



Metodologia Híbrida de Gerenciamento de Projetos do Poder Judiciário do Estado do Ceará

Versão 9.0

Março de 2026

Créditos

Elaboração

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Secretaria de Governança Institucional

Gerência de Resultados

Coordenadoria de Projetos

Portfólio Consultoria Empresarial LTDA.

Sumário

1) FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS	8
1.1 Projeto, Programa e Portfólio	8
1.2 Gerenciamento de projetos	9
1.3 Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	9
1.3.1 Visão geral	9
1.3.2 Atribuições do ECP	10
1.3.3 Cadeia de Valor Integrada do Escritório Corporativo de Projetos.....	11
1.4 Papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão de projetos.....	12
1.4.1 Comitês Executivos Estratégico e Tático (COEX).....	12
1.4.2 Cogestor(a)/Patrocinador(a) do projeto	12
1.4.3 Cliente do projeto	13
1.4.4 Gerente de projeto	13
1.4.5 Equipe do projeto	13
1.4.6 Partes interessadas	13
2) PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ.....	14
2.1 Visão geral	14

2.2	Estrutura de Governança do Promojud.....	15
2.3	Atribuições dos atores da governança do Promojud	16
2.3.1	Patrocinador(a) de componente:.....	16
2.3.2	Patrocinador(a) geral	17
2.3.3	Cogestor(a)	19
2.3.4	Coordenador(a) de monitoramento e avaliação.....	20
2.3.5	Líder técnico(a).....	23
2.3.6	Assessor(a) de projetos - Profissional contratado(a)	24
2.3.7	Equipe do projeto	26
3)	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PODER JUDICIÁRIO DO CEARÁ.....	26
3.1	Ciclo de vida dos projetos	26
3.2	Status dos projetos no cronograma.....	27
3.3	Documentação dos projetos.....	28
3.4	Banco de Lições Aprendidas	29
4)	DETALHAMENTO DAS FASES	30
4.1	Fase de Iniciação do Projeto.....	30
4.2	Fase de Planejamento do Projeto.....	31
4.3	Fase de Execução do Projeto	33

4.3.1	Gerenciamento das Mudanças nos Projetos	34
4.4	Fase de Encerramento do Projeto	37
4.5	Ferramentas utilizadas na gestão de projetos	38
4.5.1	Pontos de controle gerenciais	39
5)	ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU	40
6)	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

Apresentação

O que é o Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Poder Judiciário do Estado do Ceará?

O manual é o documento que formaliza a metodologia adotada no âmbito do Judiciário cearense para o gerenciamento de projetos estratégicos. Ele aborda os processos de gestão de projetos, desde a concepção da ideia até o seu encerramento; bem como apresenta técnicas e ferramentas apropriadas.

A quem se dirige o Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJCE?

Este manual deve ser seguido por todas as unidades que conduzem projetos estratégicos. Para os projetos não estratégicos (apenas setoriais), também é recomendada a aplicação da mesma metodologia, porém de forma equilibrada e ajustada ao grau de complexidade do projeto, observando-se o nível de exigência (se obrigatório ou opcional) de cada processo descrito.

Quais as atribuições do Escritório Corporativo de Projetos?

De maneira geral, as atribuições do Escritório Corporativo de Projetos (ECP) do Poder Judiciário cearense são as constantes do art. 57 da Resolução do Órgão Especial nº 01/2026, conforme descrito a seguir:

- i.** elaborar, implantar, aprimorar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, padronizando os procedimentos e a documentação a serem adotados quando do gerenciamento de projetos;
- ii.** acompanhar a execução e divulgar os resultados dos projetos estratégicos para a alta administração, de acordo com as informações prestadas pelos gerentes de projetos;
- iii.** assessorar a alta administração na tomada de decisões acerca dos projetos estratégicos;

- iv. capacitar e prestar orientação aos agentes de projetos quanto à aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos; e
- v. medir o desempenho dos agentes de projetos, por meio de sistemática de avaliação específica.

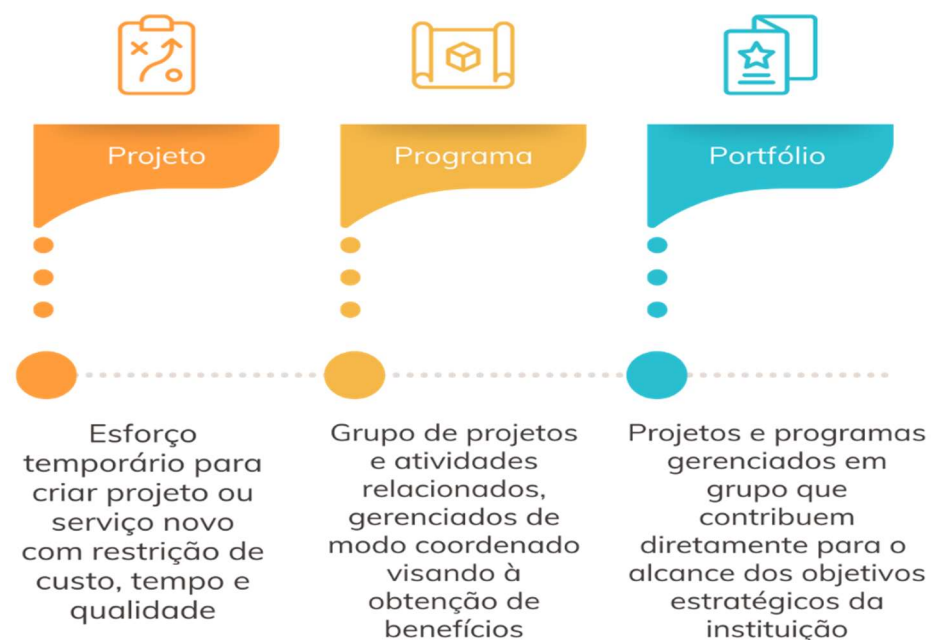
Ao longo deste manual, são especificadas, para cada processo e procedimento, as responsabilidades dos envolvidos com o gerenciamento de projetos estratégicos do Judiciário cearense.

Os(as) agentes de projetos estratégicos recebem treinamentos sobre a metodologia de gerenciamento de projetos no PJCE e nas ferramentas utilizadas. Esta metodologia está disponível no Portal dos Projetos na Internet, no endereço [Portfólio de Projetos Estratégicos 2025-2027 – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará](#); e no Portal dos Projetos na Intranet, no endereço [Projetos Estratégicos – Tjnet 2.0](#). O acompanhamento dos projetos estratégicos é realizado no sistema Brisk PPM, no endereço <https://brisk.tjce.jus.br>, onde também são disponibilizados materiais instrucionais (manuais e videoaulas para utilização do referido sistema) e modelos de documentos necessários para a gestão dos projetos (Termo de Abertura do Projeto, Solicitação de Mudança etc.). Outra ferramenta utilizada é a plataforma Microsoft Teams, repositório onde são armazenados os documentos dos projetos (Contratos, Termos de Referência, TAP Canvas, Aceite das entregas etc.).

1) FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS

1.1 Projeto, Programa e Portfólio

Para o Judiciário cearense, os projetos estratégicos são divididos em: Projetos de Transformação Digital (pertencentes ao Programa de Modernização do Judiciário cearense) e Outros Projetos Estratégicos.



1.2 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos e às expectativas das partes envolvidas. É a combinação de processos, responsáveis, atividades, técnicas e documentos que auxiliam na administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto.



1.3 Escritório Corporativo de Projetos (ECP)

1.3.1 Visão geral

Disciplinado pela Resolução do Órgão Especial nº 01/2026, o Escritório Corporativo de Projetos é a unidade responsável por apoiar o planejamento e a estruturação dos projetos estratégicos, acompanhar e controlar o desenvolvimento de um conjunto de projetos, e manter

informada a alta administração sobre o andamento e as criticidades dos projetos. O ECP pertence à estrutura organizacional da Secretaria de Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, no âmbito da Coordenadoria de Projetos. Atuam na unidade, a Coordenadora de Projetos, responsável pelo acompanhamento da execução do Portfólio para atender aos objetivos estratégicos da Instituição; 1 servidora; 1 colaboradora terceirizada; e 1 estagiária de pós-graduação.

