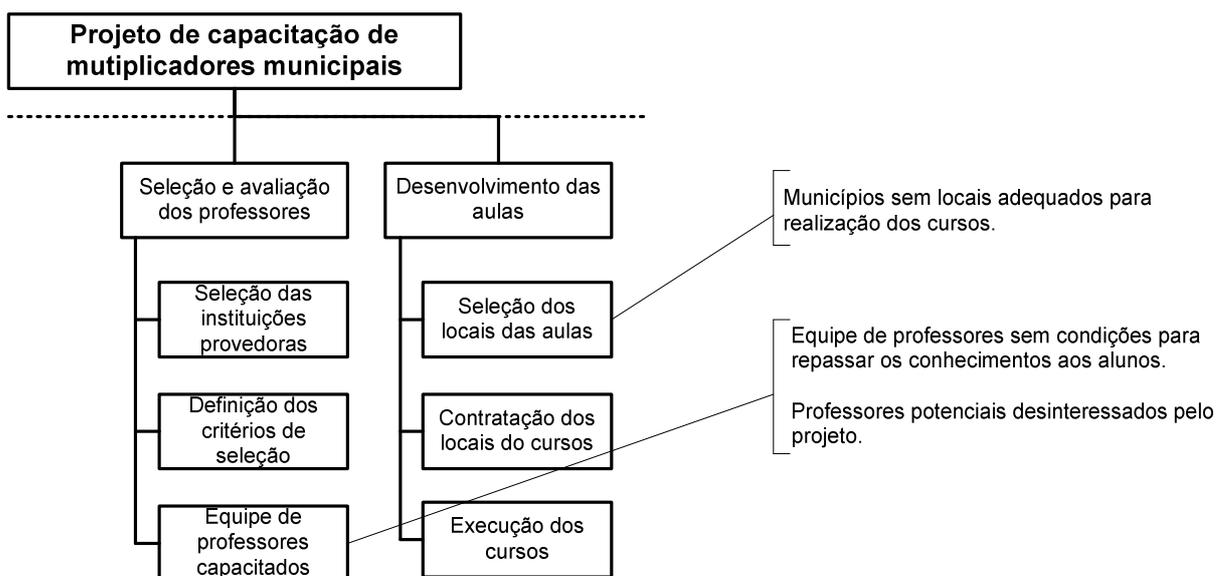


Figura 18 - Planejamento dos riscos ao projeto

6.2.5.1. Identificação dos Riscos

Os riscos devem ser identificados e analisados em vários momentos durante o gerenciamento de projetos. No momento da elaboração do Plano do Projeto, eles são identificados antes da conclusão do orçamento do projeto. Isso porque pode ser necessário incluir uma atividade, uma ação de resposta ou um valor de contingência. Os fatores de riscos podem ser encontrados em documentos ou na análise de alguns aspectos, a saber:

- Políticas da Organização;
- Análise de interessados;
- EDT, Quadro Lógico, Escopo do Produto, Estimativas de Cronograma e Custos, Plano de Recursos, Lista de Restrições e Suposições Importantes.

Algumas vezes, a identificação dos riscos não é tão direta, dificultando o trabalho da equipe do projeto. Nesses casos, é importante elaborar, para auxiliar na identificação, a seguinte estratificação por categorias de riscos:

Categorias de Riscos

- Riscos técnicos: comprometem a qualidade ou o desempenho;
- Riscos ligados ao gerenciamento do projeto;
- Riscos organizacionais;
- Riscos externos, onde se inserem as expectativas de todos os interessados levantadas nas análises.

Não existe um método de eficiência universal para identificação dos riscos, que seja aplicável a todos os tipos de projeto. Os riscos devem ser identificados com base nos resultados e produtos do projeto detalhados na EDT. A seguir são apresentadas algumas maneiras de se levantar os riscos:

- Revisão de documentos
- Análise das suposições
- Técnicas e métodos participativos

6.2.5.2. Análise dos Riscos

Existem várias técnicas e métodos para análise de riscos. O CNJ adota a análise dos riscos de forma qualitativa. Para tanto, dois principais fatores serão levados em conta:

IMPACTO X PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA

Para cada risco identificado na etapa anterior deve ser feita a análise a fim de que a equipe do projeto tenha referências mínimas para tomar uma ação de resposta ao risco. É importante considerar, na análise de impacto, as variáveis custo, tempo e qualidade.

Identificação dos Riscos					
Se (causa)	Então (conseqüência)	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade
Identificar um risco	Identificar a conseqüência ao projeto da ocorrência do risco	Custo, Tempo ou Qualidade?	1. Baixa 2. Média 3. Alta 4. Muito alta	1. Baixo 2. Médio 3. Alto 4. Muito alto	Baixo risco Médio Risco Alto risco (Impacto x probabilidade)

Figura 19 – Matriz de Identificação dos Riscos

6.2.5.3. Respostas aos Riscos

Após a identificação dos riscos e feita sua análise, é preciso decidir como os riscos serão enfrentados. Os principais tipos de resposta aos riscos em projetos são:

- Evitar o risco – mudança no plano do projeto para eliminar o risco ou proteger seus objetivos de seus impactos negativos.
- Transferência do risco – é trocar a consequência de um risco com um terceiro, como por exemplo, a contratação de um seguro. Isto é, dado o desinteresse da organização executora em assumir o risco de um determinado produto do projeto, essa transfere a tarefa de execução do mesmo a outra organização, que deve se responsabilizar pelos riscos e conseqüentemente pelo atendimento aos requisitos do projeto.
- Mitigação dos riscos – busca reduzir a probabilidade e/ou consequência de um evento adverso para um limiar aceitável. É bom lembrar que onde não é possível reduzir a probabilidade do risco, a resposta mitigadora apenas age para que seu impacto seja reduzido.
- Aceitação do risco – significa assumir a possibilidade de ocorrência do risco. Caso o mesmo ocorra deve ser utilizado um Plano de Contingência. O referido plano é aplicado quando um risco identificado surge durante o projeto. É comum ao se adotar essa opção, proceder à alocação de recursos na condição de recurso contingencial, como tempo, dinheiro, pessoal, etc.

Além do tipo de resposta ao risco a ser tomada, é preciso definir quais ações serão realizadas a partir desta decisão.

O quadro a seguir organiza os elementos do plano de riscos com base no exemplo anterior de identificação de riscos.

PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS			
RISCO EM ANÁLISE	Equipe de professores sem condições de repassar conhecimentos aos alunos.		
TIPO DE RESPOSTA AO RISCO	Mitigação		
AÇÃO DE RESPOSTA (O QUE?)	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO (QUEM?)	DATA DE REALIZAÇÃO (QUANDO?)	RECURSOS (QUANTO?)
Realizar oficinas de preparação da equipe de professores previamente aos cursos.	Maria	12/03/05	R\$ 6.000,00
Disponibilizar um diagnóstico da situação dos alunos e da temática aos professores.	Fulano	10/02/05	R\$ 3.400,00

Figura 20 – Plano de Resposta aos Riscos

Uma vez elaborado o plano de resposta aos riscos, devem ser acrescentadas as atividades às tarefas do projeto e o valor delas ao orçamento. Vale ressaltar que há casos em que os interessados não aceitam a inclusão de valores no orçamento relacionados a respostas a riscos. Neste caso, deve-se pensar em ações com baixo custo ou outra forma de custeá-las.

6.3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

6.3.1. Monitoramento de Projetos

O monitoramento é parte essencial do gerenciamento de projetos. Constitui-se numa ação processual e sistemática que visa acompanhar o desenvolvimento das ações de um projeto, objetivando compreender os resultados obtidos em diferentes momentos.

O monitoramento requer observação contínua, ações corretivas e ajustes necessários e tempestivos.

São abordadas, neste item, algumas considerações que poderão auxiliar no planejamento e execução do monitoramento.

A revisão contínua e periódica permite:

- Medir o progresso obtido no alcance dos produtos e resultados;
- Identificar as dificuldades;
- Determinar as áreas problemáticas;
- Recomendar ação imediata para a readequação do projeto.

Tipos de monitoramento requeridos em um projeto:

- Aplicação dos insumos exigidos;
- Gerenciamento do cronograma e gestão de atrasos;
- Gerenciamento das aquisições;
- Características técnicas e qualidade dos produtos;
- Escopo do projeto;
- Mudanças planejadas.

Características do monitoramento convencional

- É realizado de forma mecânica, para cumprir exigências;
- Não se constitui num processo interativo;
- As análises das informações são superficiais, quando realizadas;
- O monitoramento muitas vezes se resume somente ao monitoramento do cronograma e do custo;
- Os resultados não são compartilhados devidamente e são pouco utilizados.

Características do monitoramento eficiente

- São processos criativos que possibilitam a negociação de interesses;
- Conduz a um aprendizado interno;
- Aperfeiçoa a transparência dos processos vivenciados;
- Induz a um maior compromisso com a mudança pretendida;
- Estimula a capacidade analítica;
- Fornece insumos qualificados para o planejamento;
- Possibilita maior clareza sobre a sustentabilidade dos resultados;
- Divulga as descobertas feitas;
- Revisa metodologias, resultados e atividades de forma dialogada.

6.3.2. Avaliação como Instrumento de Gestão

A avaliação é um processo sistemático baseado em critérios previamente estabelecidos que permitem julgar se o projeto tem progredido para o alcance das mudanças pretendidas.

A avaliação deve procurar responder às seguintes perguntas:

Eficiência: os resultados alcançados justificam os custos?

Eficácia: os objetivos foram alcançados com a qualidade requerida?

Efetividade: o impacto esperado se cumpriu?

Continuidade: os efeitos produzidos pelo projeto permanecem ao longo do tempo?

Relevância: a execução do projeto continua a fazer sentido?

Validade da formulação do projeto: continua lógica e coerente?

Impedimentos: quais fatores afetam negativamente o desempenho?

Resultados não previstos: são significantes?

Importância referencial: o projeto e seus resultados servem ou não de referência interna ou externa à organização?

Conquistas: que conquistas foram obtidas?

Lições-aprendidas: o que foi aprendido com o desenvolvimento do projeto e que serve para a continuidade do projeto, para outros projetos, para os interessados envolvidos e mesmo para outras instituições?

A avaliação deve ser constante, e tem os seguintes estágios:

- Prévia – realizada na fase anterior à concepção do projeto com a finalidade de avaliar o impacto sobre beneficiários e um custo preliminar;
- Gerenciamento do Projeto – realizada durante todo o ciclo de vida do projeto, para averiguar se poderá alcançar os resultados finais pretendidos;
- Final – ao encerramento do projeto;
- Posterior – realizada algum tempo depois do encerramento do projeto e cumprimento do objetivo. Nesta fase procura-se mediar os impactos produzidos no Objetivo superior ou na Meta estratégica e os custos reais do projeto tendo como base a análise prévia realizada.

Quanto à responsabilidade de quem faz a avaliação, ela pode ser:

- Interna ou auto-avaliação – processo em que os interessados, o proponente, os executores e o público beneficiado realizam uma análise da obtenção dos resultados previstos e de todos os fatores intervenientes;
- Externa – quando realizada por órgão externo, por solicitação ou não dos interessados;
- Avaliação independente – quando realizada por consultorias independentes sem a participação direta dos interessados ou proponentes e executores;

A avaliação eficaz tem cinco importantes componentes:

1. Resultados claros e indicadores bem elaborados, coerentes, suficientes e mensuráveis;
2. Estabelecimento e operacionalização da Estrutura de Divisão do Trabalho;
3. Situação inicial bem definida com suposições importantes, linhas de base e indicadores;
4. Coleta e organização de dados necessários a um custo compatível;
5. Estruturação dos serviços e da equipe para a manutenção de um sistema de monitoramento e avaliação.

III. CICLO DE VIDA DE PROJETOS DO CNJ

NOMENCLATURAS DO CICLO DE VIDA

A seção III define o conceito de ciclo de vida de projetos, em especial da MGCNJ, detalhando nas subseções as fases dessa metodologia com as práticas recomendadas.

As subseções III.1 a III.6, fases do projeto, contemplam as seguintes informações:

- Ciclo de Vida do Projeto (descrição e representação gráfica das fases do projeto): alinhado com o planejamento orçamentário e, ainda, destacando a fase atual e o marco que a antecede.
- Objetivos: Descreve o objetivo principal de cada fase.
- Responsável: Relaciona o responsável pela condução dessa fase do projeto.
- Visão macro do processo: É uma representação gráfica, que objetiva facilitar o entendimento do passo, por meio da especificação das entradas (insumos), das ferramentas e técnicas e das saídas (produtos) da fase.

Entradas		Ferramentas e Técnicas		Produtos
Documentos do Projeto Designação do Responsável Orientações Estratégicas		Análise Documental Reuniões Entrevistas Modelos		Termo de Abertura de Projeto

- Passos/Atividades: É a representação gráfica do seqüenciamento das atividades que compõem a fase, onde cada passo é detalhado e comentado por um quadro específico.
- Número do Passo: Visão seqüencial das atividades e elo entre a representação gráfica e o quadro explicativo do passo.
- Descrição do Passo: Descreve o objetivo do passo, enfatizando as técnicas que devem ser observadas.
- Exigência do Passo: A MGCNJ contempla apenas as práticas de gerenciamento de projetos mais indicadas para a realidade do CNJ.

De forma genérica, todos os passos devem ser seguidos, visto que a metodologia foi escrita contemplando apenas os passos mais indicados. Reconhecendo que existem fatores que diferenciam os projetos (maturidade da unidade, tamanho do projeto, complexidade do projeto, custo do projeto e outros), que requerem controles diferenciados, e visando flexibilizar esta metodologia, utilizou-se esse campo para enfatizar a aplicabilidade dos passos:

- Obrigatórios - Passos que são extremamente importantes (essenciais) para os projetos estratégicos, cujos documentos gerados deverão ser criados e mantidos no Sistema de Gerenciamento de Projetos, sem a necessidade do seu envio físico para o Escritório Corporativo de Projetos. Tais processos estão identificados no Diagrama da Fase com pela cor vermelha.
- Aconselháveis - Passos que, se não forem seguidos, podem trazer conseqüências negativas para o projeto, ficando a decisão do seu uso a cargo do gestor do projeto, e da mesma forma que os obrigatórios deverão ser criados e mantidos no Sistema de Gerenciamento de Projetos, sem a necessidade do seu envio físico para o Escritório Corporativo de Projetos. Tais processos estão identificados no Diagrama da Fase pela cor amarela.
- Opcionais - São passos importantes, porém, o impacto da não utilização é menor. As práticas indicadas por esse passo visam a uma melhoria contínua no processo e serão usadas pelas unidades que procuram evoluir constantemente na gestão

de seus projetos. Tais processos estão identificados no Diagrama da Fase pela cor verde.

- Modelos: Modelo dos documentos indicados pela metodologia.
- Envolvidos: Relaciona as unidades e pessoas envolvidas na fase, também chamadas de interessados.

Projetos são empreendimentos únicos e envolvem, portanto, algum grau de incerteza. As organizações que realizam projetos geralmente os dividem em várias fases, a fim de facilitar o controle e o gerenciamento. O conjunto dessas fases é conhecido como Ciclo de Vida do Projeto, onde o encerramento de cada fase, geralmente, consiste em: conclusão de subprodutos, revisão desses subprodutos, avaliação de desempenho, aceitação formal pelo cliente e registro de lições aprendidas.

A metodologia de gestão de projetos do CNJ adota um ciclo de vida padrão para os projetos do CNJ, composto pelas fases: Concepção, Iniciação, Planejamento, Execução do Plano, Monitoramento dos Resultados e Encerramento.

CICLO DE VIDA DO PROJETO

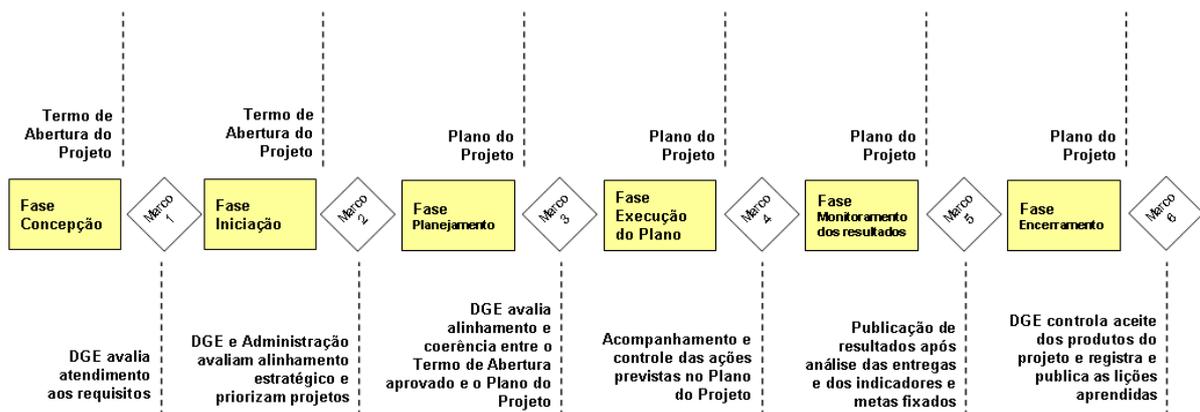


Figura 21 – Ciclo de Vida do Projeto

Conforme citado anteriormente, o uso dessa metodologia é indicado para os projetos estratégicos das diversas unidades do CNJ e aconselhado também para os projetos funcionais das diversas unidades do Conselho. As práticas que pertencem aos processos de gerenciamento de projetos, em conjunto com as propostas pelas áreas de conhecimento, serão adotadas em cada fase do ciclo de vida do projeto de uma maneira transparente, o que significa que será priorizada a adoção das práticas mais adequadas para condução de projetos no CNJ, sem o apego rigoroso à nomenclatura e aos processos propostos pelo PMBOK.

