



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado do Pará
Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças
Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística

**ROTEIRO DE
GESTÃO DE PROJETOS**

Belém-PA
Fevereiro/2017

SUMÁRIO

1 Apresentação	3
2 O que é um projeto	4
3 Como deve ser construído um projeto.....	4
Fase do planejamento	4
Fase de execução e acompanhamento.....	5
Fase de encerramento.....	5
Ciclo de vida do projeto	6
4 Considerações sobre o formulário do plano de projeto - (Anexo I)	7
Identificação do Projeto	7
Alinhamento Estratégico	7
Justificativa	7
Público Beneficiado	8
Objetivos.....	8
,Metas	9
Metodologia.....	9
Cronograma.....	10
Recursos.....	10
Equipe	10
Parceiros Externos	10
Informações Complementares	11
5 Considerações sobre o formulário de acompanhamento de projeto - (Anexo II).....	11
Identificação	11
Situação Atual	11
Avaliação de desempenho	11
Observações	12
6 Considerações sobre o termo de encerramento de projeto - (Anexo III).....	12
Identificação	12
Motivo de encerramento	12
Registro do(s) produto(s) entregue(s)	12
Avaliação geral.....	13
Lições aprendidas	13
Aprendizagem organizacional.....	13
7 Conclusão	13
Referências	15

1 Apresentação

Elaborar um projeto pode parecer uma tarefa difícil no que se refere às questões formais de normatização e padronização. Estas regras, no entanto, são essenciais para organização e compreensão do que se deseja executar.

Traçar uma estratégia e oficializá-la não é um passo meramente burocrático, mas sim uma necessidade para a concretização da visão de futuro que se pretende alcançar de forma exitosa.

Diante disso, este guia tem como objetivo orientar gestores no processo de elaboração, bem como no acompanhamento e finalização de projetos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, por meio de formulários padronizados que, de forma simples e clara, possibilitam estabelecer estratégias e delinear soluções desde a fase de planejamento à conclusão.

A fim de fornecer subsídios aos interessados em desenvolver um projeto, as páginas seguintes traçarão, em linhas gerais, todas as suas fases, perpassando pela fase de concepção, planejamento, acompanhamento e encerramento.

Em seguida, descrever-se-á cada tópico do plano de projeto (anexo I), que corresponde a um documento inaugural do processo. Ele é a apresentação inicial do projeto.

Após a descrição dos elementos principais do plano de projeto, consta o relatório de acompanhamento do projeto (anexo II). Nele o gestor poderá avaliar o seu desenvolvimento e, se necessário, reprogramá-lo.

Por fim, apresenta-se o termo de encerramento (anexo III), instrumento que finaliza o ciclo do projeto.

O caminho de formalização e institucionalização a ser percorrido pelo projeto está descrito no fluxograma ao final do roteiro (anexo IV).

Vale ressaltar que existem vários tipos de roteiros para elaboração de projetos. Embora contenham alguns elementos básicos, podem variar entre órgãos financiadores, agências de fomento, ministérios e outras instituições. Como dito anteriormente, o roteiro a seguir procura atender às necessidades do Poder Judiciário do Estado do Pará e deve ser considerado nesse contexto.

2 O que é um projeto

Projeto é um termo frequentemente usado em muitas organizações por um grande número de pessoas e nos mais variados contextos.

Uma definição simples pode ser descrita assim: é um empreendimento único, planejado em um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um único foco de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meio de objetivos específicos.

Elaborar um projeto é, assim, contribuir para a solução de problemas ou para a concretização de uma oportunidade, transformando ideias em ações.

3 Como deve ser construído um projeto

Fase do planejamento

A construção do plano de projeto (anexo I) requer perfeito conhecimento do problema ou da oportunidade, aquele a ser solucionado, esta a ser aproveitada e dos meios disponíveis para tal. É recomendável que seja reunida a equipe de trabalho, interdisciplinar e intersetorial, para desenhar o ambiente onde será concebido o projeto, considerando as possibilidades e dificuldades e como solucioná-las e/ou contorná-las. O trabalho em equipe enriquece a discussão e reduz os riscos.

