



JUSTIÇA FEDERAL
CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

RESOLUÇÃO N. 800/2022 - CJF, DE 24 DE OUTUBRO DE 2022.

Dispõe sobre a aprovação do Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos da Justiça Federal e do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

A PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, no uso das suas atribuições legais, e

CONSIDERANDO a competência do Conselho da Justiça Federal, como órgão central de sistema da Justiça Federal, estabelecida no art. 105, parágrafo único, inciso II, da [Constituição Federal](#);

CONSIDERANDO os termos da [Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020](#), que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal 2021-2026;

CONSIDERANDO o decidido no Processo SEI n. 0001993-42.2022.4.90.8000, na sessão de 24 de outubro de 2022,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos da Justiça Federal – MGPPE-JF e o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF, conforme anexos desta Resolução.

Art. 2º O MGPPE-JF é de observância obrigatória pelos escritórios de projetos estratégicos regionais e seccionais, podendo ser adaptado, considerando-se as respectivas capacidades de atuação, maturidade e especificidade.

Art. 3º Cabe às unidades de gestão estratégica do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus, de âmbito nacional, regional e seccional, prestar orientações aos gestores e gerentes de projetos estratégicos quanto à utilização do MGP-JF.

Art. 4º Os anexos de que trata o art. 1º desta Resolução serão disponibilizados no sítio eletrônico do Conselho da Justiça Federal.

Art. 5º Revogar a [Resolução CJF n. 148, de 26 de maio de 2011](#), e a [Portaria CJF n. 23, de 19 de janeiro de 2016](#).

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministra **MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA**
Presidente



Autenticado eletronicamente por **Ministra MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA, Presidente do Conselho da Justiça Federal**, em 26/10/2022, às 19:16, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no site
https://sei.cjf.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **0397271** e o código CRC **FD53F07A**.

Justiça Federal

**Manual de
Gestão de Portfólio
de Projetos
Estratégicos da
Justiça Federal**

1ª Edição

Brasília, julho/2022

Apresentação	3
1 Definições Básicas.....	4
1.1 Escritório de Projetos Estratégicos – EPE.....	4
1.2 Projeto Estratégico.....	5
1.3 Portfólio de Projetos Estratégicos	6
1.4 Gestão Orçamentária dos Projetos.....	6
2 Gestão de Portfólio	7
2.1 Identificação.....	7
2.2 Categorização.....	8
2.3 Seleção dos Projetos	9
2.4 Priorização dos Projetos	10
2.4.1 Alinhamento Estratégico.....	10
2.4.2 Complexidade	11
2.4.3 Nota do Projeto.....	12
2.5 Aprovação dos Projetos	13
2.6 Processo de Autorização e Execução	13
2.7 Execução dos Projetos	13
2.8 Processo de Monitoramento e Controle	14
2.8.1 Revisão do Portfólio.....	14
2.8.2 Regras para Escalonamentos	15
3 Reunião de Análise Estratégica – RAE.....	16

Apresentação

O modelo de gestão da Justiça Federal, haja vista a amplitude da sua missão e o contexto de mudanças na qual está inserida, foi pautado em quatro pilares: planejamento estratégico, gestão de dados, de processos e de projetos. O planejamento estratégico deve ser visto como o principal motivador das melhorias na gestão de dados, nos processos e na execução dos projetos. Esses quatro pilares encontram-se apoiados pela gestão de mudança cultural que busca favorecer o desenvolvimento e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance da sua “Visão” e na concretização da sua “Missão”.

Buscando contribuir com a estratégia da Justiça Federal, este Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos na Justiça Federal foi elaborado com a participação de todo o segmento da Justiça Federal, com base nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por órgãos públicos.

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

Secretaria Geral – SG
Secretaria de Estratégia e Governança – SEG
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SUEST
Seção de Gestão de Projetos – SEGESP

1 Definições Básicas

1.1 Escritório de Projetos Estratégicos – EPE

O EPE deverá fazer parte da estrutura organizacional, vinculada à área de planejamento estratégico, com o propósito de ser a estrutura para a gestão do portfólio de projetos e programas estratégicos do órgão.

A abrangência da atuação dos EPEs corresponde à delimitação do conjunto de projetos e programas estratégicos do portfólio, referentes aos seus respectivos órgãos, conforme se verifica:

- Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais – EPEN: atua no âmbito da Secretaria de Estratégia e Governança do Conselho da Justiça Federal e é responsável pelo portfólio de projetos estratégicos do CJF e pelo portfólio de projetos estratégicos nacionais, com apoio dos Escritórios de Projetos Estratégicos Regionais e dos Escritórios de Projetos Estratégicos Seccionais.
- Escritório de Projetos Estratégicos Regionais – EPER: atua no âmbito dos Tribunais Regionais Federais e é responsável pelos seus respectivos portfólios de projetos estratégicos e pelo portfólio de projetos estratégicos regional da respectiva região.
- Escritório de Projetos Estratégicos Seccionais – EPES: atua no âmbito das seções judiciárias e é responsável pelos respectivos portfólios de projetos estratégicos.

Os EPEs devem atuar de forma integrada, por meio da troca de informações sobre as boas práticas de projetos, no que se refere ao andamento e à conclusão dos projetos, às lições aprendidas, dentre outras informações, buscando a melhoria contínua e a padronização, mediante o uso de uma linguagem única na gestão de projetos na Justiça Federal.

Para concretização do seu propósito, os EPEs devem possuir as seguintes competências, que compõem a rotina de trabalho dos seus integrantes:

- assegurar que o portfólio de projetos estratégicos esteja alinhado aos objetivos estratégicos do órgão e da Justiça Federal;
- promover a utilização da ferramenta corporativa de gestão de projetos adotada pela Justiça Federal, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- atuar em processo administrativo específico todo projeto estratégico autorizado e iniciado, para os devidos registros;
- acompanhar o andamento dos projetos estratégicos, provendo-os de informações estruturadas, atualizadas e consolidadas acerca da atual posição do portfólio por meio de relatório executivo de acompanhamento, a fim de apoiar a alta administração na tomada de decisão;
- prover informações de caráter gerencial que permitam aos comitês de planejamento estratégico acompanhar o desempenho dos projetos em andamento, bem como avaliar se estes atendem aos objetivos para os quais foram alinhados;
- assegurar a correta aplicação do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGPJF;

- difundir a cultura de gestão de projetos na Justiça Federal;
- prestar apoio e assessoramento técnico e metodológico aos gestores, gerentes e às equipes de projetos em todas as fases do projeto;
- integrar os múltiplos projetos, gestores de projetos e gerentes de projetos, consolidando suas informações num repositório compartilhado;
- contribuir para a manutenção do acervo de conhecimentos, histórico e lições aprendidas nos projetos empreendidos na Justiça Federal, de acordo com sua delimitação;
- propor treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;
- propor, em parceria com as unidades específicas, a capacitação relativa ao MGPJF.
- realizar pesquisas e participar de eventos relacionados à inovação na área de gestão de projetos;
- realizar intercâmbio com organizações públicas e privadas de referência na área de gestão de projetos.

Além das competências gerais dos EPEs, o EPEN também possui como competências:

- coordenar os trabalhos de revisão e atualização do Manual de Gestão de Projetos e do Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos da Justiça Federal e seus respectivos modelos de documentos, envolvendo as partes interessadas e demais escritórios regionais e seccionais;
- avaliar a adesão à Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal;
- prover suporte da metodologia aos escritórios regionais e seccionais;
- avaliar as competências dos gerentes de projetos e a maturidade dos escritórios de projetos estratégicos regionais e seccionais, a fim de permitir o planejamento das ações de desenvolvimento;
- acompanhar e divulgar informações dos projetos estratégicos nacionais da Justiça Federal;
- orientar a administração na escolha de ferramentas e na atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos;
- disponibilizar e divulgar, no Portal da Justiça Federal, as novas versões dos documentos e dos manuais anteriormente citados.

1.2 Projeto Estratégico

O Projeto Estratégico surge como medida planejada para a consecução de um ou mais macrodesafios, quando se tratar do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, o qual abrange os Tribunais Regionais Federais, ou de um ou mais objetivos estratégicos, quando se tratar de Planejamento Estratégico do Conselho da Justiça Federal ou das Seções Judiciárias. Consequentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro. Devido à sua importância, os projetos estratégicos possuem alta prioridade em sua execução.

Na Justiça Federal, o projeto poderá ter a abrangência:

- Interno: atende ao planejamento tático ou operacional. Trata-se de projetos funcionais, não considerados estratégicos, mas importantes para determinada unidade.
- Institucional: projeto estratégico desenvolvido para atender à estratégia do órgão (1º e 2º graus da Justiça Federal e CJF).
- Regional: projeto estratégico que contempla a estratégia de todas ou da maioria das Seções Judiciárias de um determinado Tribunal Regional Federal – TRF.
- Nacional: projeto estratégico que impacta na estratégia de todos ou da maioria dos Tribunais Regionais Federais.

1.3 Portfólio de Projetos Estratégicos

Portfólio de Projetos Estratégicos é um conjunto de projetos e programas estratégicos gerenciados em grupo, em um determinado momento, com a finalidade de atingir os macrodesafios do Poder Judiciário, os objetivos estratégicos da Justiça Federal e do órgão.

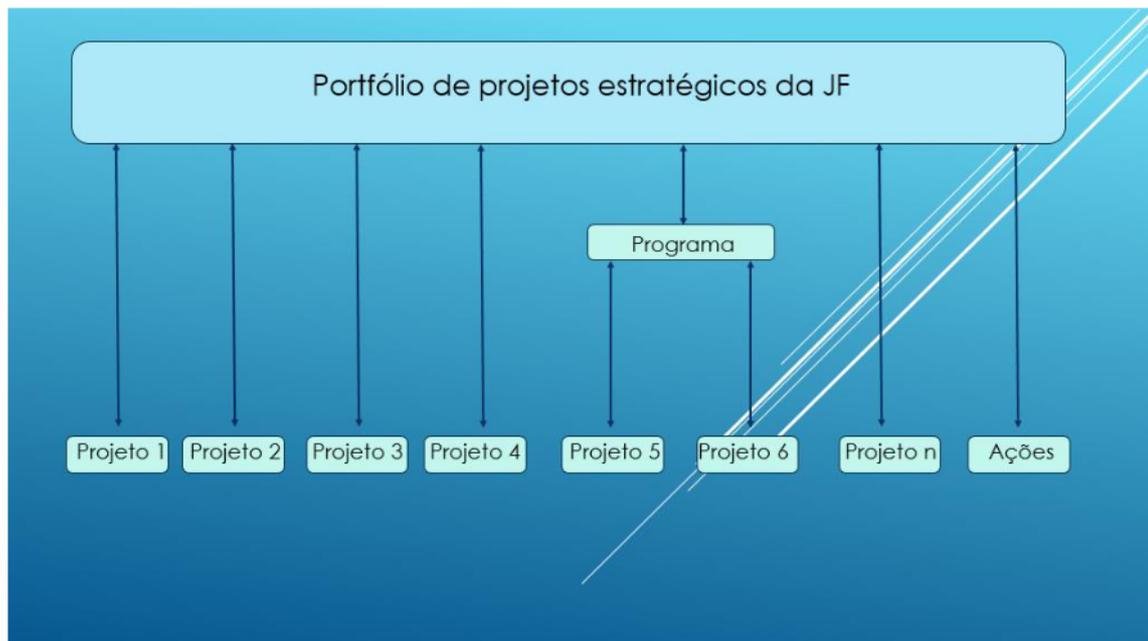


Figura 1 – Esquema do portfólio de projetos estratégicos da JF.

O gerenciamento eficaz do portfólio de projetos auxilia indivíduos, grupos e órgão

a:

- embasarem a tomada de decisões estratégicas;
- cumprirem os objetivos do estratégicos;
- otimizarem o uso dos recursos organizacionais; e
- identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas.

1.4 Gestão Orçamentária dos Projetos

Anualmente o Conselho da Justiça Federal é responsável pela definição da proposta orçamentária da Justiça Federal para o exercício seguinte, em conformidade com

as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual – LOA. A proposta orçamentária deve contemplar os custos financeiros dos projetos estratégicos, a fim de garantir a sua execução.

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

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

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

2 Gestão de Portfólio

O processo de gestão de portfólio é iniciado a partir dos objetivos estratégicos e dos macrodesafios da Justiça Federal, derivados do Planejamento Estratégico. No processo de constituição do portfólio os projetos são identificados, categorizados, selecionados, priorizados e aprovados como sendo estratégico, pelo respectivo comitê gestor, considerando o seu alinhamento às estratégias, os limites orçamentários e os riscos operacionais.

