

GLOSSÁRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

(Este glossário foi organizado a partir dos conceitos apresentados por Antonio Cesar Amaru Maximiano, Darci Prado, Ricardo Viana Vargas e Peter Pfeiffer.
Extraído do Manual de Gestão de Projetos do Conselho Nacional de Justiça, Versão 1, Brasília – DF, Dezembro/2008.)

A

B

C

D

E

F

G

H

I

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Z

Ação: Uma medida que visa influenciar o curso de um Projeto.

Ação corretiva: Ação implementada para eliminar as causas, após detecção de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável. Não confundir com correção: ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.

Ação de contingência: Tipo de resposta que será dada para reduzir o impacto, quando o risco ocorrer.

Ação para evitar: Tipo de medida a ser adotada para evitar a ocorrência do risco. São ações voltadas para eliminar uma ameaça específica, normalmente neutralizando a sua causa.

Ação para mitigar: Tipo de ação que visa a reduzir a probabilidade do risco ocorrer.

Ação preventiva: Ação implementada para eliminar as causas, após admitir a possível ocorrência futura de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável.

Aceitação do Projeto: Aprovação dos resultados do projeto.

Acompanhamento: Identificar, avaliar e relatar o desempenho do projeto a partir da comparação entre o planejado e o executado.

Adiamento: Período de tempo em que uma atividade foi atrasada com relação ao plano de linha de base original. O adiamento pode ocorrer quando as datas reais de execução (início ou término) das atividades são posteriores às datas planejadas na linha de base ou quando as durações reais são mais longas que as durações de linha de base.

Agente de Desenvolvimento Organizacional: Pessoa capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitam à organização transacionar proativa e interativamente com os diversos aspectos do ambiente e do sistema considerados. Ver também desenvolvimento organizacional.

Alocação de recurso: Atribuição de recursos humanos para o desenvolvimento de atividades em um determinado projeto.

Alta Direção: Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização. Ver também gerência.

Análise dos Interessados: Análise das organizações, grupos ou pessoas interessadas ou envolvidas no projeto a fim de conhecer as suas expectativas e anseios com relação ao projeto, bem como os potenciais e interesses para contribuir. A análise dos interessados é entrada importante para a definição da

estrutura organizacional do projeto e das respectivas responsabilidades e para o gerenciamento da comunicação.

Análise PERT: Processo de estimativa de duração para atividades a partir de três cenários: o mais provável (M), o mais otimista (O) e o mais pessimista (P), com aplicação da fórmula $(O + 4M + P)/6$.

Anomalia: Uma situação indesejável que já ocorreu, que continua ocorrendo ou que pode vir a ocorrer, relativamente a algum item previsto no projeto (prazo, custo, qualidade).

Aprendizagem: A aquisição e compreensão de informações que podem levar à melhoria ou mudança. Pode-se diferenciar entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual.

Aprendizagem Individual: Inclui capacitação, treinamento e profissionalização de pessoas.

Aprendizagem Organizacional: Inclui a aplicação de instrumentos como, por exemplo, *benchmarking*, avaliação interna ou externa, auditoria, lições aprendidas, entre outros.

Área de Conhecimento: (em gerenciamento de projetos). Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Árvore de Objetivos: Instrumento para a análise de objetivos. Trata-se de um diagrama baseado na Árvore de Problemas, da qual os problemas são transformados em estados positivos. Assim, a relação causa-efeito é transformada em relação meio - fim. A Árvore de Objetivos visualiza uma situação ideal, a partir da qual são analisadas as estratégias para o projeto.

Árvore de Problemas: Instrumento para a análise de problemas. Trata-se de um diagrama que visualiza uma situação-problema e as relações de causa-efeito entre os problemas considerados relevantes dentro da temática escolhida para o futuro projeto. Parte de um único problema central, para garantir o foco da análise.

Atividade: Elemento do trabalho realizado durante o curso de um projeto. Os projetos são constituídos de atividades, ou tarefas. Uma atividade ou tarefa normalmente possui uma duração prevista, um custo esperado e requer recursos para que aconteça. A conclusão do projeto depende da conclusão das atividades.

Atividade crítica: Atividade que pertence ao caminho crítico e deve ser concluída de acordo com o prazo planejado para que o projeto termine no prazo previsto. A série de atividades críticas constitui o caminho crítico do projeto. Se uma atividade crítica for atrasada, é bem possível que a data de conclusão do projeto também seja atrasada na mesma proporção do seu atraso.