Nessa etapa deverá ser definido o problema a ser solucionado.

O problema deve ser descrito de forma clara e objetiva. Nesse momento é necessário definir com cuidado as possibilidades de ação quanto ao que foi identificado.

É importante apresentar o problema central do projeto, ou seja, qual a questão ou situação que motivou a sua realização, sendo que cada problema corresponde a um projeto específico.

A tabela abaixo representa perguntas de apoio às delimitações do projeto:

Projeto	O que se quer modificar ou criar?
	Onde?
	Por quê?
	Para quê?
	Como?
	Quem?
	Quando?
	A que custo? Quanto?

Neste momento, avalia-se os meios disponíveis para desenvolver as ações que o projeto requer, como, recursos humanos disponíveis, recursos materiais necessários, infraestrutura física e tecnológica. Também são apresentados o responsável pelo projeto, ou seja, o profissional que vai se encarregar de fazer o trabalho acontecer e sua equipe de trabalho.

A partir dessas definições, o próximo passo é dividir em etapas, numa sequência lógica que permita alcançar o objetivo delineado.

Ainda na fase do planejamento, deve-se estabelecer como o projeto vai ser acompanhado e monitorado.

Fase de execução e acompanhamento

Finalizado o planejamento, o projeto segue para a execução. O responsável conduz os trabalhos e sua equipe de acordo com o plano de projeto estabelecido.

À medida que se desenvolvem as etapas programadas, é importante que se faça a avaliação periódica do desempenho do projeto, incluindo as alterações consideradas necessárias para o alcance do objetivo proposto, por meio do relatório de acompanhamento de projeto (anexo II). O prazo de emissão do relatório será definido ainda no plano de projeto.

As atualizações do cronograma devem ser encaminhadas para avaliação, via e-mail (canaldoplanejamento@tjpa.jus.br).

Fase de encerramento

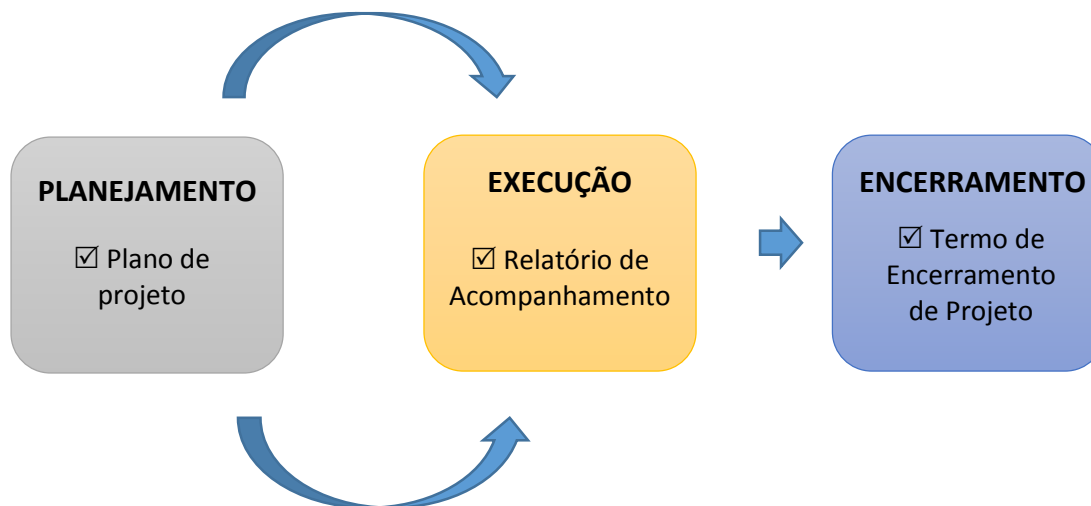
Uma das principais características de um projeto é a sua temporalidade, pois possui início, meio e fim.

