

TRIBUNAL DE JUSTIÇA



3 DE FEVEREIRO DE 1874

Manual de Gerenciamento de Projetos para o
Project Web

Diretoria de Planejamento Estratégico
Junho de 2022

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 4 |
| PARTE 1: CONCEITOS RELACIONADOS A PROJETOS..... | 5 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO | 5 |
| 1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 5 |
| 1.2.1 Fase de Iniciação | 5 |
| 1.2.2 Fase de Planejamento | 5 |
| Por quê? | 6 |
| O quê? | 7 |
| Quem? | 7 |
| Como? | 8 |
| Quando e quanto? | 8 |
| 1.2.3 Fase de Execução/Acompanhamento | 9 |
| 1.2.4 Fase de Encerramento | 10 |
| PARTE 2: REGISTROS DE PROJETOS NA FERRAMENTA MICROSOFT PROJECT | 11 |
| 2.1 ACESSO AO MICROSOFT PROJECT | 11 |
| 2.2 CADASTRO DE UM NOVO PROJETO NO MICROSOFT PROJECT | 13 |
| 2.3 REGISTRO DO CRONOGRAMA DO PROJETO NO MICROSOFT PROJECT | 15 |
| 2.3.1 Acréscimo de recursos ao cronograma do projeto no Microsoft Project | 16 |
| 2.3.2 Criação de tarefas predecessoras no cronograma do projeto no Microsoft Project | 17 |
| 2.4 SITE DO PROJETO | 19 |
| ANEXO..... | 23 |
| <i>Project Model Canvas</i> | 23 |
| BIBLIOGRAFIA | 24 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 – Central de Projetos | 11 |
| Figura 2 – Visão inicial dos projetos | 12 |
| Figura 3 – Alteração do modelo de exibição de projetos no Microsoft Project | 12 |
| Figura 4 – No projeto em UGP | 13 |
| Figura 5 – Formulário inicial do projeto | 13 |
| Figura 6 – Fechamento do formulário | 14 |
| Figura 7 – Realizando Check-in do projeto | 14 |
| Figura 8 – Criando o cronograma | 15 |
| Figura 9 – Fechando/Publicando o projeto | 15 |
| Figura 10 – Salvamento e check-in do projeto | 16 |
| Figura 11 – Criação de equipe do projeto | 16 |
| Figura 12 – Seleção e adição do recurso do projeto | 17 |
| Figura 13 – Recursos selecionados | 17 |
| Figura 14 – Tarefas predecessoras do cronograma | 18 |
| Figura 15 – Acesso ao site do projeto | 19 |
| Figura 16 – Página inicial do site do projeto | 19 |
| Figura 17 - Upload de documentos no site do projeto | 20 |
| Figura 18 - Acompanhamento de tarefas pelo site do projeto | 20 |
| Figura 19 - Lista de riscos do site do projeto | 21 |
| Figura 20 - Lista de partes interessadas do TJSP | 21 |
| Figura 21 - Lista de partes interessadas externas ao TJSP | 22 |
| Figura 22 - Detalhes do Projeto | 22 |
| Figura 23 – Project Model Canvas | 23 |

INTRODUÇÃO

Organizações públicas caracterizam-se por possuírem perfis altamente complexos quanto as suas estruturas e seu funcionamento. Além disso, mudanças na sociedade exigem das organizações adaptações e a busca de uma melhoria contínua em seus nos modelos de trabalho.

O Tribunal de Justiça, por essas razões, necessita buscar e utilizar mecanismos de gestão que propiciem entrega de serviços com qualidade, celeridade e economia de recursos.

Diante disso, imprescindível realizar a gestão dos projetos de modo que possibilitem a melhor alocação dos recursos da organização, objetivando-se a concretização das estratégias adotadas pela Presidência, amparando-a na tomada de decisões.

Nesse contexto, criou-se a Unidade de Gerenciamento de Projetos - UGP que, dentre suas atribuições, tem por objetivo registrar, catalogar e gerenciar o portfólio de projetos do TJSP.

Para facilitar e orientar o desenvolvimento de projetos, foi elaborado o presente manual que está dividido em duas partes: a primeira parte considera os conceitos relacionados a projetos e, na segunda parte é apresentado como registrar projetos na ferramenta *Microsoft Project*.

PARTE 1: CONCEITOS RELACIONADOS A PROJETOS

1.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

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” (NBR ISO 10006, 2000);
- “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio” (PMI, 2021).

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 com geração de valor para a organização.

1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Depois que um projeto for aprovado, ele deverá ser iniciado formalmente, planejado, executado e encerrado. Portanto, há a possibilidade de existirem quatro fases: Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento.

1.2.1 Fase de Iniciação

Nesta fase, o gerente do projeto é definido. Uma vez selecionado, o gerente poderá realizar uma reunião de início do projeto com a equipe e as partes interessadas. A UGP pode apoiar o gerente quanto ao uso da metodologia e orientá-lo quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos.

1.2.2 Fase de Planejamento

Segundo o *Standish Group*, em 2012, o índice de sucesso de projetos planejados atingiu 80%, enquanto, sem planejamento, este índice foi de 20%. O índice de sucesso considerou a conclusão dentro do prazo, do orçamento e de obtenção dos resultados. Nesta fase, são detalhados os principais itens do projeto.

Para **auxiliar** a fase de planejamento, a UGP sugere o uso do *Project Model Canvas* (modelo apresentado em [Project Model Canvas](#) desenvolvido pelo Professor José Finocchio Júnior. O detalhamento dos itens relacionados é fundamental para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Para baixar o modelo do *Project Model Canvas*, acesse o item **Formulários da UGP** em <https://www.tjsp.ius.br/QuemSomos/PlanejamentoEstrategico/FormulariosUGP> .

Seguindo o *Project Model Canvas*, algumas perguntas devem ser respondidas para se planejar projetos, sendo elas:

Por quê?

Uma das perguntas mais importantes, pois se pode definir a importância e o valor da realização do projeto. Os itens relacionados a esta pergunta são: justificativa, objetivo e benefício.

JUSTIFICATIVA

Ao se decidir pela elaboração de um projeto, devem-se apresentar as justificativas que precisam ser expressas levando-se em conta a situação atual, demandas não atendidas e oportunidades não exploradas. As dificuldades observadas são descritas na justificativa, suficientes para motivar a estruturação do projeto, porém de forma objetiva.

OBJETIVO

Este item trata daquilo que o projeto permitirá obter ou alcançar. Clareza no objetivo é fundamental.

O objetivo deve seguir o formato *SMART*, sigla em inglês que deriva de cinco palavras em inglês:

- **Specific (Específico):** apresentar os adjetivos que serão suficientes para deixar claro o objetivo;
- **Measurable (Mensurável):** demonstrar com números os esforços que serão utilizados para atingir os resultados desejados;
- **Achievable (Alcançável):** deve-se ter certeza de que o objetivo estará ao alcance da instituição;
- **Realistic (Realista):** deve-se demonstrar que a equipe terá tempo e recursos para realizar o projeto, com foco em resultados de forma viável;
- **Time bound (Temporal):** apresentar data de conclusão do projeto.

BENEFÍCIO

Os benefícios devem apresentar as vantagens e ganhos da organização. Exemplos:

- Aumento da receita,
- Diminuição dos custos,
- Melhoria da imagem.

Os benefícios do projeto devem estar alinhados ao objetivo, em oposição às justificativas.

O quê?

A resposta à pergunta “o que se pretende entregar com o projeto?” deve ser um produto, um serviço ou um resultado. Os itens relacionados são: o produto e os requisitos deste produto.

PRODUTO

Este item deve descrever o que realmente será entregue no projeto: produto, serviço ou resultado.

REQUISITOS DO PRODUTO

Estão relacionados diretamente com a **qualidade** do produto de forma que agregue valor aos principais interessados.

Quem?

Tal pergunta relaciona-se aos recursos humanos externos e internos e os fatores que influenciam o projeto.

Os itens relacionados à pergunta são: *stakeholders* (partes interessadas internas e externas), fatores externos e equipe.

STAKEHOLDERS

Stakeholders são os recursos humanos envolvidos externamente ao projeto, que são afetados, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente pelo projeto.

FATORES EXTERNOS

Fatores externos referem-se ao ambiente externo do projeto. Economia, clima e normas são exemplos externos que podem afetar o projeto de alguma forma.