Atividade de duração fixa: Atividade em que a duração é um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou nos recursos atribuídos não têm impacto sobre a duração da atividade.

Atividade de resumo: Atividade que resume uma série de outras atividades que a compõem. É uma atividade agregada ou sumarizada, também chamada de atividade-mãe.

Atividade de trabalho fixo: Atividade em que o trabalho é um valor fixo. Quaisquer alterações na duração da atividade ou na quantidade de recursos atribuídos não têm impacto sobre o trabalho da atividade.

Atividade de unidade fixa: Atividade em que os recursos atribuídos são um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou na duração da atividade não têm impacto sobre as unidades de recursos alocadas.

Atividade dividida: Atividade cuja agenda é interrompida para acomodar outras atividades de prioridade mais alta. Por exemplo, uma atividade de dois dias de baixa prioridade pode ser dividida para que o primeiro dia de trabalho seja agendado para segunda-feira, e o segundo, para quinta-feira.

Atividade funcional: Atividade que faz parte da rotina da organização. São processos de trabalho que se repetem continuamente. Atividades regulares, realizadas na estrutura organizacional permanente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo.

Atividade predecessora: Atividade que deve iniciar ou terminar antes que outra possa iniciar ou terminar.

(1) No método de diagrama de flechas, a atividade que entra num nó.

(2) No método de diagrama de precedências, a atividade "de".

Atividade Principal: Elementos do Quadro Lógico. Cada resultado é desdobrado em atividades principais que representam subsídios para uma primeira estimativa dos recursos necessários para a realização do projeto.

Atividade quase-crítica: Uma atividade que tenha uma pequena folga.

Atividade sucessora: Atividade que não pode iniciar nem terminar até que outra se inicie ou termine.

(1) No método do diagrama de flecha, a atividade que sucede um nó.

(2) No método de diagrama de precedência, a atividade "para".

Atividade-resumo: Atividade no MS Project que engloba outras atividades. Uma atividade-resumo representa um conjunto de atividades que são agrupadas para, entre outros quesitos, totalizar duração, datas e custos.

Atraso: Atraso que se verifica entre as atividades que têm uma dependência. Por exemplo, quando for necessário um atraso de dois dias entre o término de uma atividade e o início de outra, poderá ser estabelecida uma dependência término-a-início e especificado um atraso de dois dias.

Auditoria: Um conjunto de atividades, planejadas e documentadas, realizadas por pessoas qualificadas, para investigar, examinar ou avaliar as evidências mostrando o grau de avanço e eficiência de um projeto.

Avaliação: Comparação do planejado com o alcançado. Para medir o grau e a qualidade de um objetivo (de um projeto, por exemplo) utilizam-se indicadores previamente estabelecidos ou posteriormente desenvolvidos. Serve também para obter subsídios a fim de melhorar sucessiva e sistematicamente o planejamento e a implementação de projetos, e com isso o desempenho da organização.

Análise prévia do projeto: Análise da coerência, viabilidade e qualidade das soluções preliminares no início do projeto, podendo resultar na decisão de aprovar o projeto ou de solicitar uma proposta detalhada.

Avanço: Desenvolvimento para um estado melhor. O avanço relaciona o progresso do desenvolvimento e assim mostra a relação entre o estado atual e o estado inicial.

[Retornar ao topo](#)

Benchmark: De Excelência. Líder reconhecido mundialmente, no País, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja referencial de excelência.

Benchmarking: Atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos.

[Retornar ao topo](#)

Cálculo de ida: Cálculo das datas “mais cedo” de início e de término para as atividades não concluídas de toda a rede e cálculo de volta.

Cálculo de volta: Cálculo das datas “mais tarde” de término e de início para as atividades. São determinadas calculando-se para trás da lógica da rede de atividades, partindo-se da data de término para o início do projeto. A data de término pode ser calculada pelo cálculo de ida ou determinada pelo cliente do projeto.

Calendário do projeto: Calendário-base usado por um projeto.

Caminho: Conjunto de atividades conectadas seqüencialmente num diagrama de projeto.

