



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

Curso Gestão de Projetos

Módulo III – Ciclo de Vida do Projeto – Parte 1

a) CONCEPÇÃO

Essa fase objetiva propiciar à unidade uma oportunidade para refinar o escopo do trabalho, **entendendo** melhor a **necessidade** do negócio, isto é, o **problema** que o projeto se propõe a **sanar** ou a **oportunidade** que ele busca **aproveitar** antes de envolver outras unidades.

Nessa fase, a unidade formaliza e **apresenta** a proposta do projeto de forma a obter **aprovação** e comprometimento para a sua realização. Nela devem ser **identificados** e caracterizados os problemas e as **demandas** a serem **atendidas** pelo projeto.

Faz parte ainda da fase relacionar as unidades **interessadas** e envolvidas, identificar as **prioridades** estratégicas, elaborar as **justificativas**, os **objetivos** do projeto e a **solução** proposta.

1) Responsabilidades

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

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

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

2) Situação atual

(1) Análise do negócio

Cabe ao responsável pela fase **levantar** e **entender** as necessidades do negócio, por meio de estudo, análise da documentação existente e, se necessário, procedendo algumas **entrevistas** com os envolvidos para obter **subsídios** para elaboração do Roteiro de Projeto Simplificado.

Deve-se também, preferencialmente, elaborar Árvore de Problemas, Diagramas de Objetivos e Quadros Lógicos para verificar as necessidades de negócio e definir quais os projetos mais pertinentes para a elaboração do Roteiro de projeto Simplificado.



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

(2) Alinhamento com o Plano Estratégico

Cabe ao responsável pela fase, em conjunto com o titular da unidade, verificar o **alinhamento** do projeto com os **objetivos estratégicos** do Tribunal.

Entendendo que, prioritariamente, todo o **esforço** em projetos no Tribunal deve **contribuir** para a consecução dos seus **objetivos estratégicos** e da sua **missão**, faz-se necessária a recomendação desse passo de forma a **garantir** a manutenção do foco nos objetivos institucionais definidos pelo Tribunal.

É sempre importante lembrar que um projeto não alinhado com o Plano Estratégico tem forte tendência a perder prioridade durante o seu desenvolvimento, e não ser concluído ou não apresentar os resultados esperados.

(3) Análise da situação atual

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

Causa: perguntar – **Por que** ocorre esse problema?

Efeito: perguntar – Esse problema **gera que efeito**?

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

3) Cenário futuro

Cabe ao responsável pela fase descrever, em forma de diagrama, a **meta** estratégica, o **objetivo** do projeto em questão, os **resultados** que se deseja alcançar, e os **produtos** ou serviços **gerados** com a implementação do projeto.

Trata-se da **transformação** da situação **atual** (formulação negativa dos problemas) em uma situação **desejada** (formulação positiva dos problemas, realista em termos de recursos financeiros e do horizonte temporal do projeto), observando se os **objetivos** e resultados são necessários e **suficientes**, se há lógica nas relações elaboradas e se atende às especificidades dos envolvidos.

4) Julgamento

Cabe ao responsável pela fase elaborar, a partir da definição dos resultados desejados e produtos a serem entregues, quais são as **metas** a serem **atingidas** e os meios de verificação destas metas.



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

O quadro lógico gerado será utilizado para **verificação** das **metas** a serem atingidas pelo futuro projeto e poderá servir como base para que o projeto se alinhe com as **metas estratégicas** do Tribunal.

Após a elaboração do quadro lógico deve-se realizar as seguintes perguntas:

A solução proposta é necessária?

A solução proposta é suficiente?

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

5) Escopo preliminar

Cabe ao responsável pela fase, em conjunto com a equipe, elaborar o Roteiro de Projeto Simplificado, enfatizando os problemas e demandas da área de negócio, a natureza da demanda e relacionando as unidades interessadas e envolvidas.