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

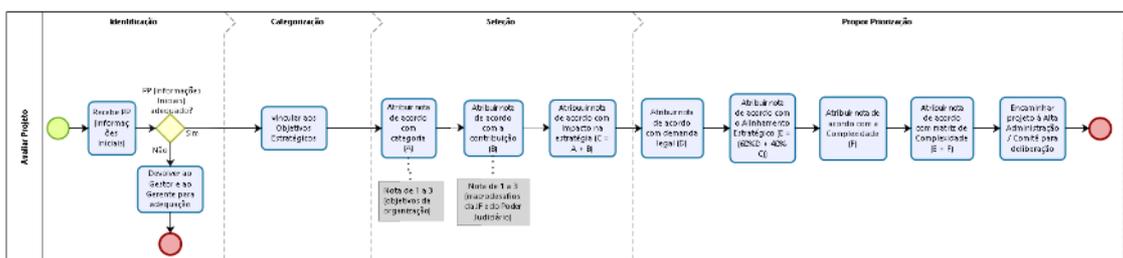


Figura 2 – Processo de gestão de portfólio da Justiça Federal

2.1 Identificação

Neste processo, o EPE recebe o Plano de Projeto com informações iniciais do projeto e verifica se todos os campos foram preenchidos adequadamente, de acordo com

o MGPJF, mantendo contato com o gestor e o gerente até que os ajustes sejam feitos, se necessário.

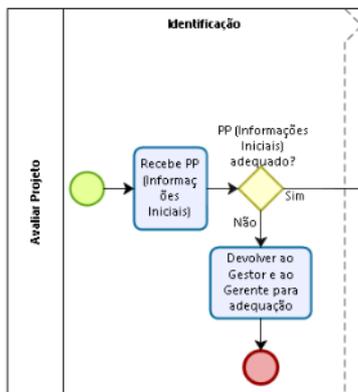


Figura 3 – Macrofluxo do processo de identificação

Tendo em vista a liberdade que o gerente tem para utilizar a abordagem adaptada para desenvolvimento do produto, serviço ou resultado, o EPE deverá verificar se o PP apresenta um cronograma que reflita o escopo do projeto, até o momento possível de sua definição, onde serão apresentadas as entregas, desdobradas em atividades.

Nesse cronograma, o gerente poderá optar por detalhar melhor as entregas de curto prazo, cujo entendimento seja sabido, decompondo-as em atividades, com o máximo de detalhamento, ao passo que as entregas de médio e longo prazo poderão ser descritas em alto nível, cujas atividades poderão ser detalhadas posteriormente, quando houver maior precisão das informações, na medida em que a equipe do projeto passa a compreender melhor sobre o produto a ser desenvolvido.

2.2 Categorização

Esta fase tem como objetivo vincular os projetos aos objetivos estratégicos do órgão e aos macrodesafios da Justiça Federal, de acordo com os respectivos planejamentos estratégicos.

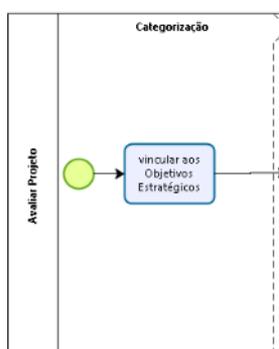


Figura 4 – Macrofluxo do processo de Categorização

Caso o projeto atenda a mais de um objetivo ou macrodesafio, deverá ser associada àquela que mais se enquadrar, para fins de apresentação no Plano do Projeto.

2.3 Seleção dos Projetos

Neste processo serão atribuídas notas de acordo com a categoria, ou seja, o impacto do projeto para alcance dos objetivos estratégicos do órgão e de acordo com a contribuição, ou seja, o impacto do projeto para o alcance dos macrodesafios e metas da Justiça Federal. E por fim, será calculado o impacto do projeto na estratégia, somando-se as duas notas anteriormente citadas. O projeto deverá estar associado a pelo menos um objetivo estratégico, macrodesafio ou meta.

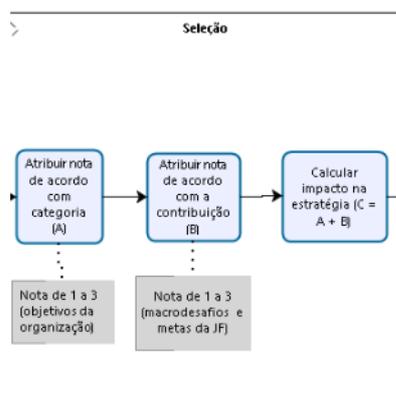


Figura 5 – Macrofluxo do processo de seleção

Categoria – Deverá ser atribuída nota de 1 a 3 para cada objetivo estratégico do órgão que for impactado pelo projeto:

- **NOTA 1:** o projeto possui **Baixa** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, apenas a sua implementação não garante o atendimento do objetivo.
- **NOTA 2:** o projeto possui **Média** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, contribui indiretamente ao objetivo.
- **NOTA 3:** o projeto possui **Alta** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, sua implementação contribui diretamente para o atendimento do objetivo.

Contribuição – Deverá ser atribuída nota de 1 a 3 levando-se em consideração o quantitativo de macrodesafio/meta da Justiça Federal que foram impactados pelo projeto:

- **NOTA 1:** O projeto contribui para pelo menos uma meta ou macrodesafio da JF.
- **NOTA 2:** O projeto contribui para pelo menos duas metas ou macrodesafios da JF.
- **NOTA 3:** O projeto contribui para pelo menos três metas ou macrodesafios da JF.

Cálculo do impacto do projeto na estratégia – somam-se as notas atribuídas à categoria e à contribuição:

Categoria	Contribuição	Impacto na estratégia
2	1	3

Tabela 1 – Cálculo do impacto na estratégia

A Tabela 2 apresenta um exemplo a ser usado para definição do ranking dos projetos, de acordo com o impacto na estratégia:

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

Tabela 2 – Exemplo de tabela a ser utilizada para definição do ranking dos projetos de acordo com o impacto na estratégia

Quanto aos projetos não selecionados, cujas notas atribuídas fizeram com que ficassem fora do ranking, o fato deverá ser informado às unidades demandantes especificando o motivo da não seleção. Os projetos selecionados passam para a fase seguinte de priorização.

2.4 Priorização dos Projetos

A fase de priorização deverá ser feita segundo critérios claros e coerentes, de acordo com as **Notas do Projeto**, as quais deverão ser calculadas considerando as dimensões: 1) alinhamento estratégico e 2) complexidade.

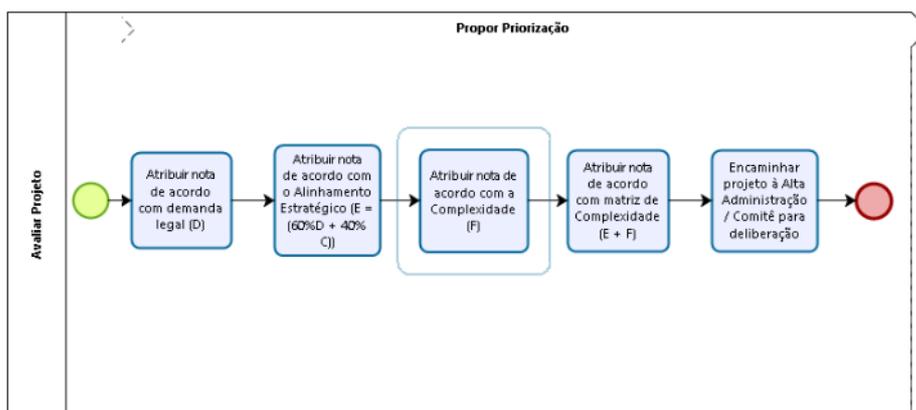


Figura 6 – Macrofluxo do processo de proposição de priorização

2.4.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é baseado em fatores que tornam os projetos mais

ou menos prioritários em relação aos objetivos estratégicos. Para a definição do grau de alinhamento estratégico serão considerados os seguintes critérios:

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

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

Tabela 3 – Critérios do alinhamento estratégico

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

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

2.4.2 Complexidade

A complexidade é baseada na análise dos seguintes critérios:

- **Unidades envolvidas:** considerando que a comunicação e o alinhamento das expectativas das partes interessadas no projeto representam os maiores fatores críticos de sucesso, quanto mais unidades de diferentes abrangências estiverem envolvidas, maior será a sua complexidade;
- **Orçamento:** projetos com orçamento alto necessitam de mecanismos de controle mais elaborados, aumentando, assim, a sua complexidade;
- **Duração:** projetos de longo prazo estão mais suscetíveis a mudanças de gestão, de escopo e de prioridade, tais mudanças podem aumentar a complexidade do projeto;
- **Aspectos técnicos:** estes envolvem não só conhecimentos sobre tecnologia, tais como, sistemas, arquitetura e equipamentos, mas também novas metodologias, modelos, padrões e mudanças nos processos de trabalho. Caso esses aspectos técnicos não sejam de domínio da equipe,

a complexidade do projeto poderá ser influenciada;

- **Aquisições:** projetos que possuem aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços dependem de processo licitatório específico e relacionamento com diversas áreas, o que pode aumentar a sua complexidade.

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Unidades envolvidas Peso: 20%	Envolvimento do CJF e de pelo menos um tribunal regional federal executando atividades do projeto	A unidade de origem e uma unidade de outra instância (ex.: tribunal – 2º grau e seção – 1º grau), ambas executando	Somente a unidade de origem executando e uma unidade de outra instância (ex.: tribunal – 2º grau e seção – 1º grau) revisando	Somente a unidade de origem e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 25%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e R\$ 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil
Duração Peso: 15%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 6 e 12 meses	Abaixo de 6 meses
Aspectos técnicos Peso: 25%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições Peso: 30%			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com contratação direta

Tabela 4 – Critérios de complexidade

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

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

2.4.3 Nota do Projeto

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

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

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

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

Legenda:

De 1,00 a 2,99 – Baixa

De 3,00 a 7,99 – Média

De 8,00 a 16,00 – Alta

Tabela 5 – Matriz de classificação: complexidade x alinhamento estratégico

2.5 Aprovação dos Projetos

Os comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), poderão utilizar as notas do Alinhamento Estratégico e da Complexidade com o objetivo de auxiliar a priorização dos projetos.

2.6 Processo de Autorização e Execução

Os projetos aprovados deverão aguardar autorização da Alta Administração para início de sua implementação, que formalmente aloca recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunica à área demandante a decisão.

A área demandante, por sua vez, comunica a decisão às partes interessadas e ao gestor e gerente do projeto para que preencham mais detalhadamente o PP, quando necessário, e que iniciem a execução do projeto.

2.7 Execução dos Projetos

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

A avaliação dos resultados do projeto será acompanhada pelos comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 09 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), e deverá ser feita considerando as metas de resultados previstas. O processo de avaliação de resultados do produto do projeto está detalhado no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF.

2.8 Processo de Monitoramento e Controle

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

Nessa fase deve ser verificado se o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado, com o objetivo de identificar se os objetivos traçados estão de fato sendo alcançados, bem identificada eventuais mudanças nas diretrizes estratégicas da organização, a fim de repriorizar os projetos estratégicos.

Os Comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, com o apoio do Escritório de Projetos Estratégicos, são os responsáveis pelo Monitoramento e Controle dos portfólios do órgão.

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

2.8.1 Revisão do Portfólio

Os EPEs são os responsáveis pela proposição da revisão do portfólio de projetos estratégicos dos respectivos órgãos, podendo propor inclusão, repriorização ou cancelamento de projetos e programas.

O objetivo das revisões é assegurar que o portfólio contenha apenas programas e projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, o EPE deverá reunir indicadores de desempenho dos projetos, gerar relatórios, encaminhando-os à Alta Administração, a fim de garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

As principais atividades dessa fase são:

- atualização dos indicadores de desempenho dos programas e projetos do portfólio;
- revisão das prioridades, dependências entre projetos, escopo, retorno esperado, riscos e desempenho;
- revisão nas expectativas de impacto para as unidades demandantes;
- elaboração de recomendações para o gerenciamento dos projetos ou programas;
- entradas para avaliação
- de desempenho do portfólio:
 - % custo realizado sobre o valor orçado;
 - % trabalho executado;
 - % entregas realizadas;

- avaliação de riscos significativos que comprometem os objetivos do projeto ou programa.