1.3.2 Atribuições do ECP

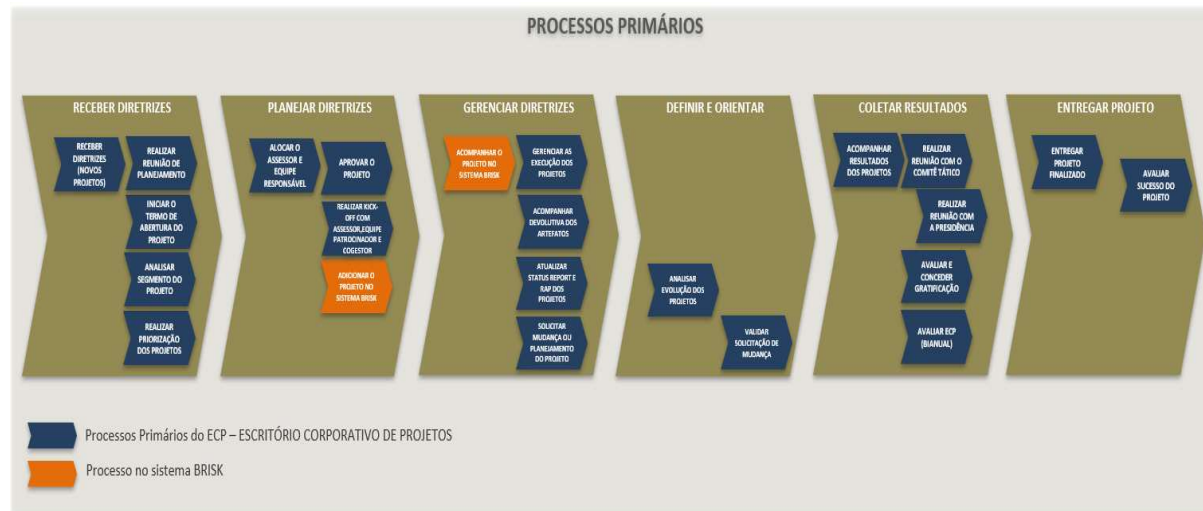
- i. Acompanhar a execução do Portfólio de Projetos Estratégicos e Programas do Poder Judiciário cearense;
- ii. Implementar processos e padrões relacionados à gestão de projetos no PJCE, bem como disseminar as melhores práticas;
- iii. Capacitar e prestar suporte aos atores envolvidos no gerenciamento de projetos no PJCE.



Página dos projetos estratégicos no Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará:
<https://www.tjce.jus.br/plano-estrategico/projetos-estrategicos/>

1.3.3 Cadeia de Valor Integrada do Escritório Corporativo de Projetos

A cadeia de valor do ECP apresenta o conjunto de processos internos realizados de forma ordenada, oferecendo, portanto, uma visão ampla do funcionamento da unidade. A integração entre os macroprocessos é fundamental para a sua eficiência. Estes podem ser definidos em: receber diretrizes; planejar diretrizes; gerenciar diretrizes; definir e orientar; coletar resultados; e entregar projeto.



1.4 Papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão de projetos

1.4.1 Comitês Executivos Estratégico e Tático (COEX)

O Comitê Executivo é o responsável por definir o portfólio de projetos estratégicos e monitorar a sua execução. O COEX funciona por meio de duas modalidades: o COEX Estratégico; e o COEX Tático. A Presidência conduz as atividades no COEX Estratégico; e a Secretária de Governança Institucional, no tático. Dentre as suas atribuições, destacam-se: a avaliação das propostas de projetos estratégicos; o acompanhamento do andamento dos projetos estratégicos, incluindo a execução orçamentária e financeira; a tomada de decisões e o estabelecimento de diretrizes acerca da execução dos projetos estratégicos, visando à recuperação de resultados insatisfatórios perante os resultados planejados.

1.4.2 Cogestor(a)/Patrocinador(a) do projeto

Responsável por promover a priorização do projeto na esfera setorial e apoiar a articulação do esforço necessário das áreas durante o andamento dos trabalhos; aprovar o planejamento e a documentação do projeto; apoiar a mitigação dos riscos mais críticos do projeto; atuar como o último nível na escala de solução de conflitos; aproveitar interações com os(as) colaboradores(as) para comunicar a importância do projeto para a instituição e a necessidade da colaboração de todos e todas; e atuar como porta-voz junto aos níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte de toda a organização e para promover os benefícios que o projeto proporciona.

1.4.3 Cliente do projeto

Responsável pelo repasse de conhecimento, por meio dos requisitos, premissas e restrições do projeto, bem como pela aprovação e assinatura dos principais documentos. Tem interesse significativo no resultado de um projeto.

1.4.4 Gerente de projeto

Profissional que atua no planejamento, execução, gestão, monitoramento e avaliação das atividades relacionadas ao projeto. Promove a integração das partes interessadas de um projeto de modo a alcançar os objetivos deste. No Judiciário cearense, os gerentes desempenham suas atividades nos projetos que não fazem parte do Programa de Modernização do Judiciário do Estado do Ceará (Promojud).

1.4.5 Equipe do projeto

Corresponsável pelas atividades do gerenciamento de projetos, pois além de executar as atividades do projeto de acordo com o cronograma, deverá apoiar os(as) agentes de projetos, coordenadores de monitoramento e avaliação, gerentes de Projetos e líderes técnicos(as), na identificação de riscos e questões relacionados, principalmente, quanto aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.

1.4.6 Partes interessadas

Partes interessadas ou *stakeholders* são pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de

forma positiva ou negativa, no andamento, objetivos e resultados de um projeto. A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e então gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido. As principais partes interessadas de um projeto compreendem as unidades demandantes, incluindo o(a) cliente do projeto, o(a) patrocinador(a)/cogestor(a), o(a) gestor(a) de unidade demandante, o(a) gerente/assessor(a) do projeto, o(a) coordenador(a) de M&A, o(a) líder técnico(a), o ECP, a equipe do projeto, os(as) beneficiários(as) – todos aqueles que usufruem dos resultados (produtos ou serviços) do projeto, os fornecedores e demais influenciadores.

2) PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ

2.1 Visão geral

O Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (Promojud), instituído pela Resolução do Órgão Especial nº 09/2021, visa avançar na implementação da transformação digital do Judiciário cearense com vistas a aumentar a sua eficiência e a satisfação de seus usuários.

O Programa tem dois eixos principais: transformação digital no aprimoramento dos serviços ao cidadão e fortalecimento da governança e da gestão. O desenvolvimento de robôs, inteligência artificial e outras soluções tecnológicas estão incluídas no programa para entregar soluções digitais aos usuários que fazem parte das ações. Também estão incluídas a

otimização de procedimentos e processos de trabalhos; e racionalização. A Resolução do Pleno do TJCE nº 01/2021 criou a Unidade de



Gerenciamento do Promojud (UGP), vinculada à Presidência, com o objetivo de coordenar a execução do programa, garantindo o alinhamento do Promojud às diretrizes estratégicas da instituição.

2.2 Estrutura de Governança do Promojud

Os integrantes do Sistema de Governança do Promojud estão organizados nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme disposto na figura abaixo:



2.3 Atribuições dos atores da governança do Promojud

2.3.1 Patrocinador(a) de componente:

i. Aprovar o planejamento dos projetos

- Aprovar o escopo inicial dos projetos do respectivo componente.
- Aprovar o escopo das contratações previstas no âmbito dos projetos, sob demanda do Patrocinador Geral, e quando tratar-se de contratações mais complexas ou críticas para o programa ou a instituição.

ii. Realizar a tomada de decisão sobre alterações que impactem nas diretrizes estratégicas do programa

- Aprovar alterações, inclusive de escopo e de contratações dos projetos que impactem nos objetivos gerais e específicos, e nos indicadores finalísticos do programa atrelados a esses objetivos, os quais foram pactuados com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) na Matriz de Resultados (MdR).
- Aprovar alterações nos indicadores de produto do respectivo componente, os quais estão definidos na MdR .

iii. Acompanhar a execução do programa

- Participar das reuniões estratégicas internas mensais do Promojud.
- Participar das reuniões estratégicas internas bimensais do Promojud, com a Presidência.
- Participar das missões de supervisão semestrais convocadas pelo BID.
- Acompanhar o avanço dos indicadores finalísticos da MdR do programa.
- Monitorar os indicadores de produto da MdR.

iv. Promover a priorização dos projetos do respectivo componente na esfera institucional

- Priorizar a execução do portfólio de projetos do Promojud nos planos de gestão.
- Alinhar junto aos Cogestores, e com o apoio do Patrocinador Geral, as expectativas da gestão em relação ao escopo dos projetos e seus respectivos resultados.

- Dirimir os entraves que impactem no andamento dos respectivos projetos.

v. Apoiar a mitigação dos riscos mais críticos

- Apoiar as ações do plano de mitigação dos riscos do programa.