Esse é o momento em que o gestor finaliza o projeto por meio do termo de

encerramento (anexo III), apresentando o alcance do escopo a que está condicionado a, execução das etapas e a entrega dos produtos e serviços previstos durante a fase de acompanhamento.

É importante que o gestor registre, também, as lições aprendidas, pois assim é possível garantir a memória dos acontecimentos, a fim de evitar a repetição de erros e, sim a reprodução dos acertos.

Ciclo de vida do projeto



4 Considerações sobre o formulário do plano de projeto - (Anexo I)

Como já foi dito, existem outros tipos de roteiros para elaboração de projetos. Este é fundado nas necessidades e finalidade do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Cada tópico a seguir está numericamente relacionado ao formulário do plano de projeto (anexo I). Os itens de 1 a 10 são de preenchimento obrigatório, sendo que o 11 e o 12, irão depender de sua natureza ou necessidade.

A publicação do plano de projeto representa a autorização formal do projeto.

Identificação do Projeto

Este campo é destinado à qualificação do projeto. O gestor escolhe um título para o projeto, procurando explicitá-lo com clareza, aponta o responsável, figura central do projeto e indica a sua unidade de lotação.

Recomenda-se especificar o local de atuação do projeto, onde ele será aplicado e desenvolvido.

Ainda neste campo, deve-se informar a duração prevista do projeto, a partir de uma data de início. Os prazos de início e fim do projeto são características importantes e essenciais.

Alinhamento Estratégico

O projeto deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, conforme a Resolução n.º 35/2016, do TJPA, informando o(s) macrodesafio(s) e a(s) iniciativa(s) estratégica(s) contextualizada(s).

Justificativa

Justificar a realização de um projeto é discorrer sobre o problema ou a oportunidade identificada, a necessidade de solucioná-lo e/ou aproveitá-la e os benefícios daí decorrentes – olhar para a situação futura desejável.

Para se guiar na elaboração da justificativa as seguintes perguntas podem auxiliar:

Justificativa	Por quê?
	Por que é importante realizar o projeto?
	Por que ele deve ser aprovado e implementado?

Recomenda-se, objetividade, clareza e coerência. Uma boa prática é realizar uma breve descrição da situação atual e contextualizar a importância do projeto para a organização. Vale lembrar que há projetos que se fundamentam, por exemplo, em leis e atos normativos e por isso essa informação deve ser considerada.

Público Beneficiado

O público-alvo compreende a parcela da população que se deseja atingir.

Objetivos

Os objetivos devem ser formulados para a solução de um problema e/ou aproveitamento de uma oportunidade.

Respondem às perguntas:

Para quê?
Para quem?

Para distinguir os conceitos de objetivo geral e objetivo específico, deve-se levar em consideração a amplitude do propósito que se deseja alcançar.

- **Objetivo Geral:** Corresponde ao resultado transformador que o projeto quer atingir por meio das ações. Apresenta a finalidade maior do projeto, isto é, o que será beneficiado ou modificado.

Atenção: o objetivo geral deve ser descrito em um texto que se inicie por um verbo no infinitivo indicando a transformação (benefício) almejada.

- **Objetivos específicos:** Os objetivos específicos se reportam às etapas do trabalho que serão seguidas para alcance do objetivo geral. Nesse sentido, os objetivos específicos são considerados o desdobramento do objetivo geral.

Atenção: não confundir objetivos específicos com resultados.

,Metas

São objetivos quantificados e qualificados que permitem mensurar os resultados. Ao definir uma meta, devem-se observar as expectativas e satisfação das necessidades identificadas no projeto.

Quando quantificáveis, são representadas pela equação “objetivo + medição + tempo = meta”. Por exemplo, “diminuir 10% da taxa de congestionamento em um ano”. No que se refere às qualitativas, a mensuração do resultado pode até ser uma definição de resposta como “sim, o resultado ocorreu”.

Como características principais de uma meta, destacam-se:

- desafiantes, com vistas a estimular a equipe e o responsável;
- mensuráveis, precisam ser quantificáveis;
- viáveis, devem ser alcançáveis;
- temporárias, necessitam de prazo determinado.