EQUIPE

Quem produzir algo no projeto deve fazer parte da equipe. Inicialmente, conheceremos apenas os papéis a serem executados e, posteriormente, teremos os nomes dos integrantes da equipe. Terceiros devem fazer parte da equipe.

Como?

Tal pergunta permite fornecer a visibilidade de como o trabalho será realizado, como serão entregues as atividades e quais as condições para realizá-las. O bloco é composto por:

PREMISSAS

Segundo PMBOK (2021), premissas são fatores considerados verdadeiros, reais ou certos, sem necessidade de prova ou demonstração. Deve-se destacar que as premissas não estão sob o controle do gerente de projetos.

Por exemplo, considerando que uma festa seja tratada como projeto e que tal festa será realizada em espaço aberto, sem existência de cobertura, tem-se a premissa que não choverá no dia da festa. A chuva é um fator externo que o gerente não tem controle.

A premissa poderá gerar um risco. No caso, o risco de chover no dia da festa. Caso chova, quais ações deverão ser tomadas para mitigar o risco e não estragar a festa? Instalar uma cobertura poderá ser uma resposta ao risco, por exemplo.

ENTREGAS

Dividindo o produto em partes menores, obtêm-se as entregas. As entregas devem ser tangíveis, mensuráveis e concretas.

O gerente deve simplificar e agrupar as entregas para que, dessa forma, as partes interessadas possam ter uma melhor visão sobre o desenvolvimento do projeto.

RESTRICÇÕES

Restrições são limitações relacionadas ao trabalho, reduzindo a liberdade da equipe. Na maioria dos casos, essas restrições são impostas por fatores e partes interessadas externas.

Quando e quanto?

Quando o projeto finalizará? Qual será o seu custo? São perguntas essenciais a serem feitas.

Respostas a essas perguntas somente serão possíveis quando se conhecer a estimativa de término de cada entrega e custo de cada uma delas. Dimensionando os riscos, é possível prever reservas financeiras e tempo extra nos cronogramas para absorver variações.

RISCOS

Eventos incertos e futuros que afetam os objetivos do projeto são denominados riscos.

O tratamento dos riscos é realizado por meio da identificação, análise e consequente resposta àqueles mais impactantes.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser contínuo até a finalização do projeto.

Riscos são relacionados à pergunta **Quando e Quanto**, pois, dependendo de seu impacto em relação aos objetivos do projeto, reserva financeira deverá ser prevista, aumentando o custo do projeto e, em algumas situações, impactando o prazo das entregas.

Para o uso do Canvas, Finocchio orienta que o registro do risco deve conter a causa do risco, o risco propriamente dito, seu efeito, sua probabilidade e seu impacto. A causa é o fato ou condição que gera o acontecimento do risco enquanto o efeito é a consequência produzida no objetivo do projeto.

Exemplo de um projeto relacionado a obras:

- **Causa:** ocorrência de chuvas além do previsto;
- **Risco:** trabalho na obra interrompido por períodos maiores de chuva;
- **Efeito:** atraso da obra.

LINHA DO TEMPO

A linha do tempo relaciona-se diretamente às entregas e, uma data limite é definida para cada uma das referidas entregas.

CUSTOS

Quanto serão os gastos de mão de obra, materiais, equipamentos e serviços em cada entrega? A somatória desses itens fornecerá o custo estimado do projeto.

Para simplificar o gerenciamento de custos do projeto, sugere-se proceder da seguinte forma:

- Definir as entregas;
- Detalhar cada entrega em tarefas menores que possam ser custeadas;
- Considerar os riscos, caso haja necessidade de aumentar a reserva financeira para absorvê-los.

1.2.3 Fase de Execução/Acompanhamento

A execução do projeto deve ser feita com base no planejamento realizado, seguindo-se o cronograma desenvolvido para o projeto.

O gerente do projeto é o recurso humano fundamental durante seu planejamento e execução. Para tanto, reuniões periódicas com a equipe devem ser feitas a fim de se obter o andamento das tarefas, relacionar novos riscos, mitigá-los e estabelecer mecanismos de comunicação com as partes

interessadas. Tratar as expectativas das partes interessadas é crucial para o bom desenvolvimento do projeto.

Considerando que projetos, muitas vezes, são multidisciplinares, um dos grandes desafios do gerente é negociar com os diversos departamentos e secretarias a disponibilização de recursos humanos para trabalhar no projeto.

Além do acompanhamento realizado pelo gerente do projeto, a UGP também acompanha o referido desenvolvimento por meio de painéis, que são repassados à E. Presidência do TJSP. Para tanto, periodicamente, a UGP solicita ao gerente do projeto o “status” do projeto e o percentual de cumprimento das tarefas.

1.2.4 Fase de Encerramento

Encerrar um projeto deve ser algo formal, assim como foi sua abertura, envolvendo o gerente e as partes interessadas. A entrega do produto do projeto deve condizer com o que foi solicitado, ou seja, obedecer aos requisitos definidos. A UGP sugere que esse ato seja instrumentalizado por um termo de encerramento com a assinatura dos envolvidos.

Lições aprendidas devem ser registradas na UGP a fim de se constituir um banco de dados para facilitar acertos futuros.

PARTE 2: REGISTROS DE PROJETOS NA FERRAMENTA MICROSOFT PROJECT

2.1 ACESSO AO MICROSOFT PROJECT

Após elaborar o [Project Model Canvas](#), pode-se registrar o projeto na ferramenta *Microsoft Project*. Para tanto, acesse o item “Projetos” na “Central de Projetos” conforme *link* abaixo:

https://tjsp.sharepoint.com/sites/UGP_TJSP/Paginas/Unidade%20de%20Gerenciamento%20de%20Projetos.aspx

Importante destacar que somente os usuários com licença e previamente configurados no servidor poderão acessar a ferramenta.

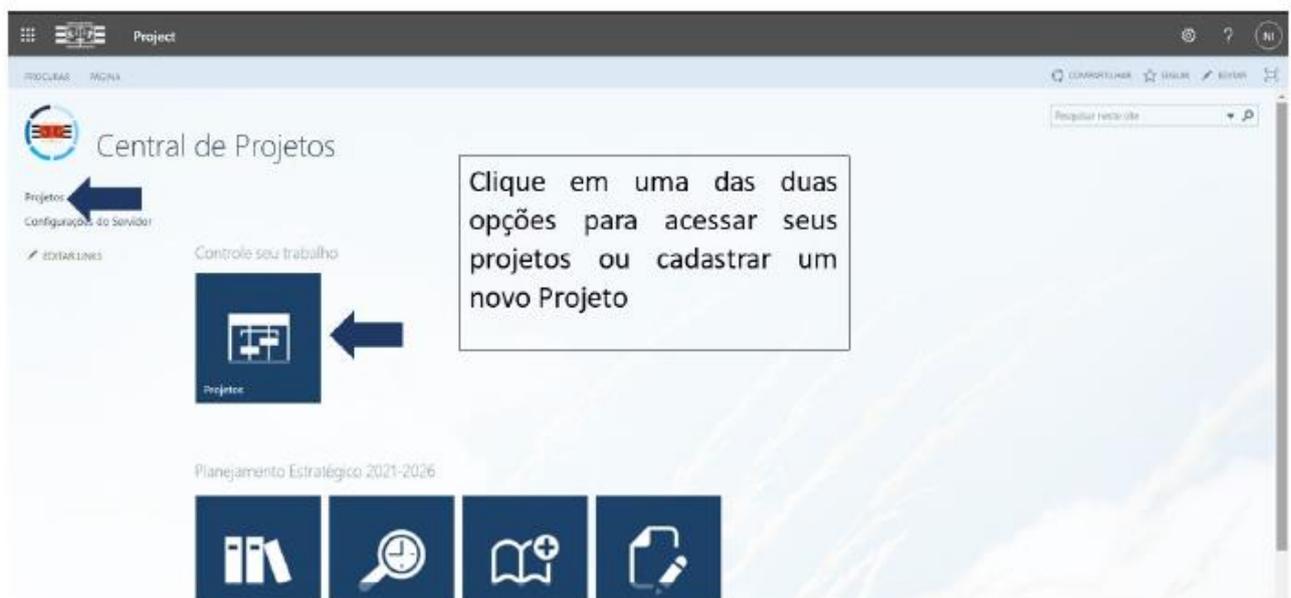


Figura 1 – Central de Projetos

Ao clicar em “Projetos”, abrir-se-á a visão inicial dos projetos. Caso não esteja visualizando os projetos alguns itens devem ser analisados:

1. Não há nenhum projeto cadastrado de fato associado à sua visualização;
2. Existem projetos associados ao seu login ou a sua permissão, porém a exibição, filtros ou agrupamentos definidos não permitem a visualização dos projetos.