2.3.2 Patrocinador(a) geral

i. Aprovar o planejamento dos projetos

- Avaliar preliminarmente e apoiar a tomada de decisão dos Patrocinadores de Componentes em relação ao escopo inicial dos projetos.

- Avaliar preliminarmente e apoiar a tomada de decisão dos Patrocinadores de Componentes em relação ao escopo das contratações previstas no âmbito dos projetos, sob demanda dos Coordenadores de Monitoramento e Avaliação, e quando tratar-se de contratações mais complexas ou críticas para o programa ou a instituição.

ii. Realizar a tomada de decisão sobre alterações que impactem nas diretrizes estratégicas do programa

- Avaliar preliminarmente e aprovar, conjuntamente com os Patrocinadores de Componentes, as alterações que impactem nos objetivos gerais e específicos, e nos indicadores finalísticos do programa atrelados a esses objetivos, os quais foram pactuados com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) na Matriz de Resultados (MdR).

- Avaliar preliminarmente e aprovar, conjuntamente com os Patrocinadores de Componentes, as alterações nos indicadores de produto, os quais estão previstos na MdR.

iii. Realizar a tomada de decisão ligada aos recursos da área administrativa (pessoas, recursos financeiros, materiais e equipamentos) necessários à execução do programa

- Aprovar o planejamento orçamentário do programa, bem como os ajustes necessários.

- Aprovar as ferramentas de execução do programa (Plano de Execução Plurianual - PEP, Plano Operativo Anual - POA, e Plano de Aquisições - PA).

- Aprovar o Plano Financeiro - PF do programa e as solicitações de desembolso junto ao BID.

- Alocar pessoal para executar os projetos, em alinhamento com as unidades do negócio.
- Movimentar a conta operativa do programa.

iv. Acompanhar a execução do programa

- Participar das reuniões estratégicas internas mensais do Promojud.
- Participar das reuniões estratégicas internas bimensais do Promojud, com a Presidência.
- Participar das missões de supervisão semestrais e das reuniões de supervisão mensais, convocadas pelo BID.
- Aprovar os relatórios de produto a serem enviados ao BID, semestralmente.
- Aprovar os relatórios de progresso semestrais a serem enviados ao BID.
- Acompanhar o avanço dos indicadores da Matriz de Resultados do programa.
- Apoiar, no que for necessário, as ações do plano de mitigação dos riscos do programa.

v. Articular, junto à alta administração, a participação e o engajamento das partes interessadas

- Alinhar junto aos Cogestores, e com o apoio dos Patrocinadores de Componentes, as expectativas da gestão em relação ao escopo dos projetos e seus respectivos resultados.
- Fazer a interlocução da UGP e das equipes dos projetos nas unidades de negócio com os Patrocinadores de Componentes.
- Resolver os conflitos intersetoriais.
- Apoiar a divulgação do programa no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará e em outras esferas externas (CNJ, outros Tribunais etc.).

vi. Promover a priorização do Promojud na esfera institucional

- Priorizar a execução do portfólio de projetos do Promojud nos planos de gestão.
- Dirimir os entraves que impactem no andamento dos projetos.

vii. Promover o alinhamento, em nível estratégico, com o Poder Executivo Estadual e com as demais instituições públicas e privadas envolvidas no financiamento e na execução do Programa

- Apoiar a resolução de conflitos interinstitucionais.
- Aprovar e acompanhar as prestações de conta do programa com o Executivo Estadual.
- Apoiar, no que for necessário, a realização das auditorias externas do programa.

2.3.3 Cogestor(a)

i. Angariar, junto às áreas de negócio e aos patrocinadores do programa, os recursos necessários para a execução do projeto.

- Articular, junto ao Patrocinador Geral do programa, a disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros, quando necessário.
- Garantir a disponibilidade da equipe do projeto para executar as ações do projeto.
- Garantir a priorização do projeto do Promojud na esfera setorial.

ii. Aprovar as propostas de planejamento do projeto e das contratações nele previstas

- Participar das reuniões de planejamento do projeto.
- Aprovar as propostas de escopo inicial do projeto e de contratações nele previstas, a serem submetidas à Presidência ou aos Patrocinadores do programa.
- Aprovar alterações de atividades e prazos do projeto, desde que não impactem em suas diretrizes estratégicas (objetivos/indicadores de resultado).
- Assinar os documentos de planejamento do projeto.
- Apoiar o planejamento das contratações previstas no âmbito do projeto.
- Assinar Estudos Técnicos Preliminares (ETPs), Especificações Técnicas, Termos de Referência (TRs), Solicitação de dotação orçamentária e demais documentos técnicos relativos aos procedimentos de planejamento das contratações previstas no projeto.

iii. Apoiar a mitigação dos riscos críticos do projeto

- Apoiar a elaboração do mapa de riscos do projeto.

- Angariar o apoio dos patrocinadores do programa nas ações de mitigação de riscos.

iv. Propor ajustes e mudanças nas diretrizes estratégicas do projeto

- Propor mudanças de escopo, prazo ou outras que alterem as diretrizes estratégicas do projeto, mediante análise técnica da Unidade de Gerenciamento do Promojud (UGP), avaliação preliminar do Patrocinador Geral e aprovação deste com os Patrocinadores de Componentes.

v. Atuar nos procedimentos de licitação das contratações previstas no âmbito do projeto

- Assinar documento de autorização do procedimento licitatório em conjunto com a Presidente, e demais documentos técnicos relativos ao procedimento de licitação das contratações previstas no projeto.

vi. Acompanhar a execução dos projetos

- Participar de reuniões de acompanhamento demandadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag) ou pelos patrocinadores do programa.

- Participar de eventos e cursos promovidos pela Seplag ou pela UGP atinentes à execução dos projetos do Promojud.

- Analisar os relatórios de acompanhamento dos projetos (RAPs), elaborados pelos Assessores.

- Realizar reuniões de acompanhamento mensal com o Líder Técnico e o Assessor de Projetos.

- Acompanhar indicadores de resultado dos respectivos projetos.

vii. Apoiar o ECP/SEGOV na avaliação dos Assessores de Projetos, no que tange a aspectos comportamentais

2.3.4 Coordenador(a) de monitoramento e avaliação

i. Apoiar no alcance dos resultados finalísticos do Promojud, por meio do monitoramento e da avaliação da execução dos produtos do programa.

ii. Promover o alinhamento entre os projetos e os resultados esperados dos produtos e do Promojud

- Observar a coerência e a homogeneidade dos projetos entre si, no âmbito de um produto; e do programa como um todo; identificando

interdependências e afinidades de escopo ou conflitos e sobreposições de cronogramas entre diferentes projetos e produtos.

- Participar das reuniões de planejamento e replanejamento formais dos projetos, provocadas pelo ECP/SEGOV, auxiliando na definição dos escopos e de indicadores de sucesso dos projetos, observando as diretrizes estratégicas pré-definidas nas notas técnicas dos produtos do Promojud, e prezando sempre pelo alinhamento com os objetivos e a Matriz de Resultados do programa.

- Realizar avaliações críticas sistemáticas dos projetos e produtos verificando seu alinhamento estratégico com o programa, por meio da análise dos relatórios de situação e de reuniões quinzenais com os Líderes Técnicos e Assessores de Projetos: observar aderência das entregas às notas técnicas dos produtos, aos objetivos gerais e específicos pactuados com o BID na Matriz de Resultados, e o impacto positivo nos indicadores finalísticos atrelados a esses objetivos. Atentar para aspectos críticos tais como: quais entregas estão em andamento, se há dificuldades da equipe de avançar no projeto, se há necessidade de tomada de decisão do cogestor, se há resistência de outras unidades envolvidas, se há segurança/clareza da equipe em relação ao que será entregue etc. Identificando alguma criticidade, deverá informá-la à Coordenação Geral da UGP.

- Analisar as solicitações de alterações nos escopos dos projetos quando demandados pelo ECP/SEGOV e, se necessário, emitir parecer quanto ao impacto das mudanças nos objetivos gerais e específicos do programa e/ou nos indicadores pactuados com o BID na Matriz de Resultados.

- Apoiar na elaboração e na execução do plano de comunicação específico do projeto ou produto por meio de: identificação de entregas/resultados que precisem ser comunicados junto aos públicos externo ou interno, sugestão de ações de comunicação, e revisão, sob demanda da Coordenação Geral da UGP, de matérias e peças publicitárias produzidas pela Ascom.

iii. Avaliar a qualidade das entregas dos projetos/produtos

- Monitorar aspectos de qualidade e sucesso dos projetos e contratações, controlando possíveis desvios e submetendo pontos críticos identificados aos patrocinadores, via Coordenação Geral da UGP.

