



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

**METODOLOGIA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Documento versão 1.0

(ANEXO I DO PROVIMENTO CSM 1954/2012)

FEVEREIRO DE 2012



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Índice

1. Introdução	3
2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos.....	9
3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP	12
4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP	16
5. Ciclo de Vida do Projeto do TJSP.....	22
6. As Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no TJSP (PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos).....	23
PGE 2.2.1 - Fase de Iniciação.....	23
PGE 2.2.2 - Fase de Planejamento	26
PGE 2.2.3 - Fase de Execução e Acompanhamento.....	31
PGE 2.2.4 - Fase de Encerramento.....	35
7. Processos de Apoio à Gestão Estratégica	37
8. Documentos da Metodologia.....	41
9. Glossário.....	52
10. Bibliografia.....	53

Lista de Figuras

Figura 1- Relação entre os processos de Gerenciamento de Projetos	6
Figura 2- Visão Geral da Estratégia	17
Figura 3- Análise da Viabilidade do Projeto – fluxo de atividades.....	18
Figura 4- Fase de Iniciação- fluxo de atividades.....	24
Figura 5- Fase de Planejamento - fluxo de atividades.....	27
Figura 6- Fase de Execução e Acompanhamento- fluxo de atividades.....	32
Figura 7 - Fase de Encerramento - fluxo de atividades	35
Figura 8-Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos – fluxo de atividades	37
Figura 9-Gerenciamento de Mudanças do Projeto – fluxo de atividades.....	39



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”
Peter Drucker*

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” Peter Drucker

1. Introdução

A presente metodologia de Gestão de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, apresentada a seguir, tem por objetivo auxiliar os gestores de projetos na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as atividades do trabalho. Ao mesmo tempo, alinha-se com a meta 1 de 2011 do Conselho Nacional de Justiça: *“Criar unidade de gerenciamento de projetos nos Tribunais para auxiliar a implantação da Gestão Estratégica”*.

A metodologia apresentada tem como base o livro *Project Management Body of knowledge -PMBOK*, conhecido no Brasil como Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, referência para a profissão de gerenciamento de projetos.

Também foram utilizadas as boas práticas em Gestão de Projetos de Tribunais Estaduais, do Superior Tribunal de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça.

O conceito de projeto tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer um entendimento comum nas Organizações que trabalham



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

com esse tipo de empreendimento. Existem várias definições de projetos disponíveis na literatura, dentre elas destacam-se:

- *“um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10006, 1997);*
- *“um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2008).*

Podemos perceber dois conceitos intrínsecos nessas definições: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e fim bem definidos, outro se refere à unicidade ou singularidade, ou seja, que o produto e/ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

A Assessoria de Gestão Estratégica do Egrégio Superior Tribunal de Justiça diferencia projeto e atividades da seguinte forma:

“Projeto é uma iniciativa não rotineira, caracterizada por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a criar um produto ou serviço novo e possui parâmetros predefinidos de tempo, custo, equipe e qualidade. Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo, podemos citar a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro no STJ, a execução do processo de pagamento de pessoal, o protocolo de processos, entre outras. Para decidir se uma demanda vai ser conduzida como uma atividade ou como um projeto é necessário fazer algumas perguntas. Quando todas estas perguntas receberem a resposta SIM, estamos seguros de que a nossa ação trata-se de um projeto: A solução da demanda tem começo, meio e



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

fim programados, bem definidos? A solução da demanda é diferente das atividades de rotina? A solução da demanda envolve muitas variáveis? O resultado da ação é novo, desconhecido? A solução requer competências e recursos multidisciplinares?”.

Conclui-se que projeto é um empreendimento único, com início e fim bem definidos, conduzido por um grupo de pessoas que visa atingir um objetivo específico.

Em algumas Organizações, tendo em vista as estratégias e prioridades organizacionais, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo, regido pelo gerenciamento de programa e portfólios.

O guia PMBOK define programa como um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção de benefícios e controle, que não seriam atingidos se gerenciados separadamente, e portfólio como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento a fim de atingir os objetivos estratégicos.

Os projetos, programas ou portfólios são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico.

Sabendo o que é projeto, programa e portfólio, surge uma dúvida, o que é gerenciamento de projetos?

Para Kerzner (2006), um dos grandes autores da disciplina, gerenciamento de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados.

Por outro lado, *Project Management Institute– PMI* enfatiza a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender as expectativas dos interessados. Os conceitos de

ferramentas e técnicas da gestão de projetos visam garantir o seu sucesso, por meio das boas práticas de gestão.

Aprofundando-se na metodologia do PMI, este modelo considera que o gerenciamento de projetos é realizado pela execução de processos que podem ser agrupados em iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, distribuídos em nove áreas de conhecimento (aquisição, comunicação, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos e tempo). Esses processos são executados de forma inter-relacionada, conforme ilustrado na Figura 1.

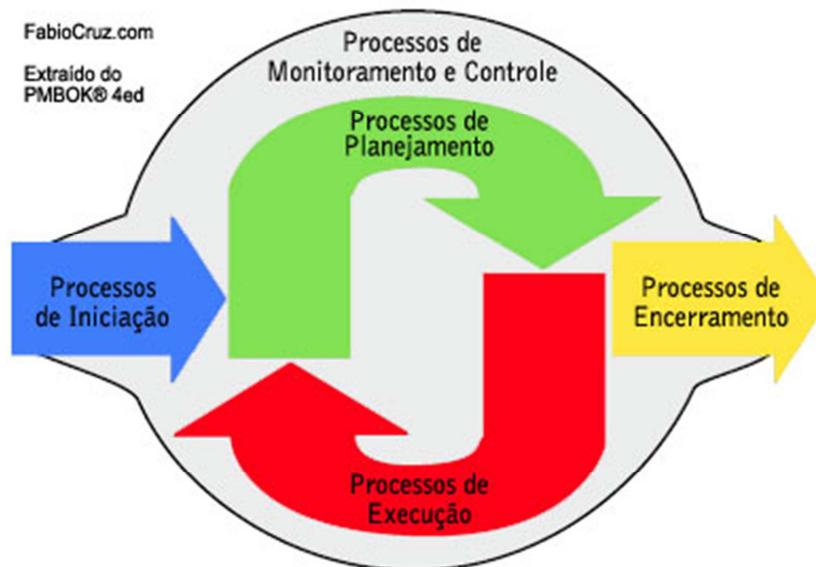


Figura 1- Relação entre os processos de Gerenciamento de Projetos

Quando se fala em gerenciar projeto, surge a figura do Gestor de Projetos, que é uma pessoa designada pela Organização para planejar e gerenciar as atividades e também o desempenho do projeto e da equipe, sendo o responsável por utilizar a metodologia escolhida pela Organização, bem como manter atualizados os documentos por ela exigidos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Este manual aborda no **item 2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos** a definição e as competências do setor responsável pela coordenação dos projetos estratégicos do TJSP, em conformidade com a meta 1 de 2011 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

A seguir, o **item 3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP** relaciona os principais benefícios e vantagens de se aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos em nossa organização, transcritos do CNJ.

Na sequência, o **item 4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP** ratifica que os projetos viabilizam a Gestão Estratégica nesta Corte e fornece detalhes sobre a análise de viabilidade dos projetos cuja fonte são as demandas dos usuários.

O **item 5. Ciclo de Vida de Projetos no TJSP** justifica a adequação do *guia PMBOK* (principal referência mundial em projetos) à realidade deste Tribunal e, conseqüentemente, as fases a serem adotadas pela metodologia.

A seguir, o **item 6. Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no TJSP** detalha as atividades das quatro fases da metodologia para a adequada execução dos projetos desta Egrégia Corte. Este item é o cerne desse estudo e fornece orientações passo a passo aos envolvidos nos projetos para uma execução estruturada dos mesmos.