Os relatórios da revisão do portfólio serão emitidos periodicamente e encaminhados para análise dos comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698, de 15 de março de 2021, e pela Resolução CJF n. 717, de 29 de junho de 2021.

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

Os comitês supracitados são responsáveis, em suas respectivas esferas de atuação, por aprovar as mudanças ocorridas no portfólio, de acordo com as regras de escalonamento que serão apresentadas mais adiante. As mudanças aprovadas deverão ser comunicadas a todos os envolvidos e impactados. O produto desta fase é o portfólio de projetos da organização revisado, atualizado e divulgado.

2.8.2 Regras para Escalonamentos

As regras de escalonamento definem a instância responsável pela aprovação de ações referentes aos riscos, problemas e mudanças do projeto. Para definir a instância responsável pela aprovação dessas ações, as regras levam em consideração o âmbito do projeto (nacional, regional ou institucional), a complexidade do projeto e a criticidade do impacto identificado.

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

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

Tabela 6 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto.

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

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

Tabela 7 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto

*Responsabilidades: Projetos nacionais – COGEST; Projetos, Institucionais, regionais ou seccionais – CGER / CGI.

3 Reunião de Análise Estratégica – RAE

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

- assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico;
- alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização;
- promover o aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses;
- acompanhar a implementação da estratégia por meio de Indicadores, Metas e Projetos.

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

Logo, além de todas as restrições de um projeto que já são acompanhadas operacionalmente, os benefícios que este deveria entregar em prol da estratégia também deve ser especialmente considerado na tomada de decisão em uma RAE.

Durante a etapa de preparação da RAE, deverá ser feita uma análise de

desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas recomendações de correção de direção a ser seguida, caso tal objetivo não esteja tendo o desempenho esperado. Essas recomendações devem ter como fundamento os projetos que suportam a execução da estratégia.

JUSTIÇA FEDERAL

**Manual de
Gestão de Projetos da
Justiça Federal**

3ª Edição

Brasília, julho de 2022

1. Definições básicas	5
1.1. Projeto.....	5
1.2. Plano de ação.....	5
1.3. Programa.....	5
1.4. Projeto estratégico.....	5
1.5. Portfólio de projetos estratégicos.....	6
1.6. Escritório de projetos estratégicos – EPE.....	6
1.7. Área de gestão de riscos corporativos.....	7
2. Gerenciamento de projetos	7
2.1. Benefícios.....	7
2.2. Fatores críticos de sucesso.....	8
2.3. Fatores conflitantes nos projetos.....	8
2.4. Patrocinador do projeto.....	8
2.5. Unidades demandantes.....	9
2.6. Equipe do projeto.....	9
2.7. Gestor do projeto.....	9
2.8. Gerente de projeto.....	10
3. Metodologia	11
3.1. Fase de iniciação.....	13
3.1.1. Propor o projeto.....	14
3.1.2. Elaborar o plano de projeto (informações iniciais).....	15
3.1.3. Analisar o plano de projeto (informações iniciais).....	15
3.1.4. Avaliar o plano de projeto.....	15
3.1.5. Aprovar o projeto.....	15
3.2. Fase de planejamento.....	16
3.2.1. Mapear partes interessadas no projeto.....	17
3.2.2. Enumerar requisitos.....	18
3.2.3. Descrever a justificativa do projeto.....	18
3.2.4. Descrever o objetivo do projeto.....	18
3.2.5. Identificar equipe do projeto.....	19
3.2.6. Detalhar escopo do projeto.....	19
3.2.7. Elaborar estrutura analítica do projeto.....	20
3.2.8. Desenvolver cronograma do projeto.....	21
3.2.8.1. Definir atividades.....	21

3.2.8.2. Sequenciar atividades.....	21
3.2.8.3. Estimar prazos	22
3.2.8.4. Definir marcos	22
3.2.8.5. Estimar custos.....	22
3.2.9. Identificar riscos do projeto.....	23
3.2.10. Elaborar plano de comunicação do projeto	23
3.2.11. Registrar lições aprendidas do projeto.....	24
3.2.12. Encaminhar plano de projeto para análise.....	24
3.3. Fase de execução e monitoramento.....	24
3.3.1. Gerenciar escopo.....	26
3.3.2. Gerenciar prazo	27
3.3.3. Gerenciar custos.....	27
3.3.4. Gerenciar riscos e identificar problemas	27
3.3.5. Atualizar execução do projeto no sistema.....	28
3.3.6. Gerenciar mudanças do projeto	28
3.3.7. Encaminhar mudanças para aprovação	28
3.4. Fase de encerramento.....	28
3.4.1. Preencher Termo de Encerramento do Projeto – TEP	29
3.4.2. Analisar o TEP.....	30
3.4.3. Aprovação do encerramento do projeto	30
4. Abordagem adaptativa.....	30
4.1. Conceito.....	31
4.2. Elementos.....	32
4.2.1. <i>Product owner</i>	32
4.2.2. <i>Backlog</i>	32
4.2.3. <i>Product backlog</i>	33
4.2.4. <i>Sprint</i>	33
4.2.5. <i>Sprint planning</i>	33
4.2.6. <i>Sprint backlog</i>	33
4.2.7. <i>Development team</i>	33
4.3. Abordagem adaptativa na prática.....	34
Glossário	36
Referências bibliográficas.....	38

Apresentação

O modelo de gestão da Justiça Federal, considerando a amplitude da sua missão e o contexto de mudanças na qual está inserida, foi pautado em quatro pilares: planejamento estratégico, gestão de dados, processos e projetos. O planejamento estratégico deve ser visto como principal motivador das melhorias em relação à gestão de dados, aos processos e à execução dos projetos. Esses pilares são apoiados pela gestão de mudança cultural que busca favorecer o desenvolvimento e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso para o alcance de sua Visão e para a concretização de sua Missão.

Com a edição da Resolução CJF n. 668/2020, que dispõe sobre aprovação da Estratégia da Justiça Federal 2021/2026, a qual foi alterada pelas Resoluções CJF n. 698/2021 e n. 717/2021, verificou-se a necessidade de revisão do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF, para atender às novas diretrizes do novo ciclo estratégico.

Buscando contribuir com a estratégia da Justiça Federal, esta edição do MGP-JF foi construída com a participação de todo o segmento da Justiça Federal, com base na 6ª edição do Guia PMBOK® e nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por empresas públicas.

Houve uma preocupação em simplificá-la, com a padronização dos mais diversos processos de trabalho na Justiça Federal, de modo a favorecer gestores, gerentes de projetos e servidores na condução dos seus trabalhos durante o gerenciamento de projetos. Com esse intuito, adotou-se uma abordagem preditiva para o gerenciamento de projetos, por meio da qual os requisitos das partes interessadas e dos clientes são coletados no início do projeto e, em seguida, um plano sequencial é criado para acomodar esses requisitos. No entanto, ao final deste Manual, há um espaço dedicado à abordagem adaptativa, a fim de contemplar aqueles que já atuem ou desejem atuar nessa perspectiva. A simples existência de um manual não basta para que se possa alcançar a excelência em gestão de projetos. O que transforma um manual de gestão de projetos em resultados concretos para a organização é a aceitação e utilização deste. Ou seja, é a cultura da organização e a forma como o manual é utilizado que conduzem ao sucesso da gestão de projetos.

Secretaria-Geral – SG
Secretaria de Estratégia e Governança – SEG
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SUEST
Seção de Gestão de Projetos – SEGESP

1. Definições básicas

1.1. Projeto

O termo “projeto” é amplamente utilizado pelas organizações nos mais variados campos de conhecimento. São desenvolvidos projetos relacionados à engenharia, arquitetura, à área social, à comunicação, ao meio ambiente, entre outros. A referência mais conhecida em gerenciamento de projetos é o guia de boas práticas PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que, na sua sexta edição, traz o seguinte conceito:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

São características de um projeto:

- Temporalidade: tem início e término definidos.
- Objetivo claro e bem definido: quando atingido, garante um produto, serviço ou resultado único.
- Conduzido por pessoas com conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para aplicar às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

1.2. Plano de ação

Pode ser utilizado sempre que houver necessidade de organizar as atividades, para deixar mais claro o número de tarefas a serem realizadas e quais as mais urgentes, bem como os responsáveis e as respectivas datas de entrega. É indicado para alcançar resultados a curto prazo. Um modelo bem conhecido é o 5W2H.

1.3. Programa

Quando há ações e projetos que se relacionam, eles podem ser agregados em um programa, no qual poderão ser gerenciados de modo coordenado, a fim de que sejam obtidos os benefícios estratégicos e o controle, que não seriam possíveis caso fossem gerenciados individualmente. Programa também pode ser entendido como uma ação que traduz políticas institucionais de natureza contínua, muito utilizada pelo governo.

1.4. Projeto estratégico

O projeto estratégico surge como medida planejada para a consecução de um ou mais macrodesafios, quando for relativo ao Planejamento Estratégico da Justiça Federal, que abrange os Tribunais Regionais Federais, ou de um ou mais objetivos estratégicos, quando se tratar do Planejamento Estratégico do Conselho da Justiça Federal ou das unidades judiciárias. Conseqüentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro. Devido à importância, os projetos estratégicos possuem

alta prioridade em sua execução.

Na Justiça Federal, de acordo com a abrangência, o projeto poderá ser:

- Interno: atende ao planejamento tático ou operacional. Trata-se de projetos funcionais, não considerados estratégicos, mas que não deixam de ter importância para determinada unidade.
- Institucional: projeto estratégico desenvolvido para atender à estratégia do órgão (1º e 2º graus da Justiça Federal e CJF).
- Regional: projeto estratégico que contempla a estratégia de todas ou da maioria das Seções Judiciárias de um determinado Tribunal Regional Federal.
- Nacional: projeto estratégico que impacta a estratégia de todos ou da maioria dos Tribunais Regionais Federais.

1.5. Portfólio de projetos estratégicos

Portfólio de projetos estratégicos é um conjunto de projetos e programas gerenciados em grupo, em um determinado momento, com a finalidade de atingir os macrodesafios e os objetivos estratégicos da Justiça Federal e do Conselho da Justiça Federal.

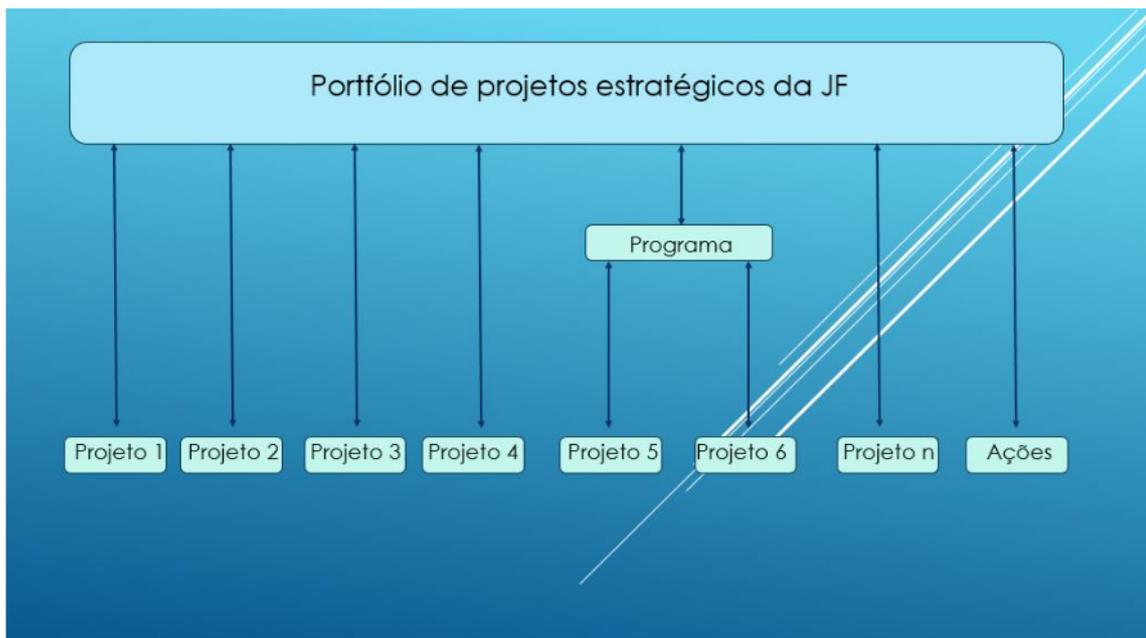


Imagem 1 – Portfólio de Projetos Estratégicos da Justiça Federal.