1. FASE CONCEPÇÃO

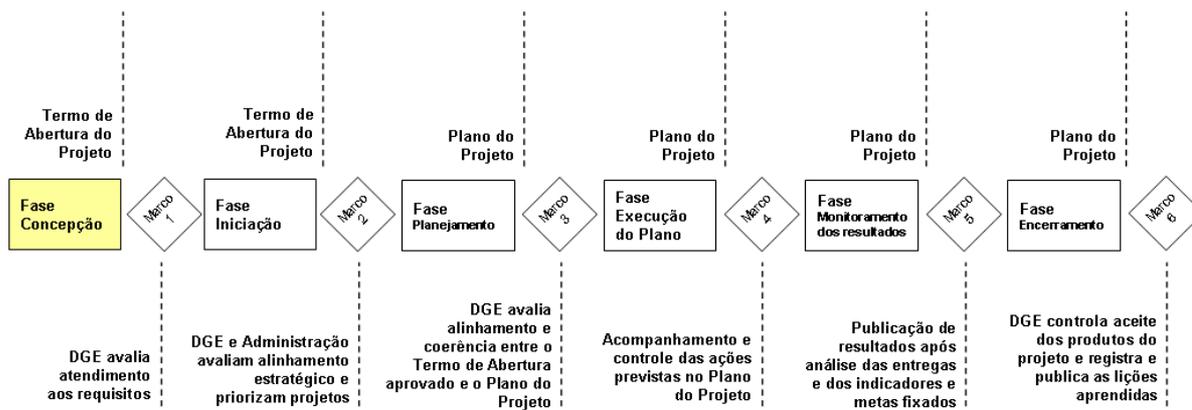


Figura 22 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Concepção

Objetivos

Essa fase objetiva propiciar à unidade uma oportunidade para refinar o escopo do trabalho, entendendo melhor a necessidade do negócio, isto é, o problema que o projeto se propõe a sanar ou a oportunidade que ele busca aproveitar antes de envolver outras unidades. Nessa fase, a unidade formaliza e apresenta a proposta do projeto de forma a obter aprovação e comprometimento para a sua realização. Nela devem ser identificados e caracterizados os problemas e as demandas a serem atendidas pelo projeto. Faz parte também dessa fase relacionar as unidades interessadas e envolvidas, identificar as prioridades estratégicas, elaborar as justificativas, os objetivos do projeto e a solução proposta.

Responsável

Indicado pelo titular da unidade para condução da fase. Pode ser designado formalmente por meio da elaboração do Termo de Iniciação da Fase.

Visão macro do processo

Entradas		Ferramentas Técnicas	e		Produtos
Documentos do Projeto Designação do Responsável Orientações Estratégicas	➔	Análise Documental Reuniões Entrevistas Modelos		➔	Árvore de Problemas Árvore de Objetivos Quadro Lógico Termo de Abertura de Projeto

Passos / Atividades

Legenda: Obrigatório Aconselhável Opcional

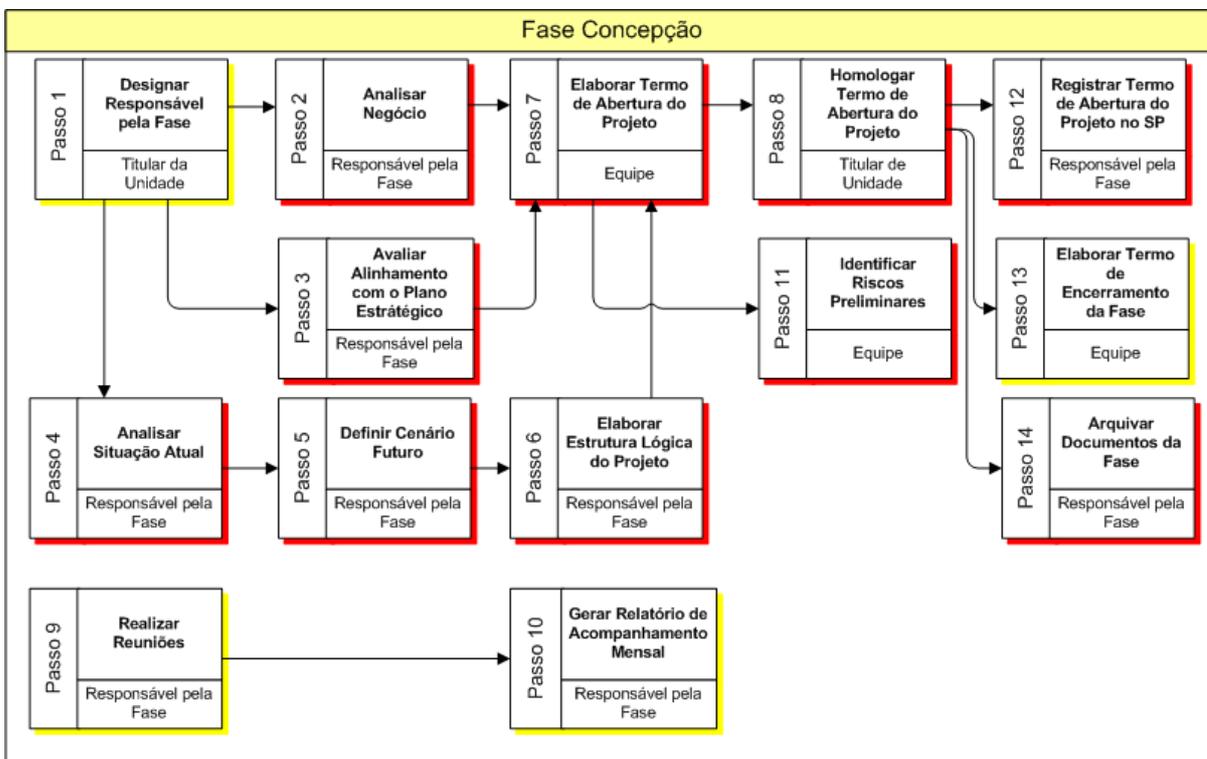


Figura 23 - Diagrama da Fase Concepção

1.1. Designar Responsável pela Fase

Cabe ao titular da unidade nomear formalmente o responsável e equipe (se necessária) para elaboração do Termo de Abertura de Projeto, por meio da assinatura do Termo de Iniciação da Fase.

Essa formalização é extremamente importante principalmente para o responsável indicado. Dentre os benefícios obtidos, podemos destacar:

- marco de início do trabalho;
- nivelamento de expectativas quanto à solução, restrições e premissas;
- obtenção de comprometimento da chefia; e
- redução da possibilidade de ocorrência de conflitos futuros.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Solicitação de Projeto
Saída	Responsável pela Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.2. Analisar Negócio

Cabe ao responsável pela fase levantar e entender as necessidades do negócio, por meio de estudo, análise da documentação existente e, se necessário, procedendo algumas entrevistas com os envolvidos para obter subsídios para elaboração do Termo de Abertura de Projeto. Deve-se também, preferencialmente, elaborar Árvores de Problemas, Diagramas de Objetivos e Quadros Lógicos para verificar as necessidades de negócio e definir quais os projetos mais pertinentes para a elaboração do Termo de Abertura de Projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Solicitação de Projeto
Saída	Plano de Análise do Negócio
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.3. Avaliar alinhamento com o Plano Estratégico

Cabe ao responsável pela fase, em conjunto com o titular da unidade, verificar o alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos do CNJ. Entendendo que, prioritariamente, todo o esforço em projetos no CNJ deve contribuir para a consecução dos seus objetivos estratégicos e da sua missão, faz-se necessária a recomendação desse passo para todos os projetos, estratégico ou não, de forma a garantir a manutenção do foco nos objetivos institucionais definidos pelo CNJ. Um projeto não alinhado com o Plano Estratégico tem forte tendência a perder prioridade durante o seu desenvolvimento.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano Estratégico, Documentos do Projeto
Saída	Plano de Alinhamento Estratégico
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.4. Analisar a Situação Atual

Descrever em forma de diagrama o impacto negativo da situação, o macroproblema em questão, os problemas-chave a ele associados e as respectivas causas, observando sempre a relação de causa e efeito entre eles. Lembre-se sempre de verificar:

Causa: perguntar – Por que ocorre esse problema?

Efeito: perguntar – Esse problema gera que efeito?

Vale ressaltar a importância de identificar, nesse momento, os 'indicadores' relacionados aos problemas, ou seja, dados objetivos, numéricos, estatísticos a respeito da situação atual do problema analisado. É necessário pensar, ainda, na meta estratégica à qual o projeto que se quer implementar terá impacto, e cuja análise da situação atual se refere.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Árvore de Problemas
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.5. Definir Cenário Futuro

Cabe ao responsável pela fase descrever, em forma de diagrama, a meta estratégica, o objetivo do projeto em questão, os resultados que se deseja alcançar, e os produtos ou serviços gerados com a implementação do projeto. Trata-se da transformação da situação atual (formulação negativa dos problemas) em uma situação desejada (formulação positiva dos problemas, realista em termos de recursos financeiros e do horizonte temporal do projeto), observando se os objetivos e resultados são necessários

e suficientes, se há lógica nas relações elaboradas e se atende às especificidades dos envolvidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Árvore de Problemas
Saída	Árvore de Objetivos
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.6. Elaborar Estrutura Lógica do Projeto

Cabe ao responsável pela fase elaborar, a partir da definição dos resultados desejados e produtos a serem entregues, quais são as metas a serem atingidas e os meios de verificação destas metas. O quadro lógico gerado será utilizado para verificação das metas a serem atingidas pelo projeto proposto e poderá servir como base para que o projeto se alinhe com as metas estratégicas do CNJ. Após a elaboração do quadro lógico deve-se realizar as seguintes perguntas:

- A solução proposta é necessária?
- A solução proposta é suficiente?

Deve-se então, com base na resposta das perguntas, refinar o documento até chegar ao ponto desejado para a solução.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Árvore de Problemas, Árvore de Objetivos
Saída	Quadro Lógico
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.7. Elaborar Termo de Abertura de Projeto

Cabe ao responsável pela fase, em conjunto com a equipe, elaborar o Termo de Abertura de Projeto, enfatizando os problemas e demandas da área de negócio, a natureza da demanda e relacionando as unidades interessadas e envolvidas. Deve fazer parte ainda do documento, a identificação dos objetivos e prioridades estratégicas, as justificativas e os objetivos do projeto, bem como a solução proposta, que descreverá de forma sucinta como o problema será resolvido pelo projeto, relacionando os principais aspectos envolvidos na solução e a correspondência com os componentes do problema a ser tratado pelo projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Árvore de Problemas, Árvore de Objetivos, Quadro Lógico, Plano de Análise do Negócio, Plano de Alinhamento Estratégico
Saída	Termo de Abertura do Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.8. Homologar Termo de Abertura de Projeto

Cabe ao titular da unidade validar e homologar o Termo de Abertura de Projeto junto ao titular da unidade.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Abertura de Projeto Homologado
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.9. Realizar Reuniões

Planeje e estabeleça os objetivos da reunião, tais como:

- Periodicidade – estabeleça a frequência das reuniões.
- Tipo da reunião – o tipo da reunião é definido em função do seu objetivo
 - Informação – organizar, gerar e disseminar conhecimento;
 - Tomada de decisão – estabelecer fatos, determinar problemas (análise de causas e efeitos), listar possíveis soluções, avaliar alternativas (prós e contras) e estabelecer os cursos de ação;
 - Ponto de controle – analisar a situação, arrolar recursos, estabelecer prioridades (prazos, custos e prioridades), tomar ações corretivas e preventivas.
- Fases da reunião – lista de controle
 - Preparação – estabelecer os objetivos da reunião, selecionando os participantes, planejar e divulgar a agenda e, finalmente, preparar os tópicos que serão abordados na reunião.
 - Condução – quebrar o gelo no início da reunião, estabelecer os papéis dos participantes, tratar os assuntos dentro do tempo estabelecido e orientando à solução, à tomada de decisão.
 - Ação final – avaliar a produtividade da reunião e informar e discutir com os participantes.
- Papéis na reunião – estabelecimento dos papéis na reunião
 - Facilitador – participante que irá coordenar o tempo de cada assunto, não deixando que haja divagação e nem fuga do assunto principal.
 - Relator – participante que irá registrar a reunião, os tópicos discutidos, as decisões, as responsabilidades e as ações a serem tomadas.

Regras básicas - Sempre que possível, siga as seguintes regras:

- Inicie e termine a reunião na hora agendada, e observe como limite máximo para duração duas horas.
- Não aceite interrupções.
- Crie um clima de descontração.
- Conteúdo da reunião é importante e a forma como é apresentada também.
- Priorize os assuntos e estabeleça tempos parciais para cada assunto.
- Exercite o ato de ouvir mais do que falar.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Tema
Saída	Ata da Reunião
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.10. Gerar Relatório de Acompanhamento Mensal

Cabe ao responsável pela fase elaborar o relatório na periodicidade e na data-base estabelecidas pelo Escritório Corporativo de Projetos, buscando fornecer aos interessados informações sobre a situação atual, o progresso e as previsões do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Relatório de Acompanhamento Mensal
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

1.11. Identificar Riscos preliminares

Cabe ao responsável pela fase elaborar uma lista de riscos preliminares que são facilmente identificados na elaboração do Termo de Abertura de Projeto. Nesta lista, estarão presentes os maiores riscos potenciais já vislumbrados desde a concepção do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Lista de Riscos Preliminares
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

1.12. Registrar o Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos

Cabe ao responsável pela fase incluir o Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos. Trata-se do sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, onde devem constar todos os projetos em andamento ou em prospecção no Conselho.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Abertura do Projeto atualizado no SGP
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

1.13. Elaborar Termo de Encerramento da Fase

Cabe ao responsável pela fase elaborar o Termo de Encerramento da Fase, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Encerramento da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

1.14. Arquivar documentos da Fase

Cabe ao responsável organizar o acervo da fase (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados e com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

2. FASE INICIAÇÃO

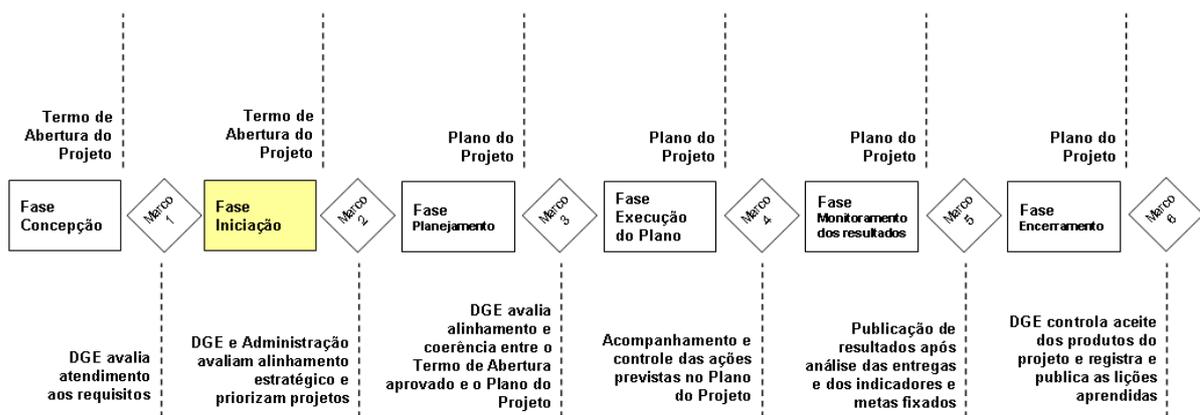


Figura 24 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Iniciação

Objetivos

Essa fase tem por objetivo a seleção e a classificação dos projetos como estratégicos ou não, bem como a autorização para o início do mesmo.

- Para projetos estratégicos – O Escritório Corporativo de Projetos realiza a validação quanto ao requisito formal de preenchimento, classifica e encaminha para a decisão da administração, para que esta escolha quais projetos serão considerados estratégicos. Esses projetos devem ser detalhados, antes do envolvimento de outras unidades e terão prioridade na execução sobre todos os demais.
- Para projetos funcionais – A aprovação se dará por meio da elaboração do Termo de Iniciação da Fase, pelo titular da unidade.

Responsável

Escritório Corporativo de Projetos e Administração para projetos estratégicos, e titular da unidade para projetos funcionais.

