

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>	<i>23</i>
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](https://www.tjsp.ius.br/QuemSomos/PlanejamentoEstrategico/FormulariosUGP) 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.

RESTRIÇÕES

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.

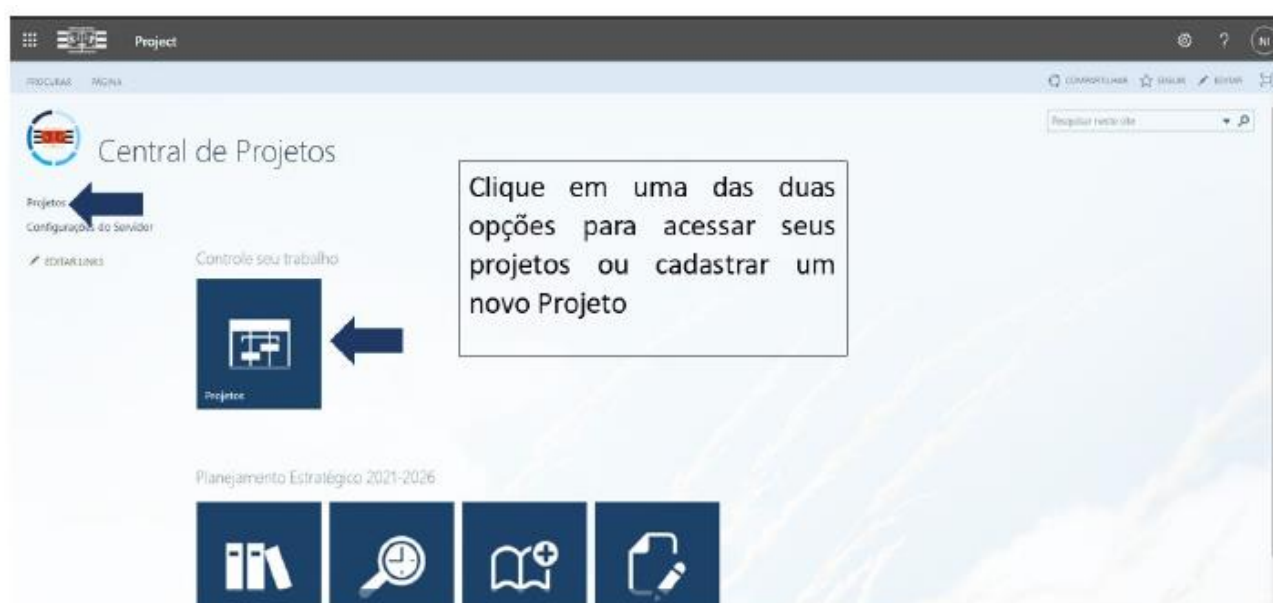


Figura 1 – Central de Projetos

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:

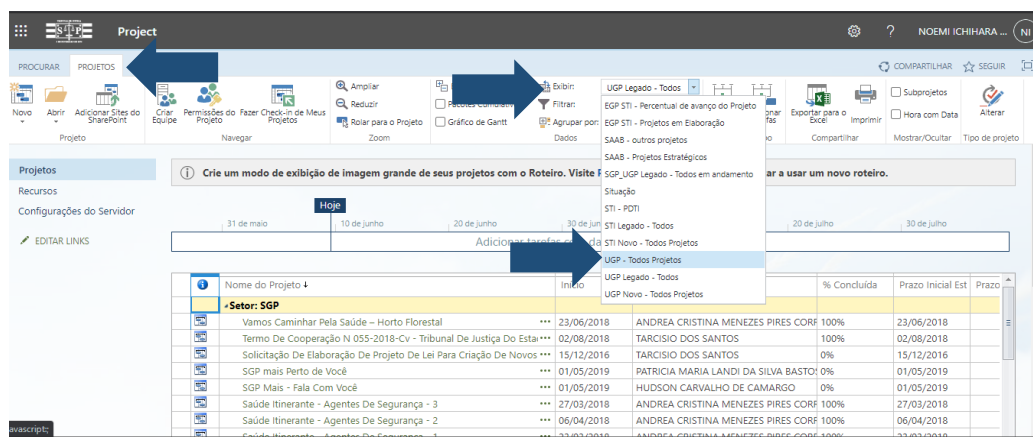


Figura 3 – Alteração do modelo de exibição de projetos no Microsoft Project

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”:

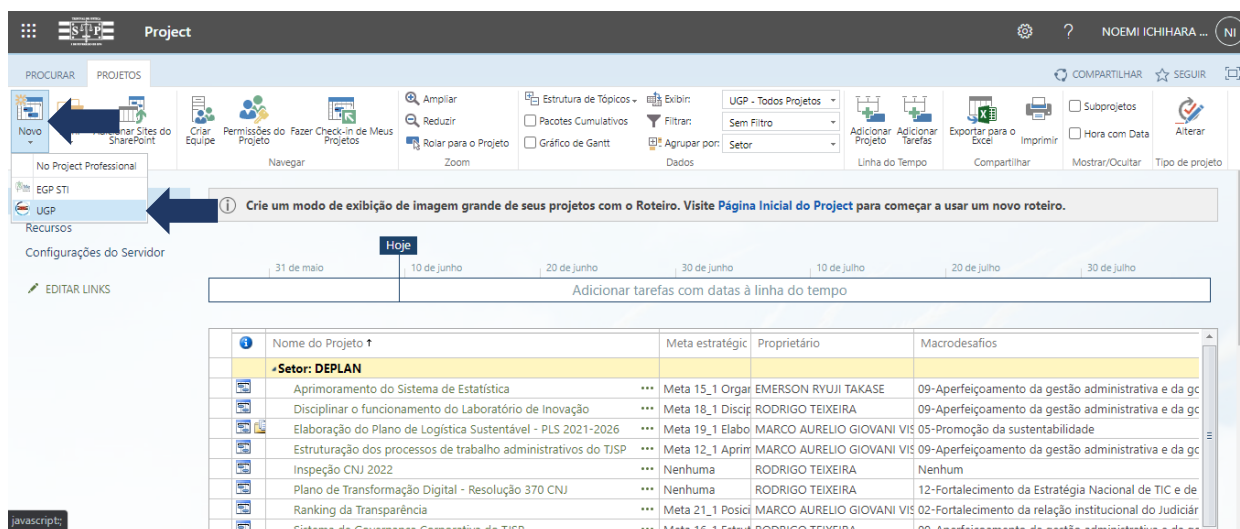


Figura 4 – No projeto em UGP

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”.