Caminho crítico: O caminho crítico é composto pela seqüência de atividades que definem a duração do projeto e, no diagrama de redes, determina o

término mais cedo do projeto. É constituído pelas atividades críticas cujo atraso implica atraso no término do projeto. As alterações de prazo em atividades não críticas não têm efeito sobre a data do término do projeto. O caminho crítico poderá mudar de tempos em tempos à medida que as atividades são completadas à frente ou atrás do cronograma. Embora calculado para o projeto todo, o caminho crítico pode ser determinado para um marco ou para subprojetos. O caminho crítico é, usualmente, definido para aquelas atividades com folga menor ou igual a um valor especificado, freqüentemente zero. É denominado, também, caminho com folga zero.

Caminho de rede: Qualquer série contínua de atividades conectadas em um diagrama de redes do projeto.

Carta de Cessão: Documento, assinado pela autoridade responsável da organização, que manifesta o compromisso de ceder determinados recursos humanos para a realização do projeto.

Chuva de Idéias: (do inglês *brainstorming*) Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas idéias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem pensar imediatamente nas conseqüências. As contribuições podem ser feitas por escrito em fichas ou faladas em voz alta. As idéias são visualizadas e estruturadas conjuntamente. Durante a chuva de idéias não se deve avaliar as idéias como, por exemplo, entre boas ou ruins ou entre adequadas ou inadequadas.

Ciclo de vida do projeto: Constitui-se na seqüência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As cinco fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

Cliente: Indivíduo, grupo ou organização que requisita, é receptor ou que paga por um bem ou serviço. Um cliente pode ser interno, ou seja, dentro da organização, ou pode ser externo.

Competências: Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização com êxito de determinado trabalho ou para o desempenho de papéis especializados ou gerenciais.

Complexidade do projeto: Grau de desconhecimento sobre os resultados do projeto ou sobre as circunstâncias que cercam sua realização.

Componente: (da WBS/EDT) - As principais entregas da WBS quando um projeto é "decomposto", a fim de definir o seu escopo. Os componentes podem ser idênticos ou parecidos com os resultados definidos no Quadro Lógico. Sempre deve ser considerado o componente "Gerenciamento do Projeto", que não é resultado no Quadro Lógico, mas que exige um trabalho considerável.

Concepção: A primeira das fases seqüenciais do ciclo de projeto genérico, na qual são analisadas as possíveis alternativas, e os objetivos, resultados e recursos. A fase termina com uma decisão formal se haverá ou não um projeto.

Conhecimento: Parte da hierarquia, dados, informação e conhecimento. Informação em conjunto com orientação para a ação é conhecimento.

Controle: Função gerencial. Implica nos processos de estabelecer padrões de desempenho, elaborar e aplicar técnicas de monitoramento, decidir ações corretivas e estabelecer um sistema de gerenciamento para o projeto. Para exercer a função é pertinente usar um sistema de informação gerencial do projeto.

Controle de agenda: Controla as alterações do cronograma do projeto, inclusive controlando o caminho crítico e a linha de base.

Controle de custo: Controla as mudanças do orçamento do projeto, sejam estas nos valores inicialmente previstos ou no cronograma de execução.

Controle de mudança de escopo: Controla mudanças no escopo do projeto que impactam os resultados esperados. Devem, preferencialmente, ser negociadas com os clientes e interessados.

Controle de respostas a riscos: Adota ações que responde a mudanças nos riscos ao longo da execução do projeto.

Corpo de conhecimentos da gestão de projeto: Termo abrangente que descreve a soma de conhecimentos dentro da área de gestão de projeto. Assim como em outras áreas, o corpo de conhecimento é detido pelos praticantes e acadêmicos, que o aplicam e promovem o seu avanço. O corpo de conhecimentos da gestão de projeto está compilado no PMBOK (Guia de Gerenciamento de Projetos, mundialmente reconhecido e organizado pelo PMI - Project Management Institute). O PMBOK inclui tanto as práticas tradicionais e comprovadas que são largamente aplicadas, como aquelas mais avançadas e inovadoras que têm utilização mais restrita.

Correção: Ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.

Crashing: (do inglês) Alocar mais recursos nas atividades do Projeto, para que as tarefas sejam executadas mais rapidamente.

Critério: Regra ou padrão pelo qual as alternativas são pontuadas ou hierarquizadas, de modo que se permita a escolha daquela mais eficaz ou desejável.