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*



Figura 2 – Visão inicial dos projetos

No caso do item 2 supramencionado, deve-se, na aba "Projetos", selecionar a opção "Exibir" e selecionar "UGP – Todos Projetos", conforme figura abaixo:

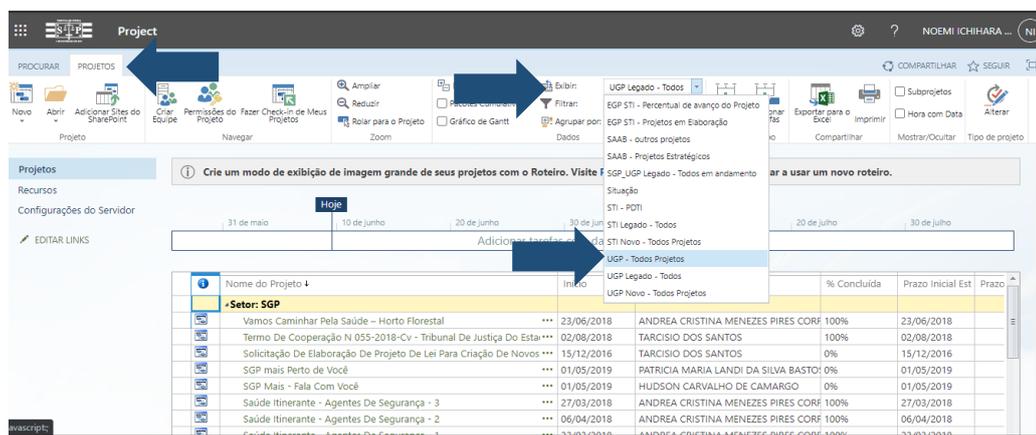


Figura 3 – Alteração do modelo de exibição de projetos no Microsoft Project

2.2 CADASTRO DE UM NOVO PROJETO NO MICROSOFT PROJECT

Para cadastrar um novo projeto, na aba “Projetos”, entre em “Novo” e clique em “UGP”:

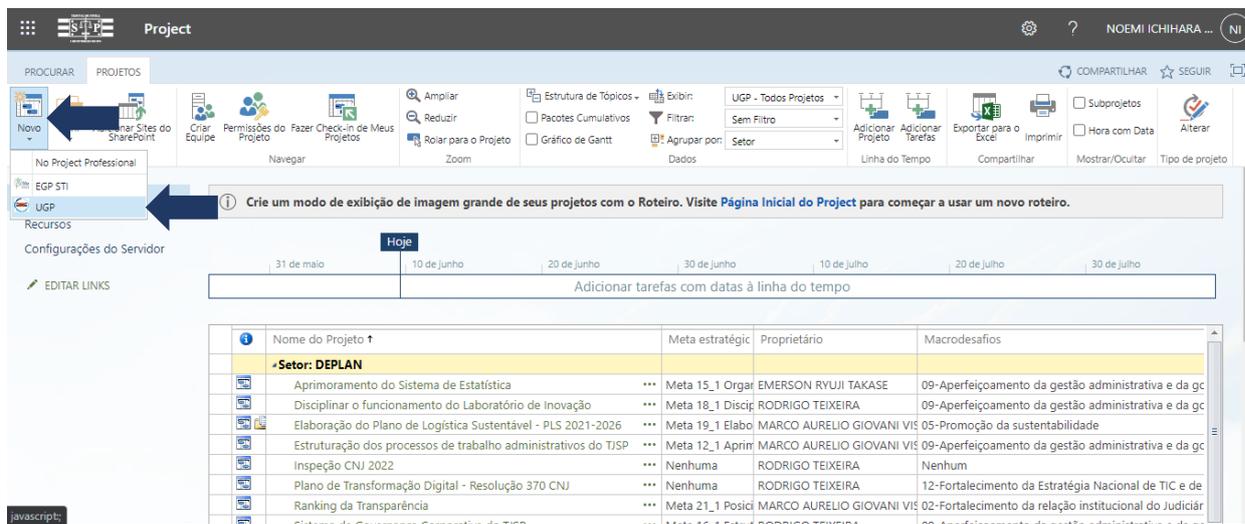


Figura 4 – No projeto em UGP

Preencha o formulário com os dados do Projeto derivados do *Project Model Canvas*, e, ao final, clique em “Concluir”.

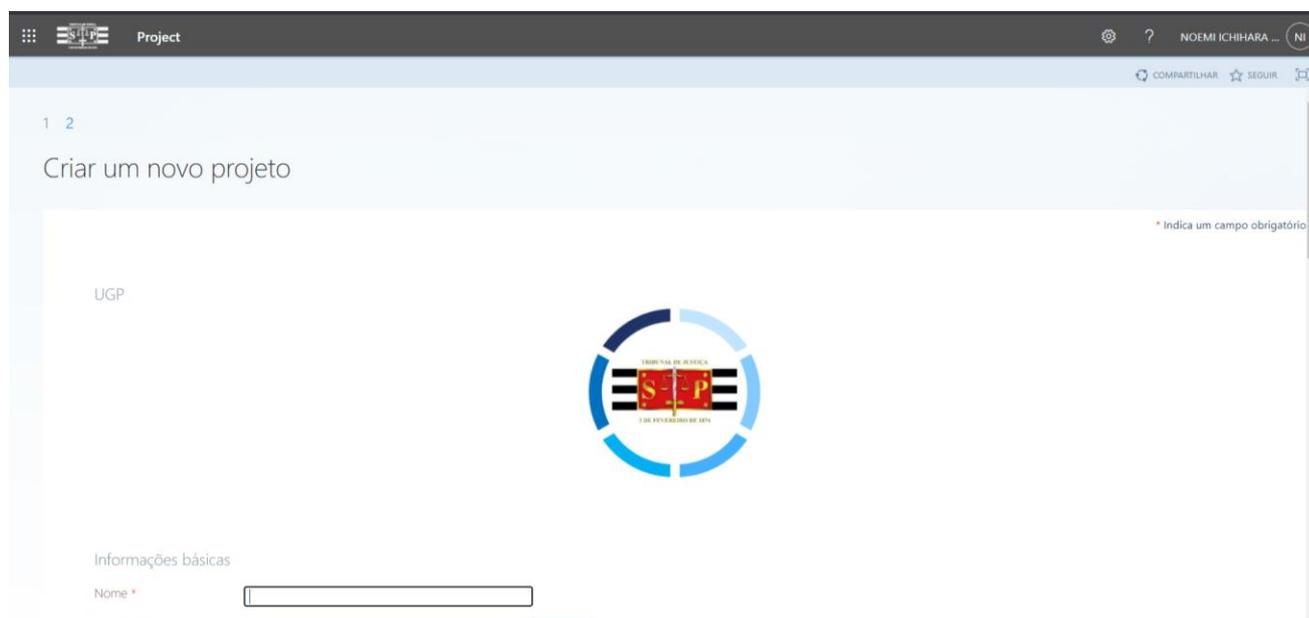


Figura 5 – Formulário inicial do projeto

Confira os dados e clique em “Fechar”.