Os **Processos de Apoio à Gestão Estratégica** (PGE 2.3 Capacitação em Assuntos Estratégicos e Projetos e PGE 2.4 Gerenciamento de Mudanças do Projeto) são descritos com maiores detalhes no **item 7**.

O **item 8. Documentos da Metodologia** apresenta todos os artefatos a serem utilizados pelas partes envolvidas diretamente no projeto, sobretudo Gestor Operacional e equipe correspondente.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Um **Glossário** bem como a **Bibliografia** utilizada, base de nosso estudo, são disponibilizados ao término deste trabalho e apresentados pelos **ítems 9 e 10**, respectivamente.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos

A Unidade de Gerenciamento de Projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. (PMBOK, 2008)

Entende-se que a Unidade de Gerenciamento de Projetos consiste em uma estrutura voltada para aplicação de conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos, que pode auxiliar na transformação das estratégias da Organização em resultados. A Unidade deve ser ponto de referência na elaboração e desenvolvimento de um processo de gestão comum utilizado na Organização. Unidade essencial na integração de uma ou mais metodologias utilizadas por diferentes setores.

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo optou por instalar a Unidade de Gerenciamento de Projetos Corporativa que é responsável por gerenciar e atualizar o modelo de gestão de projetos. Destacam-se como principais competências dessa Unidade:

a) Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos:

- Monitorar a carteira de projetos estratégicos do Tribunal;
- Consolidar informações sobre o desempenho dos projetos; e
- Participar de reuniões da alta administração com os Gestores de Projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

b) Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:

- Prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projetos;
- Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
- Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças; e
- Participar das avaliações de desempenho de projetos.

c) Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos:

- Manter atualizada a metodologia a ser utilizada no TJSP;
- Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projetos;
- Orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos; e
- Elaborar normas para regulamentação da gestão de projetos no TJSP.

d) Promover a melhoria contínua da gestão de projetos.

e) Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:

- Organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no TJSP;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

- Estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
- Gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
- Realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projetos.

f) Aumentar a satisfação dos cidadãos e usuários internos por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP

A prática da gestão de projetos, aliada ao planejamento estratégico, produz resultados expressivos para a melhoria do desempenho das Organizações, sejam elas públicas ou privadas. Conforme demonstrado no manual de gestão de projetos, do Conselho Nacional de Justiça, gestão de projetos é um importante fator para a consolidação dos novos paradigmas de gestão no Poder Judiciário, 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 seguir, os benefícios observados no manual de gerenciamento de projetos do Conselho Nacional de Justiça, adotados por outros Tribunais, e que se adequam à ideia de unidade semelhante neste Tribunal:

I - Transparência

A metodologia de gestão de projetos contribui para o aumento da transparência, no âmbito interno do TJSP, 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, a Unidade de Gerenciamento de Projetos Corporativa 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



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

prazos, custos, pessoal, recursos, bem como em relação à qualidade desejada para produtos do projeto.

II – Aprendizado

A utilização de uma metodologia para gestão de projetos inclui registros e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que se forme uma base histórica com as lições aprendidas.

III – Tempestividade

A proatividade e a adoção tempestiva de medidas corretivas pelo TJSP, além de aumentar a chance de eficácia das ações, vêm ao encontro direto do interesse da sociedade. A gestão de projetos favorece o incremento da tempestividade das ações do TJSP, ao facilitar o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

IV – Controle Gerencial

A gestão de projetos contribui para o aumento do controle gerencial no âmbito do TJSP, ao oferecer mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho. Para cada fase, o Gestor de Projetos e sua equipe devem ter disponíveis dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para a 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. (grifo nosso)

V - Otimização de Recursos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

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

VI - Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais

Face às novas demandas da sociedade em relação à sua atuação, tem-se apresentado ao TJSP 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 projetos, ao apresentar um conjunto estruturado de atividades e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos e aumenta as chances de sucesso. (grifo nosso)

VII - Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho

A maior autonomia e responsabilização por resultados, proporcionados no trabalho por projeto, aumentam as chances de sucesso dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do TJSP.

VIII - Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia, ao longo do tempo, um aumento gradual do nível de maturidade em projetos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

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

IX - 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, permitem que os impactos negativos, caso ocorram, sejam reduzidos. Por meio de um plano de contingência para tratamento de riscos, pode-se obter um índice de sucesso em projetos muito maior, com a geração de resultados otimizados.

X- 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 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 cidadão/usuário interno fique mais satisfeito. Essa satisfação cresce com a otimização do trabalho realizado, com cumprimento de prazos e produtos entregues com mais qualidade.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça é a principal fonte de projetos a ser desenvolvida por esta Corte, pois busca traduzir as principais necessidades da Organização. O objetivo primordial de serem executados projetos é o atendimento às crescentes demandas da sociedade em relação à Justiça e assegurar que o TJSP cumpra a sua Missão Institucional e alcance a excelência de serviços prestados.

Para tanto, diretrizes são definidas pela Alta Administração em conformidade às Normas e Resoluções. A Gestão Estratégica surge a fim de executar e acompanhar o Planejamento Estratégico e é devidamente viabilizada pelos projetos coordenados pela Unidade de Gerenciamento de Projetos.

Além dos projetos ditos estratégicos, isto é, desdobrados do Planejamento Estratégico do TJSP, haverá também os projetos funcionais. Tais projetos relacionam-se principalmente com as solicitações dos usuários dos mais diversos setores, tanto interna como externamente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Neste caso, é fundamental realizar o estudo de viabilidade das solicitações, identificando se irão se tornar novos projetos ou se serão inseridas em projetos em execução. Ao ser aceita uma solicitação, esta deverá seguir para as fases do Gerenciamento de Projetos (figura 2) e caso não seja aceita, sua inviabilidade será comunicada.

A figura a seguir ilustra a visão geral dos processos da Gestão Estratégica que contêm os dois processos principais: **PGE 2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto e PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos**

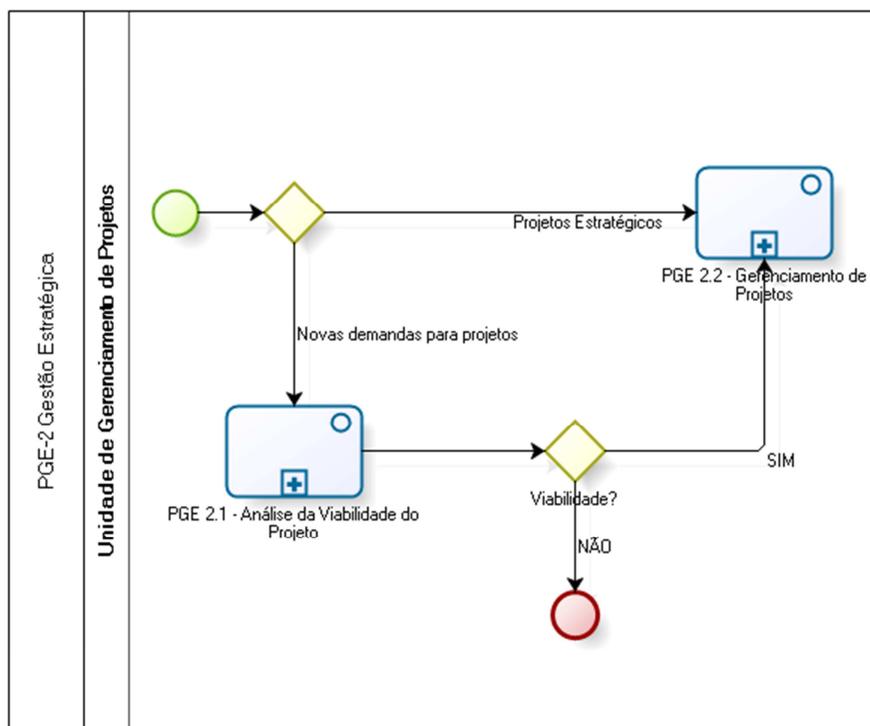


Figura 2- Visão Geral da Estratégia

A seguir o fluxo do processo PGE 2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto:

