



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Curso Gestão de Projetos

Módulo II – Metodologia de Gestão de Projetos

6) METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

a) PMI – *Project Management Institute*

O *Project Management Institute* – PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos) não é uma metodologia. O PMI constitui-se na principal entidade mundial com foco em gerenciamento de projetos, com milhares de associados na maioria dos países do mundo, e agrega profissionais de diversas áreas relacionadas a projetos.

O PMI desenvolveu um **guia de conhecimentos** e melhores práticas para o gerenciamento de projetos “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (Guia PMBOK), que está na sua quinta edição, de 2012.

b) PRINCE 2

PRojects IN Controlled Environments (PRINCE) é uma metodologia que pode ser aplicada a qualquer projeto, independentemente de seu porte, tipo, organização, região geográfica ou cultura.

Isso é possível porque o PRINCE2 isola o gerenciamento do projeto (aspectos ligados ao escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, etc.) do esforço para criar os produtos do projeto (exemplos: design, construção, etc.). Desse modo, o PRINCE2 pode ser utilizado para fazer o gerenciamento do projeto independentemente da forma utilizada para execução do trabalho envolvido no projeto.

7) METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS ADOTADA NO CNJ

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CNJ (MGP-CNJ) foi criada com três propósitos principais:

Fornecer conceitos básicos em gerenciamento de projetos, para que gestores iniciantes possam ter um conhecimento mínimo necessário que os auxilie a gerenciar seus projetos;

Estabelecer um padrão básico de gerenciamento de projetos a ser seguido pelos projetos do CNJ;

Constituir um rito específico para os projetos estratégicos da instituição.

O Padrão de Gerenciamento de Projetos do CNJ (PGPROj-CNJ) é definido por princípios que norteiam a aplicação de processos que utilizam instrumentos e



Conselho Nacional de Justiça
**CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO**

ferramentas de planejamento e gerenciamento junto com o esforço da equipe do projeto para produzir os resultados esperados para o projeto.

Os princípios são:

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

Os processos são:

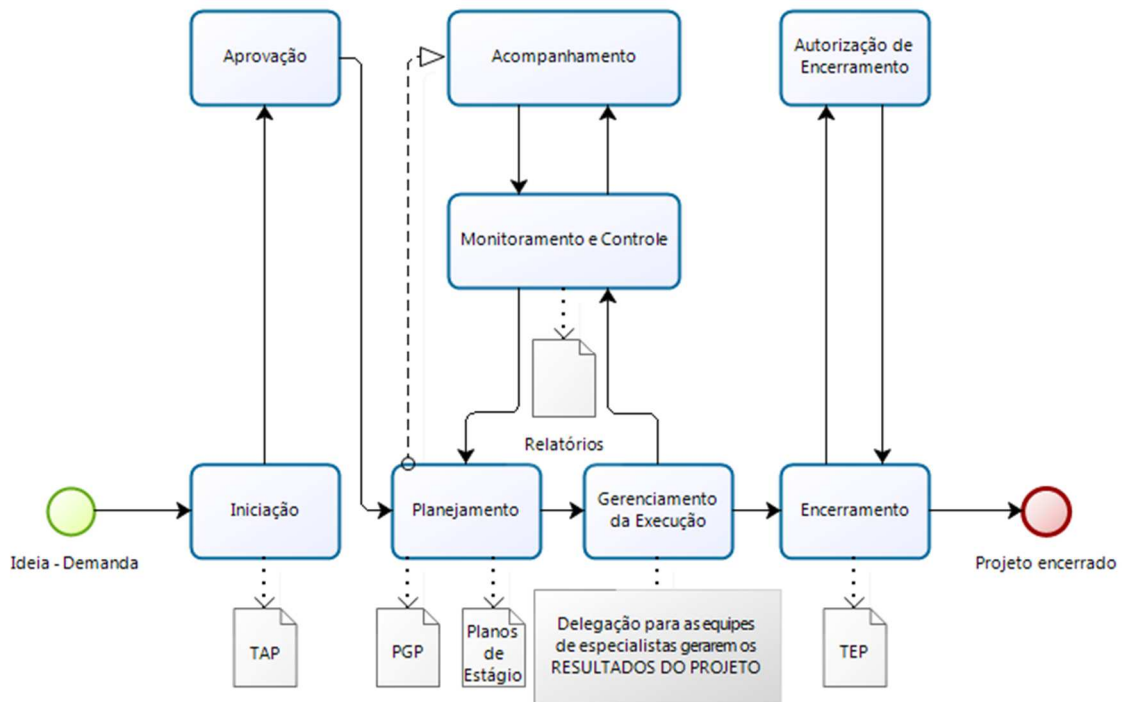
- Iniciação;
- Aprovação;
- Planejamento;
- Gerenciamento da execução;
- Monitoramento e Controle;
- Acompanhamento;
- Encerramento;
- Autorização de encerramento.