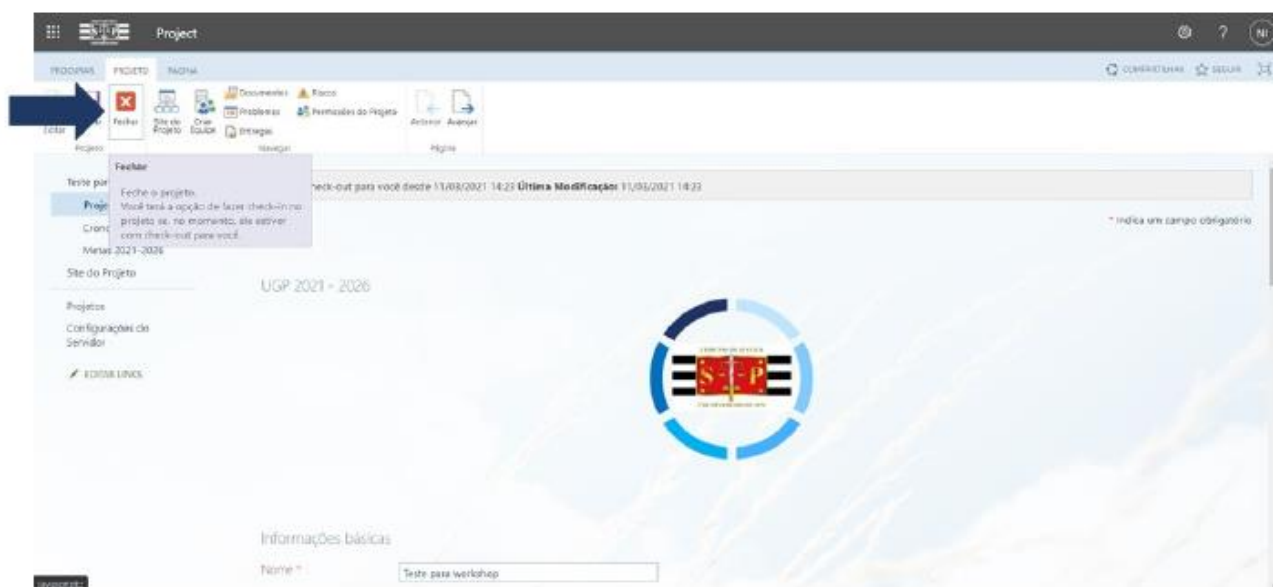


Figura 6 – Fechamento do formulário

Faça o “check-in” e clique em “OK”.

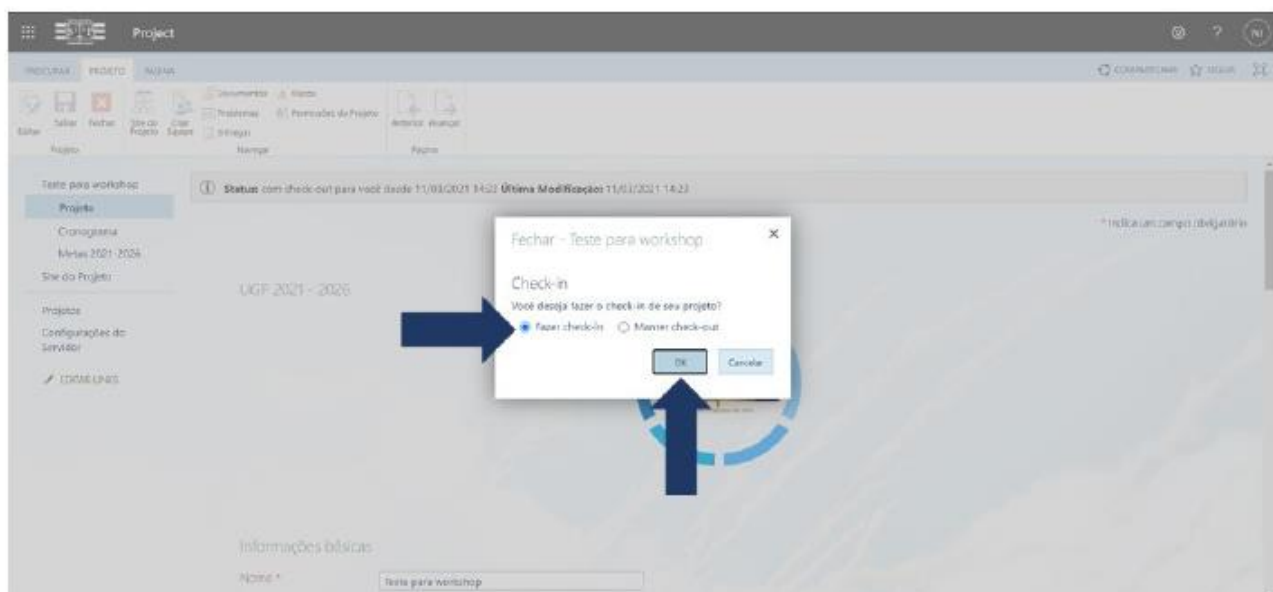


Figura 7 – Realizando Check-in do projeto

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”.