1.6. Escritório de projetos estratégicos – EPE

O EPE (estrutura similar ao PMO – *Project Management Office*), geralmente vinculado à área de planejamento estratégico, é uma estrutura organizacional que centraliza as informações, apoia o planejamento e a estruturação dos projetos, faz o acompanhamento e controla o desenvolvimento do portfólio de projetos estratégicos mantendo a alta administração informada acerca do andamento e das criticidades desses projetos.

1.7. Área de gestão de riscos corporativos

O gestor e o gerente do projeto podem verificar, no órgão em que estão lotados, a existência de área responsável pela gestão dos riscos corporativos, a fim de trabalharem de forma integrada no planejamento de riscos do seu projeto. O intuito é que essa área auxilie os gerentes na identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos relacionados às iniciativas estratégicas.

2. Gerenciamento de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos (Guia PMBOK® Sexta Edição).

Na Justiça Federal, o gerenciamento de projetos está sob responsabilidade de dois atores: o gestor do projeto, responsável em apoiar o gerente do projeto na condução das ações e garantir que o projeto siga pelo caminho planejado e o gerente do projeto, responsável pelo gerenciamento e pela integração de todas as atividades e das partes interessadas no projeto. Cabe ao gerente planejar e executar o projeto, gerenciar pessoas e recursos, mantendo atualizadas as informações sobre o andamento do projeto junto ao EPE.

2.1. Benefícios

A aplicação do gerenciamento de projetos possibilita:

- melhor orientação durante a execução do projeto, evitando incertezas;
- mais transparência;
- acompanhamento e controle, o que favorece a identificação de situações críticas que necessitam de ações corretivas;
- mitigação dos riscos negativos e potencialização dos positivos;
- busca da garantia de que as ações, bem como as medidas corretivas e preventivas, sejam executadas no tempo oportuno e, por isso, com mais chance de eficácia;
- manutenção das restrições e mudanças sob controle (por exemplo: escopo, qualidade, cronograma, custos e recursos);
- melhoria da alocação de recursos durante a execução do projeto;
- disseminação da comunicação entre os envolvidos;
- entrega do produto ou serviço certo, no momento certo e com maior qualidade, satisfazendo as expectativas das partes interessadas;
- registro das lições aprendidas, de forma a criar uma base histórica; e
- aumento gradual do grau de maturidade em gerenciamento de projetos.

2.2. Fatores críticos de sucesso

Destacam-se como fatores fundamentais para o sucesso dos projetos da Justiça Federal:

- patrocínio da alta administração: a alta administração, composta pela presidência, corregedoria, magistrados, diretoria do foro, diretoria-geral, diretoria executiva e titulares das unidades administrativas e judiciárias, deve dar condições aos gestores e gerentes de projetos para a utilização dos recursos da organização. Ela pode envolver-se mediante participação nas reuniões de acompanhamento e encerramento de projetos, nas Reuniões de Análise Estratégica – RAEs, na priorização e aprovação dos projetos nos comitês e na definição de políticas e diretrizes;
- comprometimento das partes interessadas: quanto maior for o comprometimento das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, melhor será o resultado final do projeto;
- recursos humanos capacitados: para o desenvolvimento adequado de um projeto, faz-se necessário que a equipe alocada no projeto esteja capacitada adequadamente. Para tanto, o gerente do projeto deverá planejar as ações de capacitação da equipe, com o apoio da unidade de gestão de pessoas;
- reuniões de acompanhamento periódicas; são fundamentais as reuniões de acompanhamento com a participação dos envolvidos no projeto, inclusive do Escritório de Projetos, a fim de identificar situações críticas, avaliar e reduzir riscos e promover ações corretivas e preventivas;
- gestão de mudanças: as principais mudanças em projetos são aumento do tempo e do custo e aumento ou redução do escopo. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surgir demanda inesperada, é fundamental documentar esses desvios, realizar análise de impacto e buscar aprovação da alta administração.

2.3. Fatores conflitantes nos projetos

Os fatores conflitantes impactam diretamente no desempenho do projeto e na maneira como uma atividade será executada. A relação entre eles ocorre de tal forma que se um deles mudar pelo menos outro provavelmente será afetado. Por isso, o conhecimento e o balanceamento deles poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. Incluem-se nos fatores conflitantes, mas não se limitam, os prazos, custos, escopo e qualidade.

2.4. Patrocinador do projeto

Na Justiça Federal, o Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST é a instância patrocinadora dos projetos estratégicos nacionais; os Comitês de Gestão Estratégica Regionais - CGER patrocinam projetos estratégicos regionais; os Comitês Institucionais – CGI patrocinam projetos estratégicos institucionais de 1º e 2º graus; e o Comitê Gestor Institucional do CJF – CGI-CJF patrocina projetos estratégicos do Conselho da Justiça Federal. A constituição desses comitês é definida por meio de Resolução que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal.

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

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

- aprovar os documentos do projeto e o planejamento;
- submeter ao Plenário da referida instância, para referendo, a indicação da ordem de prioridade de destinação de insumos e recursos orçamentários e humanos para o desenvolvimento, a implantação do projeto;
- submeter ao Plenário do CJF ou da referida instância, para aprovação, as alterações do projeto;
- apoiar a mitigação de riscos mais críticos do projeto;
- aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar a importância do projeto à instituição e a necessidade da colaboração de todos;
- unir o gestor e o gerente de projeto com a administração superior;
- atuar como último nível na escala de solução de conflitos.

2.5. Unidades demandantes

As unidades demandantes são as que reivindicam projetos na organização e são responsáveis pelo preenchimento do Plano de Projeto – PP, que será avaliado pelo respectivo Escritório de Projetos Estratégicos. É responsabilidade dos gestores das unidades demandantes acompanharem a execução do projeto e assinarem o Termo de Aceite do Projeto – TAP.

2.6. Equipe do projeto

É formada por pessoas encarregadas da realização do projeto. Tal equipe tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto, característica que a difere de uma equipe funcional, a qual é permanente. Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, quando ficam somente por conta do projeto; parcial, quando revesam as atividades do projeto com as funcionais; ou mesmo por tarefa específica, quando da definição do cronograma do projeto uma ou mais atividades lhes são atribuídas.

2.7. Gestor do projeto

É o responsável por indicar o gerente do projeto e por apoiá-lo na condução das ações, garantindo a concretização dos objetivos do projeto e o alcance dos benefícios previstos. Compete ao gestor submeter, às instâncias superiores, decisões que extrapolem seu âmbito de atuação, negociar a liberação de recursos financeiros, aprovar a

documentação, negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto, demandar junto às unidades envolvidas atividades necessárias para a execução do projeto e participar, com o gerente do projeto, com as partes interessadas e com o escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças do projeto e de deliberação sobre pontos críticos que interfiram no andamento do cronograma.

Entre suas atribuições estão:

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

Para os projetos estratégicos nacionais, esse papel será desempenhado por um magistrado ou servidor do CJF ou representante do CJF, enquanto para os demais projetos, será exercido pelo gestor da unidade demandante ou por servidor por ele indicado, com o objetivo de estabelecer as interfaces entre os gerentes de projetos e as partes interessadas.

2.8. Gerente de projeto

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

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

São responsabilidades dos gerentes a elaboração de relatórios periódicos do andamento de projeto e o encaminhamento ao respectivo Escritório de Projetos Estratégicos aos quais estiverem relacionados, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos.

Algumas atividades básicas dos gerentes de projeto são:

- estruturar e planejar o projeto de forma a estabelecer as atividades a serem executadas, avaliar continuamente o desenvolvimento do projeto, comunicar a equipe e as demais partes interessadas quanto ao planejamento e engajá-los no apoio ao seu cumprimento;
- executar o projeto coordenando as partes interessadas dentro das condições básicas de prazo, custo, escopo e qualidade;
- controlar o projeto para avaliar continuamente o seu andamento e tomar ações que corrijam eventuais desvios ou suas tendências;
- documentar o projeto em todas as suas fases. Isso envolve tanto a documentação técnica do produto quanto a documentação adequada ao gerenciamento do projeto;

- divulgar as informações do projeto, principalmente em relação ao custo, cronograma e escopo, mantendo as partes interessadas constantemente informadas quanto ao progresso do projeto.

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

3. Metodologia

Com vistas ao êxito no gerenciamento de seus projetos, a Justiça Federal elaborou este Manual, em que é apresentado o passo a passo para a condução de um projeto em todas as fases, do início ao encerramento.

Os projetos são divididos em fases para um melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como “ciclo de vida do projeto”. As fases do projeto são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução. A Justiça Federal adota a seguinte representação gráfica macro do processo de trabalho:

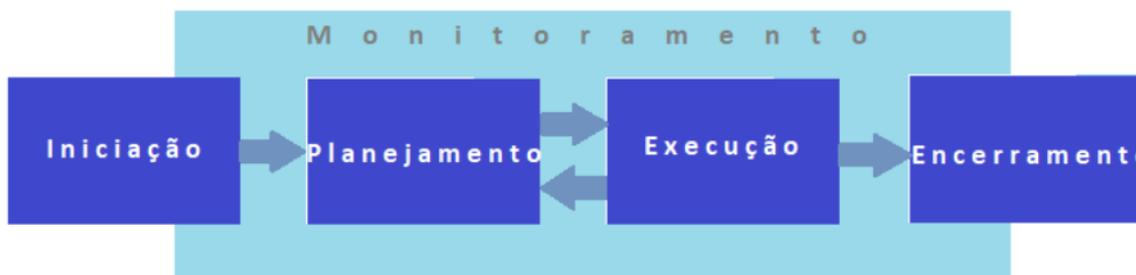


Imagem 2 – macroprocesso das fases do ciclo de vida.

O fluxo adotado pela Justiça Federal é:

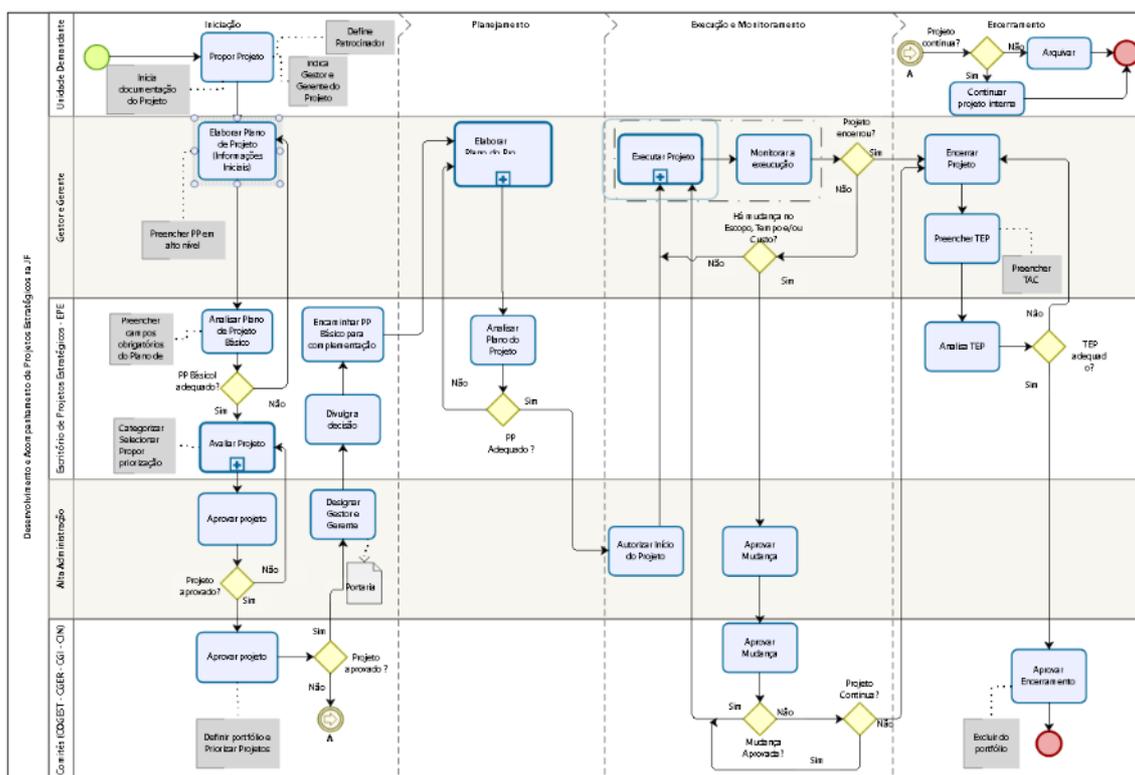


Imagem 3 – Fluxo do gerenciamento de projetos na Justiça Federal.