- Monitorar, periodicamente, os indicadores de produto estipulados na Matriz de Resultados do programa, e os indicadores de resultados específicos dos projetos.

iv. Apoiar na concepção das contratações

- Apoiar as equipes dos projetos no processo de pré-planejamento das contratações, e analisar os documentos que formalizam a conclusão desta etapa (documento de formalização da demanda (DFD) e estudo técnico preliminar (ETP)), no intuito de assegurar a aderência do que será contratado aos objetivos do programa. Caso identifiquem alguma criticidade, deverão apontar as melhorias necessárias e solicitar os ajustes à equipe do projeto.
- Revisar os aspectos de negócio do Termo de Referência (TR) ou equivalente produzido na etapa de planejamento das contratações, no intuito de avaliar criticamente as entregas propostas. Caso identifiquem algum ponto de atenção, deverão submeter o TR aos patrocinadores, via Coordenação Geral da UGP.
- Monitorar a execução dos contratos financiados com recursos do Promojud junto aos gestores e fiscais de contrato em termos de execução financeira, informando à UGP sobre eventuais descompassos entre os desembolsos estimados e realizados; e acompanhar a tempestividade e a qualidade das entregas realizadas por meio dos contratos, à luz dos resultados esperados para o programa.

v. Apoiar a Coordenação Geral da UGP no monitoramento geral do programa

- Avaliar, quando provocado pela UGP, o Plano de Riscos do programa, propondo atualizações nas medidas corretivas e/ou a inclusão de novos riscos identificados.
- Efetuar lançamentos dos produtos nos sistemas ou demais instrumentos de monitoramento da Coordenação Geral e do BID, quando demandados.
- Elaborar os relatórios semestrais de produto, os quais subsidiarão o relatório de progresso do Promojud, a ser enviado pela Coordenação Geral ao BID.
- Elaborar e atualizar as notas técnicas dos produtos e nelas registrar as lições aprendidas e ajustes promovidos no programa, durante seu período de execução.

2.3.5 Líder técnico(a)

i. Apoiar o planejamento dos projetos

- Compor o grupo designado para elaboração do planejamento inicial do projeto.
- Apoiar o Assessor de Projetos na elaboração dos artefatos de planejamento, em especial, no levantamento e detalhamento das atividades necessárias para a concretização das entregas, seus prazos de início e término, e a relação de pessoas responsáveis pelas atividades.
- Apoiar o processo de pré-planejamento das contratações previstas no projeto, a ser conduzido pelo Assessor de Projetos, o qual deve culminar com a elaboração de um Estudo Técnico Preliminar (ETP).

ii. Atuar nos procedimentos de planejamento e contratação de bens e serviços previstos no escopo do projeto

- Elaborar os termos de referência, especificações técnicas, critérios técnicos de julgamento, orçamentos estimados, e demais documentos necessários para o processo de contratação, conforme a modalidade de contratação e seguindo as orientações da UGP.
- Apoiar a UGP na elaboração de Manifestações de Interesse, Solicitação de Propostas, Editais e informação para publicidade do certame em âmbito nacional e internacional, quando for o caso.
- Compor o comitê de avaliação para a análise das propostas das empresas ofertantes, quando couber.

iii. Apoiar a execução do projeto

- Executar as ações corretivas necessárias para tratar os desvios do projeto.
- Apoiar e orientar a equipe na execução das atividades técnicas do projeto.
- Facilitar a articulação dos Assessores de Projeto com a equipe do projeto.
- Monitorar e atestar a regularidade, a qualidade e a conformidade das entregas (serviços e produtos) do projeto.
- Fornecer aos Assessores de Projetos as informações necessárias para a elaboração dos documentos atinentes ao gerenciamento dos projetos.
- Apoiar os Assessores de Projetos na gestão de riscos.

iv. Estabelecer o planejamento da internalização dos bens, obras, serviços e produtos técnicos vinculados ao projeto.

- Elaborar, com o apoio dos Assessores de Projeto, o plano de sustentação do projeto, visando à manutenção dos serviços e produtos entregues e a sustentabilidade dos resultados alcançados.

v. Criação de conteúdo técnico/briefing (atinentes ao negócio do projeto) e facilitação de acesso da Ascom a pessoas/informações para viabilizar a execução de todas as ações previstas no plano (cartazes, cards, boletins, vídeos, apresentações etc.), com o apoio dos(as) Assessores(as) de Projetos.

vi. Aprovação de matérias jornalísticas e outras peças de comunicação, sob delegação dos Cogestores(as) dos projetos.

vii. Plano de Comunicação do Promojud

- Criação de conteúdo técnico/briefing (atinentes ao negócio do projeto) e facilitação de acesso da Ascom a pessoas/informações para viabilizar a execução de todas as ações previstas no plano (cartazes, cards, boletins, vídeos, apresentações etc.), com o apoio dos(as) Assessores(as) de Projetos.

- Aprovação de matérias jornalísticas e outras peças de comunicação, sob delegação dos Cogestores(as) dos projetos.

2.3.6 Assessor(a) de projetos - Profissional contratado(a)

i. Elaborar o planejamento dos projetos

- Elaborar o planejamento do projeto, de acordo com a metodologia aplicada pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP) do TJCE, junto à equipe do projeto e com apoio do Líder Técnico, preenchendo todo o arquivo do TAP Canvas e o cronograma do projeto no sistema Brisk.

- Coordenar o processo de pré-planejamento das contratações previstas no projeto, o qual deve culminar com a elaboração de um Estudo Técnico Preliminar (ETP).

- Apoiar os Líderes Técnicos na elaboração do plano de sustentação do projeto, visando à manutenção dos serviços e produtos entregues e a sustentabilidade dos resultados alcançados.

ii. Gerenciar a execução dos projetos

- Gerenciar a execução do projeto junto à equipe, realizando reuniões sistemáticas de acompanhamento.
- Monitorar os custos dos projetos, em especial os desembolsos financeiros realizados e as projeções de gastos, zelando pelo equilíbrio financeiro e orçamentário do projeto.
- Apresentar, semanalmente, aos(às) Coordenadores(as) de Monitoramento e Avaliação o relatório de situação do projeto, informando sobre seu andamento, questões em aberto e pontos de atenção.
- Realizar o RAP (relatórios de acompanhamento dos projetos), e apresentá-lo, mensalmente, ao ECP.

iii. Identificar e tratar os desvios dos projetos

- Realizar o monitoramento contínuo dos projetos, avaliando o seu andamento e apontando os desvios ou tendências de desvios em especial relacionados a cronograma, custos, escopo e indicadores de resultado do projeto.
- Tratar junto à equipe dos projetos, cogestores e coordenadores de M&A, os desvios identificados, sugerindo alternativas para a solução.

iv. Subsidiar o planejamento das contratações previstas no projeto

- Facilitar o processo de planejamento das contratações previstas, no que se refere a: estabelecer prazos/responsáveis pelas atividades do procedimento de contratação; agendar reuniões para acompanhamento dessas atividades; quando tratar-se de contratação com recursos do Promojud, sanar eventuais dificuldades dos líderes técnicos junto à UGP e/ou outras unidades envolvidas; coletar orçamentos e propostas e estimar custos; auxiliar na definição dos perfis dos profissionais que prestarão serviços de consultoria; auxiliar na descrição de bens e/ou serviços técnicos; e sugerir critérios técnicos de julgamento dos potenciais fornecedores.
- Preencher a "Ficha síntese" das contratações (para contratações com recursos do Promojud), quando a forma de avaliação do BID for Ex Post.

v. documentar todas as fases dos projetos sob sua responsabilidade

- Documentar o andamento do projeto, mantendo atualizada toda a documentação no sistema, como atas de reuniões, documentação

para contratações, homologações de entregas, custos dos projetos, histórico de mudanças e relatórios.

vi. monitorar os planos de riscos dos projetos.

- Monitorar e gerenciar os riscos dos projetos, definindo junto com a equipe a melhor forma de tratamento.

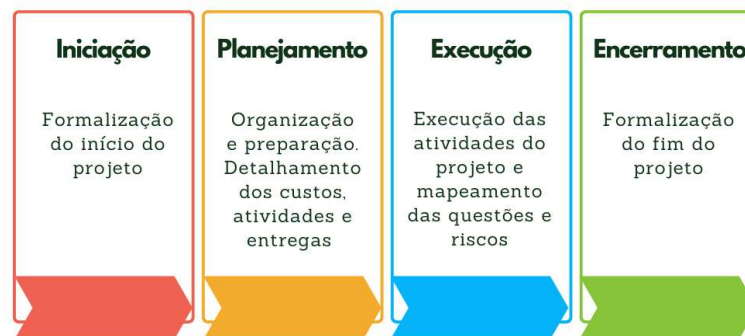
2.3.7 Equipe do projeto

i. Executar as atividades inerentes ao projeto, conforme as orientações do(a) assessor(a) de projetos.

3) METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PODER JUDICIÁRIO DO CEARÁ

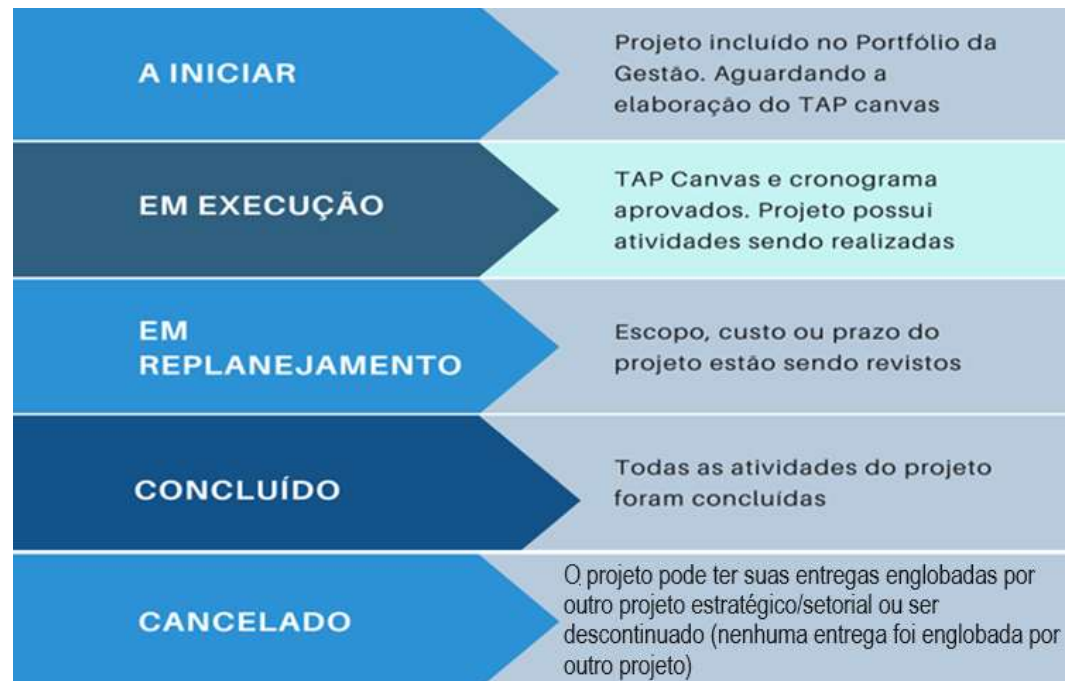
3.1 Ciclo de vida dos projetos

Todos os projetos estratégicos possuem um ciclo de vida baseado em fases. Normalmente a transição de uma fase para outra dentro do ciclo de vida do projeto envolve a aprovação de um ou mais artefatos. Por exemplo, ao final da fase de iniciação, o(a) gerente/assessor(a) do projeto deverá apresentar o Termo de Abertura do Projeto (TAP Canvas) como produto da fase.



3.2 Status dos projetos no cronograma

Além da definição das fases do ciclo de vida do projeto, também há o *status* do projeto no cronograma, ou seja, a informação que indica a situação atual do projeto. Os projetos poderão ter os seguintes *status*:



3.3 Documentação dos projetos

A presente metodologia estabelece um conjunto de artefatos diferentes para os projetos de acordo com a fase do ciclo de vida, bem como informa quem são os responsáveis pela revisão e aprovação dos documentos, conforme observado a seguir:

Fase	Artefatos	Quem revisa	Quem aprova
Iniciação	Termo de Abertura do Projeto (Aba 1 do Tap canvas)	ECP	Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a), Coordenador(a) de monitoramento
Planejamento	Termo de Abertura do Projeto (Abas 2, 3 e 4 do Tap canvas)	ECP	Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a), Coordenador(a) de monitoramento
	Cronograma do projeto		Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a)
	Lições Aprendidas	-	
	Ata de reunião de acompanhamento	-	Participantes da reunião
Execução	Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)/ Relatório de Status do Projeto*	ECP	ECP
	Termo de Aceite Parcial ou comprovantes		Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a)
	Termo de Abertura do Projeto (Aba 5 do Tap canvas)		Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a)
	Plano de Sustentação das entregas		Cogestor(a), Líder Técnico(a), Responsável pelo recebimento
	Lições Aprendidas		-
Encerramento	Termo de Aceite Final e Encerramento do Projeto (TEP)		Patrocinador(a), Cogestor(a), Líder Técnico(a)
	Lições aprendidas		-

Toda a documentação gerada pelo projeto deve ser salva em um repositório criado pelo ECP no Teams.

*Utilizado por projetos do Promojud

3.4 Banco de Lições Aprendidas

Banco de Lições Aprendidas é uma ferramenta de gestão que coleta e organiza informações sobre experiências, sucessos e desafios enfrentados ao longo do ciclo de vida de um projeto. Seu principal objetivo é facilitar o aprendizado contínuo e a melhoria dos processos organizacionais. O preenchimento do Banco de Lições Aprendidas é responsabilidade dos gerentes de projetos e líderes técnicos, podendo ser realizado após cada entrega ou sempre que novas lições forem identificadas. Com sua visão abrangente, esses profissionais têm a capacidade de registrar lições essenciais sobre planejamento, execução e encerramento, contribuindo de maneira significativa para o aprimoramento contínuo da organização.

O Banco de Lições Aprendidas está disponível na página do Escritório Corporativo de Projetos na intranet, acessível por meio do link: <https://bit.ly/3NsISRP>.

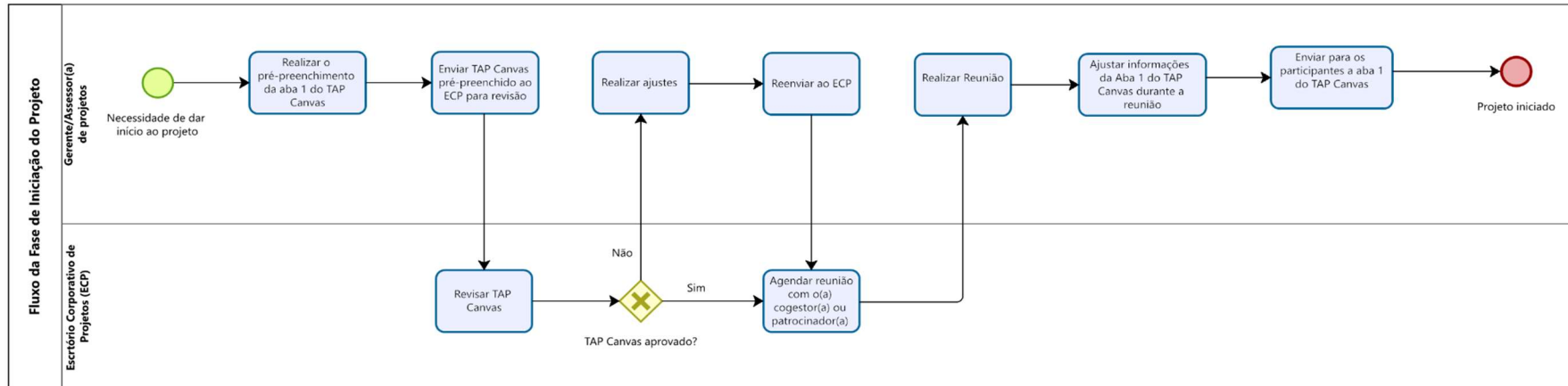
O Banco aborda os seguintes questionamentos:

1. Nome do projeto: Qual é o nome do projeto relacionado à lição aprendida?
2. Responsável pelo cadastro: Quem é o responsável pelo registro da lição? (Assessores ou Líderes)
3. Fase do projeto: Em qual fase do projeto a lição foi identificada? (Planejamento, Execução ou Encerramento)
4. Descrição da lição e causa raiz: Qual é a descrição da lição aprendida e qual foi a causa raiz do problema ou sucesso identificado?
5. Qual domínio de desempenho a lição está relacionada: A que área de desempenho a lição se refere? (Qualidade, Prazo, Custo, Comunicação, etc.)
6. Impacto: Qual foi o impacto da lição aprendida no projeto ou na organização?
7. Ação corretiva: Que ações corretivas foram implementadas ou podem ser sugeridas para evitar a repetição do erro ou para melhorar a situação?