Visão macro do processo

Entradas		Ferramentas e Técnicas		Produtos
Termo de Abertura de Projeto	→	Análise Documental e Modelos Reuniões e Entrevistas Sistema de Gerenciamento de Projetos	→	Termo de Abertura de Projeto Aprovado Classificação dos projetos

Passos / Atividades

Legenda:

	Obrigatório		Aconselhável		Opcional
--	-------------	--	--------------	--	----------

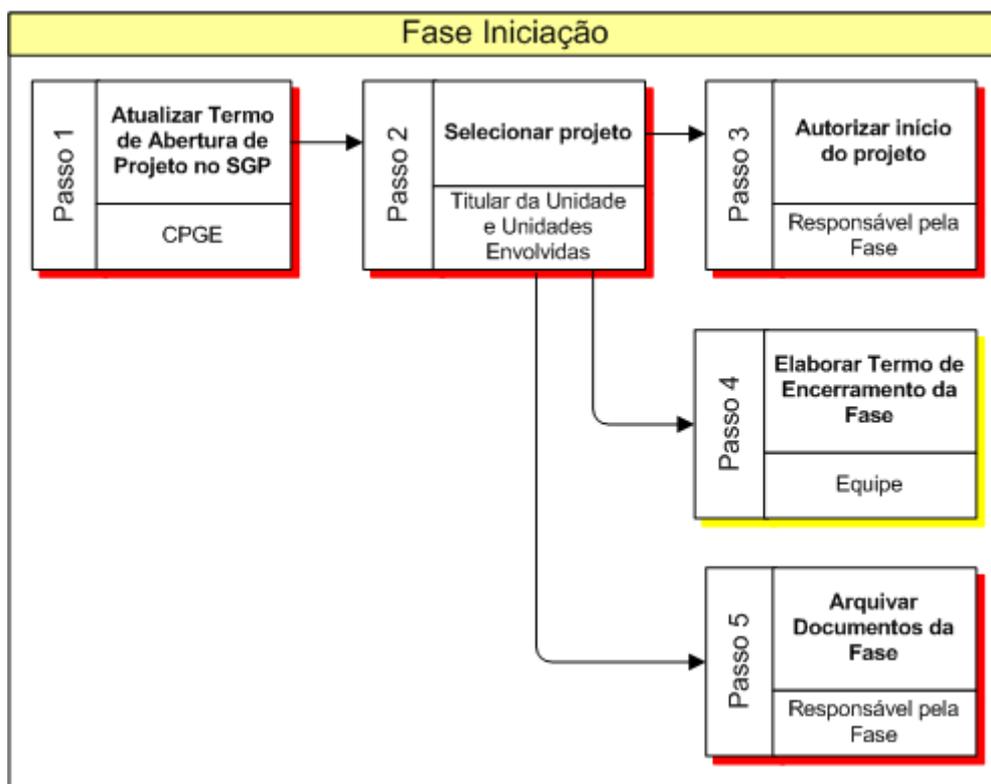


Figura 25 - Diagrama da Fase Iniciação

2.1. Atualizar Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos

Cabe ao responsável pela fase inserir o Termo de Abertura de Projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos, refinando e completando as informações apresentadas na fase de Concepção. Após as devidas adequações, o Termo de Abertura de Projeto será encaminhado para análise do Escritório Corporativo de Projetos, cabendo a este mudar a situação do projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos, para aprovado ou não como projeto estratégico.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Abertura de Projeto atualizado no SGP
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

2.2. Selecionar Projeto

Cabe à administração, com o apoio técnico do Escritório Corporativo de Projetos, por meio de critérios pré-estabelecidos que considerem: a complexidade, o custo, determinação legal, impacto na meta ou alinhamento estratégico, o prazo, a probabilidade de sucesso e os resultados a curto e médio prazo, definir se o projeto deve ser iniciado e se o projeto deve ser classificado como estratégico de acordo com os interesses do CNJ.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Abertura de Projeto, Lista de Priorização de Projetos
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Opcional
Projetos Pequenos	Opcional

2.3. Autorizar Início do Projeto

Cabe ao titular da unidade nomear o responsável e equipe (se necessária) para autorização do início do projeto, para projetos funcionais. No caso dos projetos estratégicos, estes são aprovados pela administração, que nomeia formalmente os responsáveis.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Abertura de Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

2.4. Elaborar Termo de Encerramento da Fase

Cabe ao responsável pela fase elaborar o Termo de Encerramento da Fase, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Encerramento da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

2.5. Arquivar Documentos da Fase

Cabe ao responsável organizar o acervo da fase (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados e com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

3. FASE PLANEJAMENTO

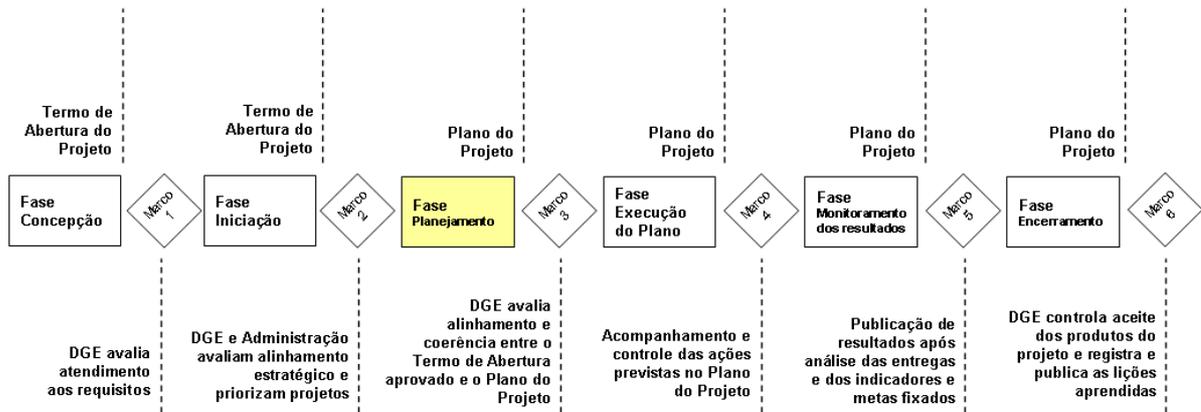


Figura 26 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Planejamento

Objetivos

Essa fase tem por objetivo o Planejamento do Projeto. Nela, além do refinamento das informações contidas no Termo de Abertura de Projeto, deverão ser detalhados os objetivos, os recursos (humanos, materiais e financeiros) e o cronograma de desembolso.

Projetos bem-sucedidos são projetos bem planejados. A probabilidade de sucesso aumenta à medida que a equipe do projeto elabora estimativas e metas realistas de custos e prazos, desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e emprega um conjunto simples e operacional de ferramentas.

Responsável

Gestor do projeto

Visão macro do processo

Entradas		Ferramentas e Técnicas		Produtos
Documentos do Projeto Orientações Estratégicas Termo de Abertura de Projeto Termo de Iniciação da Fase	→	Análise Documental Reuniões / Entrevistas Modelos Sistema de Gerenciamento de Projetos	→	Declaração de Escopo Estrutura de Divisão do Trabalho Plano do Projeto Planos Auxiliares

Passos / Atividades

Legenda:

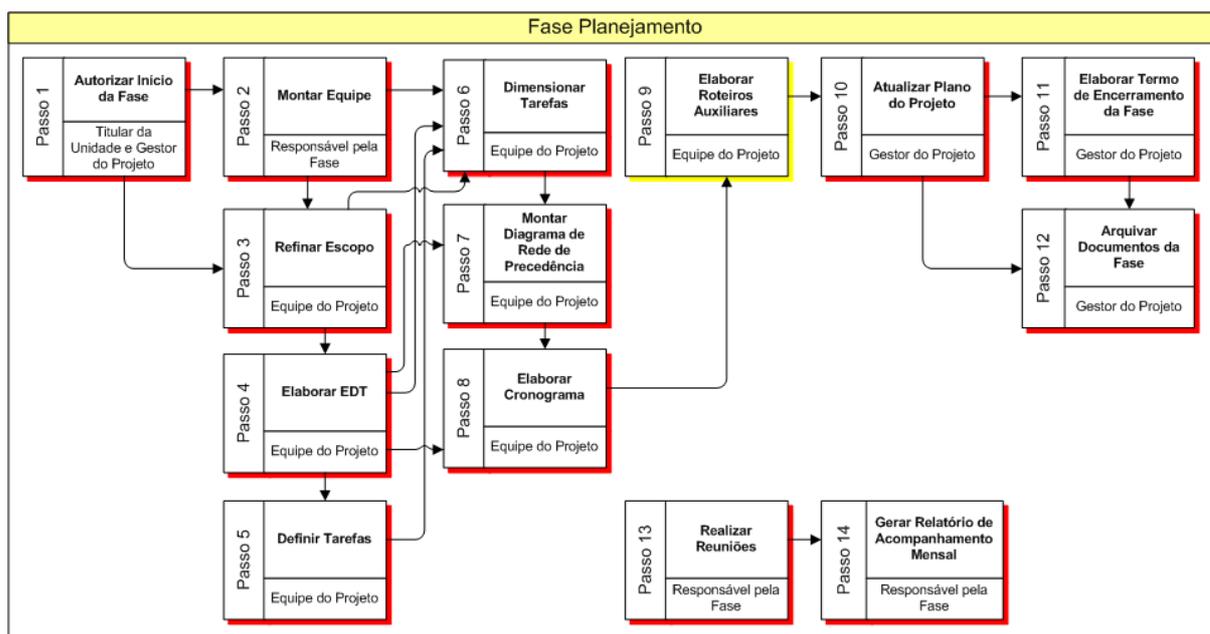


Figura 27 - Diagrama da Fase de Planejamento

3.1. Autorizar Início da Fase

Cabe ao titular da unidade ou ao gestor nomeado autorizar o início do projeto por meio da assinatura do Termo de Iniciação da Fase.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Termo de Iniciação da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

3.2. Montar Equipe

Cabe ao gestor do projeto identificar os perfis necessários às pessoas que atuarão no seu projeto, verificar na unidade a existência e disponibilidade desses recursos e negociar com o titular da unidade a liberação das pessoas para o projeto.

Alguns aspectos devem ser observados:

- é importante contar com a presença de um especialista no negócio do projeto.
- em projetos em que há fronteiras e interveniência com outras unidades, a alocação de pessoas com o perfil necessário ao projeto deve ser negociada com as outras áreas parceiras e intervenientes envolvidas no projeto.

É importante que o titular da unidade esteja sensibilizado sobre a importância da participação da totalidade ou de parte da equipe em tempo integral no projeto, caso seja necessário.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Equipe do Projeto
Tamanho do Projeto	

Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

3.3. Refinar Escopo

Esse passo objetiva tornar clara a fronteira do projeto, estabelecendo o que faz parte do escopo do projeto e o que não faz. A declaração de escopo do projeto impõe alguns limites ao projeto. O descontrole sobre o escopo significa aumentar o trabalho, pouco a pouco, podendo chegar ao ponto em que todas as estimativas originais de custo e prazo fiquem completamente inatingíveis. Tão importante quanto definir o que será feito é esclarecer também o que não será feito:

- O que será feito: descrever quais são os requisitos do projeto, tentando evitar ao máximo o uso de termos que não são claros, tais como: no mínimo, qualquer, demais, vários, se possível, diversos e outros, que deixam margens a dúvidas interpretações.
- O que não será feito: descrever claramente o que deve ficar fora do escopo do projeto e que não será feito, principalmente quando for algo que as pessoas possam presumir como parte do projeto e que poderiam reclamar posteriormente.

A definição da fronteira do escopo ajusta as expectativas em relação ao projeto e sua abrangência, mas é importante ressaltar, também, que qualquer item que não esteja explicitamente definido está implicitamente excluído, já que o planejamento se baseou nas informações conhecidas. Não convém avançar antes de haver consenso e clareza entre os interessados relevantes do projeto quanto aos objetivos a serem atingidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto
Saída	Declaração de Escopo
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

3.4. Elaborar Estrutura de Divisão do Trabalho

O documento Estrutura de Divisão do Trabalho – EDT é um diagrama orientado a produtos que organiza e define o escopo total do projeto, por meio da representação em forma de árvore, de todos os resultados e produtos que devem ser elaborados no decorrer do projeto.

Algumas regras devem ser observadas:

- Deve-se decompor o projeto até obter as condições necessárias para efetuar as estimativas de custo e recursos com a precisão que o projeto requer;
- Deve-se assegurar que os níveis mais baixos estão nivelados para serem executados em um tempo razoável (entre um dia e duas semanas) e sem interrupções;
- Deve-se assegurar que todas as tarefas tenham um responsável claramente identificado;
- Deve-se descrever as tarefas com verbos no participio. (Ex.: Prefira “Roteiro de projeto elaborado” em vez de “Elaborar Plano do Projeto”).

Esse documento é muito útil para o controle e gestão de mudanças no projeto, pois ele deixa claro que todo o trabalho do projeto deve estar previsto na Estrutura de Divisão do Trabalho. Muitos benefícios podem ser observados com o uso da EDT, entre eles:

- A divisão dos resultados em produtos para assegurar o cumprimento do escopo aprovado;
- A função de servir como linha de base de escopo (escopo aprovado);

- Servir de auxílio à definição de recursos necessários e a atribuição de responsabilidades;
- Servir de auxílio à identificação de riscos;
- Servir de auxílio à precisão das estimativas de recursos, custos e prazos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Declaração de Escopo
Saída	EDT (Estrutura de Divisão do Trabalho)
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

3.5. Definir Tarefas

Essa etapa objetiva identificar todas as atividades necessárias para a execução da tarefa (último nível da Estrutura de Divisão do Trabalho), por meio da técnica de divisão, que consiste em subdividir a tarefa nas atividades que a compõe. As tarefas são mais bem representadas utilizando expressões que indicam ações ou atos (verbo no particípio). Por exemplo: Cronograma Elaborado.

Ao definir uma tarefa, alguns cuidados devem ser tomados:

- Evitar tanto tarefas de duração muito curtas quanto muito longas. A literatura adotada como referência sugere que as tarefas tenham uma duração mínima de 8 horas e máxima de 80 horas (ou entre um dia a duas semanas), possibilitando um gerenciamento mais efetivo do projeto. Assim, toda tarefa deve estar concluída até a próxima Reunião de Ponto de Controle a ser realizada;
- A tarefa deve ser muito clara quanto ao que deve ser feito;
- E preferencialmente, deve ser executada por uma única pessoa.

Esse passo envolve identificar as atividades que devem ser executadas de maneira a produzir os resultados do projeto. Conforme dito no passo anterior, todo o trabalho do projeto deve estar de alguma forma representado na Estrutura de Divisão do Trabalho, o que sugere que, ao término desse passo, teremos os produtos definidos e as atividades que irão gerar esses produtos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Declaração de Escopo, Estrutura de Divisão do Trabalho
Saída	Lista de Atividades
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

3.6. Dimensionar Tarefas

Objetiva atribuir a duração estimada e a necessidade de recursos para as tarefas. Para se calcular a duração da atividade é necessária a informação do quantitativo de recursos, por outro lado para serem estimados os recursos é necessária uma expectativa de duração da tarefa. Dessa forma, esse passo se propõe a encontrar, dependendo das características do projeto, a melhor relação prazo X recursos (humanos e materiais) para realização das atividades do projeto.

Trata-se de uma entrada importante para a elaboração do cronograma e é mais efetiva quando a Estrutura de Divisão do Trabalho é utilizada como insumo. O uso da EDT propicia que as estimativas sejam feitas de baixo para cima, aumentando a precisão na estimativa de prazos e recursos necessários para as tarefas.

Para isso, é necessário que as tarefas sejam decompostas ao máximo possível, uma vez que o tamanho e a complexidade da tarefa influenciam negativamente na precisão das estimativas. É importante, também, o registro de todas essas estimativas para que durante a execução do plano seja avaliada sua precisão, registrados os desvios, e dessa forma, utilizadas essas anotações para apoiarem o dimensionamento das atividades de projetos futuros.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	EDT, Lista de Atividades
Saída	Lista de atividades dimensionadas
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

3.7. Montar Diagrama de Rede de Precedência

É o diagrama que demonstra a seqüência em ordem cronológica em que as atividades do projeto devem ser realizadas. Identifica ainda, se as atividades do projeto devem ser feitas em seqüência ou em paralelo. É muito importante como insumo da elaboração do cronograma e na identificação do caminho crítico. O caminho crítico é a seqüência de atividades que devem ser realizadas nas datas programadas para que o projeto possa ser concluído dentro do prazo final. Portanto, atrasos verificados nessas tarefas significam atraso no projeto.

O diagrama de rede é bastante adequado para projetos nos quais o seqüenciamento das atividades apresenta alguma complexidade. Ele facilita a visualização da seqüência de execução das atividades propostas, de forma a propiciar a elaboração de um cronograma adequado. Possibilita, ainda, a identificação de datas de início e término mais cedo e mais tarde, folgas e caminho crítico.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Lista de atividades dimensionadas, EDT, Declaração de Escopo
Saída	Diagrama de Rede de Precedência
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

3.8. Elaborar Cronograma

O cronograma deve ser elaborado pelo gestor do projeto no Sistema de Gerenciamento de Projetos, conforme orientações do Escritório Corporativo de Projetos.

Quando o cronograma estiver pronto, de acordo com os prazos negociados com os interessados (principalmente o cliente), deve-se salvar a linha de base. A linha de base significa o compromisso que a equipe do projeto tem com os prazos acordados. Mudanças na linha de base somente podem ser feitas se houver alterações negociadas desses prazos.

O cronograma é considerado uma ferramenta de gestão de projetos muito importante, por ser requisito essencial para o acompanhamento do projeto. Ele propicia visibilidade da situação do projeto, o que foi feito, o que deveria ter sido feito, quanto o projeto está adiantado ou atrasado e, entre outras, qual é a sua previsão de término.

Por isso, o cronograma é dinâmico e deve estar sempre refletindo a situação real.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Lista de atividades dimensionadas,

	EDT, Declaração de Escopo, Diagrama de Rede de Precedência
Saída	Cronograma
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

3.9. Elaborar Roteiros Auxiliares

Esses planos são necessários para uma boa gestão do projeto, mas é bom ressaltar que os planos aqui descritos não são excludentes de outros não propostos por essa metodologia. Para cada um dos planos propostos existe um modelo a ser usado com referência de formato e, em alguns casos, de conteúdo também.