Deve fazer parte ainda do documento, a identificação dos **objetivos e prioridades** estratégicas, as **justificativas** e os objetivos do projeto, bem como, a **solução** proposta, que descreverá de forma sucinta como o problema será resolvido pelo projeto, relacionando os principais aspectos envolvidos na solução e a correspondência com os componentes do problema a ser tratado pelo projeto.

b) INICIAÇÃO

Essa fase tem por objetivo a **seleção** e a **classificação** dos projetos como estratégicos ou não, bem como a **aprovação** do início do mesmo:

Para projetos **estratégicos** – O Escritório de Projetos Corporativo realiza a validação quanto ao requisito formal de preenchimento, classifica e encaminha para a decisão da administração, para que esta escolha quais projetos serão considerados estratégicos.

Esses projetos devem ser detalhados, antes do envolvimento de outras unidades e a sua execução terá prioridade sobre todos os demais.

Para projetos **funcionais** – A aprovação se dará por meio da elaboração do Termo de Iniciação da Fase, pelo titular da unidade.

1) Seleção de projetos

Cabe à **administração**, com o apoio técnico do Escritório de Projetos Corporativo, por meio de **critérios pré-estabelecidos**, definir se o projeto deve ser iniciado e se o projeto deve ser classificado como estratégico de acordo com os interesses do Tribunal.

Para a seleção dos projetos são utilizados critérios como o impacto na meta, custo, prazo, complexidade, probabilidade de sucesso, situação de implementação, resultados a curto e médio prazo, e determinação legal.



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

2) Cronograma de programas e projetos

Cabe ao Escritório de Projetos Corporativo resolver as superalocações entre os projetos aprovados, reescalando as suas etapas e atividades de acordo com as disponibilidades de recursos das principais áreas de apoio do Tribunal.

c) PLANEJAMENTO

Essa fase tem por objetivo o Planejamento do Projeto.

Nela, além do **refinamento** das informações contidas no Roteiro de Projeto Simplificado, deverão ser **detalhados** os **objetivos**, os **recursos** (humanos, materiais e financeiros) e o **cronograma** de desembolso.

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

1) Escopo

Esse passo objetiva tornar **clara** a **fronteira** do projeto, estabelecendo o que **faz parte** do escopo do projeto e o que **não faz**. A declaração de escopo do projeto impõe alguns limites ao projeto.

O **descontrole** sobre o escopo significa aumentar o trabalho, pouco a pouco, podendo chegar ao ponto em que todas as estimativas originais de custo e prazo fiquem completamente inatingíveis. Tão **importante** quanto definir o que **será feito** é esclarecer também o que **não será feito**.

O que será feito: descrever quais são os **requisitos** do projeto, tentando evitar ao máximo o uso de termos que não são claros, tais como: no mínimo, qualquer, demais, vários, se possível, diversos e outros, que deixam margens a dúvidas interpretações.

O que não será feito: descrever **claramente** o que deve ficar **fora** do escopo do projeto e que não será feito, principalmente quando for algo que as pessoas possam presumir como parte do projeto.

A definição da fronteira do escopo ajusta as **expectativas** em relação ao projeto e sua abrangência, mas é importante ressaltar, também, que qualquer item que não esteja explicitamente definido está implicitamente **excluído**, já que o planejamento se baseou nas informações conhecidas.

Não convém **avançar** antes de haver **consenso** e **clareza** entre os interessados relevantes do projeto quanto aos **objetivos** a serem atingidos.

2) EDT

O documento Estrutura de Divisão do Trabalho – EDT é um **diagrama** orientado a produtos que **organiza** e **define** o escopo total do projeto, por meio



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

da **representação** em forma de **árvore**, de todos os resultados e produtos que devem ser elaborados no decorrer do projeto.