Essas perguntas estruturam o processo de documentação e garantem que as lições aprendidas sejam registradas de forma clara e útil para o futuro.

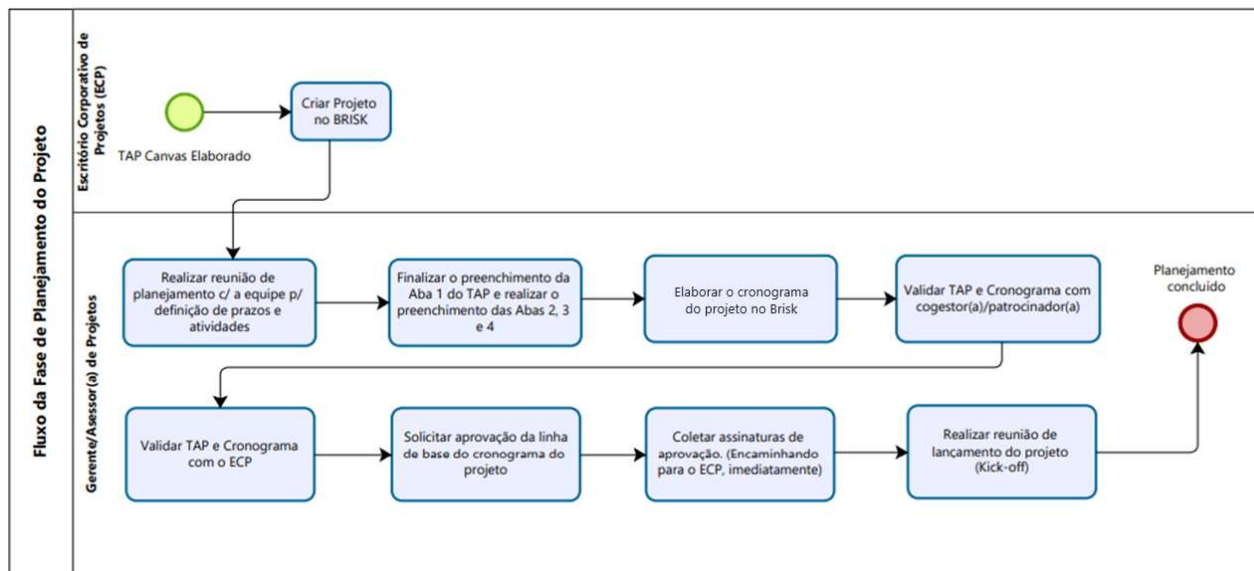
4) DETALHAMENTO DAS FASES

4.1 Fase de Iniciação do Projeto



Após autorização da alta gestão para realização do planejamento do projeto, o ECP agendará a reunião de canvas, ocasião na qual será realizado o preenchimento da aba 1 do Tap canvas, que corresponde ao documento de iniciação do projeto e que será utilizado durante a reunião para validação do escopo. Durante a reunião, serão pactuados compromissos que servirão como base para criação do cronograma do projeto. Ao final da reunião, o Tap canvas será enviado por e-mail a todos os participantes. Os principais objetivos desta fase são entender o escopo do projeto e definir a equipe do projeto. Importante ressaltar que deve ser realizado um levantamento dos custos para determinar um orçamento inicial do projeto.

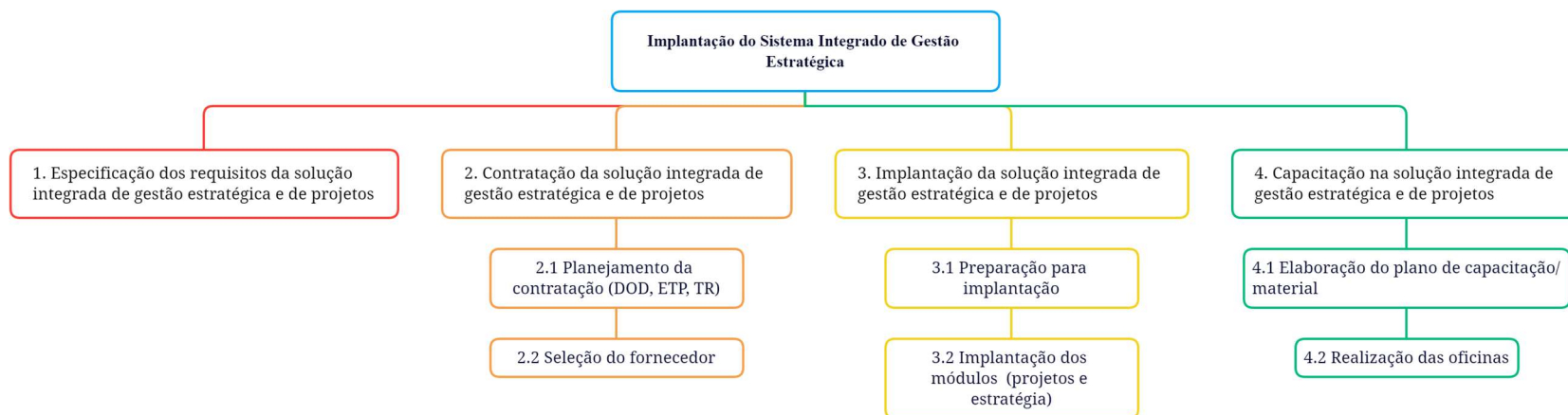
4.2 Fase de Planejamento do Projeto



Após a realização da reunião de canvas do projeto, o(a) responsável pelo projeto deverá refinar o levantamento inicial e definir como o projeto será executado e monitorado. Nesta fase, se dará a finalização da aba 1 e das demais abas do Tap canvas. O principal objetivo desta fase é especificar o que será realizado no projeto, incluindo o detalhamento das atividades e prazos no cronograma do projeto no sistema

Brisk, a interdependência de atividades, a alocação dos recursos envolvidos, a identificação dos riscos, restrições e premissas do projeto. Elaborada a documentação, esta deve ser aprovada pelo(a) cogestor(a)/patrocinador(a) do projeto e pelo ECP.

4.2.1 Estrutura Analítica do projeto (EAP)

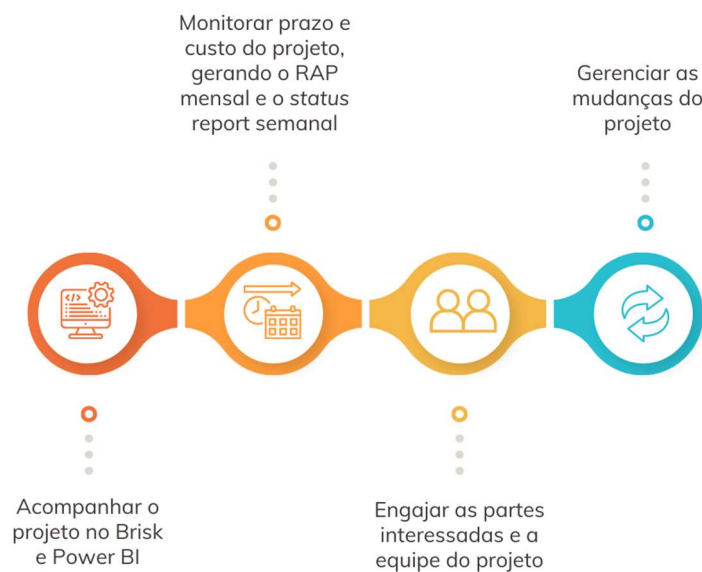


Representação gráfica do escopo do projeto. Seu objetivo é organizar o que deve ser feito para produzir as entregas do projeto. Ela será a base para a elaboração do cronograma do projeto. Para a construção da EAP:

- Colocar no primeiro nível (nível 0) o nome do projeto;
- Colocar no segundo nível (nível 1) o nome das entregas do projeto;
- Colocar no terceiro nível (nível 2) as subentregas necessárias;
- Não incluir as fases do ciclo de vida do projeto (planejamento, iniciação, execução e encerramento);
- Não é necessário que a EAP seja simétrica, ou seja, que todas as subentregas sejam decompostas até o mesmo nível;
- A EAP será criada no Sistema Brisk. Para isso, deve-se: acessar a página do projeto; selecionar a aba “Cronograma”; depois “Editar EAP”. Ao criar a EAP, as entregas e subentregas serão lançadas, pelo próprio sistema, no cronograma. As alterações advindas de replanejamentos do projeto serão encaminhadas do cronograma para a EAP automaticamente.