Plano de Gerenciamento de Riscos

O plano de Gerenciamento de Riscos visa definir os processos de levantamento, análise, decisão e tratamento dos riscos do projeto. Tal procedimento é importante de modo a buscar a redução ou a extinção desses riscos, aumentando as chances de sucesso dos projetos.

Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação visa incluir os processos necessários para garantir a geração apropriada e no prazo adequado das informações do projeto, bem como sua disseminação e armazenamento. Essa preocupação se faz necessária a fim de integrar as idéias e os esforços do projeto que garantirão seu sucesso.

Plano de Gerenciamento de Mudanças

O Plano de Gerenciamento de Mudanças descreve quais são as possibilidades de mudanças, como será a gestão das mudanças, como será avaliado o impacto ocasionado por elas e como será formalizada a sua aprovação. É importante deixar claro que:

- os interessados precisam entender e concordar com as mudanças;
- existem mudanças que não afetam o escopo, custo, prazo ou qualidade que não necessitam da concordância de todos os interessados (são decisões rápidas, tomadas pelo gestor do projeto);
- para mudanças que afetam o escopo, custo, prazo, qualidade ou funcionalidade (por exemplo: mudança em produtos homologados) será necessária a concordância dos principais interessados, após a análise do impacto de sua implementação;
- todas as mudanças que impactarem escopo, custo, prazo ou qualidade nos projetos estratégicos serão encaminhadas para o Escritório Corporativo de Projetos para aprovação ou não para a sua realização.

Planejamento Orçamentário e Financeiro

Um dos aspectos essenciais do planejamento do projeto é o planejamento financeiro, que busca demonstrar a previsão de gastos e de recursos a serem utilizados. Na fase de execução, esse documento deve ser atualizado de forma a demonstrar o fluxo de caixa do projeto, isto é, relatar os gastos (orçamentos liberados) e a previsão atualizados. Adicionalmente, deve descrever os eventos e produtos que demandam liberação de recursos.

Plano de Gerenciamento da Qualidade

A qualidade do projeto está intrinsecamente ligada ao seu planejamento e proposta de controle e de garantia da qualidade nas fases de Execução e Monitoramento. É necessário traçar quais serão as metas a serem atingidas, os indicadores a serem controlados, as métricas a serem consideradas e a lista de verificação a ser acompanhada na execução e no monitoramento.

Plano de Aquisições

O Plano de Aquisições visa registrar as diversas interveniências na aquisição de produtos ou serviços externos ao projeto informando a justificativa para tal e de que forma se deu o contrato realizado. A partir desse plano é possível gerenciar as datas para entrega dos produtos ou serviços contratados, os valores a serem pagos dentre outros.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Estrutura de Divisão do Trabalho, Declaração de Escopo, Cronograma.
Saída	Plano de Gerenciamento de Riscos, Plano de Comunicação, Plano de Gerenciamento de Mudanças, Planejamento Orçamentário e Financeiro, Plano de Gerenciamento da Qualidade, Plano de Aquisições
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Aconselhável
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Opcional

3.10. Atualizar o Plano do Projeto

Cabe ao gestor elaborar o Plano do Projeto e incluí-lo, juntamente com os seus Roteiros Auxiliares, no Sistema de Gerenciamento de Projetos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Termo de Abertura de Projeto, Estrutura de Divisão do Trabalho, Declaração de Escopo, Cronograma, Roteiro de Gerenciamento de Riscos, Roteiro de Gerenciamento das Comunicações, Roteiro de Gerenciamento de Mudanças, Planejamento Orçamentário e Financeiro, Plano de Qualidade
Saída	
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

3.11. Elaborar Termo de Encerramento da Fase

Cabe ao responsável pela fase elaborar o Termo de Encerramento da Fase, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto
Saída	Termo de Encerramento da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

3.12. Arquivar Documentos da Fase

Cabe ao responsável organizar o acervo da fase (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados, bem como, com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

3.13. Realizar Reuniões
Vide passo 9 da Fase de Concepção.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Tema
Saída	Ata da Reunião
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

3.14. Gerar Relatório de Acompanhamento mensal
Cabe ao gestor do projeto elaborar o relatório na periodicidade e na data-base estabelecida pelo Escritório Corporativo de Projetos, para fornecer aos interessados informações sobre a situação atual, progresso e as previsões do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Relatório de Acompanhamento Mensal
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

4. FASE EXECUÇÃO DO PLANO

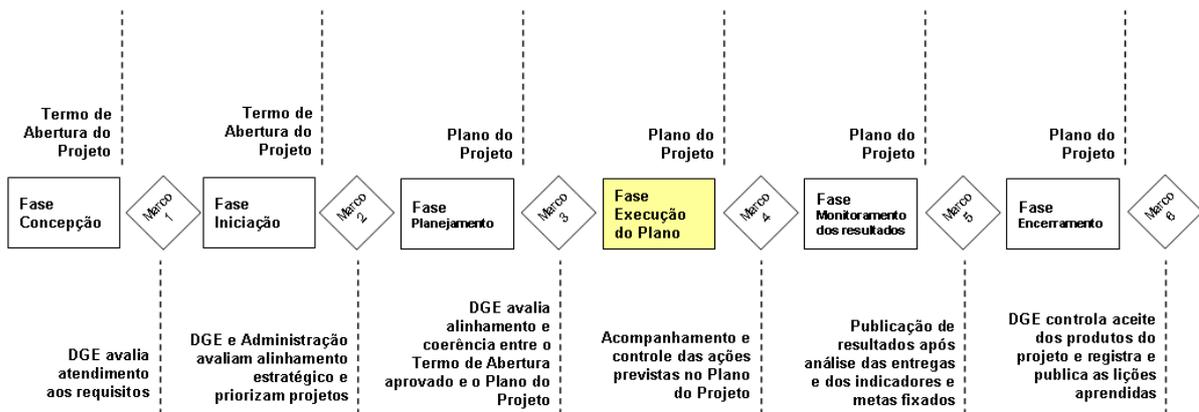


Figura 28 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Execução

Objetivos

Essa fase tem por objetivo executar o Plano do Projeto no intuito de entregar os produtos planejados.

A fase Execução do Plano é precedida pelo Marco 3 que tem as seguintes características:

- Para projetos estratégicos – o Escritório Corporativo de Projetos avalia o alinhamento do Plano do Projeto e todos os documentos resultantes da fase de planejamento com o Termo de Abertura do Projeto, visando garantir a coerência entre eles. O Termo de Iniciação da Fase assinado pelo titular da unidade é o documento que autoriza o início da execução do plano e, conseqüentemente, do uso dos recursos planejados.
- Para projetos funcionais – a aprovação se dará por meio da elaboração do Termo de Iniciação da Fase pelo titular da unidade.

Responsável

Gestor do projeto

Visão macro do processo

Entradas		Ferramentas e Técnicas		Produtos
Termo de Iniciação da Fase Plano do Projeto	→	Análise Documental Reuniões Entrevistas Modelos Sistema de Gerenciamento de Projetos	→	Produtos do projeto

Passos / Atividades

Legenda:

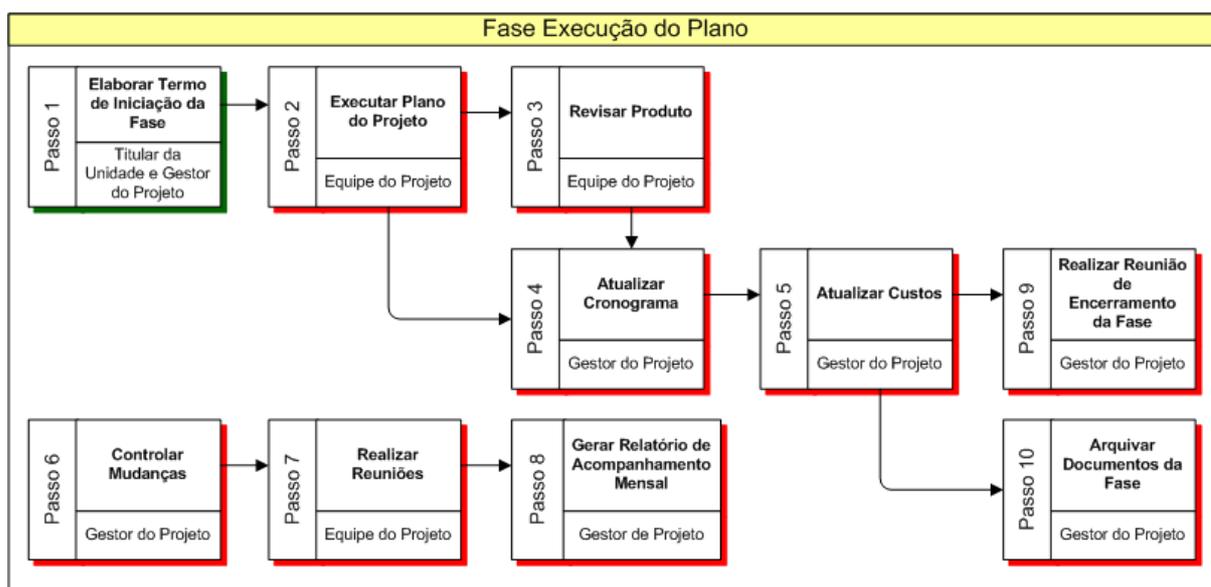


Figura 29 - Diagrama Fase Execução do Plano

4.1. Elaborar Termo de Iniciação da Fase

Cabe ao titular da unidade autorizar o início da execução do projeto, por meio da assinatura do Termo de Iniciação da Fase. Para início da execução de projetos estratégicos é necessário o aval do Escritório Corporativo de Projetos, que deve verificar a aderência do Plano do Projeto e dos documentos resultantes da fase de planejamento com o Termo de Abertura do Projeto, previamente autorizado. Os projetos funcionais dependem exclusivamente da autorização do titular da unidade.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto
Saída	Termo de Iniciação da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Opcional
Projetos Médio Porte	Opcional
Projetos Pequenos	Opcional

4.2. Executar Plano do Projeto

O gestor do projeto, devidamente autorizado (passo 1) deve, inicialmente, registrar no Sistema de Gerenciamento de Projetos a data efetiva de início do projeto. As demais atividades são inerentes à fase e consistem na realização das atividades previstas na seqüência e nos prazos estabelecidos pelo plano do projeto. Consistem, ainda, em solucionar conflitos, negociar, realizar e entregar os produtos do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto
Saída	Produtos do Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

4.3. Revisar Produtos

Consiste na busca da conformidade dos produtos elaborados, por meio de um processo de controle de qualidade. Esse passo pressupõe que um membro da equipe valide o produto feito por outro e vice-versa.

Essa prática propicia que o projeto seja desenvolvido com um melhor padrão de qualidade, minimizando a possibilidade de retrabalhos e de surpresas futuras quanto à qualidade dos produtos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Produto do Projeto
Saída	Termo de Revisão do Produto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.4. Atualizar Cronograma

Atualizar um cronograma não significa alterar a data de término acordada com o cliente. É óbvio que a não execução de uma atividade ou a sua execução em momento posterior ao previsto poderá incidir, pelo Sistema de Gerenciamento de Projetos, em adiamento da data de término do projeto. Quando essa situação ocorrer, caberá ao gestor do projeto providenciar o realinhamento da sua execução, de forma que não haja alteração nessa data, replanejando as atividades do caminho crítico, por meio do aumento dos recursos nessas atividades ou por meio da execução dessas atividades em paralelo, visando trazer a execução do projeto para os prazos acordados.

Durante a atualização do andamento, deve-se verificar se o planejamento original continua factível. No caso de identificação de atraso nas atividades em andamento, deve-se fazer um replanejamento do cronograma. Se ficar evidente, durante o replanejamento, que não mais será possível atingir as datas registradas na linha de base, deve ser analisada a necessidade de renegociar novos prazos com os interessados. O intervalo máximo para atualização do andamento das atividades no cronograma é de uma semana.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto, Cronograma
Saída	Cronograma Atualizado
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

4.5. Atualizar Custos

A Planilha Orçamentária deve ser atualizada, mensalmente, de forma a demonstrar o orçamento planejado e realizado, os recursos humanos previstos e alocados ao projeto, bem como os desvios que porventura possam existir.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto, Planejamento Orçamentário e Financeiro
Saída	Planejamento Orçamentário e Financeiro Atualizado
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.6. Controlar Mudanças

No surgimento de demandas de mudanças, verificar o Plano de Gerenciamento de Mudanças (passo 9 “Elaborar Roteiros Auxiliares” da fase de Planejamento), avaliar o impacto das mudanças, obter a assinatura do cliente e/ou interessados e ajustar as novas linhas de base de escopo, tempo, custo e qualidade. As mudanças nos projetos estratégicos serão analisadas pelo Escritório Corporativo de Projetos, que poderá remetê-las para apreciação da administração.

As mudanças nos projetos funcionais deverão seguir o planejado no passo 9 “Elaborar Roteiros Auxiliares” da fase de Planejamento.

É uma tendência natural ocorrerem mudanças em projetos. Durante a execução do projeto, todas as mudanças, as dificuldades e os motivos que causaram um atraso (baixa qualidade, orçamento limitado, atraso na realização das tarefas, planejamento inadequado, dentre outros) devem ser registrados. Por isso, é necessário formalizar todas as alterações de escopo, prazo, custos e qualidade que acontecerem no projeto, obtendo a assinatura e o comprometimento dos envolvidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto
Saída	Solicitação de Mudanças
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.7. Realizar Reuniões

Vide passo 9 da Fase de Concepção

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Tema
Saída	Ata da Reunião
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.8. Gerar Relatório de Acompanhamento Mensal

Cabe ao gestor do projeto elaborar o relatório na periodicidade e na data-base estabelecida pelo Escritório Corporativo de Projetos, para fornecer aos interessados informações sobre a situação atual, progresso e as previsões do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Relatório de Acompanhamento Mensal
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.9. Realizar Reunião de Encerramento da Fase

Cabe ao gestor do projeto a elaboração do Termo de Encerramento da Fase, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Plano do Projeto
Saída	Termo de Encerramento da Execução do Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

4.10. Arquivar documentos da Fase

Cabe ao responsável organizar o acervo da fase (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados, bem como, com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

5. FASE MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

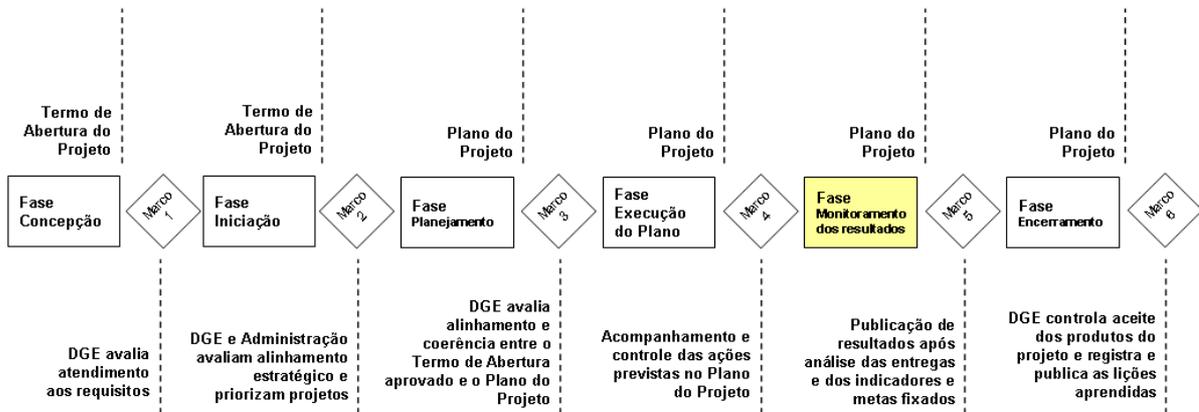


Figura 30 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Monitoramento

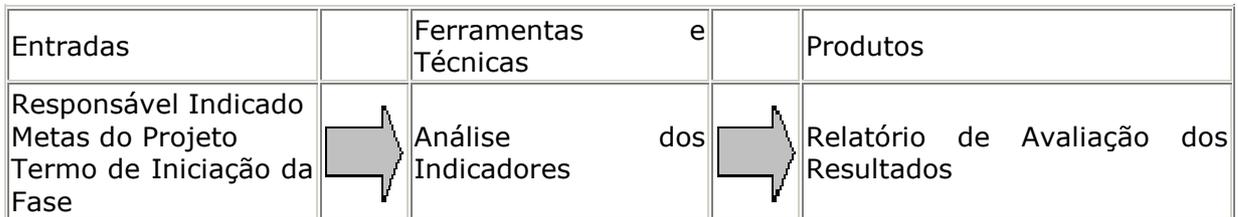
Objetivos

Esta fase tem por objetivo apurar os resultados do projeto, no intuito de verificar o alcance das metas inicialmente estabelecidas e o alcance do objetivo estratégico vinculado, além do acompanhamento e análise das métricas do projeto.

Responsável

O responsável pela condução desta fase será indicado na reunião de finalização da fase de planejamento.