Algumas regras devem ser observadas:

- **decompor** o projeto até obter as condições necessárias para efetuar as estimativas de custo e recursos com a **precisão** que o projeto requer;
- **assegurar** que os níveis mais baixos estão nivelados para serem executados em um **tempo razoável** (entre 1 dia e 2 semanas) e sem interrupções;
- **assegurar** que para que todas as tarefas tenham um responsável claramente identificado;
- **descrever** as tarefas com **verbos no particípio**. (Ex.: Prefira “Roteiro de Projeto elaborado” em vez de “Elaborar Plano do Projeto”).

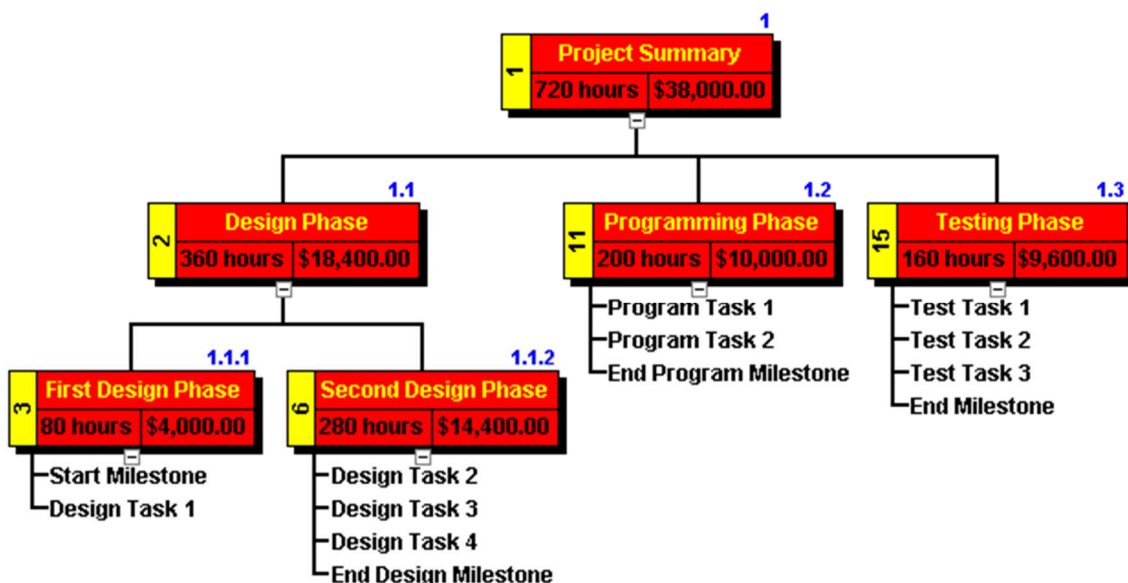
Esse documento é muito útil para o controle e gestão de mudanças no projeto, pois ele deixa claro que todo o trabalho do projeto deve estar previsto na Estrutura de Divisão do Trabalho.

Muitos benefícios podem ser observados com o uso da EDT, entre eles:

- **divisão dos resultados em produtos** para assegurar o cumprimento do escopo aprovado;
- funcionamento como **linha de base** de escopo (escopo aprovado);
- auxílio à **definição de recursos** necessários e a **atribuição de responsabilidades**;
- auxílio à **identificação de riscos**;
- auxílio à **precisão** das estimativas de recursos, custos e prazos.



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



3) Tarefas

Essa etapa objetiva **identificar todas** as atividades necessárias para a execução da tarefa (último nível da Estrutura de Divisão do Trabalho), por meio da técnica de **divisão**, que consiste em subdividir a tarefa nas atividades que a compõe.

As tarefas são mais bem representadas utilizando expressões que indicam ações ou atos (verbo no infinitivo). Por exemplo: Elaborar cronograma.