4.3 Fase de Execução do Projeto

Após a aprovação do planejamento do projeto (Tap canvas e Cronograma) pelos(as) gestores(as) do projeto, este é o momento de realizar o que foi planejado. O objetivo desta fase é a coordenação das pessoas, dos recursos e da produção dos bens e serviços (entregáveis) que devem compor os resultados do projeto. Além disso, também deve-se medir o desempenho dos projetos e realizar a tomada de ações corretivas e preventivas dos desvios e das mudanças identificados. Para tanto, deve-se realizar o(a):



- Acompanhamento do projeto no Brisk PPM;
- Acompanhamento do projeto no painel do Power BI;
- Gerenciamento de escopo, tempo, custos e recursos no Brisk PPM;
- Gerenciamento dos riscos e questões no Brisk PPM;
- Atualização semanal do *status report* pelos(as) assessores(as) dos projetos do Promojud;
- Atualização do projeto no relatório mensal de andamento do projeto (RAP) no Brisk;
- Solicitação de mudança do projeto e replanejamento do escopo, prazo ou custo.

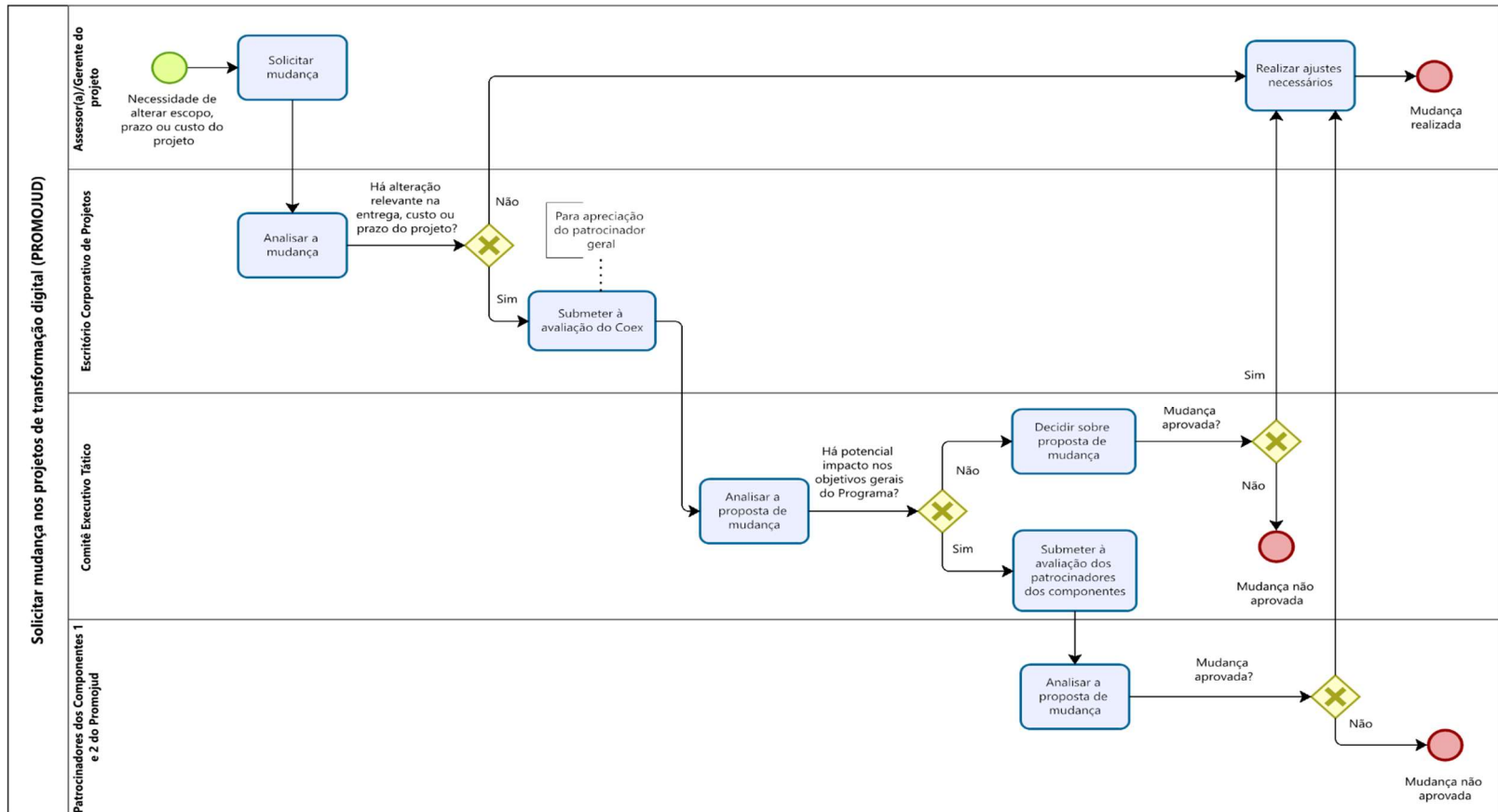
4.3.1 Gerenciamento das Mudanças nos Projetos

Os projetos normalmente são objeto de mudanças enquanto estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto. Qualquer parte interessada poderá solicitar a mudança em um projeto, porém todas as solicitações devem ser informadas ao(a) gerente/assessor(a) do projeto. As mudanças serão realizadas com o auxílio do ECP. A seguir apresentamos situações que geram a necessidade de mudança no projeto e replanejamento:

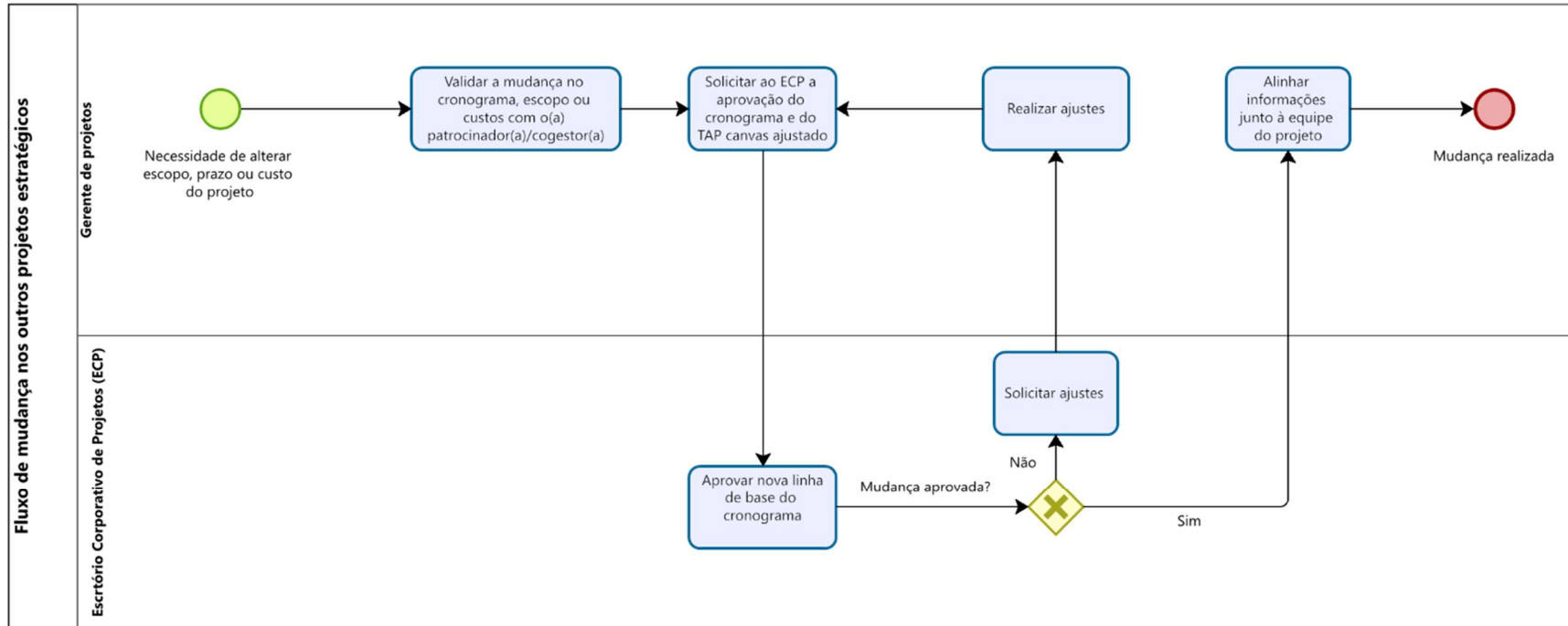
- Aumento ou redução do escopo (entregas do projeto);
- Cumprimento de obrigação legal;
- Revisão orçamentária;
- Mudança na estratégia da organização.