Visão macro do processo



Passos / Atividades

Legenda:

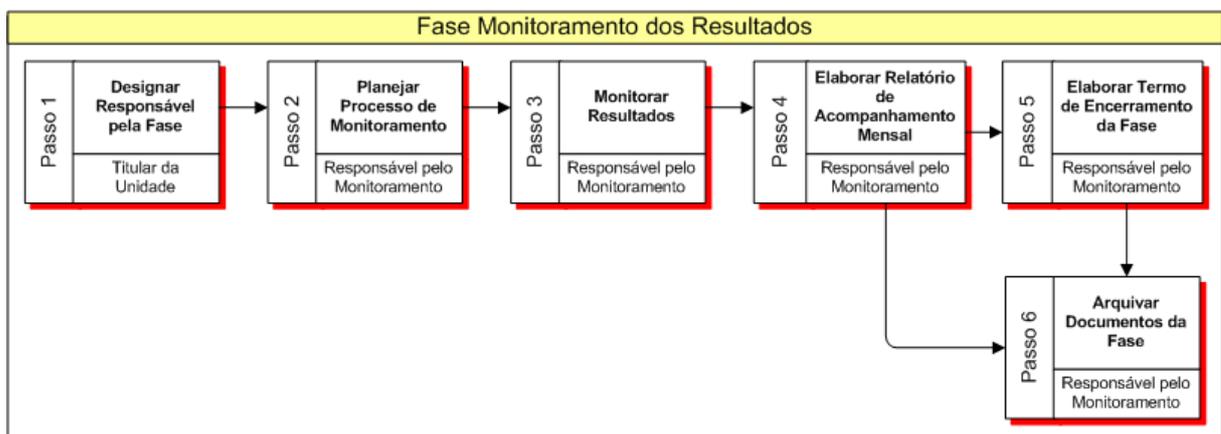
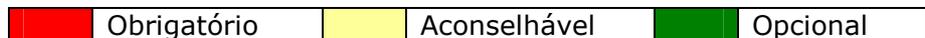


Figura 31 – Diagrama Fase Monitoramento dos Resultados

5.1. Designar Responsável pela Fase

Cabe ao titular da unidade formalizar a indicação do responsável e da equipe (quando necessário), para avaliação dos resultados do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Termo de Iniciação da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

5.2. Planejar o Processo de Monitoramento

Este passo consiste na identificação dos objetivos, dos indicadores e dos resultados esperados, definidos preliminarmente na fase de Planejamento. Esses resultados dizem respeito aos indicadores de desempenho do projeto, tais como tempo e custo além de contemplar outros indicadores referentes aos benefícios obtidos com a implementação do projeto.

É importante, neste passo, a definição da periodicidade e da forma de coleta das informações que subsidiaram a análise do alcance das metas estabelecidas, bem como do prazo esperado para a conclusão dos resultados.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Indicadores, Métricas, Metas
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

5.3. Monitorar Resultados

O objetivo deste passo é proceder às observações e os levantamentos necessários para conhecer o desempenho do projeto, do ponto de vista dos seus objetivos durante o prazo estabelecido no passo anterior.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Produtos do Projeto
Saída	Resultados Obtidos
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

5.4. Elaborar Relatório de Acompanhamento Mensal

Este passo consiste na elaboração do Relatório de Acompanhamento Mensal, por meio da comparação dos indicadores definidos com os resultados coletados.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Resultados Obtidos, Plano da Qualidade, Indicadores, Métricas, Metas
Saída	Relatório de Acompanhamento Mensal
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório

Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

5.5. Elaborar Termo de Encerramento da Fase

Cabe ao gestor do projeto a elaboração do Termo de Encerramento da Fase, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Termo de Encerramento da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

5.6. Arquivar documentos da Fase

Cabe ao responsável organizar o acervo da fase (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados, bem como, com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

6. FASE ENCERRAMENTO

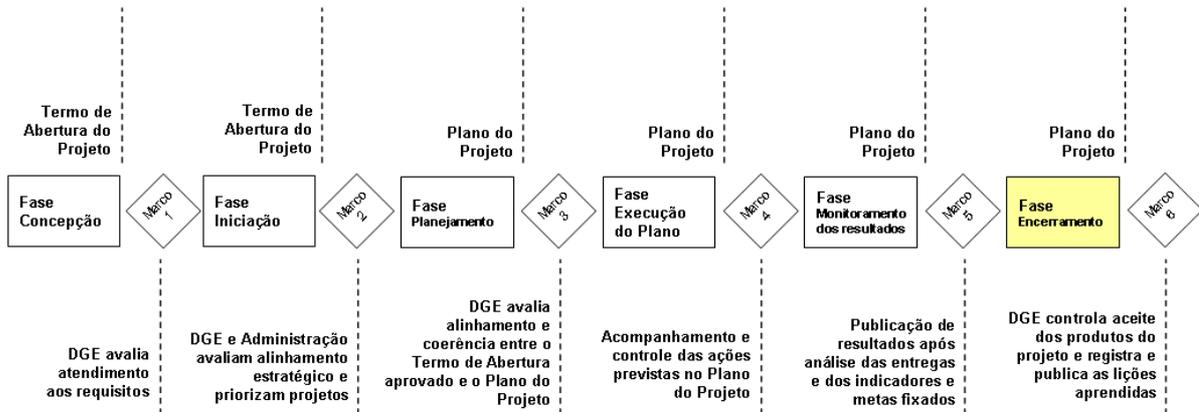


Figura 32 – Ciclo de Vida do Projeto – Fase Encerramento

Objetivos

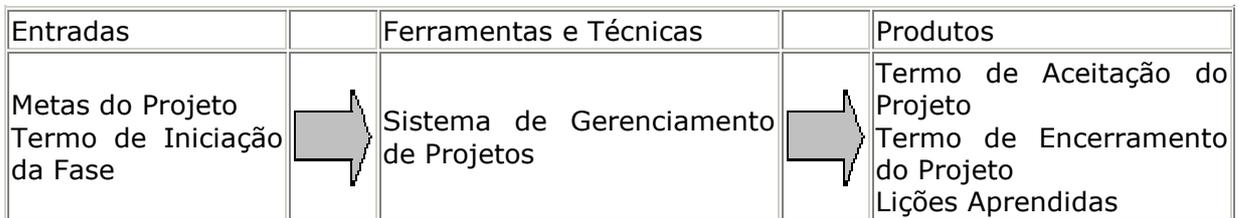
Esta fase tem por objetivo formalizar a aceitação dos resultados do projeto e encerrá-lo de uma forma organizada.

Esta fase registra o final do projeto, compila as lições aprendidas e emite o termo de encerramento do projeto.

Responsável

Gestor de Projeto

Visão macro do processo



Passos / Atividades

Legenda:

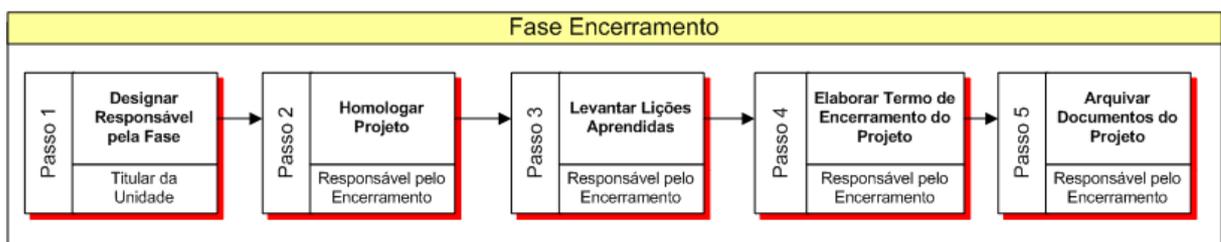


Figura 33 - Diagrama Fase Encerramento

6.1. Designar Responsável pela Fase

Cabe ao titular da unidade formalizar a indicação do responsável e da equipe (quando necessário) ao término da fase de execução do projeto, para avaliação dos resultados do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Termo de Iniciação da Fase
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

6.2. Homologar Projeto

O objetivo desse passo é elaborar o Termo de Aceitação do Projeto. Este termo é o aceite dos produtos do projeto e a confirmação de que o projeto foi bem sucedido e atendeu às necessidades demandadas. Para que este atenda todas as necessidades é verificado se todos os produtos expostos na Estrutura de Divisão do Trabalho foram concluídos com sucesso e se as metas visadas pelo projeto foram atingidas.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Produtos do Projeto
Saída	Termo de Aceitação do Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

6.3. Levantar Lições Aprendidas

O objetivo deste passo é identificar e registrar as causas das variâncias, e as razões das ações corretivas tomadas. Todos os registros devem ser documentados integrando um banco de dados histórico, não só para o projeto em andamento, mas para os demais projetos da casa. Este banco de dados de conhecimento gerado será utilizado como melhores práticas para futuros projetos que utilizem as mesmas pessoas, tecnologias ou processos, visando assim contribuir para a melhoria contínua nos projetos do CNJ. Deve ser conduzida uma reunião para identificação desses pontos, onde o Gestor do Projeto e o Escritório Corporativo de Projetos registrarão os conhecimentos adquiridos. Opcionalmente, podem ser realizadas duas reuniões: uma com a participação de pessoas externas ao projeto e outra somente com a equipe do projeto.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Produtos do Projeto, Termo de Aceitação do Projeto
Saída	Lições Aprendidas
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Aconselhável
Projetos Pequenos	Aconselhável

6.4. Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Cabe ao gestor do projeto a elaboração do Termo de Encerramento do Projeto, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Produtos do Projeto, Termo de Aceitação do Projeto
Saída	Termo de Encerramento do Projeto
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório

Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Aconselhável

6.5. Arquivar Documentos do Projeto

Cabe ao responsável organizar o acervo do projeto (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados, bem como, com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda no sistema corporativo de acompanhamento de projetos do CNJ, de forma segura e com controle de versões.

Propriedade	Conteúdo
Entrada	Documentos do Projeto
Saída	Documentos Arquivados
Tamanho do Projeto	
Projetos Estratégicos	Obrigatório
Projetos Médio Porte	Obrigatório
Projetos Pequenos	Obrigatório

IV. GLOSSÁRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este glossário foi organizado a partir dos conceitos apresentados por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Darci Prado, Ricardo Viana Vargas e Peter Pfeiffer.

Ação	: Uma medida que visa influenciar o curso de um Projeto.
Ação corretiva	: Ação implementada para eliminar as causas, após detecção de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável. Não confundir com correção: ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.
Ação de contingência	: Tipo de resposta que será dada para reduzir o impacto, quando o risco ocorrer.
Ação para evitar	: Tipo de medida a ser adotada para evitar a ocorrência do risco. São ações voltadas para eliminar uma ameaça específica, normalmente neutralizando a sua causa.
Ação para mitigar	: Tipo de ação que visa a reduzir a probabilidade do risco ocorrer.
Ação preventiva	: Ação implementada para eliminar as causas, após admitir a possível ocorrência futura de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável.
Aceitação do Projeto	: Aprovação dos resultados do projeto.
Acompanhamento	: Identificar, avaliar e relatar o desempenho do projeto a partir da comparação entre o planejado e o executado.
Adiamento	: Período de tempo em que uma atividade foi atrasada com relação ao plano de linha de base original. O adiamento pode ocorrer quando as datas reais de execução (início ou término) das atividades são posteriores às datas planejadas na linha de base ou quando as durações reais são mais longas que as durações de linha de base.
Agente de Desenvolvimento Organizacional	: Pessoa capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitam à organização transacionar proativa e interativamente com os diversos aspectos do ambiente e do sistema considerados. Ver também desenvolvimento organizacional.
Alocação de recurso	: Atribuição de recursos humanos para o desenvolvimento de atividades em um determinado projeto.
Alta Direção	: Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização. Ver também gerência.
Análise dos Interessados	: Análise das organizações, grupos ou pessoas interessadas ou envolvidas no projeto a fim de conhecer as suas expectativas e anseios com relação ao projeto, bem como os potenciais e interesses para contribuir. A análise dos interessados é entrada importante para a definição da estrutura organizacional do projeto e das respectivas responsabilidades e para o gerenciamento da comunicação.
Análise PERT	: Processo de estimativa de duração para atividades a partir de três cenários: o mais provável (M), o mais otimista (O) e o mais pessimista (P), com aplicação da fórmula $(O + 4M + P)/6$.
Anomalia	: Uma situação indesejável que já ocorreu, que continua ocorrendo ou que pode vir a ocorrer, relativamente a algum item previsto no projeto (prazo, custo, qualidade).
Aprendizagem	: A aquisição e compreensão de informações que podem levar à melhoria ou mudança. Pode-se diferenciar entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual.

Aprendizagem Individual	: Inclui capacitação, treinamento e profissionalização de pessoas.
Aprendizagem Organizacional	: Inclui a aplicação de instrumentos como, por exemplo, <i>benchmarking</i> , avaliação interna ou externa, auditoria, lições aprendidas, entre outros.
Área de Conhecimento	: (em gerenciamento de projetos). Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.
Árvore de Objetivos	: Instrumento para a análise de objetivos. Trata-se de um diagrama baseado na Árvore de Problemas, da qual os problemas são transformados em estados positivos. Assim, a relação causa-efeito é transformada em relação meio - fim. A Árvore de Objetivos visualiza uma situação ideal, a partir da qual são analisadas as estratégias para o projeto.
Árvore de Problemas	: Instrumento para a análise de problemas. Trata-se de um diagrama que visualiza uma situação-problema e as relações de causa-efeito entre os problemas considerados relevantes dentro da temática escolhida para o futuro projeto. Parte de um único problema central, para garantir o foco da análise.
Atividade	: Elemento do trabalho realizado durante o curso de um projeto. Os projetos são constituídos de atividades, ou tarefas. Uma atividade ou tarefa normalmente possui uma duração prevista, um custo esperado e requer recursos para que aconteça. A conclusão do projeto depende da conclusão das atividades.
Atividade crítica	: Atividade que pertence ao caminho crítico e deve ser concluída de acordo com o prazo planejado para que o projeto termine no prazo previsto. A série de atividades críticas constitui o caminho crítico do projeto. Se uma atividade crítica for atrasada, é bem possível que a data de conclusão do projeto também seja atrasada na mesma proporção do seu atraso.
Atividade de duração fixa	: Atividade em que a duração é um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou nos recursos atribuídos não têm impacto sobre a duração da atividade.
Atividade de resumo	: Atividade que resume uma série de outras atividades que a compõem. É uma atividade agregada ou sumarizada, também chamada de atividade-mãe.
Atividade de trabalho fixo	: Atividade em que o trabalho é um valor fixo. Quaisquer alterações na duração da atividade ou na quantidade de recursos atribuídos não têm impacto sobre o trabalho da atividade.
Atividade de unidade fixa	: Atividade em que os recursos atribuídos são um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou na duração da atividade não têm impacto sobre as unidades de recursos alocadas.
Atividade dividida	: Atividade cuja agenda é interrompida para acomodar outras atividades de prioridade mais alta. Por exemplo, uma atividade de dois dias de baixa prioridade pode ser dividida para que o primeiro dia de trabalho seja agendado para segunda-feira, e o segundo, para quinta-feira.
Atividade funcional	: Atividade que faz parte da rotina da organização. São processos de trabalho que se repetem continuamente. Atividades regulares, realizadas na estrutura organizacional permanente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo.
Atividade predecessora	: Atividade que deve iniciar ou terminar antes que outra possa iniciar ou terminar. (1) No método de diagrama de flechas, a atividade que entra num nó.