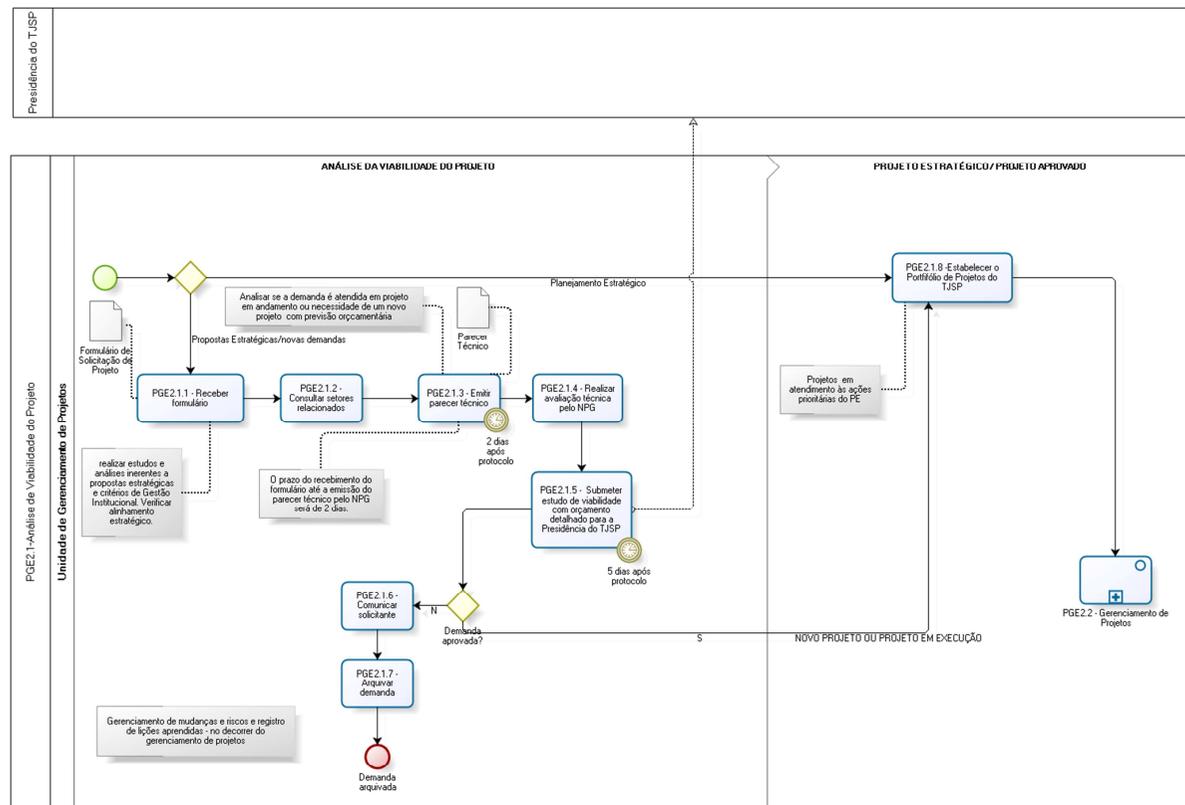


Figura 3- Análise da Viabilidade do Projeto – fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Descrição das Atividades do processo PGE2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

<i>INÍCIO</i>
O processo pode seguir por dois caminhos:
- novas demandas, prosseguir para PGE 2.1.1 ;
- projetos estratégicos, prosseguir para PGE 2.1.8 .

<i>PGE 2.1.1 – Receber formulário</i>
As novas demandas oriundas das mais diversas fontes devem ser analisadas de tal forma a ponto de se verificar se estão aderentes ao Planejamento Estratégico. As novas demandas podem fazer parte de um projeto em execução ou podem se tornar um novo projeto.

<i>PGE 2.1.2 – Consultar setores relacionados</i>
Após o recebimento do formulário de solicitação de projetos, deve ser realizada a consulta dos setores relacionados com o provável projeto. Prosseguir para PGE 2.1.3

<i>PGE 2.1.3 - Emitir parecer técnico</i>
Um parecer técnico deve ser emitido pela Unidade de Gerenciamento de Projetos no prazo de 2 (dois) dias a partir do protocolo do formulário de solicitação do projeto. O parecer técnico compilará informações dos setores envolvidos, inclusive da Secretaria de Orçamento e Finanças. Prosseguir para



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.1.4

PGE 2.1.4–Realizar avaliação técnica pelo NPG

O NPG, embasado pelo parecer técnico da equipe da Unidade de Gerenciamento de Projetos, avaliará a viabilidade do projeto solicitado. Prosseguir para **PGE 2.1.5**

PGE 2.1.5 – Submeter estudo de viabilidade detalhado com orçamento para a Presidência do TJSP

O Núcleo de Planejamento e Gestão irá submeter a avaliação técnica à Presidência do TJSP para deliberação:

- caso a demanda seja aprovada, será iniciado um novo projeto ou a mesma será inserida em um projeto em execução (por meio de solicitação de mudança no escopo). Neste caso, ir para **PGE 2.1.8**.

- caso a demanda não seja aprovada, prosseguir para **PGE 2.1.6**.

PGE 2.1.6 - Comunicar solicitante

O solicitante será comunicado que a demanda poderá ser realizada em momento oportuno. Prosseguir para **PGE 2.1.7**.

PGE 2.1.7 – Arquivar demanda

A demanda será arquivada e armazenada no banco de dados da Unidade de Projetos. Ir para o fim do processo.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.1.8 - Estabelecer o Portfólio de Projetos do TJSP

O Portfólio de Projetos é a carteira com todos os projetos estratégicos e novos projetos aprovados que serão submetidos aos critérios de priorização estabelecidos pela Presidência do Tribunal.

5. Ciclo de Vida do Projeto do TJSP

O ciclo de vida de um projeto consiste em fases que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem pelas necessidades de gerenciamento e controle da Organização.

Os projetos variam de tamanho e complexidade, não importa se grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos podem ser mapeados pelos processos apresentados na figura abaixo:

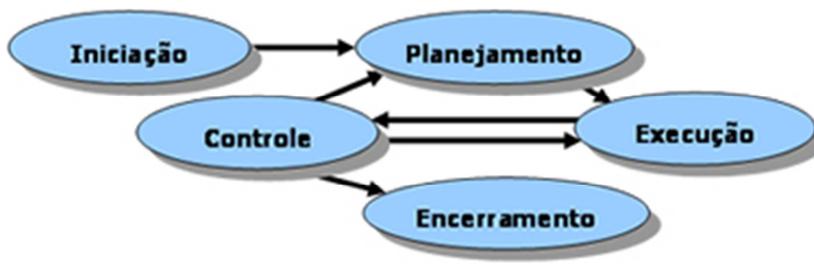


Figura 3 – Ciclo de Vida de um Projeto (PMI®)

Tendo em vista que as fases de execução e de controle acontecem simultaneamente, e a existência de algumas metodologias trabalharem dessa forma, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo utilizará as seguintes fases:

- - Fase de Iniciação **(PGE 2.2.1)**;
- - Fase de Planejamento **(PGE 2.2.2)**;
- - Fase de Execução e Acompanhamento **(PGE 2.2.3)**;
- - Fase de Encerramento **(PGE 2.2.4)**.