Atenção: para cada objetivo específico é apresentada uma ou mais metas.

Metodologia

Metodologia é o caminho traçado para o alcance dos resultados pretendidos, delinea os procedimentos (métodos, técnicas e instrumentos) que serão adotados para executar o projeto.

Devem constar na metodologia:

- detalhamento das etapas do projeto para alcance dos objetivos
- a dinâmica de implementação;
- quais as atividades que serão desenvolvidas: pesquisa, diagnóstico, intervenção ou outras.
- como serão coordenadas as atividades;
- como será realizada a avaliação e divulgação dos resultados, inclusive a periodicidade.

Qual o método que será utilizado, e por quê? O projeto poderá ser replicável?

Cronograma

O cronograma é a disposição gráfica do tempo em que as etapas serão programadas e realizadas, permitindo uma visualização do encadeamento em que acontecerão.

Constitui-se, portanto, um conjunto coerente, subsequente ou concomitante de etapas que levarão os executores a alcançarem os objetivos propostos, relacionando datas e produtos.

Não há qualquer regra quanto ao número de etapas. Cada equipe é livre para montar a estrutura do seu trabalho como entender mais adequada.

Neste sentido, o cronograma responde a pergunta:

Quando?

Além da descrição das etapas e dos prazos para a execução de cada etapa, deve ser preenchido o produto (entregas) e sua quantidade, bem como a pessoa responsável. Pode ser que várias pessoas, em conjunto, executem uma etapa mas é importante identificar somente uma pessoa dentre elas.

Recursos

É nesse ponto que devem ser indicados os recursos que serão utilizados, tais como humanos, tecnológicos e financeiros e, se necessário, especificando como e quando serão gastos.

Equipe

A equipe de apoio do projeto deve ser apresentada com as seguintes identificações: nome, cargo/função e unidade administrativa a que pertence. Se houver parceiros internos alheios à equipe propriamente dita, mas que de alguma forma vão contribuir para o bom êxito do projeto, devem também ser incluídos com as mesmas informações dos membros da equipe.

Parceiros Externos

Mencionar parceiros ao projeto de outras instituições, descrevendo seu papel para o bom desenvolvimento do projeto. É importante especificar o nome do

participante, se possível, ou a instituição parceira, área de atuação e o papel a ser desempenhado pelo parceiro.

Informações Complementares

Este espaço ficará disponível para adicionar outras informações que achar pertinente e que não se encaixem nos itens anteriores.

5 Considerações sobre o formulário de acompanhamento de projeto - (Anexo II)

Este formulário será utilizado quando o projeto estiver em curso, para a avaliação do desempenho pela equipe responsável do Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística.

Identificação

Seguindo o mesmo padrão, inicia-se com a identificação do projeto, especificando o período de execução a que se refere o relatório. É o lapso temporal correspondente ao período que está sendo avaliado.

Situação Atual

Deve ser informado o estágio de desenvolvimento do Projeto, ou seja, qual o status do projeto: não iniciado, em andamento ou concluído.

Adicionalmente, é importante apontar um percentual médio de cumprimento das etapas programadas no cronograma do plano de projeto.

Avaliação de desempenho

Trata-se da descrição qualitativa das etapas do projeto, ou seja, deverá ser informado o que foi realmente realizado em comparação com o que foi programado no cronograma do plano de projeto.

Informar as etapas, os prazos iniciais e finais, responsável e o produto obtido.

No caso de existir alguma informação adicional, poderá ser descrita no campo observação.

Na ocorrência de reprogramações e ajustes das etapas planejadas, deverão ser apontadas as respectivas justificativas.

Observações

Este tópico é destinado aos apontamentos referentes às oportunidades e obstáculos vivenciados, sendo um resumo da saúde do projeto. Lembre que esse registro se limitará somente ao que for útil para o acompanhamento.

O relatório é finalizado com a identificação do autor.