Ao definir uma tarefa, alguns **cuidados** devem ser tomados:

- **Evitar** tanto tarefas de duração muito **curtas**, quanto muito **longas**. A literatura adotada como referência sugere que as tarefas tenham uma duração mínima de 8 horas e máxima de 80 horas (**1 dia a 2 semanas**), possibilitando um **gerenciamento** mais **efetivo** do projeto. Assim, toda tarefa deve estar concluída até a próxima Reunião de Ponto de Controle a ser realizada;
- A tarefa deve ser **clara** quanto ao que **deve ser feito**;
- **Preferencialmente**, deve ser **executada** por uma **única pessoa**, e obrigatoriamente deve ter um único responsável.

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

O **dimensionamento** de tarefas visa atribuir a **duração** estimada e a **necessidade** de recursos para as tarefas.



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

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

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

Para isso, é necessário que as **tarefas** sejam **decompostas** ao **máximo** possível ou até o seu melhor nível gerenciável, uma vez que o tamanho e a complexidade da tarefa influenciam negativamente na precisão das estimativas.

É importante, também, o **registro** de todas essas **estimativas** para que durante a execução do plano seja **avaliada** sua **precisão**, registrados os **desvios**, e dessa forma, utilizadas essas anotações para apoiarem o dimensionamento das atividades de projetos futuros.

4) Diagrama de Precedência

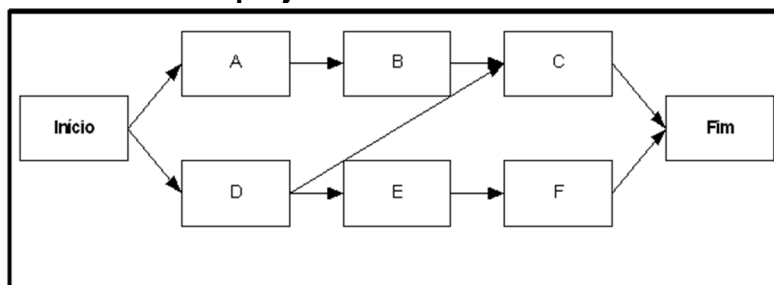
É o diagrama que demonstra a **seqüência** em ordem **cronológica** em que as atividades do projeto devem ser realizadas.

Identifica ainda, se as atividades do projeto devem ser feitas em **seqüência** ou **em paralelo**. É muito importante como insumo da elaboração do cronograma e na **identificação do caminho crítico**.

O **caminho crítico** é a seqüência de atividades que devem ser realizadas nas datas programadas para que o **projeto** possa ser **concluído dentro do prazo** final. Portanto, atrasos verificados nessas tarefas significam atraso no projeto.

O **diagrama** de rede é bastante **adequado** para **projetos** nos quais o seqüenciamento das atividades apresenta alguma **complexidade**.

Ele **facilita** a **visualização** da **seqüência** de execução das atividades propostas, de forma a propiciar a elaboração de um cronograma adequado. Possibilita, ainda, a **identificação** de **datas** de início e término **mais cedo e mais tarde**, **folgas** e o **próprio caminho crítico do projeto**.





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

5) Cronograma e linha de base

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

Quando o **cronograma** estiver **pronto**, de acordo com os prazos negociados com os interessados (principalmente o cliente), deve-se **salvar a linha de base**.

A **linha de base** significa o **compromisso** que a equipe do projeto tem **com os prazos** acordados. Mudanças na linha de base **somente podem** ser feitas se houver alterações **negociadas** desses prazos, com base em solicitações de mudança aprovadas.

O **cronograma** é considerado uma ferramenta de gestão de projetos muito importante, por ser requisito **essencial** para o acompanhamento do projeto.

Ele propicia **visibilidade** da **situação** do projeto, o que foi feito, o que deveria ter sido feito, quanto o projeto está adiantado ou atrasado e, entre outras, qual é a sua previsão de término. Por isso, o cronograma é **dinâmico** e deve estar **sempre** refletindo a situação real.