Tais fases serão detalhadas no próximo item.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: [npg@](mailto:npg@tjsp.jus.br)

"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar." John L. Beckley

6. As Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no TJSP (PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos)

Este tópico irá abordar as atividades das quatro fases a serem instanciadas no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

PGE 2.2.1 - Fase de Iniciação

Esta é a fase onde se estabelece que um projeto deva começar, ou seja, a concepção do projeto. Nesta fase ocorre a nomeação do Gestor do projeto e equipe e a identificação das partes interessadas, em que são documentadas as necessidades ou a razão do projeto, bem como determinados os objetivos e restrições, entre outros para aprovação do projeto. Essas informações são registradas no **Formulário de Abertura do Projeto - FAP**, que deverá conter os seguintes itens:

- Gestor do projeto;
- Gestor Operacional e a equipe do projeto;
- Orçamento do projeto;
- Justificativa;
- Escopo e exclusões do escopo;
- Benefícios;
- Principais ações;
- Restrições e riscos
- Indicadores para monitoramento;
- Identificação das partes interessadas.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Iniciação (PGE 2.2.1)

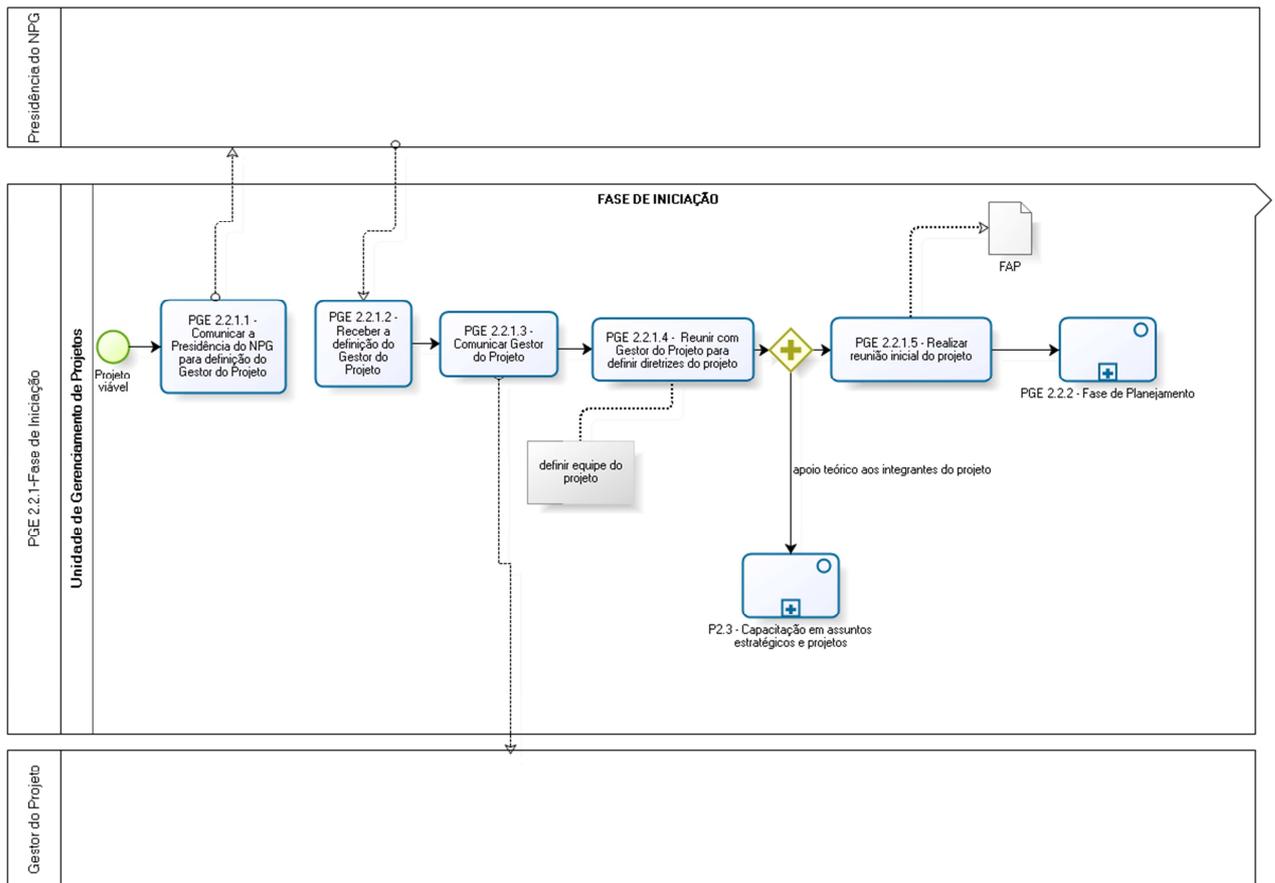


Figura 4- Fase de Iniciação- fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.1.1 - Comunicar a Presidência do NPG para definição do Gestor do projeto

A Presidência do NPG definirá o Gestor do projeto podendo seguir critérios estabelecidos (liderança, habilidade interpessoal, etc.). Prosseguir para **PGE 2.2.1.2**

PGE 2.2.1.2 –Receber a definição do Gestor do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

A Unidade de Gerenciamento de Projetos receberá a definição do Gestor do Projeto pelo Presidente do NPG. Prosseguir para **PGE 2.2.1.3**

PGE 2.2.1.3 - Comunicar o Gestor do Projeto

O Gestor do projeto será comunicado pela Unidade de Gerenciamento de Projetos. Prosseguir para **PGE 2.2.1.4**.

PGE 2.2.1.4 - Reunir com Gestor do Projeto para definir diretrizes

Para repassar informações detalhadas, a Unidade de Gerenciamento de Projetos se reunirá com o Gestor do Projeto. O preenchimento do Formulário de Abertura do Projeto - FAP será iniciado nesta fase. Havendo necessidade de suporte aos integrantes da equipe do projeto, ir para o processo **PGE 2.3 - Capacitação em assuntos estratégicos e projetos**, e depois prosseguir para Atividade **PGE 2.2.1.5**.

PGE 2.2.1.5 - Realizar reunião inicial do projeto

Os envolvidos serão convocados pela Unidade de Gerenciamento de Projetos para a reunião inicial. Prosseguir para **PGE 2.2.2 – Fase de Planejamento**.

Documentos gerados na Fase de Iniciação

- Formulário de Abertura do Projeto - FAP



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.2 - Fase de Planejamento

Nesta fase busca-se o refinamento das informações do Formulário de Abertura do Projeto - FAP.

Define-se o escopo do projeto (o que deve ser feito), funções e responsabilidades da equipe (quem deve fazer o que), desenvolve-se o cronograma (quando deve ser feito), desenvolve-se o orçamento (a que custo), definem-se padrões e métricas de qualidade, identificam-se os riscos, determina-se o que deve ser comprado ou adquirido, elaborando-se, desta forma, o plano de gerenciamento do projeto (como deve ser feito).