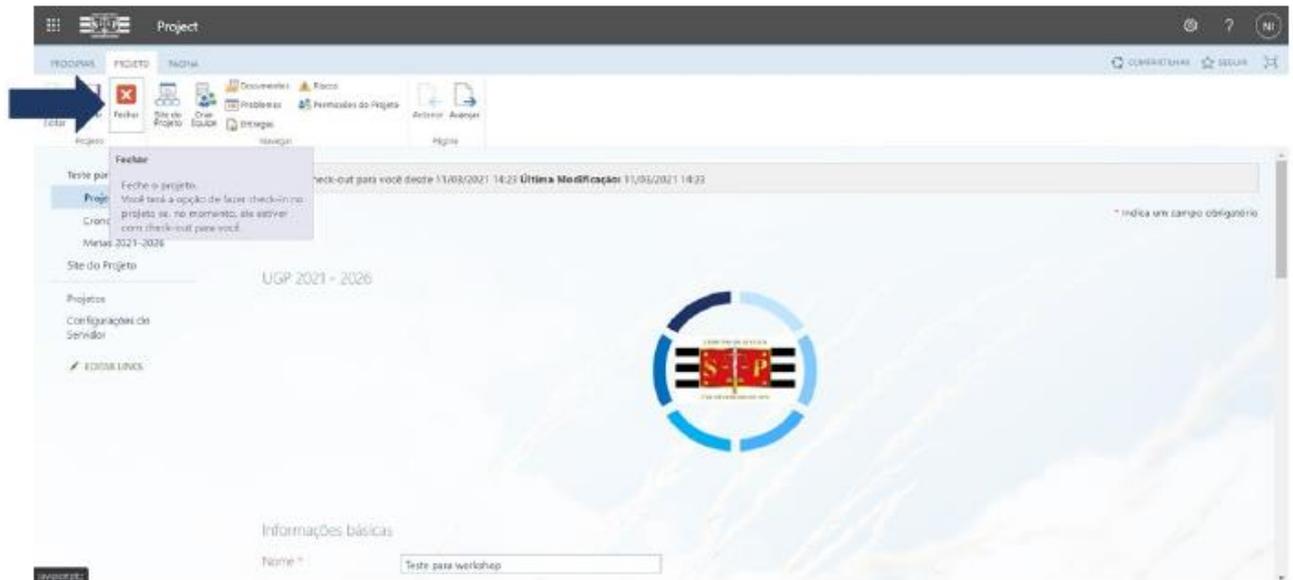


Figura 6 – Fechamento do formulário

Faça o “check-in” e clique em “OK”.

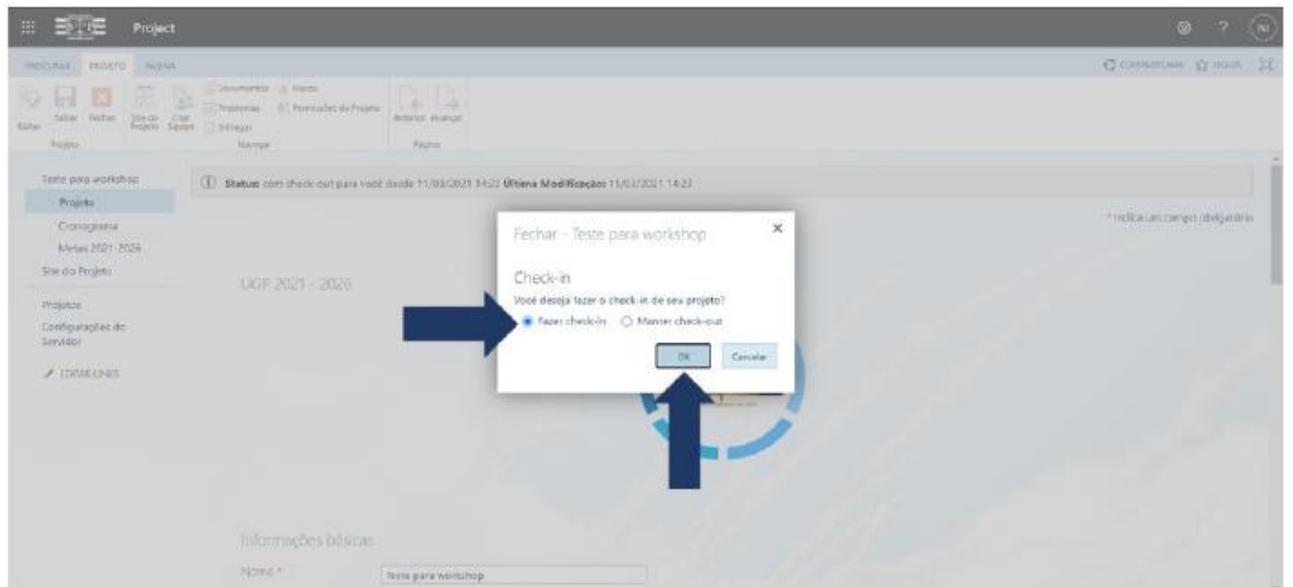


Figura 7 – Realizando Check-in do projeto

2.3 REGISTRO DO CRONOGRAMA DO PROJETO NO MICROSOFT PROJECT

A partir das entregas e da linha do tempo estabelecidas no *Project Model Canvas*, entre novamente no Projeto, e em “Cronograma”, na Aba “Tarefa”, entre em “Editar” e clique em “No Navegador”.

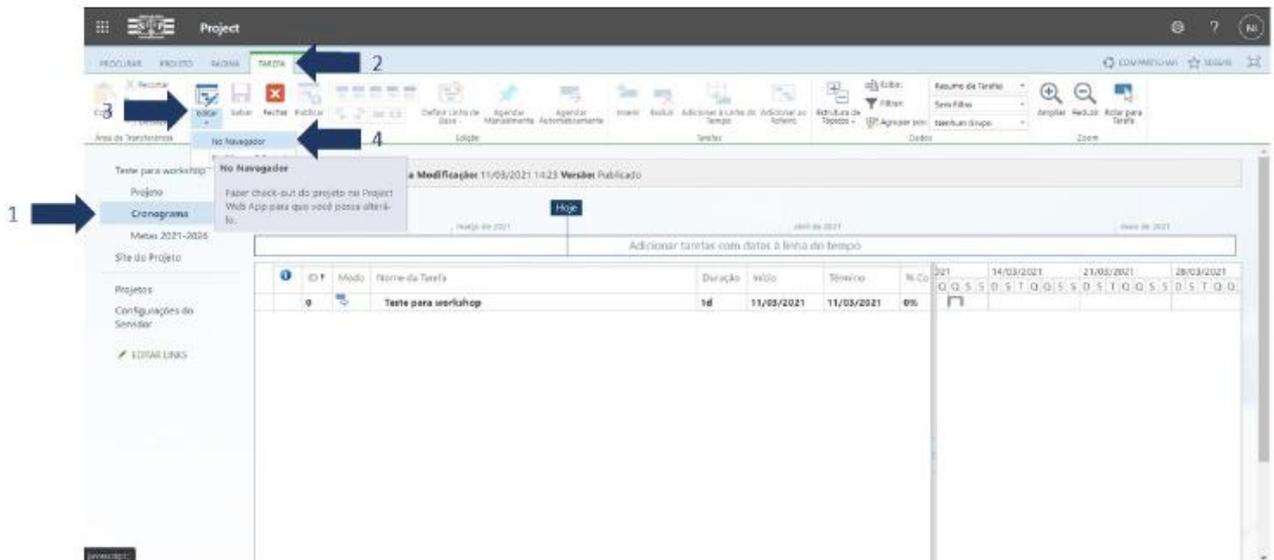


Figura 8 – Criando o cronograma

Ao finalizar o cadastro das tarefas no cronograma, clique em “Fechar” ou “Publicar”.