Atividade Principal	: (2) No método de diagrama de precedências, a atividade "de". Elementos do Quadro Lógico. Cada resultado é desdobrado em atividades principais que representam subsídios para uma primeira estimativa dos recursos necessários para a realização do projeto.
Atividade quase-crítica	: Uma atividade que tenha uma pequena folga.
Atividade sucessora	: Atividade que não pode iniciar nem terminar até que outra se inicie ou termine. (1) No método do diagrama de flecha, a atividade que sucede um nó. (2) No método de diagrama de precedência, a atividade "para".
Atividade-resumo	: Atividade no MS Project que engloba outras atividades. Uma atividade-resumo representa um conjunto de atividades que são agrupadas para, entre outros quesitos, totalizar duração, datas e custos.
Atraso	: Atraso que se verifica entre as atividades que têm uma dependência. Por exemplo, quando for necessário um atraso de dois dias entre o término de uma atividade e o início de outra, poderá ser estabelecida uma dependência término-a-início e especificado um atraso de dois dias.
Auditoria	: Um conjunto de atividades, planejadas e documentadas, realizadas por pessoas qualificadas, para investigar, examinar ou avaliar as evidências mostrando o grau de avanço e eficiência de um projeto.
Avaliação	: Comparação do planejado com o alcançado. Para medir o grau e a qualidade de um objetivo (de um projeto, por exemplo) utilizam-se indicadores previamente estabelecidos ou posteriormente desenvolvidos. Serve também para obter subsídios a fim de melhorar sucessiva e sistematicamente o planejamento e a implementação de projetos, e com isso o desempenho da organização.
Análise prévia do projeto	: Análise da coerência, viabilidade e qualidade das soluções preliminares no início do projeto, podendo resultar na decisão de aprovar o projeto ou de solicitar uma proposta detalhada.
Avanço	: Desenvolvimento para um estado melhor. O avanço relaciona o progresso do desenvolvimento e assim mostra a relação entre o estado atual e o estado inicial.
Benchmark	: De Excelência. Líder reconhecido mundialmente, no País, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja referencial de excelência.
Benchmarking	: Atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos.
Cálculo de ida	: Cálculo das datas "mais cedo" de início e de término para as atividades não concluídas de toda a rede e cálculo de volta.
Cálculo de volta	: Cálculo das datas "mais tarde" de término e de início para as atividades. São determinadas calculando-se para trás da lógica da rede de atividades, partindo-se da data de término para o início do projeto. A data de término pode ser calculada pelo cálculo de ida ou determinada pelo cliente do projeto.
Calendário do projeto	: Calendário-base usado por um projeto.
Caminho	: Conjunto de atividades conectadas seqüencialmente num

- diagrama de projeto.
- Caminho crítico** : O caminho crítico é composto pela seqüência de atividades que definem a duração do projeto e, no diagrama de redes, determina o término mais cedo do projeto. É constituído pelas atividades críticas cujo atraso implica atraso no término do projeto. As alterações de prazo em atividades não críticas não têm efeito sobre a data do término do projeto. O caminho crítico poderá mudar de tempos em tempos à medida que as atividades são completadas à frente ou atrás do cronograma. Embora calculado para o projeto todo, o caminho crítico pode ser determinado para um marco ou para subprojetos. O caminho crítico é, usualmente, definido para aquelas atividades com folga menor ou igual a um valor especificado, freqüentemente zero. É denominado, também, caminho com folga zero.
- Caminho de rede** : Qualquer série contínua de atividades conectadas em um diagrama de redes do projeto.
- Carta de Cessão** : Documento, assinado pela autoridade responsável da organização, que manifesta o compromisso de ceder determinados recursos humanos para a realização do projeto.
- Chuva de Idéias** : (do inglês *brainstorming*) Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas idéias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem pensar imediatamente nas conseqüências. As contribuições podem ser feitas por escrito em fichas ou faladas em voz alta. As idéias são visualizadas e estruturadas conjuntamente. Durante a chuva de idéias não se deve avaliar as idéias como, por exemplo, entre boas ou ruins ou entre adequadas ou inadequadas.
- Ciclo de vida do projeto** : Constitui-se na seqüência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As cinco fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.
- Cliente** : Indivíduo, grupo ou organização que requisita, é receptor ou que paga por um bem ou serviço. Um cliente pode ser interno, ou seja, dentro da organização, ou pode ser externo.
- Competências** : Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização com êxito de determinado trabalho ou para o desempenho de papéis especializados ou gerenciais.
- Complexidade do projeto** : Grau de desconhecimento sobre os resultados do projeto ou sobre as circunstâncias que cercam sua realização.
- Componente** : (da WBS/EDT) - As principais entregas da WBS quando um projeto é "decomposto", a fim de definir o seu escopo. Os componentes podem ser idênticos ou parecidos com os resultados definidos no Quadro Lógico. Sempre deve ser considerado o componente "Gerenciamento do Projeto", que não é resultado no Quadro Lógico, mas que exige um trabalho considerável.
- Concepção** : A primeira das fases seqüenciais do ciclo de projeto genérico, na qual são analisadas as possíveis alternativas, e os objetivos, resultados e recursos. A fase termina com uma decisão formal se haverá ou não um projeto.
- Conhecimento** : Parte da hierarquia, dados, informação e conhecimento. Informação em conjunto com orientação para a ação é conhecimento.
- Controle** : Função gerencial. Implica nos processos de estabelecer padrões de desempenho, elaborar e aplicar técnicas de monitoramento, decidir ações corretivas e estabelecer um sistema de gerenciamento para o projeto. Para exercer a função é pertinente

	usar um sistema de informação gerencial do projeto.
Controle de agenda	: Controla as alterações do cronograma do projeto, inclusive controlando o caminho crítico e a linha de base.
Controle de custo	: Controla as mudanças do orçamento do projeto, sejam estas nos valores inicialmente previstos ou no cronograma de execução.
Controle de mudança de escopo	: Controla mudanças no escopo do projeto que impactam os resultados esperados. Devem, preferencialmente, ser negociadas com os clientes e interessados.
Controle de respostas a riscos	: Adota ações que responde a mudanças nos riscos ao longo da execução do projeto.
Corpo de conhecimentos da gestão de projeto	: Termo abrangente que descreve a soma de conhecimentos dentro da área de gestão de projeto. Assim como em outras áreas, o corpo de conhecimento é detido pelos praticantes e acadêmicos, que o aplicam e promovem o seu avanço. O corpo de conhecimentos da gestão de projeto está compilado no PMBOK (Guia de Gerenciamento de Projetos, mundialmente reconhecido e organizado pelo PMI - Project Management Institute). O PMBOK inclui tanto as práticas tradicionais e comprovadas que são largamente aplicadas, como aquelas mais avançadas e inovadoras que têm utilização mais restrita.
Correção	: Ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.
Crashing	: (do inglês) Alocar mais recursos nas atividades do Projeto, para que as tarefas sejam executadas mais rapidamente.
Critério	: Regra ou padrão pelo qual as alternativas são pontuadas ou hierarquizadas, de modo que se permita a escolha daquela mais eficaz ou desejável.
Cronograma	: Técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo. Mostra o planejamento das datas de execução, levando-se em conta as necessidades de recursos e a sua disponibilidade.
Cronograma de barras	: Apresentação gráfica da informação relacionada à programação no tempo. No cronograma de barras típico, as atividades, ou outros elementos do projeto, são listadas para baixo à esquerda do gráfico. As datas aparecem no topo na horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Também é chamado de cronograma de Gantt ou gráfico de Gantt.
Cronograma de marcos	: Cronograma em nível resumido que identifica os marcos principais do projeto.
Cronograma do projeto	: Cronograma que evidencia as datas planejadas para executar as atividades e as planejadas para atingir os marcos (do inglês <i>milestones</i>).
Cronograma limitado por recursos	: Cronograma de projeto cujas datas de início e fim refletem a disponibilidade esperada de recursos. O cronograma final de projetos deve ser sempre limitado por recursos.
Cronograma mestre	: Cronograma em nível resumido que identifica as atividades e marcos principais do projeto. Cronograma principal do projeto, elaborado na fase de preparação, para ser desdobrado em cronogramas menores nas fases seguintes do projeto.
Curva S	: Representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, colocadas em função do tempo. O nome deriva do formato da curva similar à letra S (achatado no início e no término, inclinado na parte intermediária), produzido por um projeto que se inicia lentamente, acelera e depois reduz seu ritmo.

- Custo** : Custo total agendado para uma atividade, recurso ou atribuição, ou para todo o projeto. Às vezes é denominado custo atual ou orçamento.
- Custo da qualidade no projeto** : Custo incorrido para garantir a qualidade em um projeto. O custo da qualidade inclui o seu planejamento e deve ser preventivo para evitar o retrabalho, o que aumenta custo.
- Custo de linha de base** : Custo original do projeto conforme mostrado no plano de linha de base. O custo de linha de base é uma amostra do custo na ocasião em que o plano de linha de base foi salvo, ao final da fase de planejamento. O controle e a comparação dos custos de linha de base com os custos reais podem ser úteis para o controle do desempenho dos custos e o cálculo de valores acumulados.
- Custo fixo** : Custo definido para uma atividade, o qual permanece constante, independente da duração da atividade ou do trabalho realizado por um recurso.
- Custo orçado do trabalho programado** : Somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou partes de atividade) planejadas para serem realizadas durante um dado período.
- Custo orçado pelo trabalho realizado** : Somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou parte de atividades), completadas durante um dado período.
- Custo por uso** : Taxa definida para o uso de um recurso. Pode existir no lugar, ou como complemento de uma variável, ou custo de recurso calculado por hora. O custo por uso é acumulado toda vez que o recurso é usado.
- Dado** : Elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de um fato ou situação. Dados precisam ser processados para se tornarem informação.
- Data de início** : Data associada ao início de uma atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, alvo, de referência ou vigente.
- Data de término** : Data associada a uma conclusão de atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, base ou referência, alvo, meta, vigente ou corrente.
- Data mais cedo de início** : Data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma atividade (ou do projeto) podem começar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de início podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.
- Data mais cedo de término** : Data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma, atividade (ou do projeto) podem terminar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de término podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.
- Data mais tarde de término** : Data mais tarde possível, no método do caminho crítico, na qual uma atividade pode ser completada sem atrasar um marco especificado (normalmente a data de término do projeto).
- Data programada de início** : Ponto no tempo na escala do trabalho em que o início da atividade foi programado. A data programada de início encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de início.
- Data programada de término** : Ponto na escala do tempo de trabalho em que a atividade teve sua conclusão programada. A data programada de término encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de término.
- Data real de início** : Ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente

	iniciado.
Data real de término	: Ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente concluído.
Data-alvo de conclusão	: Uma data imposta para o término de uma atividade que restringe ou modifica a análise da rede.
Divisão	: Num projeto, isto envolve a subdivisão de um produto maior (Resultados ou Entregas) em elementos menores e mais facilmente gerenciáveis, até que chegam ao tamanho para possibilitar a realização das atividades do projeto (planejamento, implementação, controle e finalização).
Defasagem	: Modificação da ligação lógica que adiciona um atraso na tarefa sucessora. Por exemplo, em uma ligação fim-início com defasagem de dez dias, a atividade sucessora não pode iniciar senão após dez dias do término da atividade predecessora.
Definição do escopo	: Processo de definir quais produtos e resultados subsidiários serão realizados pelo projeto. Processo de definir as especificações de desempenho das metas, do produto ou do resultado do projeto.
Dependências entre atividades	: Vinculação entre atividades que dependem uma da outra. Vinculam-se atividades definindo uma dependência entre as datas de início e de término.
Descrição de elemento	: Frase curta ou título usado para descrever uma atividade, meta, marco ou produto. A descrição dos diversos elementos deve adotar uma certa padronização, com o objetivo de facilitar a construção dos filtros utilizados para gerar relatórios gerenciais.
Desempenho	: Resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.
Desempenho do projeto	: Resultados atingidos pelo projeto nas dimensões do escopo, prazo e custo.
Desenvolvimento da programação	: Análise das seqüências de atividades, suas durações e respectivas necessidades de recursos com o objetivo de criar o cronograma do projeto.
Desenvolvimento de equipe	: Desenvolver habilidades grupais ou individuais visando a aprimorar o desempenho do projeto.
Desenvolvimento de respostas a risco	: Definir passos de melhoria para as oportunidades e os passos de atenuação para as ameaças.
Desenvolvimento Organizacional	: A aplicação de técnicas, pesquisas e teorias das ciências comportamentais para mudar a cultura de uma organização a fim de alcançar os objetivos dela por meio de participação, decisões compartilhadas e desenvolvimento de equipes.
Desenvolvimento Sustentável	: Conceito de desenvolvimento que tem como idéia básica a promoção de um modelo ou padrão de desenvolvimento permanente, com durabilidade de resultados e que tenha condições de manter-se ao longo do tempo.
Diagnóstico	: Processo de esclarecer um problema e suas causas.
Diagrama de Pareto	: Histograma ordenado de forma decrescente pela freqüência de ocorrência que mostra resultados quantitativos das causas identificadas.
Diagrama de precedência	: Técnica de representação gráfica das atividades de um projeto, que são desenhadas como boxes (ou nós). Erroneamente chamado rede PERT. As atividades são ligadas por setas que representam as relações de precedência e a seqüência em que devem ser realizadas. O método de diagramação de precedências é também chamado método de atividade nó a nó.
Diagrama de rede	: Diagrama que mostra o inter-relacionamento entre as atividades do projeto por meio de caixas que compõem um todo organizado

	e são dispostas no formato de uma rede. Seu uso proporciona um simples entendimento ao evidenciar a interdependência entre as atividades de forma bem definida. Como desvantagens, citam-se a elaboração de relatórios muito extensos, a difícil manipulação e o fato de não mostrar uma relação visual entre as durações das atividades. O gráfico PERT é um diagrama de rede.
Dicionário da EDT (WBS)	: O documento que descreve cada elemento da EDT. A partir das definições e explicações dadas neste documento, todos os membros da equipe e os demais interessados internos devem ser capazes de entender o respectivo elemento. No Dicionário da EDT não são descritas as atividades necessárias para produzir o elemento, mas sim as suas características e o trabalho contido nele.
Documentação	: A coleção e o registro sistemáticos de informações relevantes para o projeto, seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo do projeto.
Duração	: Tempo necessário para a conclusão de uma tarefa ou atividade. Os números de períodos trabalháveis (não incluídos feriados ou outros dias não trabalhados) necessários para completar uma atividade, ou elemento do projeto. É usualmente expresso em dias úteis ou semanas trabalháveis.
Duração remanescente	: Prazo (tempo) necessário para completar uma atividade que está em andamento.
Efetividade	: Refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. Relaciona-se com o impacto causado pelos produtos/serviços.
Eficácia	: É fazer as coisas certas, produzindo alternativas criativas, e obtendo os resultados planejados. Tem foco no produto/serviço.
Eficiência	: É fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos. Tem foco no processo.
Elemento (da EDT)	: O mesmo que entregas.
Encerramento	: Compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto e de seus produtos.
Entradas	: O mesmo que insumos. Conjunto de recursos e informações que são transformados por meio de processos em saídas (produtos ou serviços). As saídas de uma fase do projeto se transformam em entradas da fase seguinte.
Entrega	: É qualquer resultado ou elemento que precisa ser produzido para completar o projeto ou parte dele. As maiores entregas chamamos de resultados ou componentes do projeto, ao segundo nível de produtos, e todos os demais são elementos. Os elementos do nível inferior da <i>WBS</i> são chamados Pacotes de Trabalho.
Equipe de gerenciamento do projeto	: Membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos com as atividades do seu gerenciamento. Em projetos de menor porte, a equipe de gerenciamento inclui todos os membros da equipe do projeto.
Equipe do Projeto	: A equipe de projeto é formada pelos recursos humanos dedicados em tempo integral ou parcial designados ao projeto para gerar e implantar as entregas (resultados) esperadas da execução do projeto. Ajudará a elaborar o escopo e a concretizar os objetivos estabelecidos para o projeto.
Escopo	: A soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é fator crítico, porque a

	sua mudança quase sempre implica em ajustes de prazos ou de custos.
Escopo do produto	: Desempenho esperado do produto do projeto, função a ser cumprida pelo produto.
Escritório de projetos	: Unidade organizacional onde se detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ela assessora todos os projetos da organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.
Especificações técnicas	: Definição dos atributos técnicos que o resultado ou produto do projeto deve ter para que o resultado esperado seja atingido.
Estimativa	: O cálculo antecipado de resultados quantitativos, geralmente aplicados à duração e aos custos e recursos de um projeto.
Estimativa de duração de atividades	: Estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.
Estimativas de custos	: Estimativa do custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.
Estratégia	: O caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização ou do projeto.
Estrutura de Divisão do projeto (EDT)	: Agrupamento dos elementos do projeto que organiza e define o escopo global do projeto. Cada nível inferior representa uma definição crescentemente detalhada de um componente do projeto. Os componentes do projeto podem ser produtos ou serviços. Também chamada Estrutura de Divisão do Trabalho ou <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> . Técnica de planejamento que segmenta o produto final em partes físicas e as partes físicas em tarefas (ou atividades).
Estrutura analítica do trabalho	: O mesmo que Estrutura de Divisão do Trabalho (EDT).
Estrutura matricial	: Tipo de estrutura organizacional na qual o gestor do projeto compartilha responsabilidades e autoridade com os gestores funcionais, sobre a organização do projeto.
Estrutura organizacional do projeto	: Fotografia da organização do projeto de tal forma que relaciona os pacotes de trabalho às unidades organizacionais do projeto. A forma visualizada da estrutura organizacional é o organograma.
Etapa do projeto	: Reunião de atividades do projeto relacionadas de forma lógica, geralmente resultando na conclusão de um importante produto a ser entregue.
Execução do projeto	: Compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.
Facilitador	: Papel exercido pelo gerente de projeto no gerenciamento da comunicação e das demais áreas de conhecimento.
Fase de Projeto	: A divisão do ciclo de projeto no maior conjunto lógico de atividades relacionadas.
Fast tracking	: (do inglês) Tornar paralelas atividades que haviam sido programadas para serem seqüenciais.
Fatores que contribuem para o êxito do projeto	: Fatores que fazem com que o projeto tenha maior probabilidade de sucesso. Esses fatores vão além da antítese dos riscos.
Finalização	: Última fase do ciclo de projeto, na qual os beneficiários das melhorias pretendidas pelo projeto são preparados para assumir adequadamente a manutenção e garantir a sustentabilidade. A fase também é chamada encerramento ou fechamento.
Folga	: O período em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar as atividades sucessoras. Em uma atividade sem sucessoras, a margem de atraso permitida é o período em que a atividade pode

- ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto.
Quantidade de tempo que uma atividade pode se atrasar, desde seu início mais cedo, sem atrasar a data de término do projeto.
Também chamada de margem de atraso permitida.
- Fonte de Comprovação** : Indica onde se encontram os dados ou as informações relativas a um projeto.
- Funções administrativas** : As quatro funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar atividades. Também chamadas de processos administrativos ou processos de gestão do projeto.
- Gerenciamento da integração do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente obtidos e disseminados. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Global do Projeto, Execução do Plano Global do Projeto e Controle Global de Mudanças.
- Gerenciamento da qualidade** : Subconjunto da gestão de projeto que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Com ênfase nos resultados, o controle analisa a conformidade com padrões relevantes e identifica os meios para eliminar as causas do desempenho insatisfatório, se for o caso.
- Gerenciamento de aquisições do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento do Suprimento, Planejamento do Processo de Requisição, Seleção do Fornecedor, Administração dos Contratos e Encerramento dos Contratos.
- Gerenciamento de comunicações do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento das Comunicações, Distribuição das informações, Relatórios de Desempenho e Encerramento Administrativo.
- Gerenciamento de custos do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento aprovado. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento de Recursos, Estimativas de Custos, Orçamentação e Controle de Custos.
- Gerenciamento de escopo do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar que esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluir o projeto de maneira bem sucedida. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Iniciação, Planejamento do Escopo, Definição do Escopo, Verificação do Escopo e Controle das mudanças de escopo.
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para fazer o uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Organizacional, Recrutamento e Desenvolvimento de Equipes.
- Gerenciamento de riscos do projeto** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco do projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Identificação dos Riscos, Qualificação dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas aos Riscos e Controle das Respostas aos Riscos.
- Gerenciamento de** : Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos