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Planejamento (PGE 2.2.2)

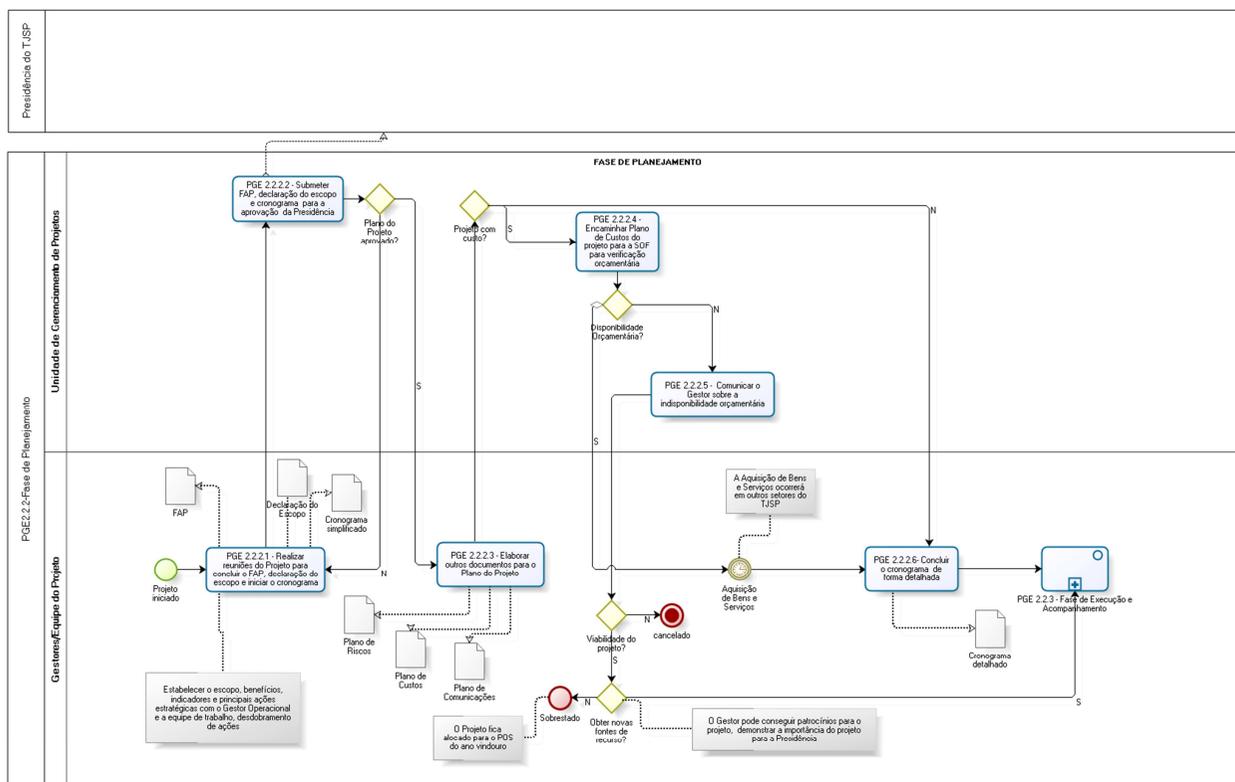


Figura 5- Fase de Planejamento - fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.2.1 - Realizar reuniões do Projeto para concluir o FAP, declaração de escopo e iniciar o cronograma.

Reuniões serão realizadas até se concluir os documentos do Planejamento do Projeto. Os documentos a serem elaborados:

- Formulário de Abertura do Projeto - FAP;
- Declaração do Escopo;
- Cronograma Simplificado.

Prosseguir para **PGE 2.2.2.2.**

PGE 2.2.2.2 - Submeter FAP, declaração do escopo e cronograma para a aprovação da Presidência

Todos os documentos da Atividade anterior **PGE 2.2.2.1** deverão ser submetidos à Presidência para deliberação.

Caso haja aprovação do projeto pela Presidência ir para **PGE 2.2.2.3.**

Caso não haja aprovação do projeto pela Presidência, retornar para a Atividade **PGE 2.2.2.1** para aprimorar a proposta de projeto.

PGE 2.2.2.3 - Elaborar outros documentos para o Plano do Projeto

Elaborar os documentos para complementar o Plano do Projeto, tais como:

- Plano de Riscos;
- Plano de Comunicações;
- Plano de Custos.

Caso o projeto tenha custo, prosseguir para **PGE 2.2.2.4.**

Caso o projeto não tenha custo, ir para **PGE 2.2.2.6.**

PGE 2.2.2.4 - Encaminhar Plano de Custos do projeto à SOF para verificação orçamentária



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

O Plano de Custos deverá ser encaminhado à **SOF** para verificação orçamentária.

Caso haja disponibilidade orçamentária para o projeto, aguardar conclusão da aquisição de bens e serviços e depois ir para o **PGE 2.2.2.6**.

Caso **NÃO** haja disponibilidade orçamentária para o projeto, prosseguir para a Atividade **PGE 2.2.2.5**.

PGE 2.2.2.5 - Comunicar o Gestor sobre a indisponibilidade orçamentária

Comunicar o Gestor sobre a indisponibilidade orçamentária para que possa estudar outras fontes de recurso de acordo com a viabilidade do projeto.

Caso o projeto seja viável e haja possibilidade e disposição para obter novas fontes de recursos para financiar o projeto (convênios, por exemplo), ir para **PGE 2.2.3 – Fase de Execução e Acompanhamento**

Caso o projeto seja viável e **NÃO** haja possibilidade e disposição de obter novas fontes de recursos para financiar o projeto (convênios, por exemplo), o projeto receberá o status de SOBRESTADO e será priorizado para a Proposta Orçamentária Setorial (POS) do ano vindouro.

Caso o projeto **NÃO** seja viável, o projeto receberá o status de CANCELADO.

PGE 2.2.2.6 - Concluir o cronograma de forma detalhada

O cronograma simplificado deverá ser detalhado estimando-se as datas possíveis de início e término das atividades definidas no projeto. Prosseguir para **PGE 2.2.3 – Fase de Execução e Acompanhamento**



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Documentos gerados na Fase de Planejamento

- Declaração do escopo;
- Cronograma do Projeto;
- Plano de Comunicação;
- Plano de Custos;
- Plano de Riscos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.3 - Fase de Execução e Acompanhamento

A fase de Execução e Acompanhamento envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e realização das atividades do projeto de acordo com o Plano Geral do Projeto. Neste momento, a equipe e os recursos devem estar disponíveis para a execução das atividades planejadas na fase anterior. Nesta fase é despendida a maior parte do orçamento previsto.

Tal fase serve para observar o andamento do projeto, de forma que possíveis problemas existentes sejam identificados no momento adequado e adotadas ações corretivas, quando necessário, a fim de controlar a execução do projeto. Tem como principal benefício acompanhar o desempenho do projeto, passando este a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano proposto.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Execução e Acompanhamento (PGE 2.2.3)