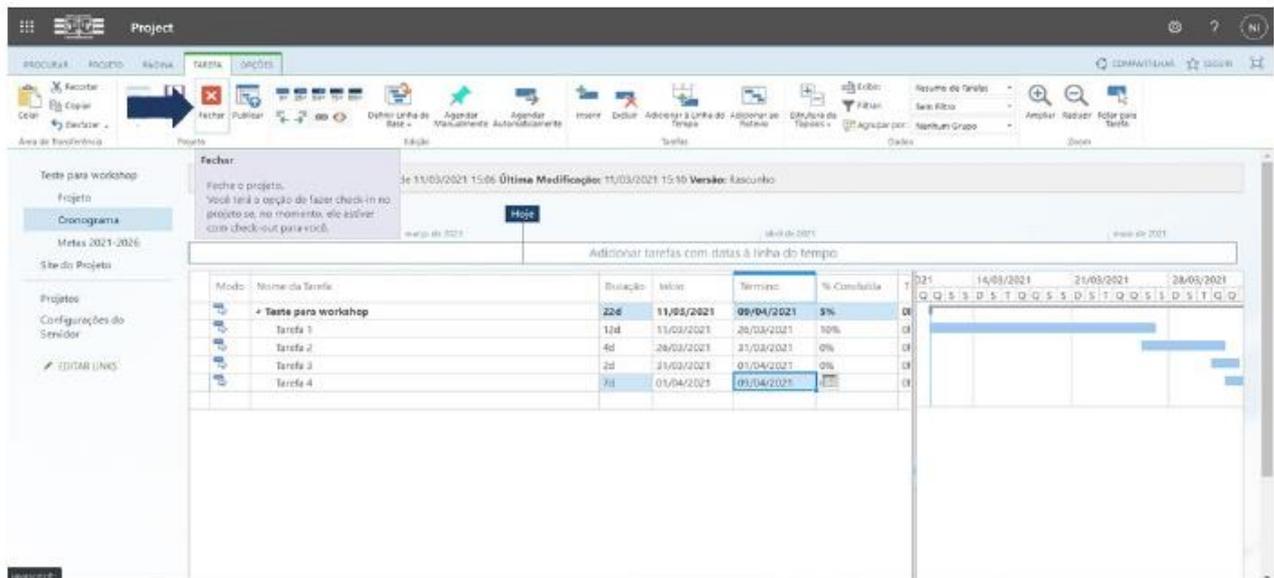


Figura 9 – Fechando/Publicando o projeto

IMPORTANTE: o projeto publicado será automaticamente salvo e as últimas alterações serão públicas àqueles que têm perfil de visualização. Caso o projeto seja alterado e não publicado, as últimas alterações somente serão vistas pelo dono do projeto.

Salve, faça o “check-in” e clique em “OK”.

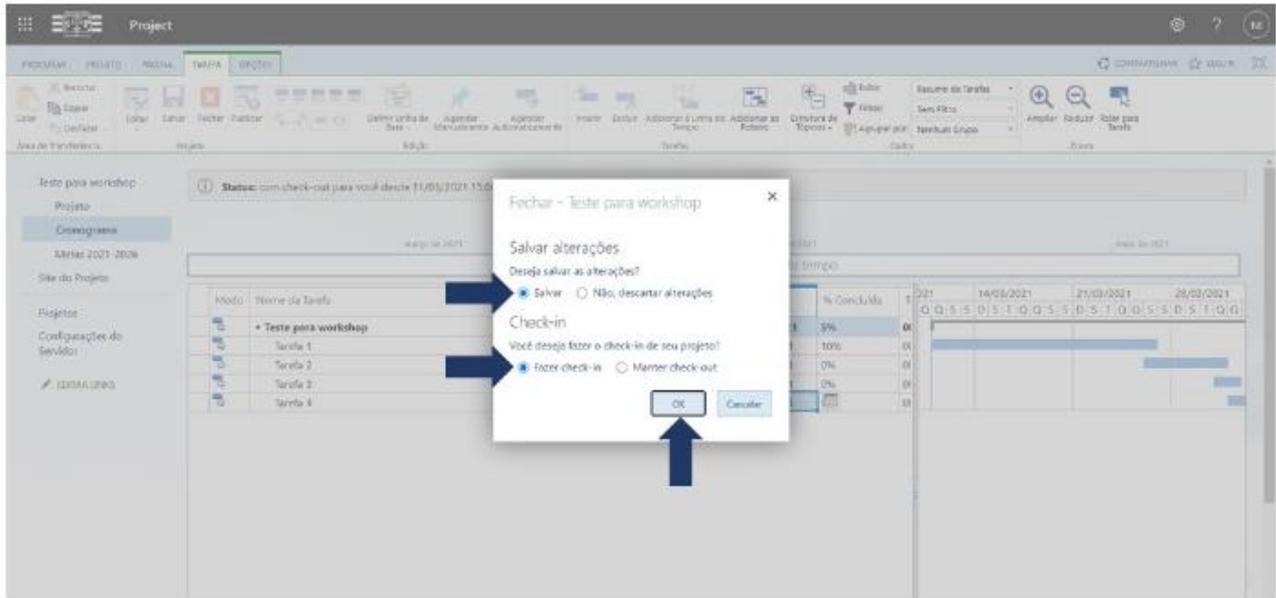


Figura 10 – Salvamento e check-in do projeto

2.3.1 Acréscimo de recursos ao cronograma do projeto no Microsoft Project

Entre novamente no Projeto, e em “Cronograma”, na Aba “Projeto”, entre em “Criar Equipe”.

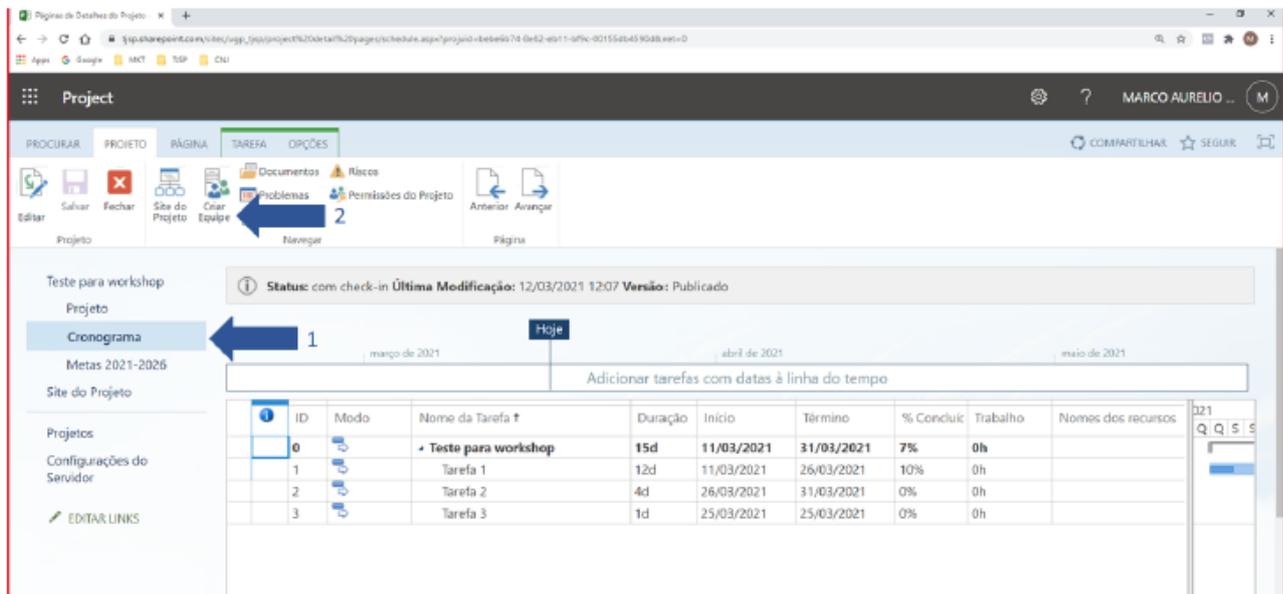


Figura 11 – Criação de equipe do projeto

Escolha o recurso desejado (no exemplo, escolheu-se *_UGP_Recurso_Genérico*) e depois clique no botão "Adicionar".

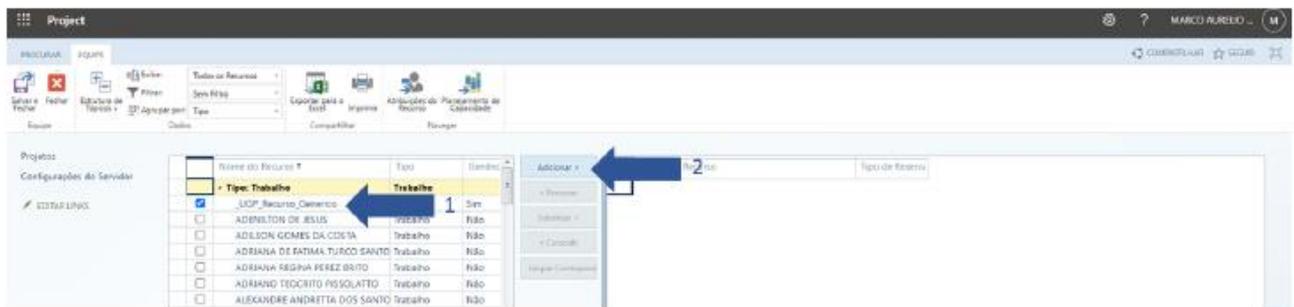


Figura 12 – Seleção e adição do recurso do projeto

O recurso escolhido é demonstrado, conforme abaixo. Depois, clique em "Salvar e Fechar".