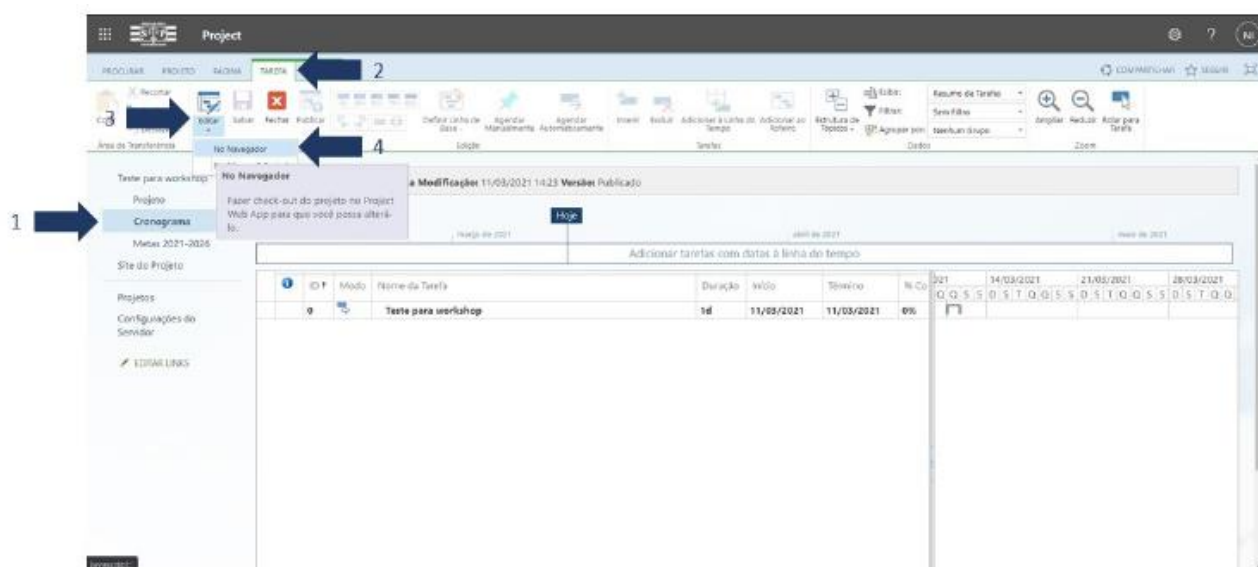


Figura 8 – Criando o cronograma

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

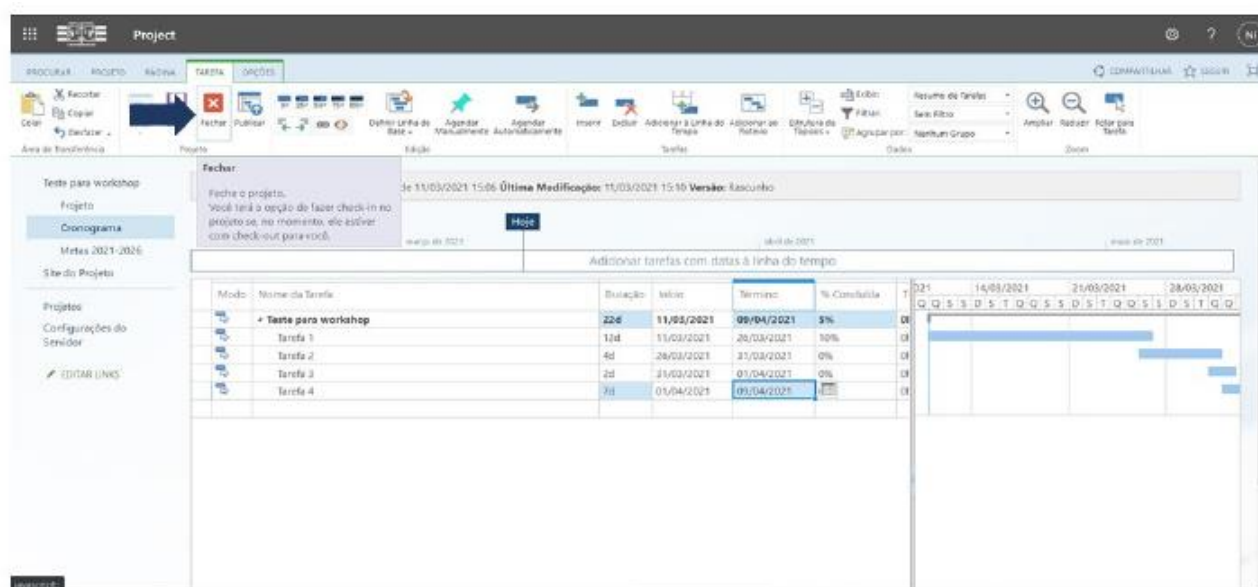


Figura 9 – Fechando/Publicando o projeto

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”.

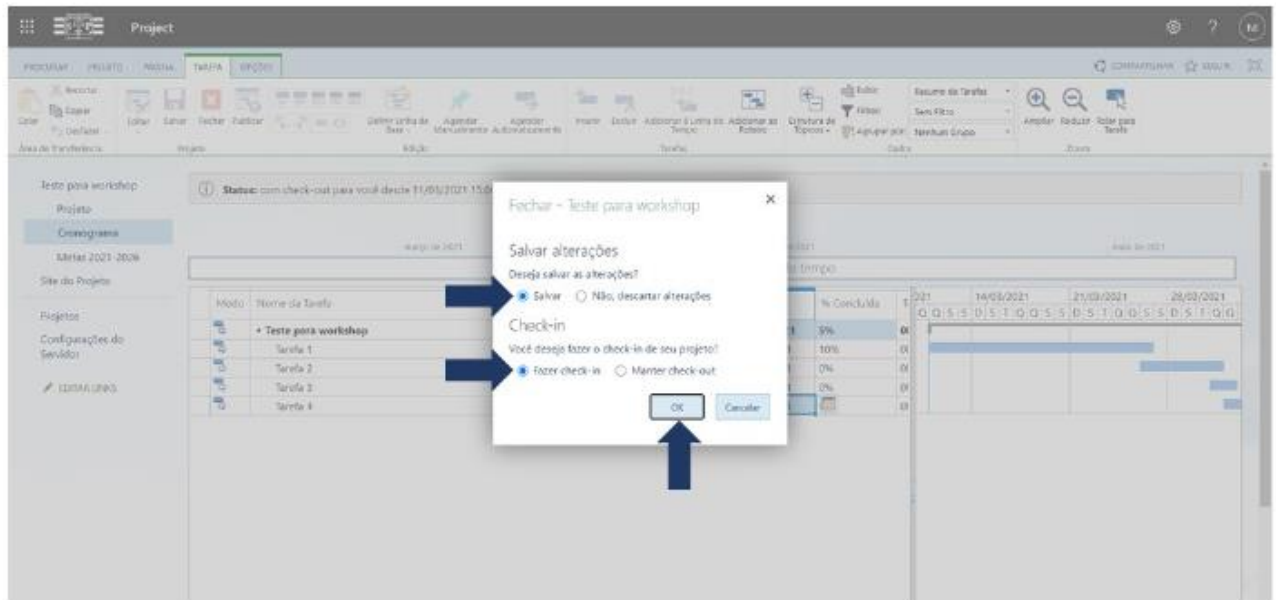


Figura 10 – Salvamento e check-in do projeto

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”.