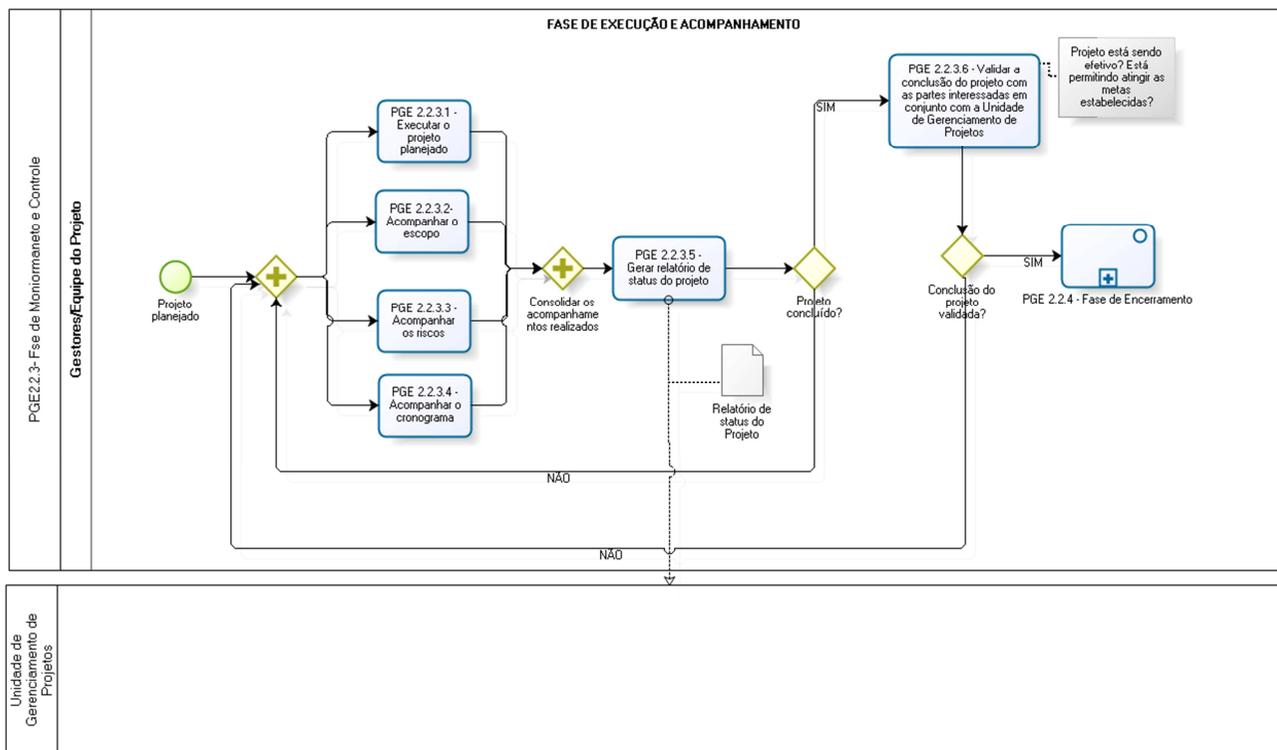


Figura 6- Fase de Execução e Acompanhamento- fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

As atividades PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4 serão realizadas paralelamente e consolidadas em relatório do status do projeto (PGE 2.2.3.5) durante a execução do projeto planejado.

PGE 2.2.3.1–Executar o projeto planejado

Os Gestores/Equipe irão executar o projeto de acordo com a fase de planejamento.
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5**.

PGE 2.2.3.2 - Acompanhar o escopo

O escopo do projeto deverá ser acompanhado tendo como referência os requisitos iniciais declarados a fim de efetuar as correções necessárias. Alterações nesta atividade deverão seguir o processo PGE 2.4 (Gerenciamento de Mudanças do Projeto)
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5**.

PGE 2.2.3.3 - Acompanhar os riscos

Os riscos deverão ser acompanhados durante a execução do projeto e de acordo com o Plano de Riscos que poderá ser atualizado.
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5**.

PGE 2.2.3.4 - Acompanhar o cronograma

Durante a fase de execução os Gestores/Equipe devem acompanhar se as atividades executadas estão de acordo com o estabelecido no cronograma. Alterações nesta atividade deverão seguir o processo PGE 2.4 (Gerenciamento de Mudanças do Projeto)
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5**.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.3.5 - Gerar relatório de status do projeto

As atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4*** devem ser executadas para serem consolidadas em um relatório de status do projeto gerado periodicamente (no prazo a ser definido conforme o grau de complexidade).

Caso o projeto esteja concluído, prosseguir para a Atividade ***PGE 2.2.3.6***.

Caso o projeto NÃO esteja concluído, retornar para as Atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4*** e dar continuidade ao acompanhamento.

PGE 2.2.3.6 - Validar a conclusão do projeto com as partes interessadas em conjunto com a Unidade de Gerenciamento de Projetos

A conclusão dos projetos deve ser validada realizando uma reunião com as partes interessadas em conjunto com a Unidade de Gerenciamento de Projeto a fim de verificar se as expectativas das partes foram alcançadas, bem como o grau de efetividade do projeto.

Caso a conclusão do projeto seja validada, ir para ***PGE 2.2.4 – Fase de Encerramento***.

Caso a conclusão do projeto NÃO seja validada, retornar para as atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4***.

Documento gerado na Fase de Execução e Acompanhamento

- Relatório de Status do Projeto

PGE 2.2.4 - Fase de Encerramento

Esta fase inclui a confirmação de que o trabalho está em conformidade com os requisitos e aceitação formal do produto pelo cliente.

De acordo com o *Project Management Institute PMI*, encerramento “consiste nos processos a serem executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de projetos, visando completar formalmente o projeto ou fase, ou obrigações contratuais.”

Portanto, nesta fase busca-se a aceitação das partes interessadas, a revisão do pós-projeto para documentar as lições aprendidas e, por fim arquivar os documentos relevantes a serem usados como dados históricos e de melhoria contínua dos futuros projetos.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Encerramento (PGE 2.2.4)

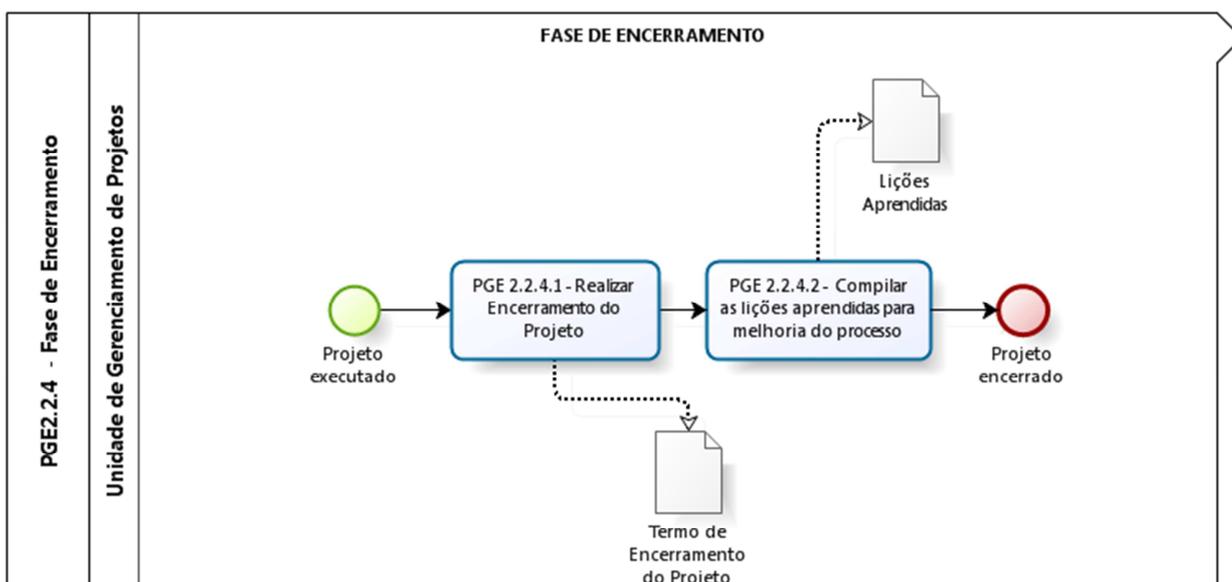


Figura 7 - Fase de Encerramento - fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.4.1 - Realizar Encerramento do Projeto

A finalização do projeto deverá ser formalizada com o Termo de Encerramento.
Prosseguir para **PGE 2.2.4.2**

PGE 2.2.4.2 - Compilar as lições aprendidas para melhoria do processo

As lições aprendidas no decorrer de todo o projeto (por meio de registros de ocorrências e pontos a melhorar) serão compiladas e submetidas para que a Organização & Métodos possa proceder as melhorias em conjunto com a equipe da Unidade de Gerenciamento de Projetos.

Desta forma o projeto estará concluído.