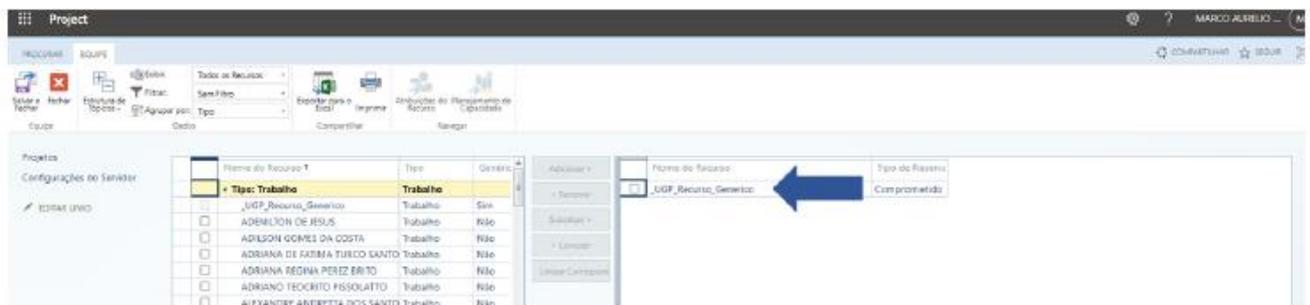


Figura 13 – Recursos selecionados

2.3.2 Criação de tarefas predecessoras no cronograma do projeto no Microsoft Project

Tarefas predecessoras são tarefas que antecedem outras. Isso é importante principalmente para cronogramas que determinadas tarefas dependem da execução de outras para serem iniciadas. Vamos supor que a Tarefa 3 dependa da Tarefa 2 para iniciar, ou seja, neste caso, a Tarefa 2 é predecessora da 3.

Para tanto, primeiro verifique o ID da Tarefa 2, no caso ID = 2.

Depois, no campo "Predecessoras", na linha da Tarefa 3, insira o ID (no caso, 2) . Isto vai fazer o *Project* entender que a Tarefa 3 só inicia quando terminar a Tarefa 2. Existem outras formas de relacionar tarefas, porém, basicamente vamos expor apenas esta, neste momento. Observe a figura 14.

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

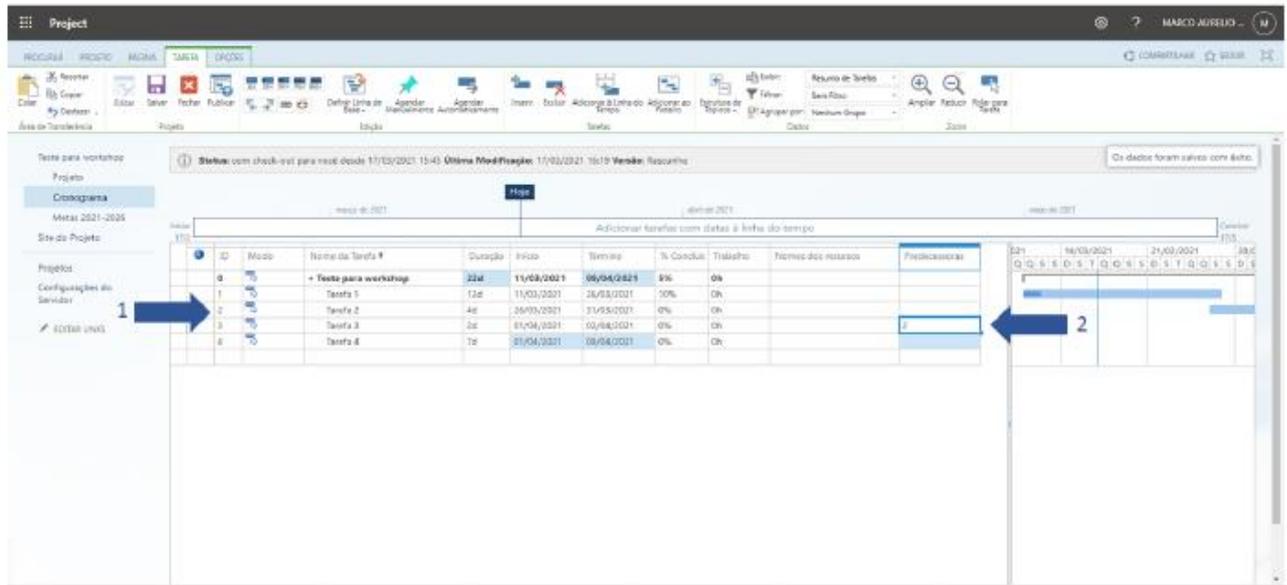


Figura 14 – Tarefas predecessoras do cronograma

Ao finalizar, clique em "Publicar" e "Fechar", conforme [Figura 9 – Fechando/Publicando o projeto](#).

2.4 SITE DO PROJETO

Cada projeto gera automaticamente um site relacionado no Microsoft Project. Para acessá-lo basta entrar no projeto correspondente e clicar em “Site do Projeto” no menu do lado esquerdo, conforme figura abaixo:

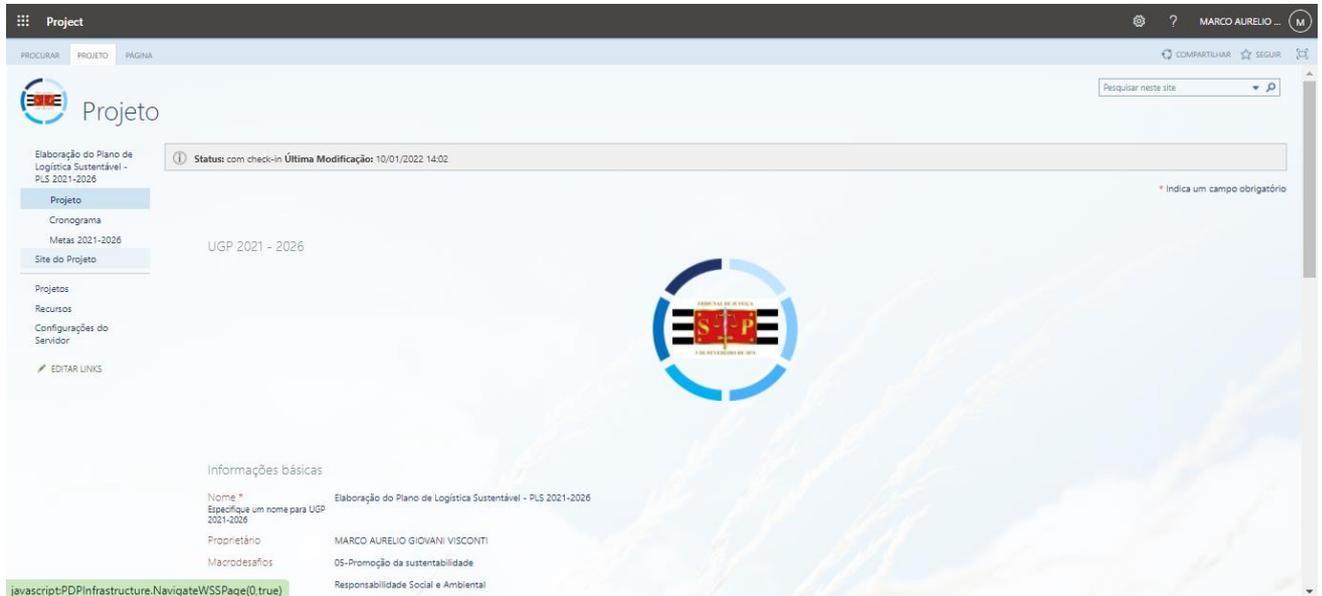


Figura 15 – Acesso ao site do projeto

Ao clicar no site do projeto, a página inicial surgirá, conforme figura abaixo:



Figura 16 – Página inicial do site do projeto

Observe que o site permite o “upload” de documentos:

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

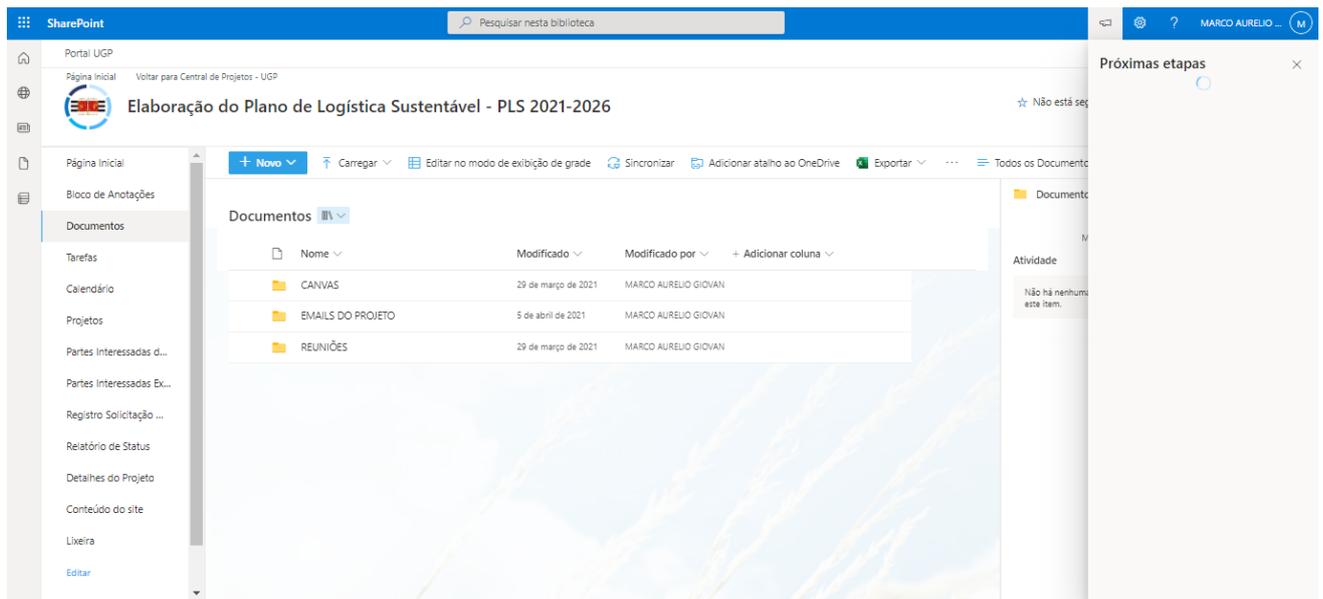


Figura 17 - Upload de documentos no site do projeto

O site ainda permite o acompanhamento de tarefas, de acordo com a figura apresentada a seguir:

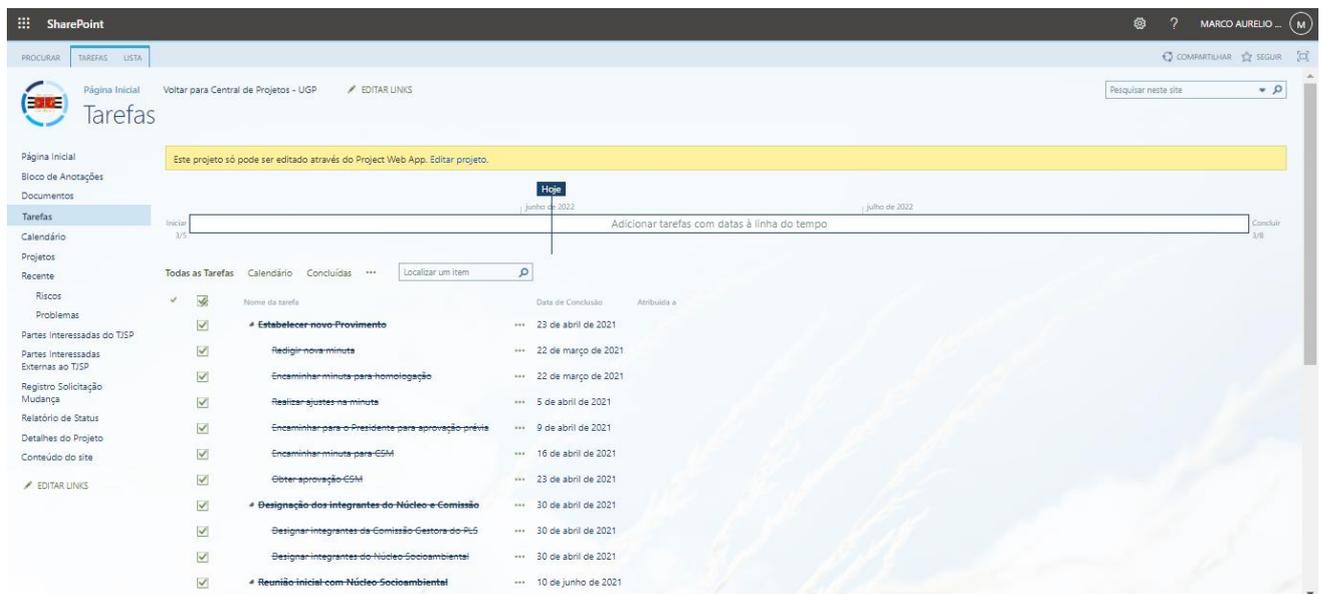


Figura 18 - Acompanhamento de tarefas pelo site do projeto

O registro dos riscos também poderá ser realizado, bem como das partes interessadas do TJSP e partes interessadas externas, de acordo com as figuras 19, 20 e 21.