Descrição das fases do ciclo de vida do projeto:

- **Iniciação:** Formalização do projeto (proposição do projeto, indicação de gestor e gerente, preenchimento do Plano de Projeto (Informações Iniciais), com informações de alto nível), análise do PP, avaliação do projeto e aprovação do projeto como estratégico).
- **Planejamento:** preenchimento do PP com informações detalhadas, de modo a contemplar a documentação de todo trabalho que será necessário para o sucesso do projeto e de todas as tarefas que serão realizadas durante a fase de execução.
- **Execução:** momento de colocar "a mão na massa" e executar tudo o que foi planejado, de acordo com o que foi planejado.
- **Monitoramento:** atenção a eventuais desvios e necessidade de mudanças, principalmente no que se refere ao escopo, cronograma, custo e qualidade.
- **Encerramento:** conclusão e avaliação do projeto, com última reunião e atualização de documentos e o aceite da unidade demandante.

O ciclo de vida do projeto é gerenciado por meio da execução de uma série de atividades, conhecida como "processos de gerenciamento de projetos", que abrangem as áreas do conhecimento: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos; aquisições e partes interessadas e que poderão ser melhor exploradas em literatura complementar, bem como em cursos específicos da área de gerenciamento de projetos.

O gerente de projeto e a equipe devem dedicar um tempo para elaborar toda documentação necessária para apoiar as atividades de gerenciamento de projetos, procurando mantê-la sempre atualizada. Essa documentação não deve ser vista como

mera formalidade, mas sim como uma poderosa ferramenta de apoio, que traz benefícios como:

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

Cada projeto é único. Portanto, a adaptação deste Manual deverá ser feita para o nível de gerenciamento escolhido para condução do projeto, de acordo com a complexidade do projeto, bem como com o conhecimento e do domínio que o gestor e o gerente têm em gerenciamento de projetos.

O projeto recebe o status de acordo a situação atual que se encontra:

- Em Estruturação: projeto que está em análise e avaliação pelo EPE, antes de ser aprovado para compor o portfólio de projetos estratégicos.
- Não Iniciado: projeto que já faz parte do portfólio, porém sua execução ainda não foi iniciada.
- Em Execução: projeto que possui qualquer atividade em execução.
- Suspenso: projeto que, após fazer parte do portfólio, por alguma determinação superior ou do patrocinador, tenha sido interrompido temporariamente.
- Cancelado: projeto que, após fazer parte do portfólio, por alguma determinação superior ou do patrocinador, tenha sido interrompido definitivamente.
- Concluído: é o último status do projeto, após concluídas todas as suas fases.



Imagem 4 – Status dos projetos.

3.1. Fase de iniciação

Nesta fase, inicia-se a documentação do projeto. Ocasão em que o plano de projeto, com Informações Iniciais, é elaborado e segue um fluxo até ser aprovado. É fundamental ter clareza quanto ao problema identificado e às propostas de soluções, ao objetivo do projeto e à vinculação com a estratégia da Justiça Federal e com a estratégia da organização, além de apresentar outras informações, conforme a seguir:

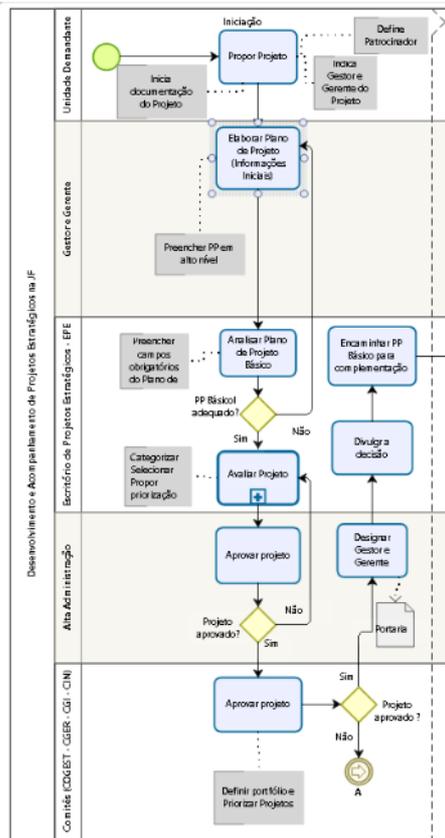


Imagem 5 – Fluxo da fase de iniciação.

3.1.1. Propor o projeto

Na Justiça Federal, os projetos surgem como alternativa para solução de um problema ou para aproveitar uma oportunidade, por meio das seguintes fontes:

- COGEST, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance dos macrodesafios e respectivos objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Justiça Federal;
- CGI, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance da estratégia no CJF;
- CGER, quando define as iniciativas a serem desenvolvidas para o alcance da estratégia na Região;
- Unidade demandante, quando unidades integrantes da Justiça Federal propõem ações inovadoras com vistas à melhoria de seus processos de trabalho ou desenvolvimento de novo produto ou serviço. As unidades demandantes serão notificadas pelos comitês sobre a necessidade de projetos, de acordo com tema do projeto proposto.

Caso a proposta do projeto seja de um comitê, este será o patrocinador do projeto. Se a proposta for da unidade demandante, esta indicará o patrocinador. Nesse momento, poderá também indicar o gestor que, por sua vez, já pode indicar o gerente do projeto.

Uma vez indicado, o gerente do projeto iniciará a documentação para proposição do projeto, utilizando ferramentas como canvas e análise SWOT, a fim de apurar quais são os requisitos do projeto.

3.1.2. Elaborar o plano de projeto (informações iniciais)

O gestor e o gerente do projeto devem elaborar o plano de projeto (informações iniciais), para que o projeto possa ser submetido à consideração superior. Trata-se do plano de projeto, porém, descrito em alto nível.

Devem, ainda, definir de forma macro as justificativas, objetivos, escopo, partes envolvidas, estimativa de custo e prazo, dentre outras informações constantes do modelo de plano de projeto disponibilizado no Observatório da Justiça Federal.

Além disso, é importante, no início do projeto, estabelecer as(os):

- Restrições: condições ou situações que limitam o planejamento e desenvolvimento do projeto e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Elas consolidam os limites para execução do projeto, tais como: acordos de negociação coletiva, horários de trabalho, destinação orçamentária, tecnologia e licenças.
- Premissas: pressupostos considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração, assumidos pelo gerente desde o início do projeto, com validação das partes interessadas. A identificação de premissas pode ter informações sobre fatores de produtividade, disponibilidade orçamentária e de pessoal, estimativas de custos e características do ambiente de trabalho que influenciarão as entregas do projeto. Por serem pressupostos, é importante acompanhá-los para averiguar sua confirmação como verdadeiros ou não. Assim deve-se associá-los aos riscos.
- Aspectos Técnicos: informações que definem se o projeto envolve a aplicação de novo conhecimento ou de conhecimento já difundido no mercado, bem como se a equipe do projeto possui muita ou pouca ou não possui experiência no assunto.

A elaboração do plano de projeto deve ser iniciada em sistema corporativo, quando adotado pela Justiça Federal, para fins de acompanhamento do EPE, no caso de aprovação para compor o portfólio estratégico.

3.1.3. Analisar o plano de projeto (informações iniciais)

O plano de projeto (informações iniciais) deverá ser encaminhado ao EPE, que deve verificar se todos os campos foram preenchidos adequadamente, mantendo contato com o gestor e com o gerente até que os ajustes sejam feitos, se necessário.

3.1.4. Avaliar o plano de projeto

Uma vez que o plano de projeto (informações iniciais) esteja adequado, o EPE utilizará critérios objetivos para avaliar o projeto, disponibilizados no Observatório da Justiça Federal, categorizando-o, selecionando-o e, diante do portfólio existente na organização, sugerindo a sua priorização, de acordo com a pontuação final.

3.1.5. Aprovar o projeto

A alta administração e o respectivo comitê deliberarão sobre a avaliação realizada pelo EPE. Se o projeto for aprovado, este passará a compor o portfólio de

projetos existente, de acordo com a priorização definida, oportunidade em que o gestor e o gerente serão formalmente designados por portaria. No caso de projetos estratégicos nacionais, compete ao Ministro Presidente do Conselho Nacional de Justiça ou o Secretário-Geral assinar a respectiva Portaria, quando designado.

O EPE divulgará o novo projeto, junto à área de comunicação e solicitará ao gestor e ao gerente que preencham o plano de projeto, com o maior nível de detalhamento possível

3.2. Fase de planejamento

O produto final dessa fase é o plano de projeto, incluindo os planos auxiliares, como, por exemplo, o plano de comunicação, a matriz de responsabilidades, o mapa de riscos, o mapa de aquisições etc.

O plano de projeto é o documento formal que descreve de forma detalhada os procedimentos a serem conduzidos durante a execução do projeto, bem como as informações de como será monitorado e encerrado. Deverá apresentar cronograma, com interdependências entre atividades, bem como alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc.

O plano de projeto deve estar suficientemente detalhado para que o projeto possa ser executado sem dificuldades ou imprevistos. Cabe ressaltar que esse detalhamento é um processo contínuo, progressivo, por meio do qual, com o passar do tempo, o gerente começa a perceber e entender melhor as características do produto, serviço ou resultado do projeto.

O plano de projeto e os documentos elaborados devem ser validados pelos envolvidos do projeto e avaliados pelo Escritório de Projetos, que o encaminhará às instâncias competentes para aprovação.

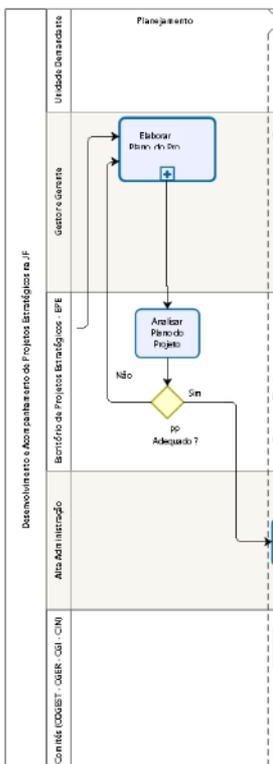


Imagem 6 – Fluxo da fase de planejamento.

O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados.

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

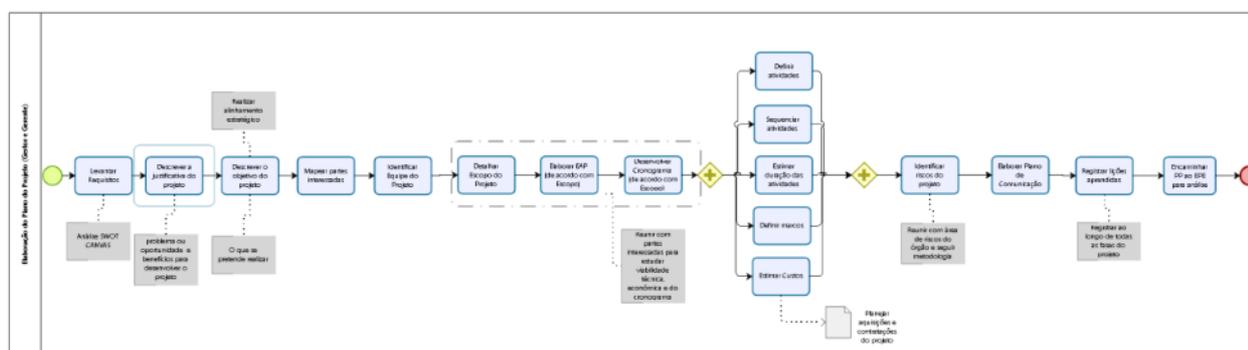


Imagem 7 – Fluxo da elaboração do Plano de Projeto – PP.

3.2.1. Mapear partes interessadas no projeto

O gerente do projeto deve identificar as partes interessadas, analisar suas expectativas, avaliar seu grau de interesse no projeto e gerenciar suas necessidades, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido.

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

Deve ser gerada uma relação contendo informações relevantes sobre as partes interessadas, como o papel assumido para cada uma das entregas/atividades, de acordo com o grau de influência, conforme demonstrado a seguir:

- TD – tomador de decisão: é capaz de tomar decisões, oferecer recursos ou resolver problemas;
- ID – influenciador direto: tem uma contribuição direta com o trabalho ou é influenciado pelas atividades ou resultados do projeto;
- II – influenciador indireto: tem pouca ou nenhuma contribuição direta, mas que pode ser necessário para definir algumas ações que assegurem o sucesso do projeto; e
- OB – observador: aparentemente não é afetado pelo projeto, mas pode decidir ou tentar influenciar suas atividades.