- tempo do projeto** : necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. De acordo com o PMBOK, engloba os processos Definição de Atividade, Seqüenciamento de Atividade, Estimativa de Duração da Atividade, Desenvolvimento da Programação e Controle da Programação.
- Gerenciamento de um projeto** : O gerenciamento de um projeto pode ser analisado da seguinte forma: cada projeto pode ser dividido em fases ou etapas (ciclo de vida); em cada etapa ocorrem processos de gerenciamento; em cada processo são executadas ações gerenciais que podem abranger até nove áreas de conhecimento específico (aquisições, comunicações, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos, tempo).
- Gerente de Projeto** : Idem Gestor de projeto
- Gerente Funcional** : O gerente funcional é a pessoa responsável por uma unidade dentro de uma organização funcional. Tipicamente, é a pessoa que faz a revisão de desempenho do projeto. O gestor funcional pode também acumular a função de gestor de projeto. Quando seu gestor de projeto for diferente de seu gerente funcional, a organização está utilizando a estrutura ou gerência matricial.
- Gestão** : Administração no sentido *latu*. Predomina a conotação política (tanto no setor público como em empresas privadas à política institucional), à diferença do gerenciamento. Geralmente, o termo gestão é vinculado ao gestor superior (por exemplo, o prefeito ou o presidente da empresa) ou se refere ainda a um determinado período (por exemplo, uma legislatura). Tem conotação intervalo de tempo, ao contrário de gerência ou gerenciamento, que não tem.
- Gestão corporativa de projeto** : Refere-se ao modelo corporativo e integrado de gestão de projeto na organização, normalmente com suporte de sistema informatizado próprio para essa finalidade. Essa gestão fornece visão sistêmica, faróis de *status*, informações e relatórios gerenciais consolidados sobre os diversos projetos da organização. Ver Escritório de Projeto.
- Gestão de projeto** : É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Em outras palavras, gerenciar um projeto significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos. Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de projetos de modo a fazê-los atender necessidades e/ou exceder as expectativas de seus clientes e demais partes envolvidas.
- Gestão por projeto** : Refere-se à estratégia da organização de gerenciar até mesmo as atividades rotineiras utilizando técnicas e métodos da gestão de projeto. Assim, são organizados grupos ou lotes de serviços tratando-os como projeto. A gerência por projetos parte do pressuposto que a empresa como um todo pode ser vista como um grande "*portfolio de projetos*". A aplicação do gerenciamento por projeto, em uma base mais ampla dentro da organização, aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes.
- Gestor de projeto** : Pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto. No CNJ é o servidor indicado para o gerenciamento do projeto.
- GPD** : Metodologia utilizada para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (estratégias de curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos.
- Gerenciamento pelas Diretrizes Gráfico de Gantt** : Diagrama que utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala de tempo. O comprimento relativo das barras determina a

	<p>duração da atividade, e as linhas conectando as barras individuais em um Diagrama de Gantt refletem as relações entre as atividades. As principais vantagens de seu uso é o fácil entendimento, visualização de atrasos com facilidade, escala de tempo em um formato bem definido. Como desvantagens, têm-se a inadequação para grandes projetos e difícil visualização de múltiplas dependências.</p>
Gráficos de controle	: Exibições gráficas dos resultados, comparando o andamento com os limites do controle de um processo. Eles são usados para determinar se o processo está sob controle ou necessita de ajustes.
Habilidade	: O que uma pessoa sabe fazer, o que domina. Sinônimo de aptidão, inclinação, vocação ou destreza.
Hierarquia de objetivos	: Relação de causa e efeito entre os diversos objetivos de um projeto, que os faz dispor-se em uma ordem.
Implementação	: Fase de projeto. A realização da intervenção na situação inicial por meio de atividades planejadas a fim de alcançar mudanças significativas e positivas da situação. O mesmo que execução.
Incerteza	: Grau de desconhecimento a respeito dos resultados de um projeto ou da forma de atingi-los, ou de ambos. Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço único, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados, ou mesmo de ambos.
Indicador	: Uma situação ou característica que serve como sinal comprobatório da ocorrência de outro fato. O método <i>ZOPP</i> utiliza indicadores objetivamente comprováveis. Isso significa que eles contêm informações objetivas, quantitativas e qualitativas, que podem ser verificadas por qualquer especialista no tema que se está trabalhando. Existem diversos tipos de indicadores. Aqueles que quantificam e qualificam as entradas, saídas e os processos de trabalho podem ser denominados indicadores de acompanhamento, e aqueles que se referem aos objetivos podem ser denominados indicadores de efeito.
Indicador de Acompanhamento	: Geralmente utilizado para especificar os resultados. São indicadores diretos, isto é, eles estão diretamente ligados às atividades. Expressam diretamente em números (absolutos ou relativos) e/ou em palavras aquilo que diz respeito ao conteúdo de um resultado ou objetivo.
Indicador de Desempenho	: Qualquer medição de características de produto ou processo utilizado pela organização para avaliar e melhorar seu desempenho e acompanhar o progresso.
Indicador de Efeito	: São indicadores indiretos, ou seja, eles expressam os efeitos em nível de objetivo de um projeto e que são produzidos por meio dos resultados. Podem-se elaborar vários indicadores aproximados para descrever ou circunscrever os efeitos.
Informação	: Fatos e dados processados dentro de um determinado contexto (de um projeto, por exemplo). Ver também sistema de informação.
Iniciação	: Fase inicial do ciclo de vida do projeto que consiste no processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.
Inovação	: Capacidade de perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas.
Inputs	: (do inglês) Insumos; entradas. Conjunto de recursos e

	informações que são transformados por meio de processos em <i>outputs</i> (produtos ou serviços). <i>Outputs</i> de uma fase do projeto se transformam em <i>inputs</i> da fase seguinte.
Instrumento	: Ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e aplicada com determinada técnica. Exemplos de instrumentos de gerenciamento são: relatório formatado, formulário, reunião com determinada finalidade, comitê, etc.
Integração	: O processo de juntar e compatibilizar pessoas, atividades e outros recursos para atingir resultados com eficiência.
Interessados	Qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida no projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também chamados partes interessadas ou envolvidos.
Know how	: (do inglês) Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, especialmente as que exigem formação técnica ou científica. Habilidade adquirida pela experiência; saber prático.
Lições Aprendidas	: Instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas no processo gerencial, visando a sua melhoria. Lições aprendidas são benefícios para a organização que procura melhorar o seu desempenho. Por outro lado, a avaliação de um projeto se concentra nos seus resultados e objetivos alcançados, aquilo que é do interesse do cliente.
Liderança	: Habilidade de direcionar e coordenar o comportamento de vários indivíduos diversos para a realização de um objetivo.
Linha de base	: Planejamento de prazos, custos e recursos que serão utilizados durante a etapa de execução do projeto. A gravação da linha de base possibilita a gestão e avaliação do projeto em termos de comparação entre o executado e o planejado, permitindo avaliar os atrasos em termos de prazo, execução orçamentária e utilização real de recursos.
Lista de tarefas	: Relação das tarefas previstas para a realização do resultado. Sua preparação é uma etapa no processo de preparação do plano operacional.
Lógica da Intervenção	: Lógica vertical do Quadro Lógico. É a primeira coluna, segundo a qual, insumos e trabalho (atividades) aplicados produzem resultados, estes provocam um efeito (Objetivo do Projeto), que por sua vez contribui para um Objetivo Superior.
Lógica da rede	: Conjunto de dependências entre as atividades, compondo um diagrama de redes do projeto.
Manual de gestão de projeto	: Caderno de instruções com a metodologia de gestão de projeto de uma organização.
Marco	: Ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos ou resultados).
Marco do Projeto	: Entrega de um principal produto ou acontecimento de um evento que influencia o cronograma e que deve ser observado com maior atenção.
Matriz de Comunicação	: Instrumento gerencial que relaciona e visualiza os principais documentos gerenciais e técnicos com os principais interessados, ou seja, autores, usuários ou beneficiários dos documentos. O instrumento contribui para melhorar a comunicação do projeto.
Matriz de Planejamento de	: Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O

Projeto	mesmo que Quadro Lógico.
Matriz de Responsabilidades	: Um instrumento gerencial para determinar e visualizar claramente as diferentes responsabilidades de cada membro da equipe.
Membros da equipe do projeto	: Pessoas alocadas ao projeto como recurso e que se reportam, direta ou indiretamente, ao gestor do projeto.
Meta	: É um ponto a ser atingido no futuro. Uma meta é constituída de três partes: um objetivo gerencial, um valor (o quanto) e um prazo. Por exemplo: Vender 100 carros até o final do ano.
Método	: A maneira ou forma como o trabalho é realizado. Quando a maneira para executar um determinado trabalho é prescrita o método se torna procedimento.
Metodologia	: Parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre.
MGCNJ	: Metodologia utilizada para gerenciar projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento do sistema de planejamento. Metodologia que compõe o sistema de planejamento e gestão do CNJ. Manual de Gestão de Projeto.
Missão da Organização	: Caracteriza a organização (quem é?), a razão de ser dela (por que existe?), explicita a natureza do negócio (o que se faz?) e os valores orientadores (como se trabalha?).
Modelo	: A descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.
Modelos pré-definidos	: Documentos padronizados para utilização no gerenciamento de projetos no CNJ. Estes documentos são disponibilizados via Intranet, no <i>site</i> da gestão de projetos. Cada modelo é confeccionado com base em modelos disponíveis no mercado e na experiência acumulada em projetos anteriores.
Moderação	: Forma e modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados.
Monitoramento	: Processo de acompanhar e inspecionar a realização de um projeto.
Mudança	: Processo dinâmico que provoca a evolução nos sistemas a partir de forças exógenas do ambiente como mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social), e também a partir de forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental. Estas provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.
Mudança de escopo	: Qualquer alteração na abrangência do projeto. Uma mudança no escopo quase sempre determina ajustes no cronograma ou nos custos do projeto.
Negociação	: Trata-se da discussão com o objetivo de alcançar um acordo que satisfaça às partes envolvidas. No caso dos projetos, a negociação ocorre em torno de diversas questões, em momentos diferentes e em várias etapas do projeto. No decorrer de um projeto típico, a equipe tende a negociar objetivos de escopo, custo, e cronograma, mudanças de escopo, termos e condições contratuais, designações ou recursos.
Nivelamento de recursos	: Nivelar recursos significa solucionar conflitos de recurso ou superalocações, atrasando ou dividindo determinadas atividades. Quando se nivela um recurso, as atividades alocadas a esse recurso são distribuídas e reagendadas de acordo com a capacidade de trabalho, as unidades de atribuição e o calendário do recurso, bem como a duração e as restrições da atividade. É também conhecido como redistribuição.

Nó	: Um dos pontos de definição de uma rede; um ponto de junção conectado a alguma ou a todas as outras linhas de dependência.
Objetivo	: Estado positivo ou situação futura que se pretende atingir.
Objetivo do Projeto	: Descreve a nova situação que se pretende alcançar com a realização do projeto.
Objetivo Superior	: Descreve uma situação melhorada, para a qual um projeto pretende contribuir. Essa contribuição é o impacto gerado pelo alcance do objetivo do projeto.
Oficina de Concepção	: Evento que visa definir a base conceitual geral do projeto e produzir os subsídios necessários à fase de concepção. As entradas para esta oficina de trabalho são o Termo de Abertura do Projeto preenchido e outras informações complementares.
Oficina de Planejamento	: Evento que visa definir a base para a implementação e o gerenciamento do projeto. A oficina é realizada com a equipe do projeto, levando em consideração as linhas mestre da concepção, vinculando-as aos recursos disponíveis. Aspectos que se destacam nesta oficina são: a definição do escopo do projeto, o seu desdobramento em atividades, a organização do trabalho e dos recursos humanos e a comunicação. Para cada aspecto são aplicados instrumentos diferentes que, no seu conjunto, levam ao desenvolvimento do Plano do Projeto.
Oficina de Replanejamento	: Evento que se inicia com o monitoramento. São revisados e atualizados os principais elementos do Plano do Projeto. Se as mudanças forem significativas, o novo plano tem que ser aprovado novamente. O replanejamento é recomendado depois da conclusão do alcance de marco importante.
Oficina de Trabalho	: O mesmo que <i>workshop</i> .
Operação	: Um conjunto de atividades permanentes, repetitivas ou rotineiras, em oposição ao projeto, que é temporário e único. Por exemplo: um projeto pode servir para construir e implantar uma nova unidade, e depois do alcance do objetivo do projeto a nova unidade passa a operar por tempo indeterminado.
Operacional	: Estar em condições para realizar operações. Após o planejamento geral, seja estratégico ou de um projeto, os objetivos são operacionalizados, a fim de averiguar as condições de serem realizados. Ver também Planejamento operacional.
Orçamentação	: Alocação individual de estimativas de custos nos componentes do projeto.
Orçamento completo	: Custo total estimado do projeto.
Organização de projeto	: Grupo de pessoas e outros recursos dedicados a um projeto. Equipe do projeto vista sob a perspectiva da divisão de responsabilidades entre seus integrantes.
Organização funcional	: Estrutura organizacional na qual as pessoas são agrupadas hierarquicamente por especialidade ou negócio. Por exemplo: produção, venda, engenharia e contabilidade no nível de topo, com a engenharia também dividida em mecânica, elétrica, etc.
Organização Matricial	: Forma de organização que visa otimizar o aproveitamento de diversos especialistas distribuídos (lotados) em departamentos funcionais de uma organização em torno de uma finalidade comum, de um projeto, por exemplo. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto, enquanto os vínculos com o departamento funcional de origem permanecem.
Organograma	: Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização. Num projeto representa as unidades e as relações de vínculo e de comunicação entre os interessados. O organograma apóia uma

- definição mais clara de papéis e responsabilidades.
- Pacote de trabalho** : Um produto, serviço ou componente de trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT). É a base para o desdobramento em atividades. O Pacote de Trabalho serve também para distribuir tarefas dentro da equipe.
- Partes envolvidas** : Indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização responsável pela execução do projeto e no ambiente em que ela opera. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes envolvidas. As partes envolvidas podem incluir: fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como interessados.
- Patrocinador** : É a pessoa que tem a última palavra, ou seja, a máxima autoridade sobre o projeto. O Patrocinador proporciona os fundos para financiar o projeto, resolve problemas e mudanças de escopo, aprova as entregas (resultados esperados) importantes. Também defende o projeto dentro da organização.
- Período de trabalho** : Horas ou dias designados em um calendário de projetos, ou de recursos, durante os quais o trabalho pode ser realizado.
- PERT** : Técnica específica de desenho de redes e cálculo probabilístico da duração de atividades, usada na administração de projetos. Cálculo probabilístico de duração de atividade a partir da média ponderada das três estimativas (duração otimista, pessimista e mais provável). O peso de cada tipo de duração pode variar de acordo com o projeto, mas a relação mais comum é de 1, 4 e 1, respectivamente, para as previsões otimistas, mais prováveis e pessimistas, a saber: $\text{Estimativa PERT} = 1x (\text{estimativa otimista}) + 4x (\text{estimativa mais provável}) + 1x (\text{estimativa pessimista}) / 6$.
- Planejamento** : Fase no ciclo do projeto. Função gerencial que engloba a identificação, análise, estruturação de problemas e soluções, a definição de propósitos, estratégia, objetivos, metas, políticas, programas, projetos e atividades, bem como a coordenação das expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.
- Planejamento de contingências** : Desenvolvimento de um plano gerencial com estratégias alternativas para serem utilizadas para assegurar sucesso ao projeto se os eventos de risco ocorrerem.
- Planejamento de recursos** : Determina quais recursos (pessoas, equipamentos e materiais) são requeridos, em quais quantidades, para realizar as atividades do projeto.
- Planejamento do projeto** : Compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto. Sua principal saída é o Plano do Projeto. O plano contendo a linha de base é o plano original usado para monitorar o andamento do projeto.
- Planejamento Estratégico** : Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados: a missão da organização, a visão de

	<p>futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada.</p>
Planejamento Operacional	: Processo de desdobramento do planejamento global de um projeto em atividades executáveis e gerenciáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. O produto deste processo é o Plano do Projeto.
Plano	: Formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.
Plano de Atividades	: Documento que registra as atividades previstas para o projeto, suas respectivas datas de início e fim e ainda, responsáveis e participantes. Está relacionado às informações sobre o trabalho a ser feito.
Plano de Gerenciamento da Comunicação	: Documento que registra como a comunicação do projeto será realizada, quais os participantes e suas respectivas responsabilidades. Também são definidos os meios de comunicação a serem utilizados e como será a comunicação externa ao projeto.
Plano de linha de base	: Plano original usado para controlar o andamento de um projeto. O plano de linha de base contém informações referentes às atividades, recursos e atribuições.
Plano de Marcos	: Cronograma resumido que identifica os principais marcos do projeto e suas datas.
Plano de Trabalho Individual	: Documento que registra as atividades previstas para uma determinada pessoa e suas respectivas datas de início e fim. É parte do Plano do Projeto e visa facilitar especialmente o gerenciamento de trabalhos de equipes cujos membros têm pouco contato direto.
Plano de Transferência	: Documento que registra como os resultados produzidos pelo projeto serão transferidos para uma organização que assumirá a responsabilidade para a sua manutenção e sustentabilidade. Inclui, ainda, a definição de medidas de preparação ou capacitação dos futuros beneficiários do projeto.
Plano do projeto	: Documento formalmente aprovado, utilizado para orientar tanto a execução como o controle do projeto. É utilizado para documentar as premissas e decisões do projeto, facilitar a comunicação entre as partes envolvidas e documentar as bases de referência (linha de base) do escopo, do custo e do cronograma. É o produto final da fase de planejamento. Trata-se de um documento que deve estar perfeitamente integrado, de forma a garantir que os vários elementos do projeto estejam adequadamente coordenados entre si. Ele deve servir como base documental para decisões futuras do projeto, por isso deve conter informações consistentes e realistas. A elaboração do Plano do Projeto é uma das principais atribuições do Gestor do Projeto. Este documento deve ser formalmente aprovado pela organização.
PMBOK	: (<i>Project Management Body of Knowledge</i>). - Conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, em sua terceira edição, de 2004, sistematizados pelo <i>Project Management Institute -PMI</i> . Editado no Brasil com o nome UM GUIA DO CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.
PMP	: (<i>Project Management Professional</i>) Abreviação em inglês de "Profissional em Gerenciamento de Projetos". Indivíduo que obteve o certificado mediante exame junto ao Project Management Institute (PMI).