Identificação	Elemento do plano	Início	Término	Duração	jan 2006						fev 2006							
					26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8
1	RESULTADO 1	26/1/2006	7/2/2006	9d	[Gantt bar spanning from 26/1 to 7/2]													
2	Produto 1.1	26/1/2006	7/2/2006	9d	[Gantt bar spanning from 26/1 to 7/2]													
3	Tarefa 1.1.1	26/1/2006	1/2/2006	5d	[Gantt bar spanning from 26/1 to 1/2]													
4	Tarefa 1.2.1	2/2/2006	7/2/2006	4d	[Gantt bar spanning from 2/2 to 7/2]													
5	PRODUTO 1.2	26/1/2006	2/2/2006	6d	[Gantt bar spanning from 26/1 to 2/2]													
6	Tarefa 1.2.1	26/1/2006	2/2/2006	6d	[Gantt bar spanning from 26/1 to 2/2]													

6) Custos

Um dos aspectos **essenciais** do planejamento do projeto é o planejamento **financeiro**, que busca demonstrar a **previsão** de gastos e de recursos a serem utilizados.

Na fase de execução, esse documento **deve ser atualizado** de forma a demonstrar o fluxo de caixa do projeto, isto é, **relatar os gastos** (orçamentos liberados) e a **previsão** atualizados.

Adicionalmente, deve descrever os eventos e produtos que demandam liberação de recursos.

7) Riscos

O plano de Gerenciamento de Riscos visa definir os processos de levantamento, **análise, decisão** e **tratamento** dos **riscos** do projeto.



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

Tal procedimento é importante de modo a **buscar a redução** ou a extinção desses **riscos, aumentando as chances de sucesso** dos projetos.

8) Comunicação

O Plano de Gerenciamento das Comunicações visa **incluir** os processos **necessários** para **garantir** a geração apropriada e no **prazo** adequado das **informações** do projeto, bem como sua **disseminação e armazenamento**.

Essa preocupação se faz necessária a fim de **integrar as ideias** e os **esforços** do projeto que garantirão seu **sucesso**.

A comunicação do projeto precisa atender aos **requisitos de informação** de **todos os interessados** nos resultados do projeto, na forma, linguagem, tempo, e meio mais adequados aos diversos segmentos deste público.

9) Qualidade

A qualidade do projeto está **intrinsecamente** ligada ao **nível de excelência** do seu **planejamento** e proposição de controle e de **garantia da qualidade** nas fases de Execução e Monitoramento.

É necessário **traçar** anteriormente quais serão as **metas** a serem atingidas, os **indicadores** a serem controlados, as **métricas** a serem consideradas e o **checklist** a ser verificado na execução e no monitoramento.

10) Aquisições

O plano de aquisição visa **registrar as interfaces** de aquisição de produtos ou serviços externos ao projeto informando a **justificativa** para tal e de que **forma** se deu o contrato realizado.

A partir desse plano, pode-se **controlar as datas** para entrega dos produtos ou serviços contratados, os **valores** a serem **pagos** dentre outros.

11) Gerenciamento das mudanças

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

É importante deixar claro que:

- os participantes precisam **entender e concordar** com as mudanças;
- existem mudanças que **não afetam** o custo, prazo ou escopo e que não necessitam da análise e aprovação de todos os participantes (decisões rápidas);



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

- para mudanças que **afetam** o custo, prazo, escopo ou funcionalidade (ex.: mudança em produtos homologados) será necessária a **concordância** dos principais **interessados**, após a análise do impacto de sua implementação;
- **todas as mudanças** que impactarem **prazo, custo** ou **escopo** nos projetos estratégicos serão encaminhadas para o Escritório de Projetos Corporativo para aprovação.

12) Linha de base

Ao **final** da fase de **planejamento**, são considerados **concluídos** todos os planos do projeto.

Esta posição é chamada de **linha de base**, que vai servir de **comparação** entre o planejamento **previsto** para o projeto e o **realmente executado**, apurado nas fases posteriores.