Manter as partes interessadas envolvidas ao longo de todo o projeto é uma tarefa importante, mas difícil, pois requer diplomacia para ter o apoio e fazê-las sentirem-se comprometidas em relação aos resultados. A má gestão das partes interessadas pode causar problemas e riscos ao projeto.

3.2.2. Enumerar requisitos

É de fundamental importância, no início do planejamento do projeto, enumerar os requisitos necessários junto às partes interessadas, a fim de deixar bem claro o(s) objetivo(s) do projeto. Esses requisitos serão a base para uma boa definição do escopo e, conseqüentemente, do seu gerenciamento. O gerente pode utilizar diversas ferramentas para esse fim, como CANVAS e 5W2H.

3.2.3. Descrever a justificativa do projeto

A fim de justificar o desenvolvimento do projeto, o gerente deve descrever o problema central ou a oportunidade identificada, mediante descrição da situação atual e futura desejada. Para isso, poderá usar ferramentas, como árvore de problemas, de soluções e de objetivos.

Além disso, ele deve contextualizar a importância do projeto para organização, apresentando os benefícios que serão alcançados e, se necessário, explicar os impactos negativos, caso este projeto não seja executado. É importante também informar se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração.

A justificativa do projeto deve responder às seguintes questões:

- Por que o projeto é necessário?
- Quais os motivos que geraram essa necessidade?
- Quais os benefícios mensuráveis que o projeto pode oferecer e os impactos negativos caso não seja executado?

3.2.4. Descrever o objetivo do projeto

Descrever o que se pretende realizar para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada. Para tanto, poderá dar continuidade ao uso de ferramentas, tais como árvore de problemas, de soluções e de objetivos.

Para a correta definição do objetivo do projeto, siga a regra "SMART":

- **specific** (específico): Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- **measurable** (mensurável): O objetivo deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- **agreed** (acordado): Deve ser acordado com as partes interessadas (Stakeholders);
- **realistic** (realista): Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes; e
- **time Bound** (limitado no tempo): Deve ter um prazo determinado para sua finalização.

Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado (PMBOK 6ª edição).

Com apoio do EPE, o gerente deve alinhar o projeto à estratégia da instituição e, se pertinente, à estratégia da Justiça Federal e do Poder Judiciário. Esse alinhamento

favorecerá visualizar o impacto do projeto para além da unidade demandante e institucional.

3.2.5. Identificar equipe do projeto

A depender da complexidade do projeto, pode ser necessário definir uma equipe do projeto. Nessa atividade, o gerente do projeto identificará recursos humanos com habilidades necessárias para o êxito do projeto e documentará papéis, responsabilidades e relações hierárquicas. Ele também deverá identificar a necessidade de capacitação.

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

3.2.6. Detalhar escopo do projeto

O escopo de um projeto especifica seu produto principal e os respectivos elementos subsidiários, ou seja, as entregas que serão produzidas ao longo do projeto, bem como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir essas entregas, de modo a atender às necessidades e às expectativas do patrocinador, da unidade demandante e das partes interessadas. Recomenda-se que também seja listado explicitamente aquilo que não será feito no projeto, de forma a se gerenciar devidamente as expectativas dos envolvidos.

O escopo do projeto é descrito no PMBOK® - 6ª Edição como "A soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos como um projeto".

A descrição do escopo é feita de acordo com os requisitos coletados a partir da proposição do projeto, durante a fase inicial e no início do planejamento, utilizando-se dos seguintes recursos:

- opinião especializada: aproveitar a experiência e conhecimento de indivíduos ou grupos;
- análise de dados: analisar alternativas diante de dados estatísticos, relatórios e informações existentes, a fim de definir formas de cumprir os requisitos e os objetivos do projeto; e
- habilidades interpessoais e de equipe: promover a realização de oficinas e sessões de trabalho com as partes interessadas que sofrem interferência direta do projeto ou que apresentam um alto grau de influência sobre ele e que têm diferentes expectativas ou campos de expertise.

O intuito é alcançar um entendimento multifuncional e comum aos limites do projeto e do produto, serviço ou resultado a ser apresentado.

Não é fácil identificar os limites de aceitação do escopo pelos envolvidos. No entanto, espera-se entregar, ao final do projeto, o que foi planejado, nem mais, nem menos, garantindo o alcance dos objetivos da iniciativa. A fim de evitar impasses entre os envolvidos, devem ser criados processos formais para registrar a evolução da construção do escopo.

Entretanto, isso não significa que o escopo será totalmente detalhado e planejado de uma só vez. Esse detalhamento evoluirá progressivamente, à medida que se

vai conhecendo mais sobre o projeto, até seu entendimento completo. A elaboração progressiva não deve ser entendida como redundância, muito menos como aumento do escopo.

O gerente também deverá definir o Não Escopo, ou seja, listar explicitamente aquilo que não será feito pelo projeto, as atividades e produtos que não farão parte do escopo do projeto, como por exemplo: 1) Não serão ministrados treinamentos e 2) Não serão adquiridas ferramentas de TI.

3.2.7. Elaborar estrutura analítica do projeto

Com base no escopo do projeto, o gerente do projeto e sua equipe deverão construir a Estrutura Analítica do Projeto – EAP. A EAP é um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todas as entregas e atividades do projeto, de forma hierarquizada, fases necessárias para atingir os objetivos do projeto. Essa representação é uma forma visual efetiva de apresentar o projeto à Alta Administração e às partes interessadas, além de facilitar a elaboração do Cronograma.

Embora cada projeto seja exclusivo, a EAP de um projeto anterior pode ser usada como modelo para um novo projeto, pois projetos diferentes, mas de uma mesma área de aplicação, podem carregar grandes semelhanças entre si.

Durante a construção da EAP, o trabalho será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na definição das entregas necessárias (primeiro nível) e na subdivisão dessas entregas em atividades (segundo e até terceiro níveis), ou seja, em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, com os quais se torna possível conseguir estimar os custos e o cronograma de trabalho de forma mais confiável.

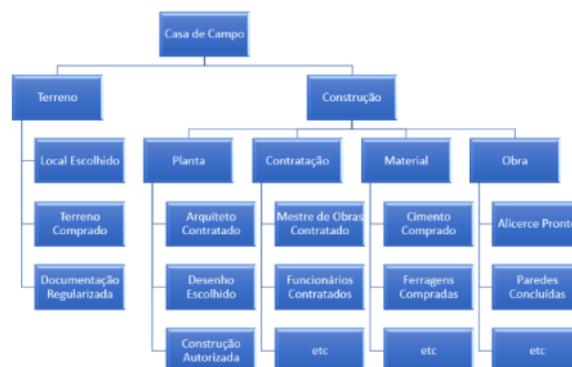


Imagem 8 – Exemplo de EAP.

A decomposição em demasia, terceiro ou quarto nível, gera um custo gerencial maior e às vezes desnecessário, com uma ineficiência no uso de recursos. Todavia, a falta de decomposição poderá causar estimativas errôneas e inviabilizar a execução do projeto.

Ao criar a EAP o gerente deverá pensar na completude das entregas e atividades ali contidas, de modo a garantir o alcance do objetivo do projeto. Portanto, um projeto pode ter EAPs diferentes, de acordo com visões do gerente que assuma o projeto. E não há de se preocupar com isso, pois não significa que uma ou outra esteja errada. O que não pode ter é uma EAP incompleta.

EAPs não precisam ser simétricas, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de atividade. Recomenda-se para a construção de EAPs:

- utilizar substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- criar de 3 a 6 níveis de entregas; e
- criar de 5 a 9 níveis de atividades.

Caso necessário, o gerente do projeto poderá criar o dicionário da EAP. Nesse dicionário, cada atividade é descrita em termos do que deve ser entregue, seu posicionamento na EAP e o responsável pela entrega, conforme sugerido na tabela a seguir. O dicionário assegura que não haja ambiguidade na interpretação da EAP.

Nível EAP	Entrega	Descrição	Responsável

Tabela 1 – Exemplo de dicionário da EAP.

3.2.8. Desenvolver cronograma do projeto

O passo seguinte na elaboração do plano de projeto consiste no desenvolvimento do cronograma do projeto, instrumento de gestão, geralmente apresentado em forma de tabela, como Excel ou ferramentas próprias para gerenciamento de projetos.

O cronograma deve conter informações suficientes para subsidiar o gerente do projeto na organização, planejamento e controle das Entregas e Atividades do projeto.

As etapas para elaboração do cronograma do projeto estão especificadas nos itens a seguir:

3.2.8.1. Definir atividades

O cronograma do projeto é construído com base na EAP do projeto, onde as entregas são decompostos em atividades, necessárias para o sucesso do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode mudar de projeto para projeto e até de entrega para entrega.

3.2.8.2. Sequenciar atividades

Deve-se estabelecer as prioridades de execução e a interdependências entre as entregas e as respectivas atividades, além de identificar as dependências entre elas. Para isso, é necessário entender os tipos de dependências que existem:

- Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se contrata um serviço antes de elaborar e obter a aprovação do Projeto Básico.
- Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseadas nas melhores práticas de uma área específica.
- Externas: relacionadas a atividades externas ao projeto. Ex.: obter licença ambiental.

3.2.8.3. Estimar prazos

Deve-se estimar o tempo necessário para execução de cada atividade do cronograma, considerando as periodicidades e dependências lógicas, de acordo com históricos de projetos semelhantes ou conversando com a equipe e partes interessadas. Podem ser necessários ajustes futuros nas datas de início e fim de algumas atividades. Porém, ajuste na data final do projeto acima de 10% deverá ser documentado no controle alteração e submetido à consideração superior.

As boas práticas de gerenciamento de projetos sugerem duas regras que podem auxiliar nesta tarefa:

- regra 8/80: estabelece que nenhuma atividade deve ter duração menor que 8 horas e maior que 80 horas, ou seja, deve ter de um a dez dias úteis. Isso porque atividades cujas ações tenham períodos de realização menores do que um dia se tornam o seu controle muito oneroso e detalhado, enquanto os que possuem mais de dez dias são pouco monitoráveis; e
- regra do período de acompanhamento: define que nenhuma atividade deva ter a duração maior que o tempo entre duas reuniões de acompanhamento do projeto.

3.2.8.4. Definir marcos

Os marcos são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou uma entrega concluída. Os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam nenhum tipo de recurso. O gerente deve registrar no Cronograma ou no plano de Comunicação, a necessidade de divulgação dos Marcos.

3.2.8.5. Estimar custos

A partir das atividades do cronograma ou, no caso de projetos mais complexos, a partir da relação dos recursos identificados para realizar as atividades, o gerente poderá utilizar planilhas, softwares de simulação e outras ferramentas para estimar os custos do projeto.

Os custos que devem ser considerados são aqueles que envolvem aquisições de produtos ou serviços externos e despesas do projeto. A técnica *bottom up*, que consiste na estimativa dos custos de cada entrega, com base nas atividades, é a mais indicada, pois avalia o valor total do projeto.

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

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

3.2.9. Identificar riscos do projeto

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

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, terá uma consequência. O sucesso do projeto depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto.

Na fase de definição de um projeto, é fundamental que seja conduzida uma avaliação dos riscos, incluindo-os no mapa de riscos, onde deverá ser descrita uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve, durante todo o seu ciclo de vida.

O gerente do projeto deve procurar auxílio da área de gestão de riscos corporativos, da organização, a fim de obter orientações sobre a construção do seu mapa de riscos.

Alguns riscos identificados em níveis mais altos podem ser transferidos para níveis mais elevados, caso possam ser melhor gerenciados externamente (PMBOK – 6ª edição).

3.2.10. Elaborar plano de comunicação do projeto

É necessário um efetivo processo de comunicação para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados. Ao preencher o plano de projeto, o gerente deverá informar, para cada atividade, se haverá alguma providência relativa à comunicação.

A depender da complexidade do projeto, deverá ser elaborado um plano de comunicação do projeto, que consiste em um documento formal que descreve os procedimentos a serem utilizados para gerenciar o processo de comunicação no projeto. Nele deverá ser apresentado como será feita a geração, a coleta, o armazenamento e o controle das informações do projeto, bem como a sua distribuição, por meios adequados e, no momento certo, às partes interessadas.

A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, os meios disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação, bem como as suas indesejáveis consequências.