Os instrumentos são:

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



Conselho Nacional de Justiça
**CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO**



Vinculação da MGP-CNJ com o PMBOK”

O Guia PMBOK estabelece 10 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos:

- Integração;
- Escopo;
- Tempo;
- Custo;
- Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Comunicação;
- Riscos;
- Aquisições;
- Partes Interessadas.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CNJ (MGP-CNJ) também se preocupa em gerenciar essas áreas de conhecimento do PMBOK por meio dos instrumentos adotados.

Para visualizar a MGP-CNJ completa, clique aqui.

(http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/portaria/portaria_62_08052014_09052014144148.pdf)

No próximo tópico estudaremos cada uma das áreas de conhecimento do PMBOK.

8) ÁREAS DE CONHECIMENTO ESPECÍFICO

a) Gerência da Integração

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

b) Gerência do Escopo

Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto **inclua** todo **otrabalho necessário**, e tão **somente** o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto.

A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

c) Gerência do Tempo

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

d) Gerência do Custo

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

e) Gerência da Qualidade

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

f) Gerência de Recursos Humanos



Conselho Nacional de Justiça
**CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO**

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

g) Gerência das Comunicações

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

h) Gerência de Riscos

Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto.

Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das conseqüências de eventos negativos.

i) Gerência de Aquisições

Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização.

Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos. Essa área deve merecer especial atenção do gestor quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação.

Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico (o que?) o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho.

j) Gerência das Partes Interessadas

Inclui atividades para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e desenvolver estratégias de gerenciamento dessas partes interessadas.

Vamos saber o que é caminho crítico?

O caminho crítico é a **seqüência** de atividades que **devem** ser **concluídas** nas datas programadas para que o projeto possa ser concluído dentro do **prazo final**.

Se o prazo final for excedido, é porque no mínimo uma das atividades do caminho crítico não foi concluída na data programada.

É importante entender a seqüência do caminho crítico para saber onde você tem e onde você não tem **flexibilidade**. Por exemplo, você poderá ter uma série de atividades que foram concluídas com atraso, no entanto, o projeto como um todo ainda será concluído dentro do prazo, porque estas atividades não se encontravam no caminho crítico.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Por outro lado, se o seu projeto está atrasado, a alocação de recursos adicionais em atividades que não estão no caminho crítico não fará com que o projeto termine mais cedo.

9) CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O JUDICIÁRIO

A **prática** da gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico produz **resultados** expressivos para a sobrevivência e a melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Para os órgãos do judiciário, a gestão de projetos é um importante fator para a **consolidação** dos **novos paradigmas** de gestão de negócios, especialmente os relativos à adoção de **atitude** predominantemente **proativa** de **antecipação** às demandas, de melhor utilização do **potencial** dos servidores e da **responsabilidade** de cada profissional pela realização de seu **trabalho**.

a) Transparência

Como um dos valores do judiciário, a **transparência** diz respeito ao propósito de tornar a **administração** e o próprio controle mais **acessíveis à sociedade**, inclusive como forma de promover o controle social. Para o controle externo, esse princípio divide-se em duas importantes vertentes: de um lado - como **finalidade** - tornar a gestão pública o mais transparente possível; de outro lado - como **meio** - exercer o controle de forma transparente para não deixar dúvidas quanto à **obediência** aos princípios maiores da **administração** e de **justiça**.

Uma metodologia de gestão de projeto contribui para o aumento da transparência, ao criar **critérios objetivos** e bem definidos para análise de **desempenho** dos trabalhos, além de possibilitar a **disponibilização** de registro padronizado dos fatos e dos **resultados** alcançados.

Para tanto, o Escritório de Projetos Corporativo contempla ferramentas para **facilitar** a documentação, para qualquer tipo de projeto, por meio de modelos padronizados, além de oferecer mecanismos para estabelecimento de **parâmetros** para análise de **desempenho** em relação a **prazos, custos, pessoal, recursos**, bem como em relação à **qualidade** desejada para produtos do projeto.

b) Aprendizado

A utilização de metodologia para gestão de projetos inclui **registro e documentação** de todas as fases do projeto, permitindo que, com o passar do tempo e a formação de base histórica de dados, **todos** os projetos do Tribunal se **beneficiem** do gerenciamento de projetos.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

A metodologia favorece, também, a **valorização** profissional ao propiciar **oportunidade** de **reconhecimento** e **crescimento** aos servidores da organização.

c) Tempestividade

A tempestividade é um dos princípios basilares de atuação do Tribunal.