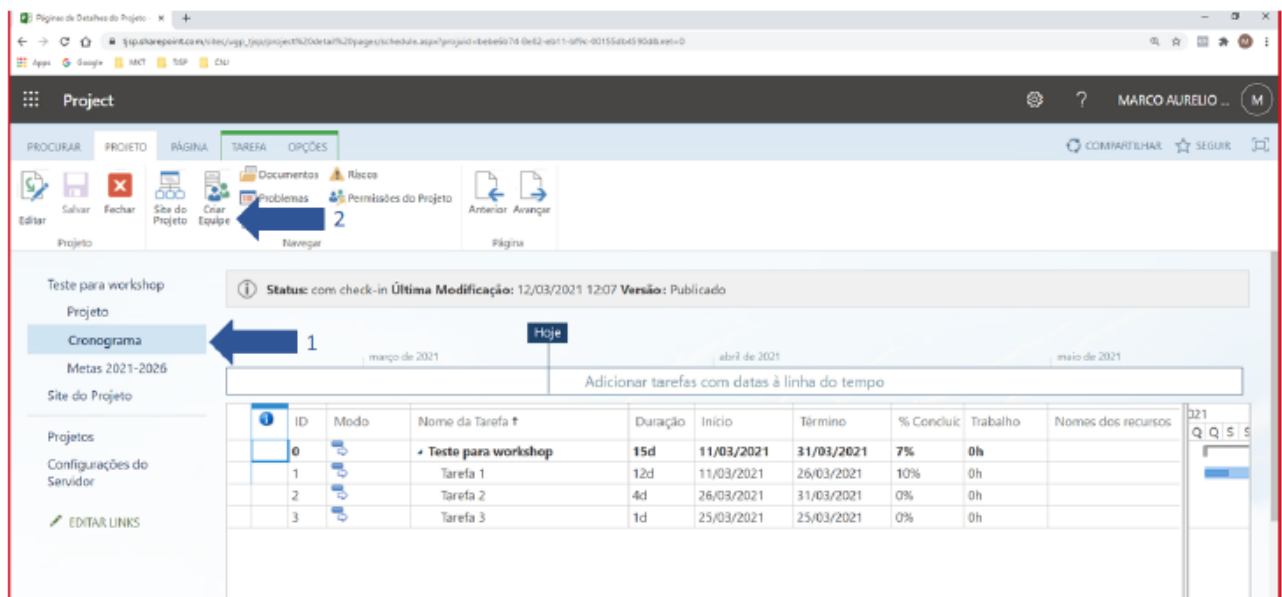


Figura 11 – Criação de equipe do projeto

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

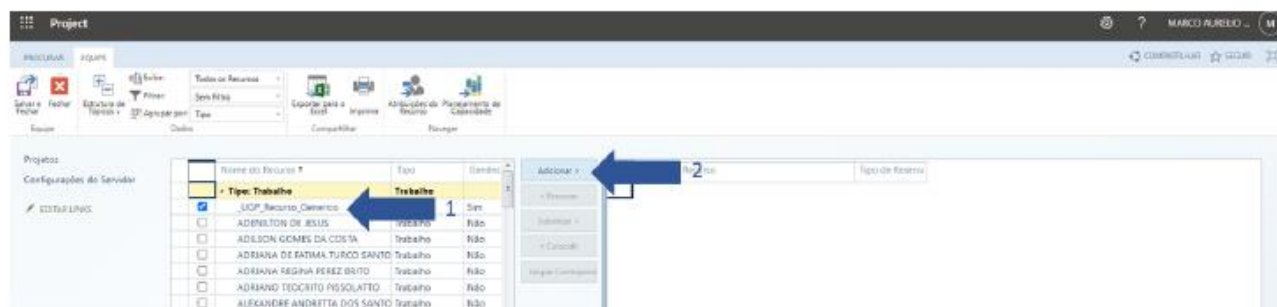


Figura 12 – Seleção e adição do recurso do projeto

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

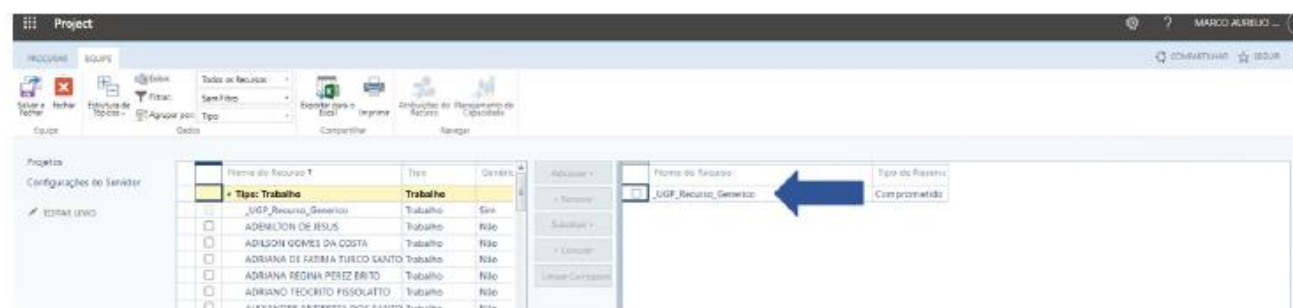


Figura 13 – Recursos selecionados

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.

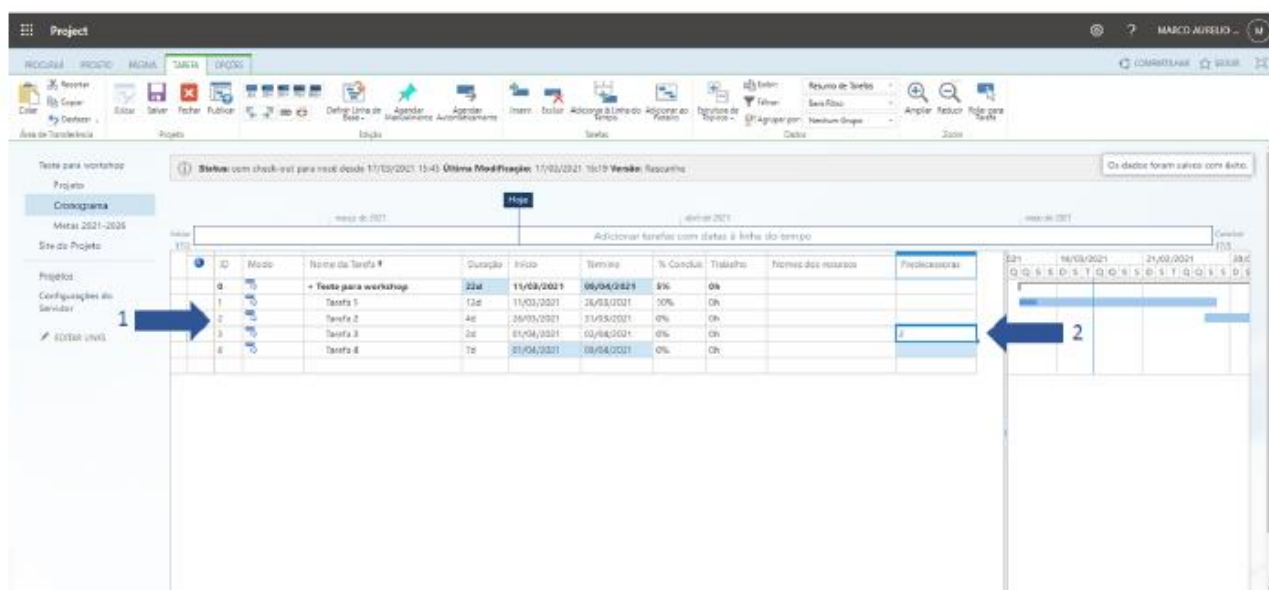


Figura 14 – Tarefas predecessoras do cronograma

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:

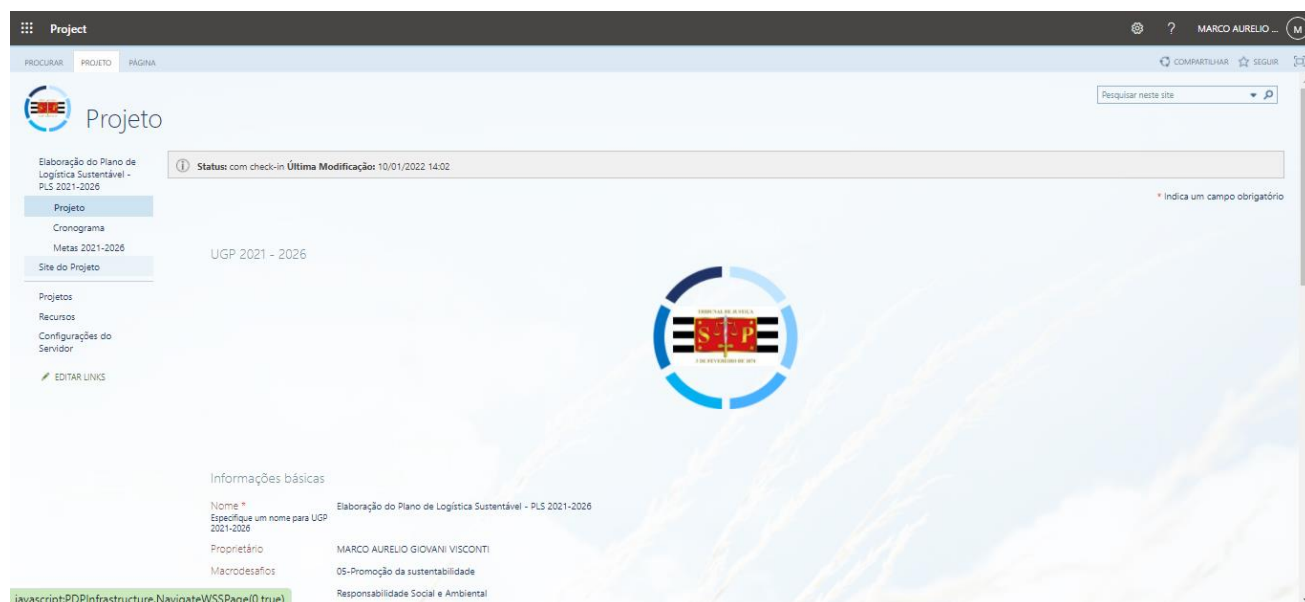


Figura 15 – Acesso ao site do projeto

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

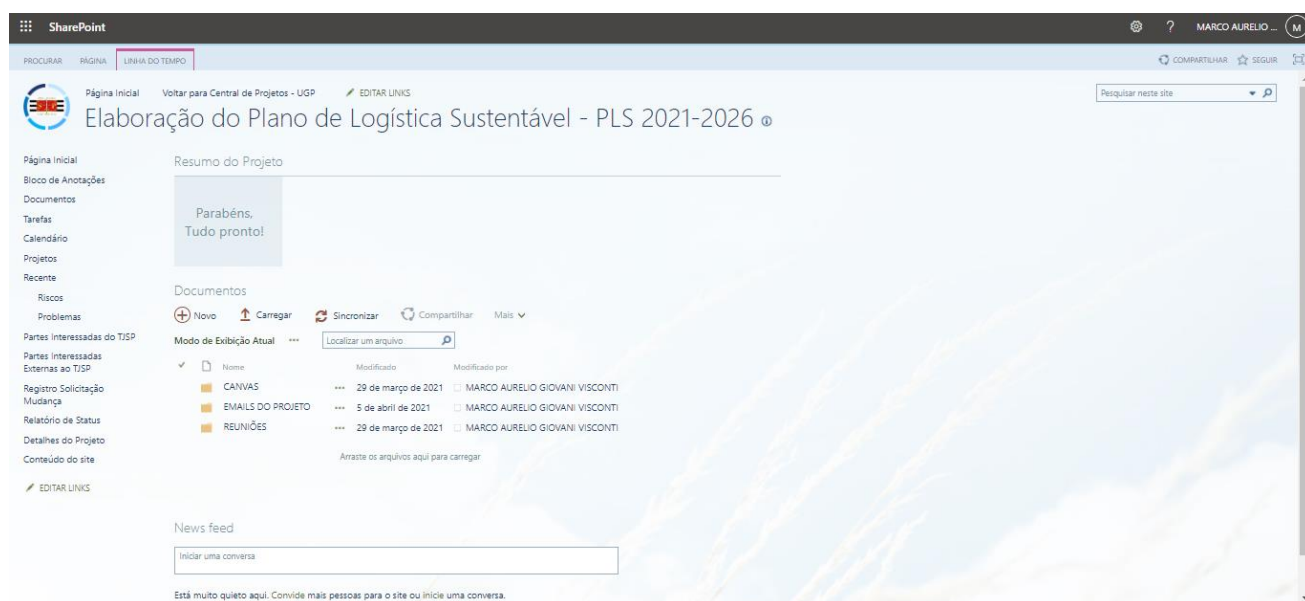


Figura 16 – Página inicial do site do projeto

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

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