Cronograma: Técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo. Mostra o planejamento das datas de execução, levando-se em conta as necessidades de recursos e a sua disponibilidade.

Cronograma de barras: Apresentação gráfica da informação relacionada à programação no tempo. No cronograma de barras típico, as atividades, ou outros elementos do projeto, são listadas para baixo à esquerda do gráfico. As datas aparecem no topo na horizontal, e as durações das atividades aparecem

como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Também é chamado de cronograma de Gantt ou gráfico de Gantt.

Cronograma de marcos: Cronograma em nível resumido que identifica os marcos principais do projeto.

Cronograma do projeto: Cronograma que evidencia as datas planejadas para executar as atividades e as planejadas para atingir os marcos (do inglês *milestones*).

Cronograma limitado por recursos: Cronograma de projeto cujas datas de início e fim refletem a disponibilidade esperada de recursos. O cronograma final de projetos deve ser sempre limitado por recursos.

Cronograma mestre: Cronograma em nível resumido que identifica as atividades e marcos principais do projeto. Cronograma principal do projeto, elaborado na fase de preparação, para ser desdobrado em cronogramas menores nas fases seguintes do projeto.

Curva S: Representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, colocadas em função do tempo. O nome deriva do formato da curva similar à letra S (achatado no início e no término, inclinado na parte intermediária), produzido por um projeto que se inicia lentamente, acelera e depois reduz seu ritmo.

Custo: Custo total agendado para uma atividade, recurso ou atribuição, ou para todo o projeto. Às vezes é denominado custo atual ou orçamento.

Custo da qualidade no projeto: Custo incorrido para garantir a qualidade em um projeto. O custo da qualidade inclui o seu planejamento e deve ser preventivo para evitar o retrabalho, o que aumenta custo.

Custo de linha de base: Custo original do projeto conforme mostrado no plano de linha de base. O custo de linha de base é uma amostra do custo na ocasião em que o plano de linha de base foi salvo, ao final da fase de planejamento. O controle e a comparação dos custos de linha de base com os custos reais podem ser úteis para o controle do desempenho dos custos e o cálculo de valores acumulados.

Custo fixo: Custo definido para uma atividade, o qual permanece constante, independente da duração da atividade ou do trabalho realizado por um recurso.

Custo orçado do trabalho programado: Somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou partes de atividade) planejadas para serem realizadas durante um dado período.

Custo orçado pelo trabalho realizado: Somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou parte de atividades), completadas durante um dado período.

Custo por uso: Taxa definida para o uso de um recurso. Pode existir no lugar, ou como complemento de uma variável, ou custo de recurso calculado por hora. O custo por uso é acumulado toda vez que o recurso é usado.

[Retornar ao topo](#)

Dado: Elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de um fato ou situação. Dados precisam ser processados para se tornarem informação.

Data de início: Data associada ao início de uma atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, alvo, de referência ou vigente.

Data de término: Data associada a uma conclusão de atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, base ou referência, alvo, meta, vigente ou corrente.

Data mais cedo de início: Data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma atividade (ou do projeto) podem começar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de início podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais cedo de término: Data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma atividade (ou do projeto) podem terminar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de término podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais tarde de término: Data mais tarde possível, no método do caminho crítico, na qual uma atividade pode ser completada sem atrasar um marco especificado (normalmente a data de término do projeto).

Data programada de início: Ponto no tempo na escala do trabalho em que o início da atividade foi programado. A data programada de início encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de início.

Data programada de término: Ponto na escala do tempo de trabalho em que a atividade teve sua conclusão programada. A data programada de término encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de término.

Data real de início: Ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente iniciado.

Data real de término: Ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente concluído.

Data-alvo de conclusão: Uma data imposta para o término de uma atividade que restringe ou modifica a análise da rede.

Divisão: Num projeto, isto envolve a subdivisão de um produto maior (Resultados ou Entregas) em elementos menores e mais facilmente gerenciáveis, até que chegam ao tamanho para possibilitar a realização das atividades do projeto (planejamento, implementação, controle e finalização).

Defasagem: Modificação da ligação lógica que adiciona um atraso na tarefa sucessora. Por exemplo, em uma ligação fim-início com defasagem de dez dias, a atividade sucessora não pode iniciar senão após dez dias do término da atividade predecessora.