6 Considerações sobre o termo de encerramento de projeto - (Anexo III)

Esta fase se destina ao encerramento formal do projeto, indicando a conclusão ou até mesmo o seu cancelamento. No termo de encerramento, dar-se-á ênfase aos produtos entregues, às lições aprendidas e a outras considerações que sejam necessárias.

Nas lições aprendidas deve ser indicado o conhecimento adquirido com a execução do projeto.

Identificação

Neste tópico deve ser indicado o título do projeto, o nome do responsável, a unidade de lotação dele, o local de execução e o prazo de duração.

Motivo de encerramento

Deve ser sinalizado o motivo pelo qual o projeto foi encerrado, seja por conclusão ou cancelamento.

Registro do(s) produto(s) entregue(s)

Após a identificação do projeto, é essencial que sejam registrados os produtos entregues. Eles correspondem à medição dos resultados, inclusive com avaliação do grau de cumprimento da meta estabelecida no plano de projeto.

Avaliação geral

Para preencher esse tópico, o gestor deve se questionar se atingiu os objetivos propostos e se houve sucesso na implementação do projeto. Deve ser apresentada uma avaliação qualitativa sintética.

Lições aprendidas

Relacione as lições aprendidas pelos envolvidos no projeto (responsável pelo projeto, parceiros, equipe, cliente, etc), a fim de evitar a repetição de erros passados e promover os acertos para que possam ser replicados no futuro.

Aqui são apontadas as causas das variações que motivaram as ações corretivas escolhidas, bem como outros tipos de lições aprendidas. Ao serem documentadas, tornam-se parte do banco de dados histórico do projeto e da instituição. As lições devem ser documentadas durante todo o ciclo de vida do projeto e são fundamentais para a melhoria dos processos.

Aprendizagem organizacional

Indique recomendações de melhoria nos métodos, técnicas, padrões, políticas para que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará evolua na condução de seus projetos futuramente.

7 Conclusão

Por fim, é importante ressaltar que não existem regras inflexíveis em planejamento ou projeto. O roteiro aqui proposto deverá servir, sem dúvida, como apoio à reflexão do grupo que vai trabalhar. Fazer alterações de acordo com cada situação é perfeitamente possível e até desejável. Obviamente existem parâmetros comuns a projetos e são exatamente esses que são oferecidos neste roteiro.

A organização de um projeto e seu gerenciamento devem ser vistos como algo que auxilie o gestor, haja vista que será planejado, concebido e acompanhado.

Dicas importantes:

- É importante registrar tudo o que seja útil.
- O registro deve ser feito de forma prática e clara, direta e objetiva para facilitar o uso da lição no futuro.
- O registro deve ser compreensível, de modo a permitir que pessoas não ligadas ao projeto entendam claramente a situação ocorrida e a lição aprendida.



Referências

Conselho Nacional de Justiça. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. Brasília, 2014.

Tribunal de Justiça do Distrito Federal. **Manual do coordenador**. Brasília, 2014.

Superior Tribunal de Justiça. **Gestão Estratégica**. Brasília, 2014.

Anexos

ANEXO I - PLANO DE PROJETO

1 IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO	
RESPONSÁVEL	
UNIDADE DE LOTAÇÃO DO RESPONSÁVEL	
LOCALIZAÇÃO DE ATUAÇÃO DO PROJETO	
PRAZO DE EXECUÇÃO	

Após o preenchimento dos campos apagar as orientações em azul.

*A formatação do texto obedece ao padrão de fonte Arial, tamanho 12, espaçamento simples, alinhamento justificado.