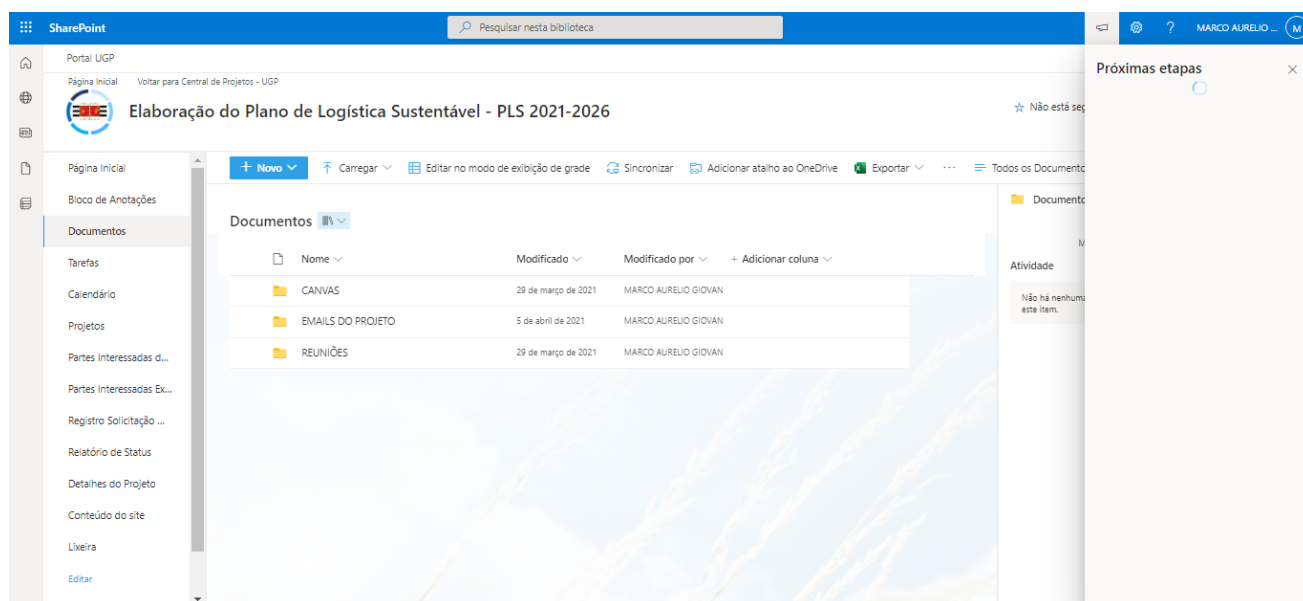


Figura 17 - Upload de documentos no site do projeto

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

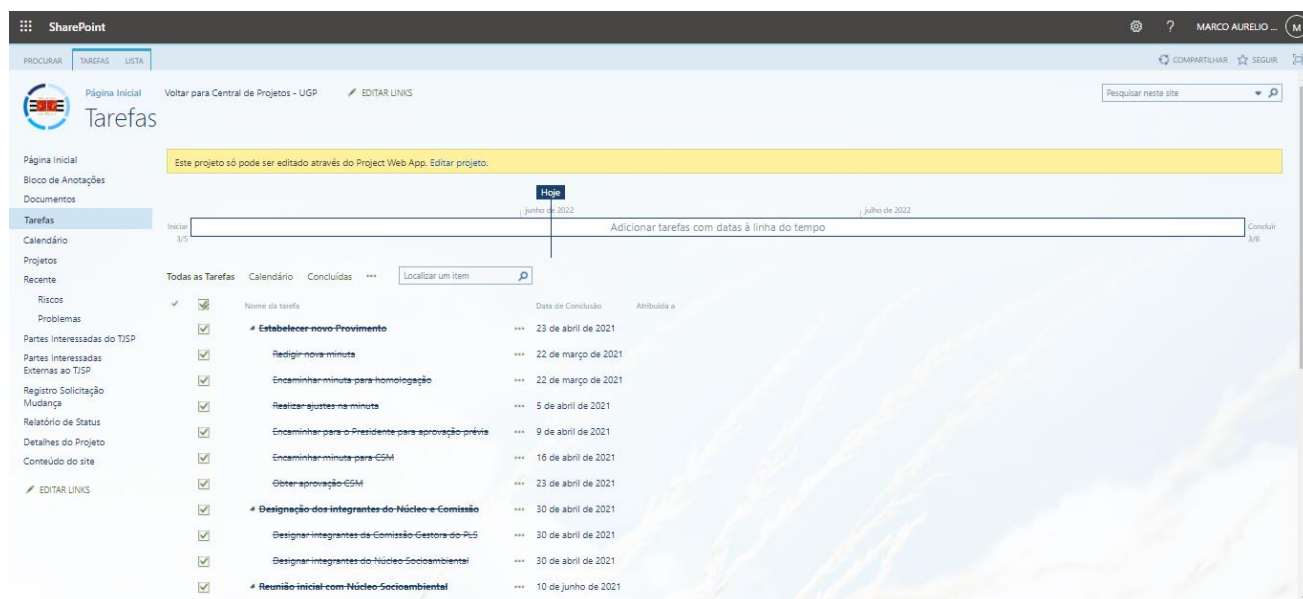


Figura 18 - Acompanhamento de tarefas pelo site do projeto

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*