A **proatividade** e a adoção **tempestiva** de medidas corretivas pelo Tribunal, além de aumentar a chance de **eficácia** das iniciativas estratégicas, vem ao encontro direto do interesse da sociedade.

A gestão de projetos **favorece** o incremento da **tempestividade** das ações do Tribunal, ao **facilitar** o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

d) Controle gerencial

A gestão de projetos contribui para o **aumento** do **controle** gerencial no âmbito do Tribunal, ao oferecer mecanismos de **acompanhamento** de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho.

Para cada fase, o gestor de projeto e a sua equipe, devem ter **disponíveis** dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para execução do projeto.

A metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de **facilitador** no **processo** de gerenciamento, ao permitir ao gestor adotar ações **proativas** com maior eficácia.

Um exemplo de controle gerencial é um resumo do andamento dos projetos estratégicos, publicado na internet.

e) Otimização de recursos

O Tribunal, pela **complexidade** de sua atuação, requer e utiliza esforços e recursos de suas diversas áreas de forma **integrada**.

Normalmente, tais equipes necessitam de coordenação específica. A gestão de projeto, quando utilizada na sua plenitude, apresenta-se como a metodologia adequada para a **coordenação** desses recursos, ao oferecer ferramental que possibilita **otimizar** a alocação de **pessoas**, **equipamentos** e outros **materiais**.

f) Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Face às novas demandas da sociedade em relação à sua atuação, tem-se apresentado ao Tribunal contínua **necessidade** de realização de trabalhos **novos** ou de **adequação** de serviços já existentes à nova realidade.

Neste contexto de realização de trabalhos novos e de readequação de processos que envolvam algum grau de **risco** e **incerteza**, a orientação dos trabalhos por projetos é fundamental para o sucesso no alcance de **resultados**.

A metodologia de gestão de projeto, ao apresentar um conjunto estruturado de etapas e ferramentas, ajuda a **evitar** surpresas durante a execução dos trabalhos e aumenta as suas chances de **sucesso**.

g) Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho

A maior **autonomia** e **responsabilização** por resultados, proporcionada no trabalho por projeto, **umenta** as chances de **sucesso** dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do Tribunal.

Considera-se que o projeto é um conjunto de ações executadas de maneira **coordenada** por uma organização transitória, à qual são alocados os recursos e os meios necessários para alcançar o **objetivo** determinado em um dado **prazo**.

Nesse aspecto, o conceito de organização transitória relaciona-se a um **esquema** organizacional temporário e **particular** a cada projeto, que é criado para tornar o **trabalho** mais **eficiente** e com **menor** número de instâncias ou níveis hierárquicos do que os existentes para as atividades funcionais.

h) Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos

A **utilização** de uma metodologia de gestão de projetos propicia, ao longo do tempo, um **aumento** gradual do nível de **maturidade** em gerenciamento de projetos na organização.

Tal aumento gera, em longo prazo, uma **melhor** organização do trabalho a ser realizado e um resultado de maior **qualidade** e **transparência** para todos que estão envolvidos.

Esta maturidade auxilia em diversos outros aspectos associados às pessoas do projeto como **valorização** do profissional, **organização**, **otimização** do trabalho, dentre outros.

i) Redução dos Riscos em Projetos

Uma maior preocupação com os riscos do projeto, a **identificação** mais clara destes **riscos** e dos impactos possíveis e do **planejamento** para o seu tratamento, permite que os impactos negativos, caso ocorram, sejam **reduzidos**.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Por meio da abordagem de **tratamento** de riscos, pode-se obter um índice de **sucesso** bem **maior** nos projetos, **otimizando** a geração de resultados.

j) Qualidade do Produto Entregue

Com um planejamento bem organizado do projeto e com medidas de acompanhamento e controle sugeridas pela metodologia, a **qualidade** do produto entregue tende a ser **incrementada** cada vez mais, à medida que a **maturidade** em gerenciamento de projetos vai crescendo.

A geração de produtos do projeto é feita com um maior **controle** e a tendência é que, com um produto de **melhor** qualidade, o cliente fique mais **satisfeito**.

Essa satisfação **crece** com a **otimização** do trabalho realizado, com cumprimento de prazos e produtos entregues com mais **qualidade**.

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

O gestor de projeto é essa pessoa responsável pela **condução** das atividades e dos processos relativos ao **projeto**.

Para a atribuição do papel de gestor de projeto deve-se observar no postulante algumas características como:

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