No plano de comunicação, devem estar documentados:

- o objeto da comunicação e por que deve ser comunicado;
- o destinatário da informação;
- os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites etc);
- o responsável pelas informações; e
- a periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações.

3.2.11. Registrar lições aprendidas do projeto

A fase de planejamento do projeto é um dos principais fatores críticos de sucesso no projeto, pois é nela que se concentram grande parte das reuniões, das dúvidas e decisões. Por esse motivo, nessa fase se concentram também as primeiras lições aprendidas dos projetos. As lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processo do projeto devem ser documentadas a partir dessa fase e durante o ciclo de vida do projeto. Não somente no encerramento.

Ao longo de todos os processos que compõem o projeto, os fatores marcantes, positivos e negativos (acertos e erros) devem ser registrados para que no final sejam divulgados, formando uma base histórica para os projetos futuros. Essas lições aprendidas permitirão que os erros cometidos não se repitam e os acertos possam ser replicados.

Na inclusão das lições aprendidas do projeto devem ser considerados:

- foco no processo e não nas pessoas;
- senso analítico desenvolvido;
- foco não somente nos aspectos negativos, mas também nos pontos positivos do projeto;
- além da honestidade no registro da lição aprendida esta deve ser completa;
- humildade para reconhecer temas a serem melhorados; e
- inclusão da equipe do projeto no levantamento das lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto.

3.2.12. Encaminhar plano de projeto para análise

O gerente deverá encaminhar o plano de projeto preenchido ao EPE, para análise. O EPE verificará se todos os campos foram preenchidos adequadamente, de acordo com o modelo de PP divulgado no Observatório da Justiça Federal. Caso o EPE devolva o projeto, o gerente deverá providenciar os ajustes necessários.

3.3. Fase de execução e monitoramento

Essa fase consiste no gerenciamento e no monitoramento da execução do projeto, a fim de garantir o alcance dos objetivos do projeto. Essa fase será concluída após todas as atividades terem sido entregues e o(s) produto(s) gerado(s), de acordo com o que foi planejado.

O CJF e a Justiça Federal adotam o módulo de gestão estratégica do SEI como ferramenta para o cadastro e o acompanhamento do projeto e para gestão do portfólio de projetos estratégicos.

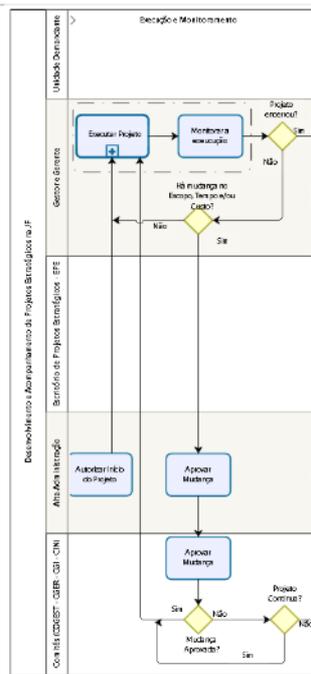


Imagem 9 – Fluxo Execução e Monitoramento do projeto.

Apesar de serem distintas, as fases de execução e de monitoramento normalmente acontecem de forma concomitante.

A execução engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e das entregas, produção dos bens ou serviços, e os resultados do projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nessa fase, executando o que foi planejado e estabelecido no Plano de Projeto.

O gerente de projeto deve, preferencialmente, restringir-se à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos beneficiários, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

O monitoramento, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas, quando necessário. O principal benefício é o acompanhamento do desempenho do projeto, que passa a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de projeto. O monitoramento acontece por meio: de medições regulares de progresso; da verificação de variações (por exemplo, de custo, prazos, qualidade) com relação ao planejado; do acompanhamento de riscos relevantes; e da tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias.

Um controle efetivo do cronograma, de acordo com a linha de base estabelecida, possibilita verificar se de fato a atividade foi realizada, revelando eventual necessidade de modificação dessa atividade ou da entrega, com o intuito de assegurar o atingimento dos objetivos do projeto.

O gerente deve estar atento à necessidade de reuniões para o acompanhamento do projeto, uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da execução do projeto. Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, o relato de status dos riscos, a resolução de problemas ou eventuais desvios, a avaliação do desempenho do projeto e a tomada de decisões entre os membros da equipe. Representa também um momento para divulgação das atividades já realizadas, o

detalhamento de atividades em andamento e o planejamento para as próximas atividades do projeto. A periodicidade de realização das reuniões deve ser definida no PP e no Plano de Comunicação do Projeto.

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

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

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

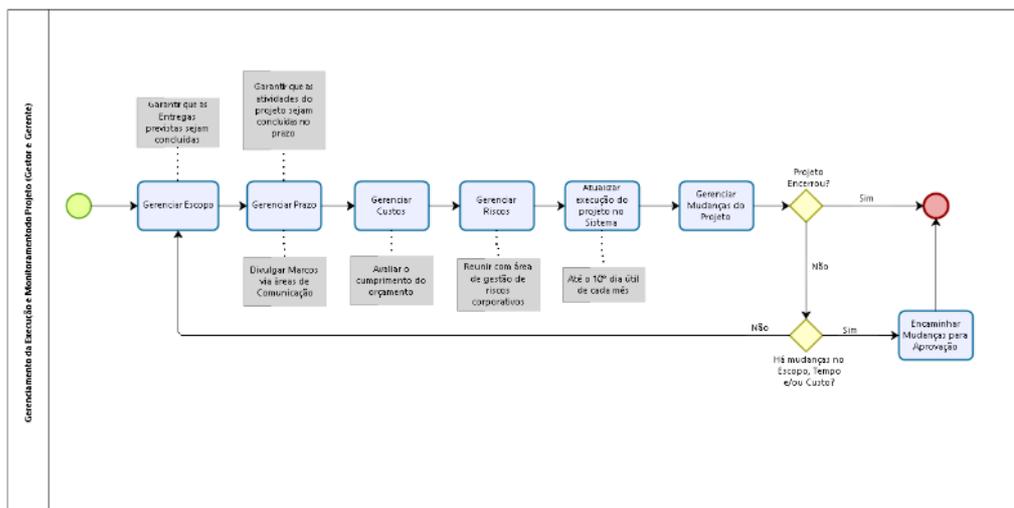


Imagem 10 – Fluxo Gerenciar Execução e Monitorar projeto.

O EPE analisará o plano de projeto de acordo com critérios estabelecidos no Observatório da Justiça Federal e, estando adequado, o submeterá à alta administração para fins de autorização da execução do projeto.

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

3.3.1. Gerenciar escopo

Após aprovado o escopo e iniciada a execução do projeto, recomenda-se a realização de reuniões de ponto de controle para acompanhar sua respectiva execução, a

fim de garantir as entregas produzidas pelo projeto, de modo a atender às expectativas do patrocinador, da unidade demandante e das partes interessadas.

Para redução ou aumento do escopo, deve haver uma solicitação de mudança, a ser submetida à alta administração.

3.3.2. Gerenciar prazo

O gerente do projeto deve garantir que as atividades do projeto sejam concluídas no prazo estipulado. Lembrando que, para alteração da data final do projeto superior a 10%, deve haver uma solicitação de mudança a ser submetida à alta administração.

Caso tenham sido definidos marcos no projeto, ou seja, pontos ou eventos significativos no projeto, o gerente deverá atuar junto à área de comunicação, a fim de divulgá-los.

3.3.3. Gerenciar custos

O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto (PMBOK, 6ª edição).

O gerente do projeto deve se preocupar em encerrar o projeto dentro do orçamento previsto. O aumento da disponibilidade orçamentária para o projeto deve ser incluída na solicitação de mudanças e encaminhada ao EPE, que submeterá à consideração superior.

3.3.4. Gerenciar riscos e identificar problemas

O gerente do projeto é o responsável por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com rapidez e que as contramedidas sejam implementadas pela equipe do projeto.

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

Além do plano de projeto, a equipe deve utilizar nessa atividade informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de escopo, cronograma, custo, qualidade) com relação ao planejado. Essas informações devem ser analisadas, buscando por riscos que possam impactar a consecução dos objetivos do projeto.

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

3.3.5. Atualizar execução do projeto no sistema

A atualização da execução das atividades do projeto é de suma importância para o cumprimento da transparência da gestão do órgão. A atualização deve ser realizada no sistema para acompanhamento de projetos adotados pela Justiça Federal. O gerente do projeto deve atualizar mensalmente o cronograma junto ao Escritório de Projetos Estratégicos – EPE, pois essa é a principal ferramenta do status do projeto, garantindo Entrega de qualidade, no prazo e custo acertados inicialmente.

3.3.6. Gerenciar mudanças do projeto

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

Assim, o gerente do projeto e toda a equipe devem estar preparados para identificar, documentar e gerenciar as solicitações de mudança. Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança, contudo todas as solicitações de mudança devem ser informadas ao gerente do projeto que avaliará o impacto, a viabilidade e, por fim, registrará as informações da mudança no documento de solicitação de mudanças do projeto. Essa avaliação pode ser feita em conjunto com o Escritório de Projetos Estratégicos e, quando necessário, será submetida à Alta Administração.

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

3.3.7. Encaminhar mudanças para aprovação

Embora possam ser iniciadas verbalmente, as mudanças devem ser sempre formalizadas por meio de uma solicitação de mudança, na qual deverão ser informados os impactos no escopo, o cronograma, o custo e a qualidade, e posteriormente deverão ser submetidas à consideração superior para aprovação.

O modelo de solicitação de mudanças encontra-se disponível no Observatório da Justiça Federal.

3.4. Fase de encerramento

Nesta última fase do ciclo de vida, o projeto será formalmente encerrado, com todas as atividades concluídas e os produtos e serviços gerados, com o aceite do gestor da área demandante. Dessa forma, os objetivos do projeto devem ter sido alcançados.

Também há o encerramento quando o projeto for cancelado por algum motivo, devidamente justificado, como, por exemplo, quando há redução significativa do escopo para prevenir que um risco ocorra.

O gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de

maneira controlada, organizada e tranquila, assim como nas demais fases, atentando-se para:

- questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- documentação das entregas do projeto;
- revisão final dos riscos;
- registro das lições aprendidas;
- arquivamento da documentação;
- desmobilização da equipe;
- transferência do resultado do projeto, produto e/ou serviço, para operação, quando couber;
- avaliação dos resultados obtidos, de modo a confirmar que o projeto refletiu as especificações desejadas, analisando o sucesso e a efetividade;
- pesquisa e documentação das razões de cancelamento do projeto, quando for o caso; e
- comunicação da finalização do projeto às partes envolvidas.

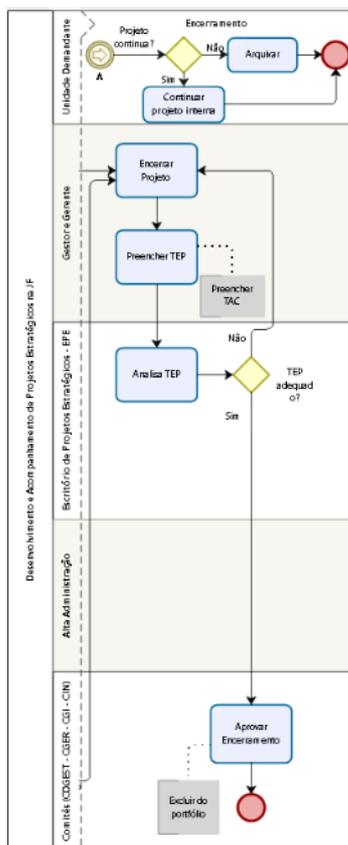


Imagem 11 – Fluxo de encerramento.

3.4.1. Preencher Termo de Encerramento do Projeto – TEP

Deve ser preenchido o Termo de Encerramento do Projeto – TEP, conforme modelo disponível no Observatório da Justiça Federal, registrando questões relacionadas ao atendimento do escopo, da qualidade dos produtos e serviços e ao atendimento dos prazos. Também deve conter, no TEP, o Termo de Aceite do Projeto, assinado pelo gestor da unidade demandante, podendo ser total, com restrições ou não aceito.

No caso de pendências do projeto, estas devem ser registradas no Termo de Encerramento juntamente com uma alternativa de resolução e um responsável.

No momento da elaboração do TEP, o gerente do projeto deve contatar o comitê ou unidade demandante, a equipe do projeto e o EPE para que estes encaminhem suas considerações finais com relação ao projeto, a serem inseridas no documento, que contará com uma avaliação geral do projeto e considerações finais pelo gerente, considerando habilidades observadas e recomendações para projetos futuros.