Documentos gerados na Fase de Encerramento

- Termo de Encerramento do Projeto
- Lições Aprendidas (pode ser utilizado em todas as fases do projeto)

7. Processos de Apoio à Gestão Estratégica

Há mais dois processos que foram mencionados no decorrer desta metodologia: **PGE 2.3 –Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos e PGE 2.4- Gerenciamento de Mudanças do Projeto**

PGE 2.3 – Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos

Fluxo e descrição das Atividades do PGE 2.3

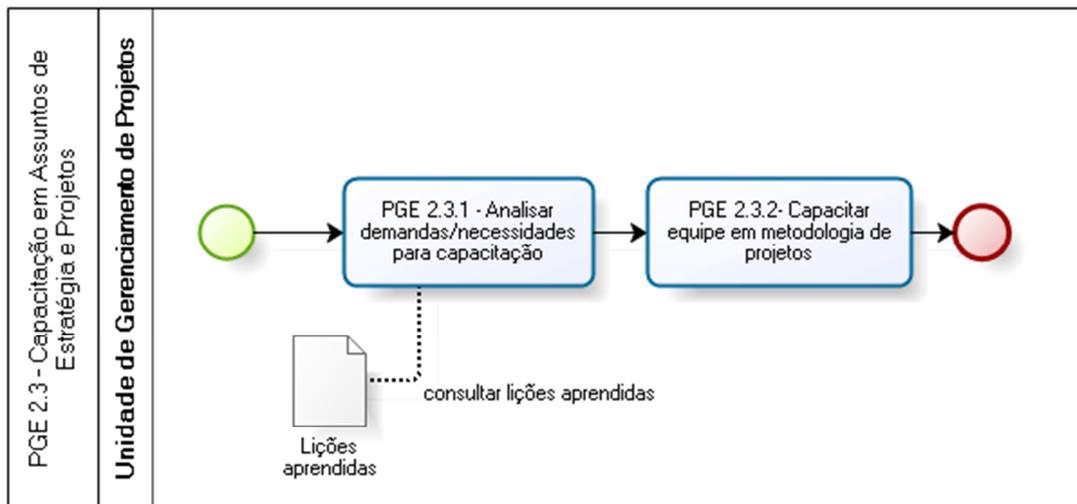


Figura 8-Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos – fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.3.1 – Analisar demandas/necessidades para capacitação

Após a Presidência designar o Gestor para o projeto, a equipe da Unidade de Gerenciamento de Projeto, assessorará tecnicamente o gestor verificando a necessidade de capacitação para toda a equipe.

Prosseguir para **PGE 2.3.2.**

PGE 2.3.2 – Capacitar equipe em metodologia de projetos

A Unidade de Gerenciamento de Projeto irá capacitar a equipe na metodologia adotada pelo Tribunal de Justiça.

PGE 2.4 - Gerenciamento de Mudanças do Projeto

Fluxo e descrição das Atividades do PGE 2.4

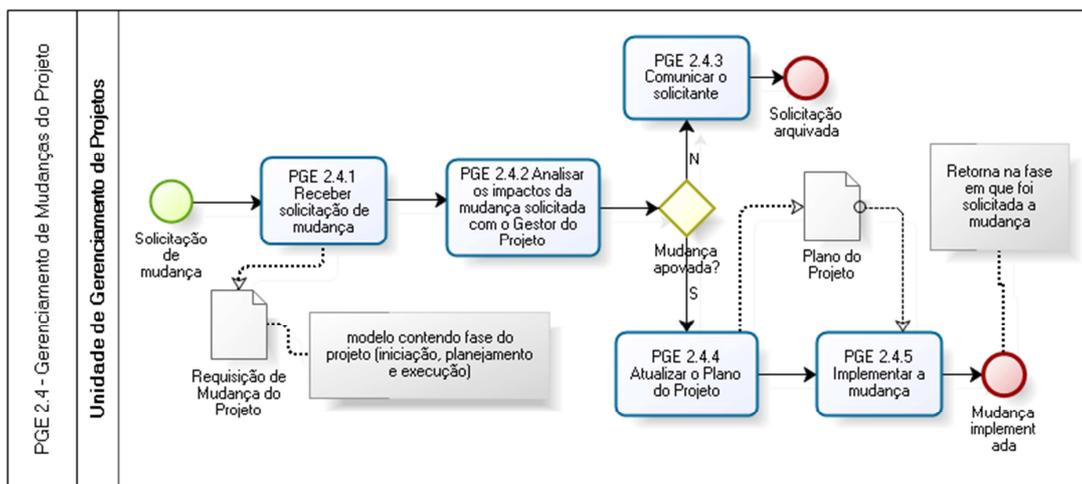


Figura 9-Gerenciamento de Mudanças do Projeto – fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo acima.

PGE 2.4.1 – Receber solicitação de mudança

Receber o formulário de Requisição de Mudança do Projeto. As mudanças podem ser solicitadas em qualquer fase. Prosseguir para **PGE 2.4.2**.

PGE 2.4.2 – Analisar os impactos da mudança solicitada com o Gestor do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

A Unidade de Gerenciamento de Projetos em conjunto com o Gestor analisará os impactos da mudança requerida em relação ao cronograma, escopo e custo.

Caso a mudança seja aprovada ir para **PGE 2.4.4.**

Caso a mudança não seja aprovada, prosseguir para **PGE 2.4.3**

PGE 2.4.3 – Comunicar o solicitante

O solicitante será comunicado da reprovação da mudança solicitada devidamente justificada e a solicitação será arquivada.

PGE 2.4.4 – Atualizar o Plano do Projeto

Após a aprovação da mudança, o Plano de Projeto deverá ser atualizado. Prosseguir para **PGE 2.4.5.**

PGE 2.4.6 – Implementar a mudança

A mudança deve ser implementada de acordo com o Plano de Projeto atualizado.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

8. Documentos da Metodologia

Seguem os documentos da metodologia de gerenciamento de projetos e as respectivas fases em que serão utilizados:

Documento	Fase
Formulário de Solicitação de Projeto	Avaliação da Viabilidade do Projeto
Formulário de Abertura do Projeto (FAP)	Iniciação
Declaração do Escopo	Planejamento
Plano de Comunicação	Planejamento
Plano de Gerenciamento de Riscos	Planejamento
Termo de Encerramento do Projeto	Encerramento
Solicitação de Mudanças do Projeto	Iniciação, Planejamento e Execução e Acompanhamento
Lições Aprendidas	Iniciação, Planejamento, Execução e Acompanhamento e Encerramento

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE PROJETO

Nome do solicitante:		Data:	
Cargo:	Matrícula:	Unidade:	
Telefone:		E-mail:	
Descrição da Solicitação			
Demanda se relaciona com o(s) objetivo(s) do Planejamento Estratégico do TJSP?			<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Se sim, marque o(s) objetivo(s) relacionado(s):			
<input type="checkbox"/> Objetivo 1 - Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos			
<input type="checkbox"/> Objetivo 2 - Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau			
<input type="checkbox"/> Objetivo 3 - Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau			
<input type="checkbox"/> Objetivo 4 - Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau			
<input type="checkbox"/> Objetivo 5 - Ampliar o número de Varas Digitais			
<input type="checkbox"/> Objetivo 6 - Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados			
<input type="checkbox"/> Objetivo 7 - Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos			
<input type="checkbox"/> Objetivo 8 - Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau			
<input type="checkbox"/> Objetivo 9 - Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ			
<input type="checkbox"/> Objetivo 10 - Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos			
<input type="checkbox"/> Objetivo 11 - Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público			
<input type="checkbox"/> Objetivo 12 - Implantar sistema informatizado de controle de precatórios			
<input type="checkbox"/> Objetivo 13 - Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física			
<input type="checkbox"/> Objetivo 14 - Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes			
<input type="checkbox"/> Objetivo 15 - Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições			
<input type="checkbox"/> Objetivo 16 - Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações			
<input type="checkbox"/> Objetivo 17 - Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet			
<input type="checkbox"/> Objetivo 18 - Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores			
<input type="checkbox"/> Objetivo 19 - Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento			
<input type="checkbox"/> Objetivo 20 - Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública			
<input type="checkbox"/> Objetivo 21 - Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos			
<input type="checkbox"/> Objetivo 22 - Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia			
Justificativa			
Ações Propostas			
Custo Previsto (anexar docs)	Custo do Projeto foi contemplado na Proposta Orçamentária Setorial (POS) do ano vigente?		
	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não		
Setores Relacionados	Benefícios		