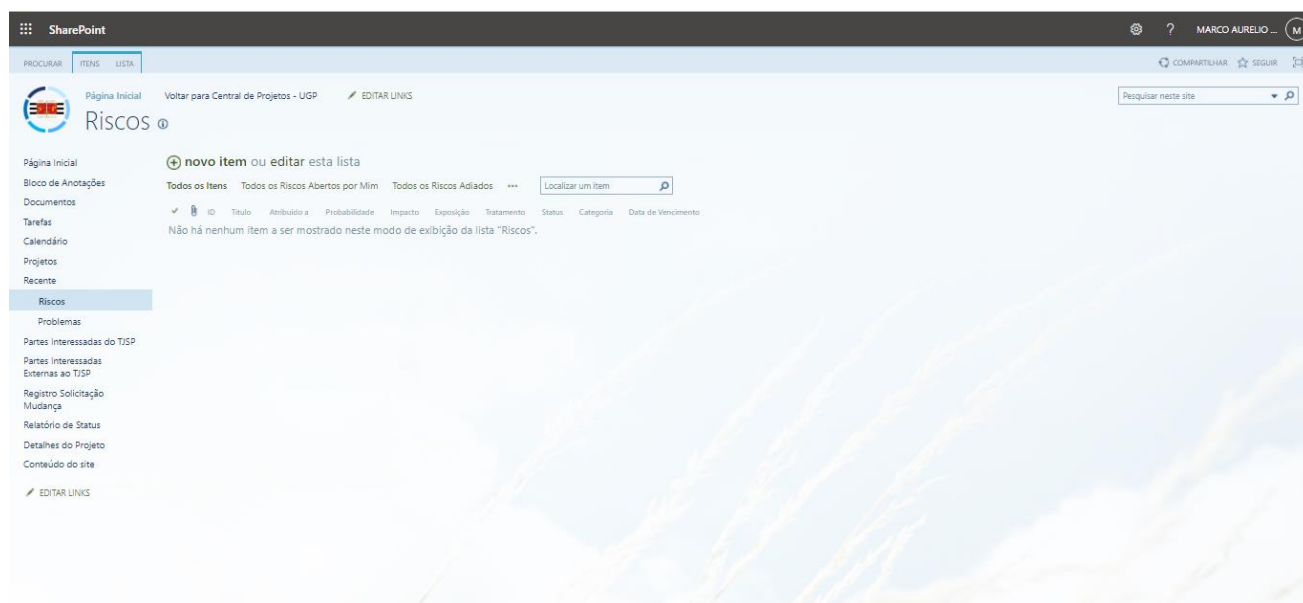


Figura 19 - Lista de riscos do site do projeto

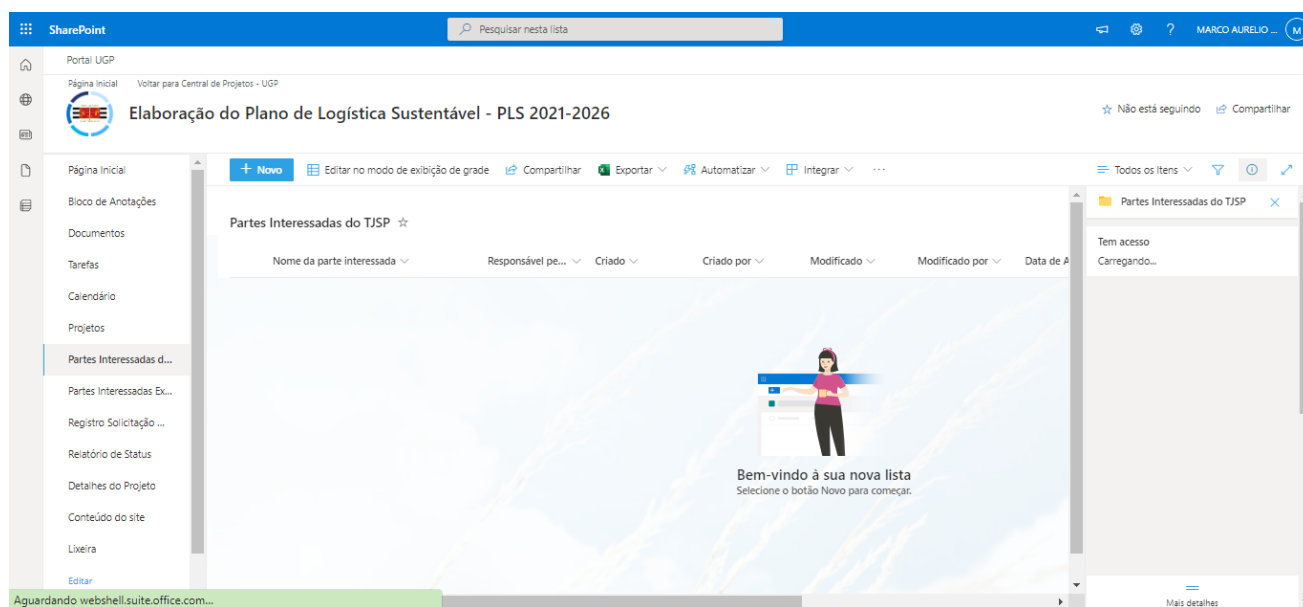


Figura 20 - Lista de partes interessadas do TJSP

Manual de Gerenciamento de Projetos para o *Project Web*

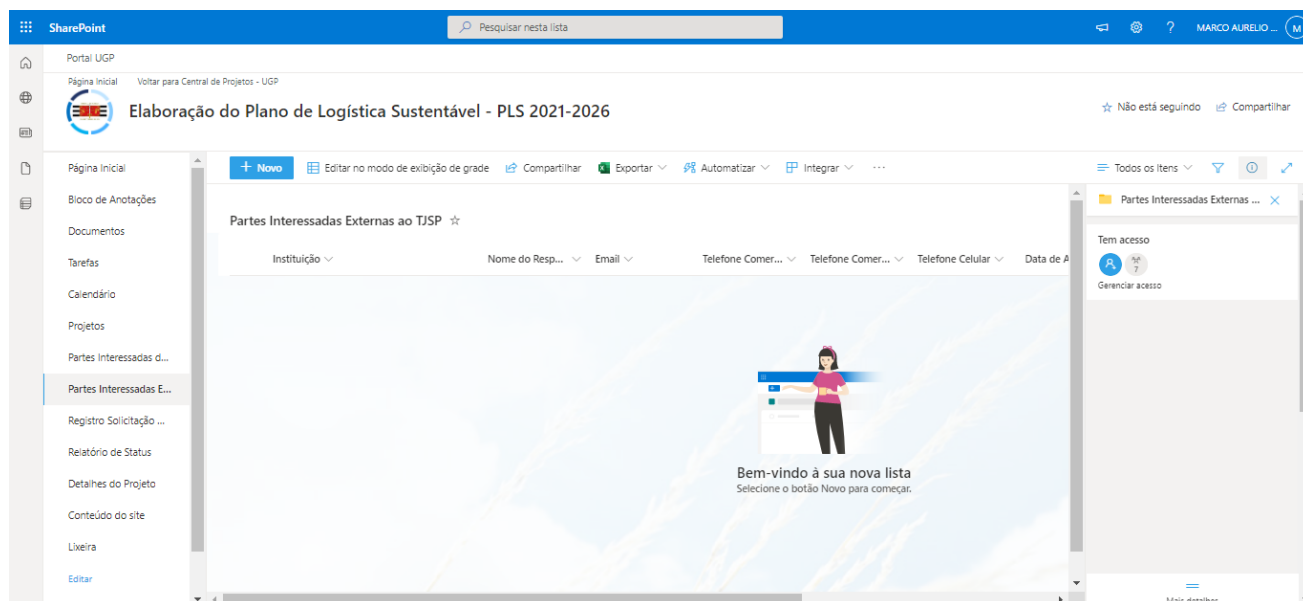


Figura 21 - Lista de partes interessadas externas ao TJSP