3.4.2. Analisar o TEP

Após preenchido, o TEP deverá ser analisado pelas unidades demandantes, demais unidades envolvidas, EPE e, dependendo da abrangência, pelo secretário-geral, diretor-geral ou diretor de foro.

3.4.3. Aprovação do encerramento do projeto

Nos projetos estratégicos nacionais, o TEP necessariamente deverá ser aprovado pelo COGEST, enquanto nos estratégicos, os quais atendam demandas regionais, pelo CGER ou CGI, quando se tratar do Conselho da Justiça Federal.

Após aprovação do encerramento, o EPE excluirá o projeto do portfólio de projetos estratégicos, do Observatório da Justiça Federal, bem como de outros registros de controle.

4. Abordagem adaptativa

A Seção 1.4.2.1 da 6ª edição do Guia PMBOK® afirma que “o ciclo de vida do projeto precisa ser flexível o suficiente para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto.”

O glossário da 6ª edição do Guia PMBOK® descreve o ciclo de vida do projeto como “a série de fases pelas quais um projeto passa, do seu início à sua conclusão.” Em um ciclo de vida do projeto, há geralmente uma ou mais fases associadas com o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado. Elas são chamadas de ciclo de vida de desenvolvimento. Os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser preditivos (orientados por um plano), iterativos, incrementais, adaptativos (ágil) ou híbridos.

A figura a seguir mostra as várias maneiras de se tratar os requisitos e os planos, a forma como são gerenciados risco e custos, além de considerações sobre cronograma e como o envolvimento das principais partes interessadas é tratado de acordo com o tipo de ciclo de vida empregado.

Preditivo	Iterativo / Incremental	Adaptativo
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega	Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto	Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente	Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente	Partes interessadas chave são envolvidas constantemente
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações	Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições

Tabela 2 – Tratamento dos requisitos, planos, mudanças, partes interessadas e riscos.

4.1. Conceito

Abordagens ágeis são *frameworks* que possibilitam o gerenciamento de projetos utilizando princípios ágeis, como por exemplo SCRUM e KANBAN. Basicamente são utilizadas com o propósito de responder prontamente a níveis de mudança durante todo o ciclo de vida de desenvolvimento do projeto, quando há demanda por liberação antecipada de produto e de recursos, bem como quando o projeto é muito grande e complexo, exigindo que haja *releases*, ou seja, entregas fracionadas, a fim de gerar valor ao cliente

A utilização de abordagens ágeis em projetos teve início em fevereiro de 2001, com o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, quando, no resort de esqui *The Lodge at Snowbird*, nas montanhas *Wasatch* de *Utah*, dezessete pessoas reuniram-se para comer, conversar, esquiar, relaxar e tentar encontrar um terreno comum. O que surgiu foi o Manifesto Agile 'Desenvolvimento de *Software*'. Estavam presentes representantes de Extreme Programming, SCRUM, DSDM, *Adaptive Software Development*, *Crystal*, *Feature-Driven Development*, *Pragmatic Programming* e outros simpatizantes à necessidade de uma alternativa aos processos de desenvolvimento de software (<https://agilemanifesto.org/history.html>).

À época, foram definidos doze princípios do software ágil, dos quais se destacam:

- indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- responder a mudanças mais que seguir um plano.

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizam-se mais os itens à esquerda.

O ciclo de vida do projetos, ao utilizar uma abordagem adaptativa, caracteriza-se pela elaboração progressiva dos requisitos com base em planejamento iterativo curto, ao passo que o ciclo de vida preditivo caracteriza-se pela ênfase na especificação de requisitos e planejamento detalhado no início do projeto.

As partes interessadas estão continuamente envolvidas e fornecem ideias e feedbacks frequentes, e isso permite reagir mais rapidamente às mudanças e também resulta em melhor qualidade.

Todas as vivências e experiências dos envolvidos, bem como as decisões e alterações devem estar bem documentadas nessa abordagem.

4.2. Elementos

Apresentamos a seguir alguns elementos comumente usados quando se gerencia projetos utilizando abordagem adaptativa.

4.2.1. *Product owner*

O *product owner* ou dono do produto tem um papel fundamental na abordagem adaptativa, sendo responsável por garantir que as entregas gerem valor para o órgão, proporcionalmente ao investimento realizado, garantindo o alcance dos objetivos do projeto. Para tanto, deve ter uma visão ampla e precisa do produto a ser desenvolvido.

É o responsável pela elaboração da estratégia para desenvolvimento o produto e por definir e priorizar o *product backlog*. Por isso deve ter conhecimento para decidir o escopo do *product backlog* e domínio de técnicas de priorização, como o *value stream mapping* – VSM.

Deve estar atento às histórias de usuários, decorrentes das *sprints* e dos *feedbacks* das interações com as partes interessadas, a fim de repriorizar o *product backlog*.

4.2.2. *Backlog*

Backlog é o registro de requisições a serem feitas, em atraso ou não, internas ou do cliente. Pode ser utilizado quando as requisições são maiores que a capacidade do *development team* de atender a essas requisições.

O gerenciamento do *backlog*, ou seja, o registro, o rastreamento e a priorização garante o desenvolvimento do projeto dentro do planejado, principalmente com relação ao prazo.

4.2.3. *Product backlog*

Product backlog é uma lista visível de *backlogs*, estensa e ordenada de forma priorizada e que possivelmente serão desenvolvidos. Deve ser detalhado o suficiente para que os requisitos sejam implementados, em até no mínimo uma *sprint* à frente, de acordo com a capacidade do *development team*.

Necessidades e ideias das partes interessadas são as histórias dos usuários que formam e repriorizam o *product backlog*.

4.2.4. *Sprint*

Sprint é um intervalo de tempo, não superior a um mês, definido para conclusão de uma entrega. Assim que termina uma *sprint*, outra é imediatamente iniciada. Uma sequência de *sprints* possibilita incrementar o produto até sua concretização.

O sucesso da *sprint* será avaliado na *sprint review meeting*, ou reunião de revisão da *sprint* em relação ao objetivo traçado para a *sprint*.

Ao final do ciclo tem-se a primeira versão do produto que já começa a gerar valor, podendo ser mostrado para o usuário. Nesse momento, novas histórias de usuário surgirão, e possível mudança no *product backlog*.

4.2.5. *Sprint planning*

O *sprint planning* é uma reunião para planejamento de uma *sprint* com a participação do *product owner* e do *development team*, a fim de descrever quais as funcionalidades prioritárias e como serão desenvolvidas, desdobrando-as em atividades de um *sprint backlog*.

4.2.6. *Sprint backlog*

O *sprint backlog* são atividades selecionadas do *product backlog*, de acordo com o maior grau de priorização, que serão executadas na *sprint*. O desenvolvimento do produto acontece durante um conjunto de *sprints*. Assim, o que vai ser feito e o como deve ser feito estará a cargo do *development team*.

O escopo do *sprint backlog* deve ser respeitado e alterações durante uma *sprint* só podem ser realizadas após negociação com as partes envolvidas.

4.2.7. *Development team*

Development team ou time de desenvolvimento é o responsável pela execução das atividades definidas para o *sprint backlog*. Portanto, deve checar constantemente o progresso do *sprint backlog*.

4.3. Abordagem adaptativa na prática

Para facilitar o trabalho dele, o gerente de projeto tem liberdade para utilizar outra abordagem de desenvolvimento do produto, serviço ou resultado, além da apresentada neste Manual, cuja ênfase é na metodologia preditiva.

A decisão de elaborar o plano de projeto e gerenciar o projeto utilizando abordagem adaptativa ou um modelo híbrido deve ser pautada em critérios objetivos, a fim de suportar melhor um cenário de mudanças rápidas, demandas por liberação antecipada de produto e recursos e complexidade do projeto, o que favorecerá melhorias contínuas do produto, de acordo com as sugestões do cliente.

Cabe ressaltar que o projeto continua sendo documentado no Sistema Eletrônico de Informação – SEI e monitorado pelo , módulo de gestão estratégica do SEI, ferramenta adotada pela Justiça Federal para gestão de projetos e do portfólio de projetos estratégicos.

Assim, ao optar pela abordagem adaptativa, o gerente deverá definir em seu PP um cronograma que reflita o escopo do projeto, até o momento possível de ser definido, onde serão apresentadas as entregas, desdobradas em atividades.

Nesse cronograma, o gerente poderá optar detalhar melhor as entregas de curto prazo, cujo entendimento é sabido, decompondo-as em atividades, com o máximo de detalhamento, ao passo em que e as entregas de médio e longo prazo poderão ser descritas em alto nível, sendo as atividades detalhadas mais à frente, quando houver mais informações mais precisas, na medida em que a equipe do projeto passa a compreender melhor sobre o produto a ser desenvolvido.

O trabalho em ciclos de vida dos projetos é conduzido e gerenciado por meio das *sprints*, de acordo com os prazos de entrega do projeto, a curto e a longo prazo.

Destaca-se que a área demandante, o patrocinador, o gestor do projeto, o gerente do projeto e a equipe do projeto continuam com os mesmos papéis definidos no método preditivo. Porém, adaptações podem ser feitas para melhor atender aos preceitos da abordagem adaptativa.

Dessa forma, a equipe do projeto ou o *development team*, quando existente, juntamente com o gerente do projeto e o gestor do projeto ou o *product owner*, quando designado, deverão elaborar o *sprint planning* e o *sprint backlog*, a fim de garantir o sucesso na entrega do produto previsto.

O trabalho realizado nas *sprints* deve ser devidamente documentado, seguido de uma demonstração da funcionalidade ou do *design* às partes interessadas. Caso os *feedbacks* sobre necessidades e desejos relativos às entregas gerem novas histórias de

usuários, será necessário que o gerente também revise o PP e, se necessário, altere o escopo e o cronograma do projeto.

A aprovação das partes interessadas ajuda a verificar o andamento do projeto em relação ao plano. Essas informações servirão de base para atualização da execução do projeto junto ao EPE.

Projetos muito complexos e incertos devem envolver o maior número possível de membros de equipe e partes interessadas nos processos de planejamento e execução, a fim de garantir seu sucesso.

O monitoramento e o controle são procedimentos necessários para acompanhar, analisar e ajustar o progresso e o desempenho do projeto. Em abordagens adaptativas o gerente deve analisar e ajustar o progresso e o desempenho do projeto com frequência, a fim de medir os impactos das mudanças na capacidade do *development team*, nas estimativas de custo e no cronograma, bem como no alcance do escopo original. Os resultados e projeções devem ser compartilhados com as partes interessadas do projeto.

Quando uma abordagem adaptativa é utilizada, o controle do Cronograma está relacionado com:

- a determinação da situação atual do cronograma do projeto comparando a quantidade total de trabalho entregue e aceito em relação às estimativas do trabalho concluído para o ciclo de tempo transcorrido;
- a condução de revisões retrospectivas (revisões agendadas para registrar lições aprendidas) a fim de corrigir os processos e melhorá-los, se necessário;
- a repriorização do *product backlog*;
- a determinação da taxa em que as entregas são produzidas, validadas e aceitas (velocidade) em uma *sprint*;
- a determinação, caso haja mudança no cronograma do projeto; e
- o gerenciamento das mudanças reais à medida que elas ocorrem. (PMBOK 6ª edição)

Glossário

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

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

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

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

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

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

Framework: estrutura feita para resolver um problema específico.

Gráfico de Gantt: representação gráfica de informações relacionadas ao cronograma. Em um gráfico de barras típico, as atividades do cronograma ou os componentes da estrutura analítica do projeto são listados verticalmente no lado esquerdo do gráfico, as datas são mostradas horizontalmente na parte superior e as durações das atividades são exibidas como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas. Também chamado de "Gráfico de Barras".

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

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

Kanban: quadro sinalizador de controle de fluxos de produção que sinaliza, por exemplo, o que deve ser feito, o que está sendo feito e o que foi concluído.

Linha de base (*baseline*): fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante a sua execução. Só pode ser alterada a partir de uma requisição de mudança.

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

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

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

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

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

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

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

Produtos: resultados de atividades ou processos. Considerar que:

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

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

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

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

Scrum: técnica adaptativa (ágil) de gerenciamento de projetos que possibilita conectar várias equipes que precisam trabalhar juntas para atender demandas complexas.

Referências bibliográficas

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

Guia PMBOK®: *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos 6ª ed., Project Management Institute (PMI), 2017*.

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

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

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

Metodologia de Gestão de Projetos – STJ. Superior Tribunal de Justiça – Brasília: STJ, 2019.

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

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