2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O projeto está alinhado ao Planejamento Estratégico, conforme a Resolução n.º 28/2014, nos seguintes macrodesafios e iniciativas estratégicas:

Macrodesafio –
Iniciativa estratégica –

3 JUSTIFICATIVA

Descrever o porquê do projeto

4 PÚBLICO- ALVO

Indicar a quem o projeto irá atingir

5 OBJETIVOS

5.1 GERAL

5.2 ESPECÍFICO

6 METAS

São objetivos quantificados e qualificados que permitem mensurar os resultados. Podem ser representadas pela equação “objetivo + medição + tempo = meta”

7 METODOLOGIA

As formas e técnicas que serão utilizadas para a execução do projeto, como serão coordenadas e gerenciadas as atividades a serem desenvolvidas, os procedimentos a serem adotados, como e quando será a avaliação e divulgação

8 CRONOGRAMA

Descrever o conjunto de etapas que levarão a execução do projeto, especificando prazos, resultados, quantidades e a pessoa responsável pela etapa.

ETAPA	PRAZOS		PRODUTO	QUANTIDADE	RESPONSÁVEL
	INÍCIO	TÉRMINO			

9 RECURSOS

Indicar as categorias de recursos que serão utilizados, humano, material e tecnológico, especificando-os, quando necessário

10 EQUIPE

NOME	CARGO/UNIDADE	PAPEL/CONTRIBUIÇÕES
Identificar o nome da pessoa		Identifique o papel/contribuição de cada pessoa para que o projeto obtenha sucesso

11 PARCEIROS EXTERNOS

NOME/INSTITUIÇÃO	ÁREA	PAPEL/CONTRIBUIÇÕES
Identificar o nome da pessoa ou da instituição que participará, CASO EXISTA.		Identifique o papel/contribuição de cada pessoa para que o projeto obtenha sucesso

12 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Acrescentar outras informações que achar pertinente e que não se encaixem nos itens anteriores.

ANEXO II - ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

1 IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO			
RESPONSÁVEL			
UNIDADE DE LOTAÇÃO DO RESPONSÁVEL			
LOCALIZAÇÃO DE ATUAÇÃO			
Nº RELATÓRIO	001	PERÍODO DESTE RELATÓRIO	De: 00/00/00
			Até: 00/01/00

2 RESUMO DA SITUAÇÃO ATUAL

Classifique o estágio de desenvolvimento do projeto, ou seja, se este se encontra não iniciado, iniciado, em andamento ou concluído.

Aposte um percentual médio de cumprimento das etapas programadas no cronograma do plano de projeto.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste quadro o responsável preencherá com dados atualizados, descrevendo o que realmente foi realizado em comparação com o que foi programado no Cronograma do Plano de Projeto.

ETAPA	PRAZOS		RESPONSÁVEL	PRODUTO	OBSERVAÇÃO
	INÍCIO	TÉRMINO			
Apresentar as principais fases ou entregas do Projeto, conforme descrito no Plano de Projeto					

Na ocorrência de reprogramações e ajustes das etapas programadas, deverão ser apontadas as respectivas justificativas.

4 OBSERVAÇÕES

Informações adicionais que entenda importante destacar neste Relatório de Acompanhamento.

Autor do Relatório:

ANEXO III - TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

1 IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO	
RESPONSÁVEL	
UNIDADE DE LOTAÇÃO DO RESPONSÁVEL	
LOCALIZAÇÃO DE ATUAÇÃO	
PRAZO DE EXECUÇÃO	

2 MOTIVO DE ENCERRAMENTO

Sinalizar o motivo do encerramento do projeto: conclusão ou cancelamento. No caso de cancelamento, justificar.

3 REGISTRO DO(S) PRODUTO(S) ENTREGUE(S)

Liste o(s) produto(s)

4 AVALIAÇÃO GERAL

Atingiu os objetivos? Houve sucesso?

5 LIÇÕES APRENDIDAS

Relacione as lições aprendidas pelos envolvidos no projeto (responsável pelo projeto, parceiros, equipe, cliente, etc), a fim de evitar a repetição de erros passados e promover os acertos para que possam ser replicados:

Lições	Envolvido	Ocorrência	Aprendizado
Lição1:			
Lição2:			

6-APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Indique as recomendações de melhoria para a CGE nos métodos, técnicas, padrões, políticas, etc, para que o TJPA evolua na condução de seus projetos futuramente:

ANEXO IV – FLUXOGRAMAS