FORMULÁRIO DE ABERTURA DE PROJETO - FAP

NOME DO PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO

(preenchimento pelo UGP)

PREVISÃO DE ORÇAMENTO

OBJETIVO

COORDENAÇÃO

GESTOR DO PROJETO

Nome:

E-mail:

Telefone:

GESTOR OPERACIONAL

Nome:

E-mail:

Telefone:

Nome

Setor

Telefone

E-mail

JUSTIFICATIVA

(o porquê do projeto – digitar o mesmo conteúdo do campo Justificativa do Formulário de Solicitação do Projeto)

ESCOPO

(descrever as características do produto, serviço ou trabalho a ser entregue pelo projeto)

EXCLUSÕES DO ESCOPO

(descrever o que não está incluído no escopo)



FORMULÁRIO DE ABERTURA DE PROJETO - FAP

BENEFÍCIOS (vantagens que o projeto proporcionará)			
PRINCIPAIS AÇÕES			
RESTRICÇÕES (descrever as restrições do projeto referentes a custo, prazo, escopo e qualidade)			
RISCOS (todo evento que pode impactar o projeto)			
PARTES INTERESSADAS			
Nome	Unidade	e-mail	Telefone
MONITORAMENTO			
Indicador	Meta	Prazo	Periodicidade

Ass.: _____
Presidente do TJSP

Data: / /

Ass.: _____
Gestor do Projeto

Ass.: _____
Gestor Operacional

DECLARAÇÃO DO ESCOPO

NOME DO PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO

(preenchimento pelo UGP)

ESCOPO

(descrever as características do produto, serviço ou trabalho a ser entregue pelo projeto)

EXCLUSÕES DO ESCOPO

(descrever o que não está incluído no escopo)

ENTREGAS DO PROJETO

(descrever as entregas do projeto incluindo resultados auxiliares como documentos, relatórios, etc.)

DEPENDÊNCIAS COM OUTROS PROJETOS

(relacionar projetos dependentes)

PREMISSAS

(indicar as afirmativas pressupostas verdadeiras, mas que poderão estar erradas, pois não estão sob controle. Premissas indicam riscos)

RESTRICÇÕES

(descrever as restrições/limitações do projeto referentes a custo, prazo, escopo e qualidade que estão sob controle. Exemplo: o limite de custo, prazo de conclusão etc.)

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

(inserir Anexo gerado por software específico)

Anexo I

DECLARAÇÃO DO ESCOPO

APROVAÇÃO DO ESCOPO

Aprovado		Não aprovado	
Obs.:			

Ass.: _____
Gestor do Projeto

Data: / /

Ass.: _____
Gestor Operacional

TERMO ENCERRAMENTO

NOME DO PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO

(preenchimento pelo UGP)

TERMO DE ENCERRAMENTO

Projeto:

Gestor do Projeto:

Data:

Gestor Operacional:

Data:

Descrição do que foi aceito

Análise das Metas

Descrição da Meta

Cumprimento da Meta

Aceito por:

Data

Assinatura

Aprovado por:

Data

Assinatura

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO

NOME DO PROJETO	CÓDIGO DO PROJETO
	(preenchimento pelo UGP)

Solicitante:	
Data da Solicitação:	Data de Abertura da Mudança:

ABERTURA DA MUDANÇA

Fase		
<input type="checkbox"/> Iniciação	<input type="checkbox"/> Planejamento	<input type="checkbox"/> Execução

Descrição da Mudança

Justificativa

APROVAÇÃO

Aprovado		Não aprovado	
----------	--	--------------	--

Obs.:

Ass.: _____
Responsável pela aprovação

Data: / /

LIÇÕES APRENDIDAS

NOME DO PROJETO		CÓDIGO DO PROJETO
		preenchimento pelo UGP
Número da lição aprendida:		
Descrição da lição aprendida:		
Fase		
<input type="checkbox"/> Iniciação <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Execução <input type="checkbox"/> Encerramento		
Pratica específica, ferramenta ou técnica utilizada		
Qual foi a ação tomada?		
Qual foi o resultado?		
O que poderia ser considerado um resultado melhor?		
Qual a lição específica aprendida?		
Quem deve ser informado sobre a lição aprendida?		
<input type="checkbox"/> Secretários	<input type="checkbox"/> Presidência	<input type="checkbox"/> Gestores do Projeto
<input type="checkbox"/> Gestores Operacionais	<input type="checkbox"/> Equipe do projeto	<input type="checkbox"/> Todos
Há anexos de referências, exemplos e/ou materiais adicionais?		<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
1.		
2.		
Observações		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

9. Glossário

Escopo	A soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é um fato crítico, porque a sua mudança sempre implica em ajustes de prazos ou de custos.
Premissas	Afirmativas pressupostas verdadeiras, mas que poderão não ser, pois não estão sob controle. Premissas indicam riscos. Ex. possibilidade de chuva durante a realização de um evento em ambiente aberto. Caso chova, há o risco de prejudicar o evento. Uma forma de eliminar o risco é criar uma restrição no projeto: adquirir uma cobertura.
Processo	Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entrada (insumos) em saídas (produtos ou serviços).
Processo de trabalho	Conjunto de atividades com uma determinada sequência que define a forma de trabalho dos setores do TJSP.
Processos essenciais	Processos de trabalho priorizados conforme critérios previamente acordados e alinhados com o Planejamento Estratégico que agreguem valor ao TJSP.
Projeto	O projeto é um empreendimento temporário, de elaboração progressiva, com o objetivo de criar um produto ou serviço único.
Projeto estratégico	Projetos de alta prioridade alinhados ao Planejamento Estratégico do TJSP.
Restrições	Limitações impostas ao projeto. Ex. realizar um projeto com restrição orçamentária em R\$ XX,XX. Caso a estimativa do projeto ultrapasse o limite estipulado, o projeto torna-se inviável.
Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP)	Unidade Organizacional onde se detém e domina metodologia utilizada pela Organização para gerenciar projetos. Essa área assessora todos os projetos da Organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610
Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010
Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873
e-mail: npg@tjsp.jus.br

10. Bibliografia

1. COUTINHO, A.R.; BONASSI, S. **O Ativista da Estratégia: Como pensam e agem os profissionais que fazem a estratégia acontecer nas organizações**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Symnetics, 2011.
2. DUNCAN, W.R. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. Project Management Institute Standards Committee, 1996.
3. HILL, G. **Três Perspectivas sobre o Valor de Negócio do Gerenciamento de Projetos**, Revista Mundo Project Management, ano 7, nº 40, p.74-78, Ago/Set.2011.
4. INTERNATIONAL STANDARD. **ISO 10006: Quality management systems: Guidelines for quality management in projects**. Genebra: ISO copyright office, 2003.
5. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
6. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, 10ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
7. KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª edição: Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
8. MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. **Implantação e consolidação de um escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**, Revista Produção, vol.15, nº 3, p.404-415, Set/Dez. 2005.
9. MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**, 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
10. NOCÊRA, R.J. **Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática**, 1ª edição. Santo André, SP: Ed. do Autor, 2009.
11. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**, 4ª edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2008.
12. SAKAE, C.; SANTOS, K. **Industrialização do PMO: o desafio de aliar excelência à competitividade**, Revista Mundo Project Management, ano 7, nº 38, p.46-49, Abr/Mai.2011.
13. SILVER, B. **BPMN Method and Style** Ed. EUA: Cody Cassidy-Press, 2009.