Os pedidos de mudança no projeto deliberados devem ser informados ao ECP e serão deliberados durante a reunião do Coex. Se a mudança for aprovada, o(a) responsável pelo projeto deverá ajustar O TAP canvas, na aba 5 do artefato, com as informações do replanejamento do escopo. Além disso, podem ser deliberadas mudanças em reunião com Cogestores(as); Reunião com a Presidência e Reunião estratégica do Promojud, sendo, também, necessário atualizar a aba 5 do TAP e o alinhamento com ECP acerca das mudanças aprovadas. No momento, é utilizado um fluxo para o registro de mudanças nos projetos: o fluxo de mudança nos projetos do Promojud.

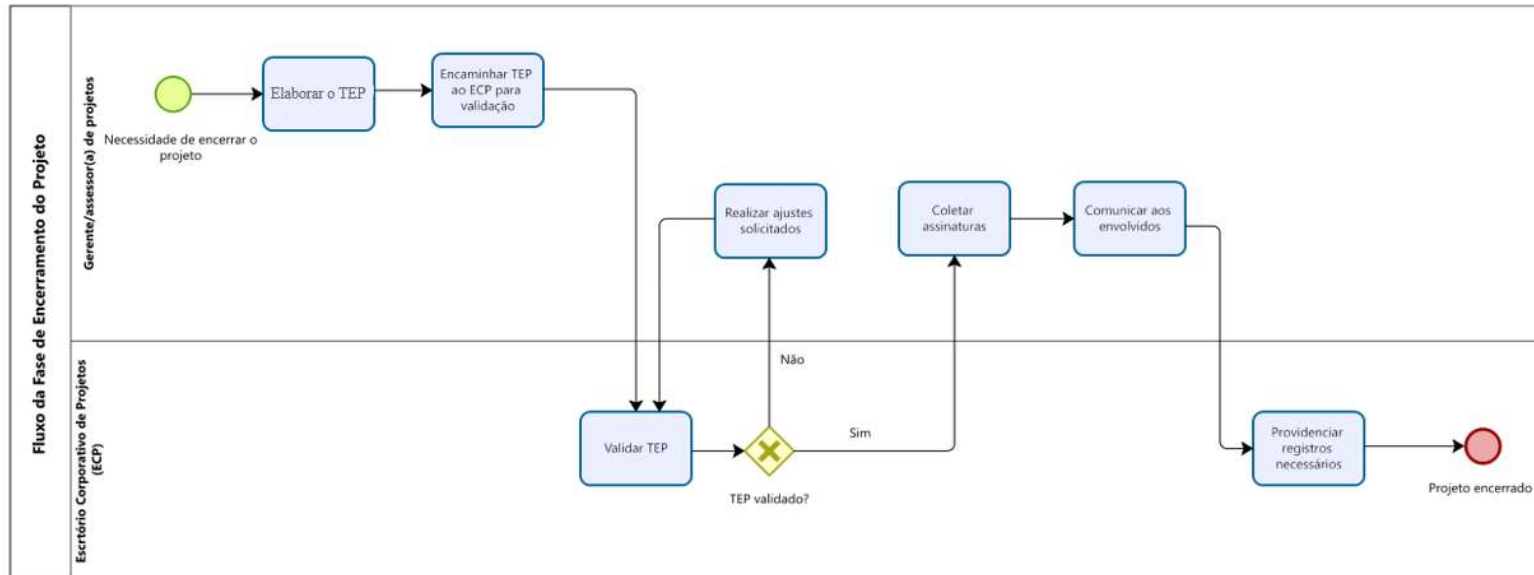
4.3.2.1 Fluxo de mudanças nos projetos estratégicos (PROMOJUD)



4.3.2.2. Fluxo de mudança nos outros projetos estratégicos



4.4 Fase de Encerramento do Projeto



Para o encerramento do projeto, deve-se obter a aprovação formal do(a) gestor(a)/patrocinador(a) do projeto, do(a) líder técnico(a) e coordenador(a) de monitoramento, em caso de projetos do Promojud, indicando que as entregas foram concluídas e estão em conformidade com os requisitos definidos no planejamento. Para formalizar a aceitação de todas as entregas, deve-se utilizar o modelo Termo de Aceite Final e Encerramento do Projeto – TEP.

4.5 Ferramentas utilizadas na gestão de projetos

- **Microsoft Teams:** O Teams é uma ferramenta utilizada pelo ECP para o gerenciamento da documentação dos projetos. Cria-se uma pasta do projeto para o armazenamento de toda documentação (termo de abertura, termos de referências; propostas financeiras; contratos para monitorar o andamento das etapas do processo; termos de aceite das entregas concluídas).
- **Sistema Brisk PPM:** Sistema utilizado para gestão da estratégia integrada a portfólios, programas e projetos. É um repositório dos dados do planejamento e do acompanhamento de cada projeto estratégico. Nele é possível visualizar informações relacionadas à situação dos projetos; registro de análises, questões e riscos; bem como a alocação de recursos.
- **Painel dos projetos estratégicos no Power BI:** Ferramenta que oferece uma visão holística e abrangente do andamento dos projetos por meio da análise de dados inseridos no Sistema Brisk PPM. É possível acompanhar o desempenho dos projetos para tomada de decisões mais assertivas, fundamentadas na visualização e análise das informações dos projetos, como: situação geral dos projetos; entregas pendentes e atrasadas; principais pontos de atenção; bem como execução física de cada iniciativa.

4.5.1 Pontos de controle gerenciais



Durante a execução do projeto estratégico, o(a) gerente/assessor(a) de projetos deverá realizar reuniões de ponto de controle com o(a) patrocinador(a) do componente do respectivo projeto estratégico e o patrocinador geral do Promojud para que estes(as) possam analisar e aprovar a entrega de alguns produtos; bem como aprovar a necessidade de mudança no escopo, custo ou prazo do projeto.

Este momento é bastante significativo para o projeto, já que os(as) patrocinadores(as) de componentes e o patrocinador geral podem identificar desvios e atuar no sentido de fazer as correções necessárias para o projeto.

5) ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS) surgiram em 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92), tendo sido estabelecidas 8 (oito) objetivos iniciais, como forma de proteger o direito ao desenvolvimento de gerações futuras. Os objetivos iniciais buscavam estabelecer metas para erradicar a pobreza extrema e a fome, alcançar o ensino primário universal, promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental e desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

Em 2015, a ONU propôs, o documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, estabelecendo 17 (dezesete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em que os países signatários se comprometeram a tomar medidas de desenvolvimento e proteção, o documento é um guia para as ações da comunidade internacional nos próximos anos e também um plano de ação para todas as pessoas e organizações, criado para colocar o mundo em um caminho mais sustentável e resiliente até 2030, são eles:

1. Erradicação da Pobreza;
2. Fome Zero e Agricultura sustentável;
3. Saúde e bem-estar;
4. Educação de qualidade
5. Igualdade de Gênero;
6. Água potável e saneamento;
7. Energia Limpa e Acessível;
8. Trabalho decente e crescimento econômico;
9. Indústria, inovação e infraestrutura;
10. Redução das desigualdades;
11. Cidades e comunidades sustentáveis;
12. Consumo e produção responsáveis;

13. Ação contra a mudança global do clima;
14. Vida na água;
15. Vida terrestre;
16. Paz, justiça e Instituições eficazes;
17. Parcerias e meios de implementação.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, através de seu atual Plano Estratégico 2030, propôs, dentre os objetivos estratégicos, o de “Fortalecer redes e priorizar ações e processos judiciais relacionados à Agenda 2030 da ONU”. Desta forma, ao se planejar projetos no âmbito do TJCE, deve-se observar se estão alinhados com os ODS’s propostos pela ONU, identificando quais os objetivos que serão impactados pelo respectivo projeto.

Assim, deve ser indicado no planejamento inicial do canvas, Objetivo de Desenvolvimento Estratégico da Agenda da ONU 2030 será impactado pelo projeto proposto, assim como deverá constar esta informação no respectivo TAP Canvas.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sexta Edição. Project Management Institute. PMI, 2017.

Preparatório para o Exame de PMP – Sétima Edição. Mulcahy, Rita, 2011.

Gerenciamento de Projetos – Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle – Décima Edição. Kerzner, Harold, 2011.

Gerenciamento de Portfólios - Segunda Edição.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal - Segunda Edição.

Organização das Nações Unidas. Plataforma Agenda 2030. 2021. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

Montes, Eduardo. Introdução ao gerenciamento de projetos. 1ª edição. Columbia: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

Veras, Manoel. Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC). S2 books.