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

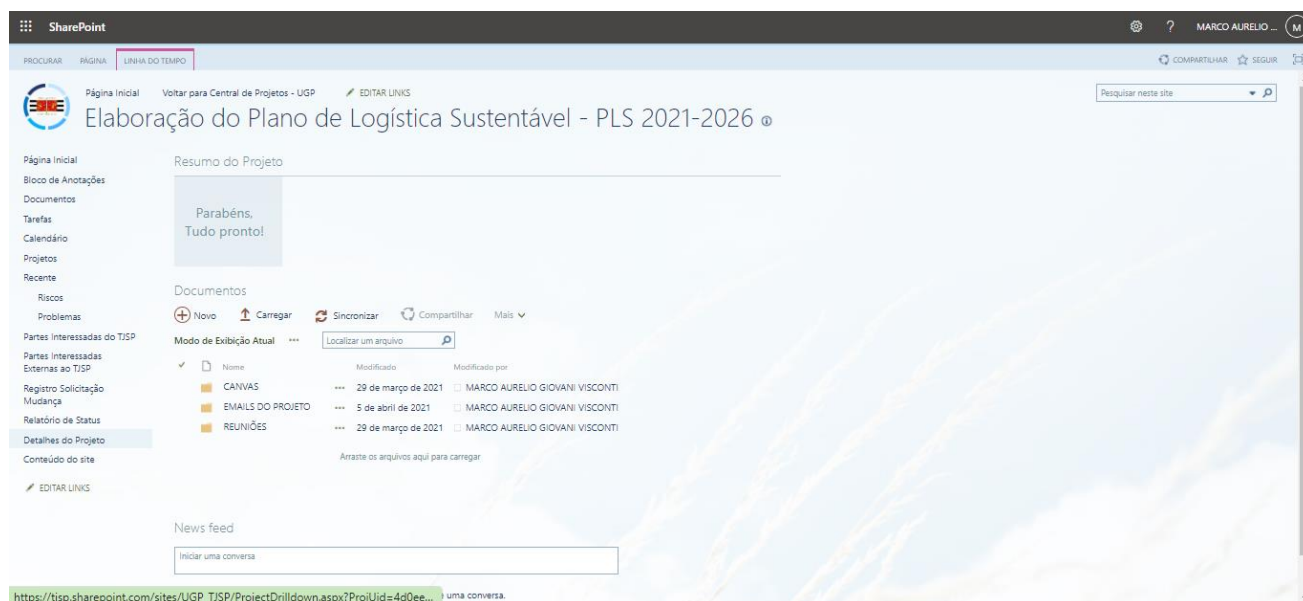


Figura 22 - Detalhes do Projeto

ANEXO

Project Model Canvas

(desenvolvido pelo Professor José Finocchio Júnior)

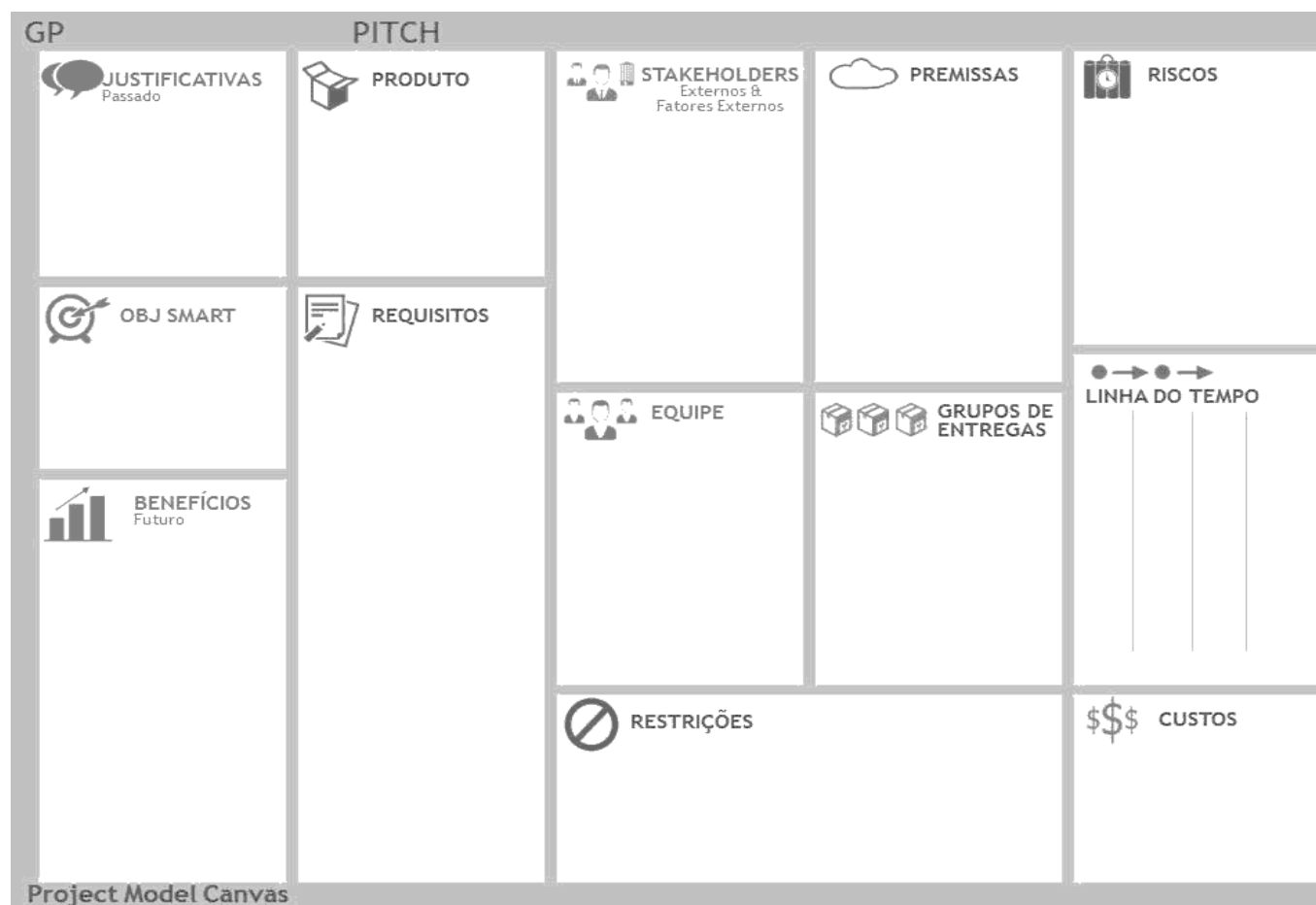


Figura 23 – *Project Model Canvas*

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.