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

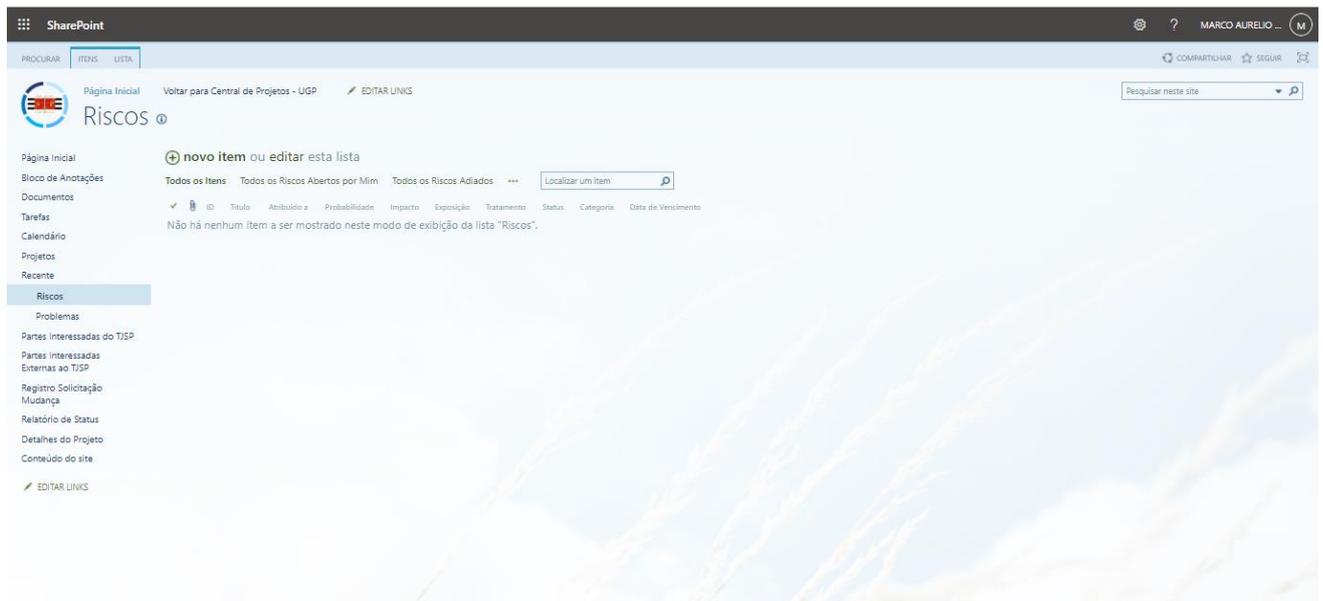


Figura 19 - Lista de riscos do site do projeto

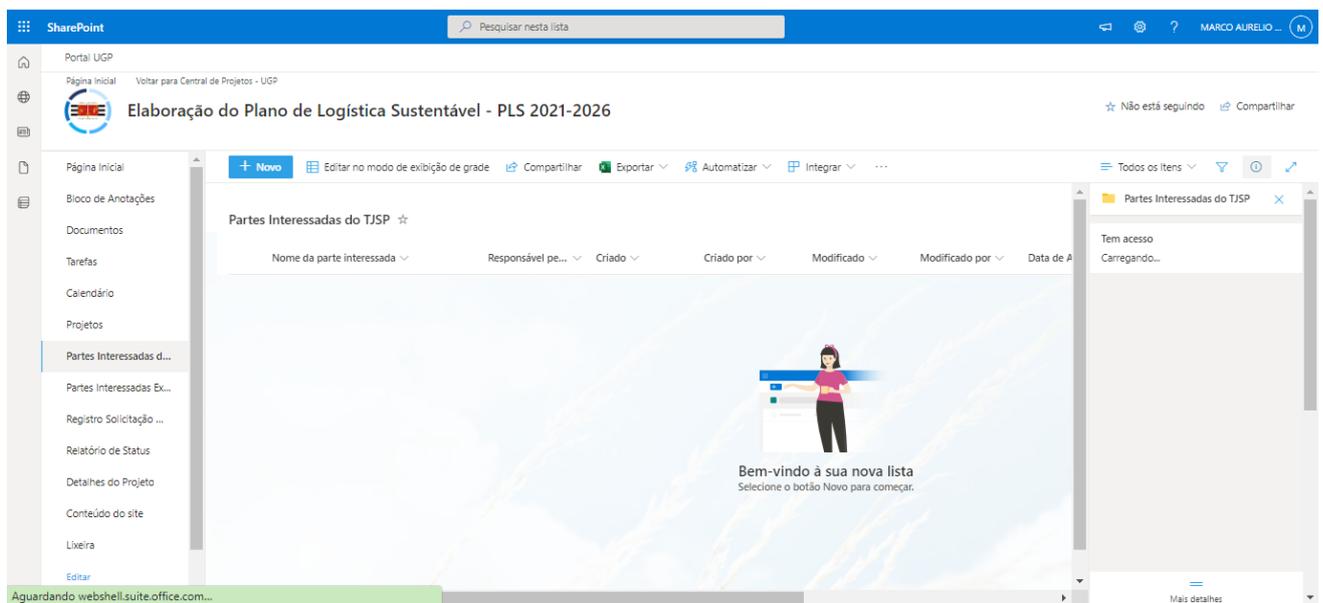


Figura 20 - Lista de partes interessadas do TJSP

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

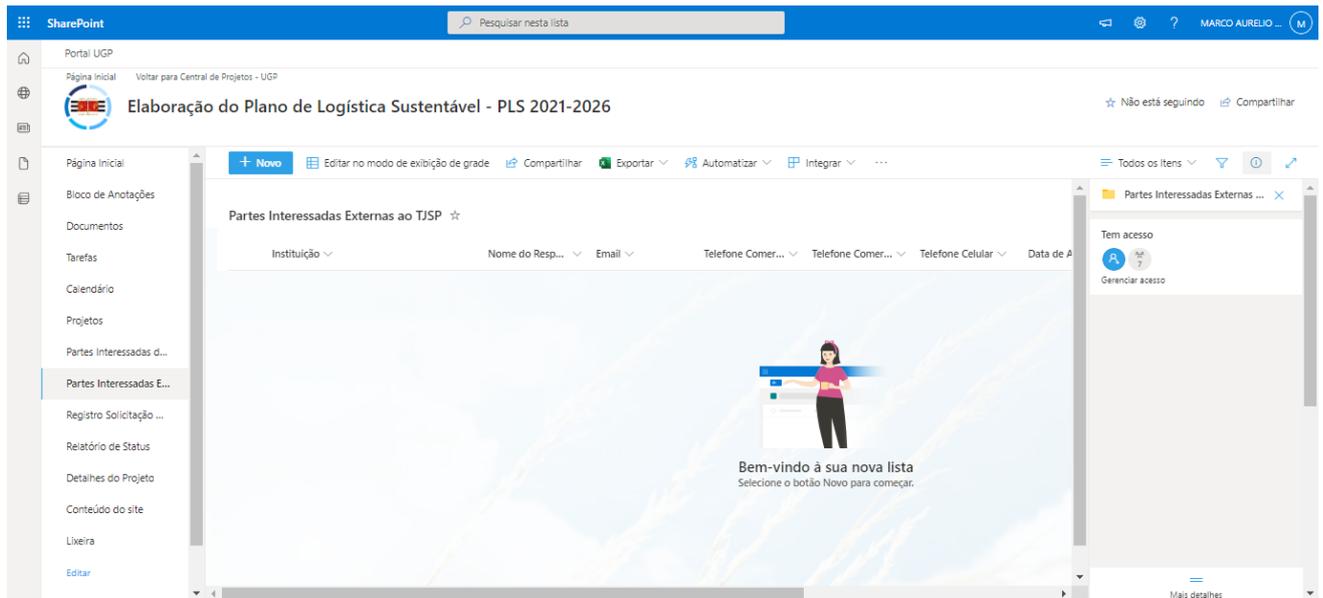


Figura 21 - Lista de partes interessadas externas ao TJSP

Por fim, para retornar ao projeto, clique em “Detalhes do Projeto” no menu lateral esquerdo.

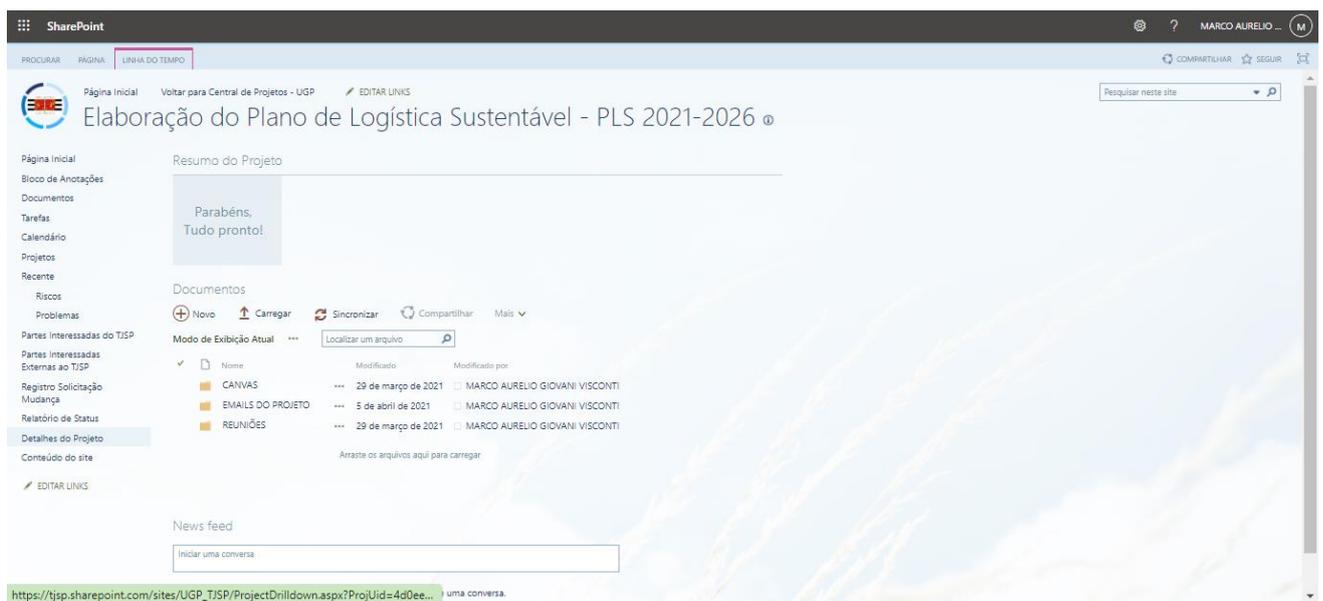


Figura 22 - Detalhes do Projeto

ANEXO

Project Model Canvas
(desenvolvido pelo Professor José Finocchio Júnior)



Figura 23 – *Project Model Canvas*

BIBLIOGRAFIA

BARCAUI, André. **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. 1.ed. Brasport: 2012.

CAMARGO, Robson. **PM Visual – Project Model Visual: gestão de projetos simples e eficaz**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

FINOCCHIO, José. Junior. **Project model canvas: Gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de projetos: Teoria e Prática**. 1.ed. Santo André: Ed. do Autor, 2009.

NBR ISO 10006. **Gestão da qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro: 2000.

PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e Padrão de Gerenciamento de Projetos**. 7ª Edição. Pennsylvania: 2021.