Porcentagem realizada	: Estimativa expressa em porcentagem da quantidade de trabalho que foi completada em uma atividade ou grupo de atividades.
Problema	: É o resultado indesejável de um processo de trabalho. Para sanear um problema devem ser identificadas as suas causas e atuar sobre elas.
Procedimento	: Um método prescrito (obrigatório) para realizar um determinado trabalho de uma maneira específica.
Processo	: Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entradas (insumos, <i>inputs</i>) em saídas (produtos ou serviços, <i>outputs</i>). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.
Processo de controle	: Compreende as atividades necessárias para garantir a segurança de que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Envolve a monitoração, a avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.
Processo de encerramento	: Compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.
Processo de execução	: Compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.
Processo de iniciação	: Processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. A principal saída desse processo é a proposta do projeto, o Termo de Abertura do Projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.
Processo de planejamento	: Compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto.
Processo de Produção	: Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender às necessidades dos clientes. Também chamados de processos-fim ou finalísticos.
Processos de gerenciamento	: São conceituados como uma série de ações que geram um resultado. Os processos dos projetos dividem-se em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Os processos da gerência de projetos são aqueles que se relacionam com a descrição e a organização do trabalho do projeto e são classificados em seis grupos (processo de concepção, processo de iniciação, processo de planejamento, processo de execução, monitoramento e processo de encerramento). Os processos orientados ao produto são aqueles que se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto.
Processos essenciais	: Definem-se como essenciais aqueles processos que, por possuírem dependências bem definidas, são executados essencialmente na mesma ordem, na maioria dos projetos. Segundo o PMBOK, são processos essenciais: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma, planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos, desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto, relatório de desempenho, controle geral de mudanças, encerramento dos contratos e encerramento administrativo.
Processos facilitadores	: Definem-se como facilitadores os processos que são realizados intermitentemente e à medida que são necessários. Eles não são processos opcionais, mas sim processos cuja ordem ou

	<p>detalhamento da execução dependem da natureza do projeto. Segundo o PMBOK, são processos facilitadores: planejamento da qualidade, planejamento organizacional, montagem da equipe, planejamento das comunicações, identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos, planejamento das aquisições, preparação das aquisições, verificação do escopo, garantia da qualidade, desenvolvimento da equipe, distribuição das informações, pedido de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos, controle de mudanças do escopo, controle do cronograma, controle dos custos, controle da qualidade e controle das respostas aos riscos.</p>
Processos Principais	: Referem-se aos processos essenciais ao perfeito funcionamento da organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), bem como para a consecução das metas estabelecidas.
Produtividade Produto	: Refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos. : Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). O PMBOK define produto como: "um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente."
Programa	: Cada programa articula um conjunto de medidas que concorrem para o cumprimento de diretriz de médio prazo. As medidas previstas nos programas, normalmente, identificam-se melhor a projetos visando à produção de produto ou resultado singular, que contribuem para o melhor desempenho da organização. Nesse caso, o ciclo de vida dos projetos pode ou não estar contido dentro de um mesmo exercício. Porém, nada impede a associação das medidas dos programas a processos de trabalho. O desempenho de cada programa deve ser mensurado por indicadores.
Projeto	: Um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), prazo de duração limitado e considerando os recursos específicos (humanos, materiais, equipamento). O objetivo do projeto alcançado contribui para um objetivo superior. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em contraste às operações, que são atividades rotineiras e repetitivas. Os projetos, necessariamente, devem ter seus objetivos vinculados ao atingimento de um objetivo estratégico previsto no Plano Estratégico do CNJ.
Projeto de Desenvolvimento	: São projetos que visam não apenas produzir algo tangível, mas também provocar mudanças intangíveis, porém significativas. Projetos de desenvolvimento são fortemente influenciados por aspectos sociais, políticos, institucionais, culturais e comportamentais, o que gera um alto grau de incerteza para o seu planejamento e implementação. De modo geral, existem organizações executoras do projeto e organizações ou grupos que são beneficiários do mesmo.
Projeto de Implementação	: São projetos predominantemente técnicos, às vezes chamados de projetos de engenharia. Grande parte da organização e dos processos destes projetos é conhecida e, por isso, pode ser implementado com menor grau de incerteza e maior rapidez.
Projeto de Intervenção	: Projeto com a intenção de intervir numa situação social, relativamente complexa, a fim de transformar a situação no sentido de se obter um desenvolvimento sustentável.

Projeto Demonstrativo	: Ele deve conter propostas criativas e inovadoras - em termos tecnológicos, organizacionais e gerenciais - e mostrar a viabilidade dessas soluções tanto do ponto de vista ambiental, como econômico e social.
Projeto Estratégico	: Projeto com capacidade específica de provocar um efeito multiplicador ou de desencadear um processo de desenvolvimento, orientado por um objetivo maior previsto em um plano estratégico.
Projeto predecessor	: Projeto iniciado ou concluído anteriormente e cujos produtos ou resultados, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.
Projeto sucessor	: Projeto futuro que vai depender ou necessitar, em alguma de suas etapas, dos resultados ou produtos, parciais ou finais, do projeto que está sendo proposto.
Projetos conexos	: São aqueles projetos complementares e que tem simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultado ou produto consistente dependem da conclusão de algum produto ou fase de outro projeto conexo.
Proposta do projeto	: No CNJ é o Termo de Abertura do Projeto. Principal saída da fase de iniciação. Instrumento utilizado para formalização dos requisitos de um novo projeto no CNJ.
Quadro de Atribuições	: Instrumento de planejamento da organização do projeto, complementando o organograma do projeto, através da descrição das funções e responsabilidades.
Quadro Lógico	: Estrutura dos elementos e informações mais importantes de um projeto. A matriz permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O quadro contém uma descrição da lógica de intervenção, incluindo o objetivo superior, ao qual o projeto pretende contribuir, o objetivo do projeto, definindo a situação futura desejada ao final do projeto, os resultados esperados, que são os bens e serviços que o projeto produzirá e com os quais se alcançará o objetivo do projeto, e as atividades principais necessárias para a produção dos bens e serviços. As atividades previstas são compatibilizadas com os recursos disponíveis.
Qualidade	: Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.
Recursos	: Fatores necessários à realização do projeto. Compreende, dentre outros, as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.
Relatório de desempenho	: Documento com informações a respeito da performance do projeto (relatório de situação).
Replanejamento	: Repetição de todos ou de alguns dos processos de planejamento, baseada nos avanços constatados e adequados à situação do projeto. O replanejamento pode resultar apenas na atualização dos documentos de planejamento operacional ou pode resultar na redefinição de datas, produtos ou até objetivos. Conforme o grau de mudança necessário, o patrocinador do projeto precisa aprovar o plano atualizado.
Reserva	: Uma provisão no projeto para mitigar riscos de custo e/ou de cronograma. É freqüentemente, usada com um modificador (exemplo: reserva gerencial, reserva de contingência), de modo a prover detalhes adicionais sobre quais tipos de riscos se espera mitigar.
Responsabilidade	: Exigência da realização das obrigações que se tem para fazer e sua prestação de contas. Não se exigem resultados nem

Restrição	: responsabilidade se não houver a necessária autoridade atribuída. : Restrição ou limitação que se impõe na data de início, ou de término, de uma atividade. Por exemplo, pode-se determinar que uma atividade se inicie em uma data específica, ou termine, no máximo, até uma data específica.
Resultado	: Um bem ou um serviço produzido pelo projeto. Ver também saídas. Na área de administração de empresas, resultado geralmente está relacionado a benefícios financeiros ou estratégicos da organização.
Retroalimentação	: Processo de comunicação que reage a uma informação. Elemento fundamental na comunicação humana e especialmente para o trabalho em equipe.
Reunião de abertura	: Reunião realizada, na fase de iniciação, entre o gestor de projeto, o líder da equipe de acompanhamento de projetos na organização e as partes envolvidas no projeto. Nela são ajustadas as expectativas e definidas as especificações do projeto em termos de escopo, metas, indicadores, produtos, prazos, estimativas de custos, montagem da equipe e, também, fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.
Riscos	: São eventos internos ou externos com alguma probabilidade de ocorrer, que se ocorrerem, podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos.
Saídas	: Produtos ou serviços alcançados através da transformação de recursos e informações (entradas). As saídas de uma fase de projeto se transformam em entradas da fase seguinte.
Seqüenciamento	: Definição das relações de interdependência e precedência entre as atividades.
Sinergia	: Cooperação. Ato ou esforço de vários órgãos ou pessoas na realização de uma função. Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada. Ação simultânea, em comum.
Singularidade	: Característica dos projetos. Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto, trabalhos que não tenham sido feitos antes.
Sistema da qualidade	: Conjunto estruturado de responsabilidades, autoridade, processos, procedimentos, documentos e todos os tipos de recursos, que procuram garantir a qualidade dos produtos, serviços e processos.
Sistema de administração de projetos	: Conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, sistema de documentação, estrutura organizacional e outros elementos, que tem por objetivo normatizar a administração de projetos dentro de uma organização. Metodologia de gestão de projeto.
Sistema de Gerenciamento	: Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.
Sistema de Informações	: O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações.
Sistema de planejamento e gestão	: Sistema que define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pela organização em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e curto prazo. Objetiva integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e alcançar a visão de futuro da organização.
Situação	: Refere-se à posição em que se encontra determinada situação em relação ao planejado. Como exemplo, temos o Relatório de Status

	do Projeto, que relata o momento em que se encontra o projeto se comparado ao planejado.
Subatividade	: Atividade que faz parte de uma atividade de resumo. As informações de subatividade são consolidadas na atividade de resumo.
Subprojeto	: Projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes com melhor gerenciamento. É também conhecido como projeto inserido.
Superalocação	: Resultado da atribuição a um recurso de mais atividades do que ele pode realizar no período de trabalho disponível. A superalocação é determinada com base nos valores de trabalho e de duração das atividades atribuídas, no número máximo de unidades, disponíveis para o recurso e no calendário usado por esse último.
Suposição	: É um fator externo a um projeto, não controlável pela gerência, mas que pode influenciar o seu desempenho. Representa um risco, cujo possível impacto deve ser estimado e seu desenvolvimento monitorado. Os exemplos das suposições poderão ser que 'os orçamentos e os recursos estarão disponíveis quando necessário' ou 'a liberação de novo software estará disponível para o uso no momento onde a fase da construção começa'.
Sustentabilidade	: Qualidade de um sistema que é sustentável; que tem a capacidade de se manter em seu estado atual durante um tempo indefinido, principalmente devido à baixa variação em seus níveis de matéria e energia; desta forma não esgotando os recursos de que necessita. Ver desenvolvimento sustentável.
Tarefa	: Conjunto (relativamente pequeno) de atividades. Tarefas podem ser agregadas em atividades principais.
Técnica	: É o modo de fazer de forma mais hábil, mais segura e perfeita uma atividade qualquer.
Tecnologia	: O conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da organização para que seus objetivos possam ser alcançados.
Temporariedade	: Característica dos projetos. Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função dos objetivos que se quer alcançar.
Termo de Abertura do Projeto	: É o documento técnico, aprovado pela administração, que delinea as orientações básicas e a filosofia do projeto. Caso exista um conselho ou comitê diretor do projeto, o Termo de Abertura do Projeto é base de referência para as decisões. É o produto final da fase de concepção e reconhece formalmente a existência do projeto.
Termo de Encerramento	: Documento formal, emitido por quem aprovou o projeto e aceitou os seus resultados, que registra que o projeto concluiu as suas atividades e deixou de existir.
Termo de Referência	: Documento técnico que define o escopo, objetivos, tarefas, prazos, produtos e procedimentos para a realização de um determinado serviço contratado. Os Termos de Referência são a bases técnica para a contratação.
Unidade de calendário	: Menor unidade de tempo utilizada no planejamento do projeto. Unidades de calendários são, geralmente, horas, dias ou semanas, mas também podem ser até em turnos, ou mesmo, minutos. Utilizadas, principalmente, em relação a aplicativos de gerenciamento de projetos.
Unidade	: Unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça

patrocinadora	considerando os resultados que se pretende atingir ou os produtos esperados. Essa unidade influencia fortemente para garantir recursos para o projeto. A unidade patrocinadora pode ser a mesma unidade executora do projeto.
Usuário	: Pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto do projeto.
Verificação do escopo	: Ato de assegurar que todos os produtos do projeto a serem entregues sejam concluídos satisfatoriamente.
WBS	: ver estrutura analítica do projeto (EDT).
Workshop	: Oficina de Trabalho. Reunião geralmente conduzida por um moderador onde o propósito é produzir algo coletivamente (por exemplo, plano de trabalho, elementos para um plano estratégico, etc.). Os workshops mais freqüentes em projetos são: Oficina de Concepção; Oficina de Planejamento e Oficina de Monitoramento e Replanejamento.
ZOPP	: [<i>alemão: Zielorientierte Projektplanung</i>]. Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos. É uma metodologia para a estruturação de processos de planejamento participativo que faz parte do gerenciamento de projeto. Consiste de elementos de análise e de planejamento e utiliza a moderação como método de trabalho. Integra um conjunto de técnicas e instrumentos gerenciais. O instrumento central é a matriz de planejamento de projeto, o mesmo que Quadro Lógico.

V. BIBLIOGRAFIA

1. BOSSIDY, Larry e CHARAN, Ram, Execução: A Disciplina para Atingir Resultados, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier – 2005.
2. CAMPOS, V. F., Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia, Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte MG - 1998.
3. CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas Diretrizes, Fundação Christiano Ottoni, 1996.
4. CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), 6ª Edição, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
5. FIGUEIREDO, Francisco Constant de, FIGUEIREDO, Helio Carlos Maciel, Dominando Gerenciamento de Projetos com MS Project 2003, Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005
6. HELDMAN, Kim, PMP, Gerência de Projetos: Guia para exame oficial do PMI, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier – 2005.
7. HERRERO, Emilio, Filho, Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, 4ª. Edição, Rio de Janeiro: Elsevier – 2005.
8. KAPLAN, Robert e NORTON, David, A Estratégia em Ação, Editora Campus, Rio de Janeiro - 1997.
9. KAPLAN, Robert e NORTON, David, Organização Orientada para a Estratégia, Editora Campus, Rio de Janeiro - 2000.
10. KAPLAN, Robert e NORTON, David, Mapas Estratégicos, Editora Campus, Rio de Janeiro - 2004.
11. KAPLAN, Robert e NORTON, David, Alinhamento, Editora Campus, Rio de Janeiro - 2006.
12. KAPLAN, Robert e NORTON, David, Kaplan e Norton na Prática, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier – 2004.
13. MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados, Editora Atlas, 1997.
14. MINTZBERG, Henry e QUINN, James B., O Processo da Estratégia, Editora Bookman, Porto Alegre – 2001.
15. PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
16. PAGE-JONES, Meillir. Gerenciamento de Projetos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
17. PMBOK 3.ª Edição, Project Management Institute, tradução livre, PMI-MG, 2004.
18. PRADO, Darci. Gerência de Projetos em Tecnologia da Informação, Editora EDG, Volume 5, 1999.
19. PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações, Editora EDG, Volume 1, 2000.
20. PRADO, Darci. Planejamento e Controle de Projeto, Editora EDG, Volume 2, 1998.
21. PRADO, Darci. Usando o MS Project 2000 em Gerenciamento de Projetos, Editora EDG, Volume 3, 2000.
22. OLIVEIRA, Djalma, Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e Práticas, São Paulo, Editora Atlas S.A. - 2002.
23. REZENDE, José F., Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier – 2003.
24. THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J., Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução, Pioneira , São Paulo – 2000.
25. VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos, Makron Books, 1998.
26. VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos, 2ª Edição, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000.
27. VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano do Projeto, 2ª. Edição, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2005.
28. VARGAS, Ricardo Viana. Microsoft Project 2000, Transformando Projetos em Resultados de Negócios, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000.

29. WERKEMA, M. C. C., As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos, Vol. 1, Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte MG - 1995.