Definição do escopo: Processo de definir quais produtos e resultados subsidiários serão realizados pelo projeto. Processo de definir as especificações de desempenho das metas, do produto ou do resultado do projeto.

Dependências entre atividades: Vinculação entre atividades que dependem uma da outra. Vinculam-se atividades definindo uma dependência entre as datas de início e de término.

Descrição de elemento: Frase curta ou título usado para descrever uma atividade, meta, marco ou produto. A descrição dos diversos elementos deve adotar uma certa padronização, com o objetivo de facilitar a construção dos filtros utilizados para gerar relatórios gerenciais.

Desempenho: Resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.

Desempenho do projeto: Resultados atingidos pelo projeto nas dimensões do escopo, prazo e custo.

Desenvolvimento da programação: Análise das seqüências de atividades, suas durações e respectivas necessidades de recursos com o objetivo de criar o cronograma do projeto.

Desenvolvimento de equipe: Desenvolver habilidades grupais ou individuais visando a aprimorar o desempenho do projeto.

Desenvolvimento de respostas a risco: Definir passos de melhoria para as oportunidades e os passos de atenuação para as ameaças.

Desenvolvimento Organizacional: A aplicação de técnicas, pesquisas e teorias das ciências comportamentais para mudar a cultura de uma organização a fim de alcançar os objetivos dela por meio de participação, decisões compartilhadas e desenvolvimento de equipes.

Desenvolvimento Sustentável: Conceito de desenvolvimento que tem como idéia básica a promoção de um modelo ou padrão de desenvolvimento permanente, com durabilidade de resultados e que tenha condições de manter-se ao longo do tempo.

Diagnóstico: Processo de esclarecer um problema e suas causas.

Diagrama de Pareto: Histograma ordenado de forma decrescente pela freqüência de ocorrência que mostra resultados quantitativos das causas identificadas.

Diagrama de precedência: Técnica de representação gráfica das atividades de um projeto, que são desenhadas como boxes (ou nós). Erroneamente chamado rede PERT. As atividades são ligadas por setas que representam as relações de precedência e a seqüência em que devem ser realizadas. O método de diagramação de precedências é também chamado método de atividade nó a nó.

Diagrama de rede: Diagrama que mostra o inter-relacionamento entre as atividades do projeto por meio de caixas que compõem um todo organizado e são dispostas no formato de uma rede. Seu uso proporciona um simples entendimento ao evidenciar a interdependência entre as atividades de forma bem definida. Como desvantagens, citam-se a elaboração de relatórios muito extensos, a difícil manipulação e o fato de não mostrar uma relação visual entre as durações das atividades. O gráfico PERT é um diagrama de rede.

Dicionário da EDT (WBS): O documento que descreve cada elemento da EDT. A partir das definições e explicações dadas neste documento, todos os membros da equipe e os demais interessados internos devem ser capazes de entender o respectivo elemento. No Dicionário da EDT não são descritas as atividades necessárias para produzir o elemento, mas sim as suas características e o trabalho contido nele.

Documentação: A coleção e o registro sistemáticos de informações relevantes para o projeto, seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo do projeto.

Duração: Tempo necessário para a conclusão de uma tarefa ou atividade. Os números de períodos trabalháveis (não incluídos feriados ou outros dias não trabalhados) necessários para completar uma atividade, ou elemento do projeto. É usualmente expresso em dias úteis ou semanas trabalháveis.

Duração remanescente: Prazo (tempo) necessário para completar uma atividade que está em andamento.

[Retornar ao topo](#)

Efetividade: Refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. Relaciona-se com o impacto causado pelos produtos/serviços.

Eficácia: É fazer as coisas certas, produzindo alternativas criativas, e obtendo os resultados planejados. Tem foco no produto/serviço.

Eficiência: É fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos. Tem foco no processo.

Elemento (da EDT): O mesmo que entregas.

Encerramento: Compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto e de seus produtos.

Entradas: O mesmo que insumos. Conjunto de recursos e informações que são transformados por meio de processos em saídas (produtos ou serviços). As saídas de uma fase do projeto se transformam em entradas da fase seguinte.

Entrega: É qualquer resultado ou elemento que precisa ser produzido para completar o projeto ou parte dele. Às maiores entregas chamamos de resultados ou componentes do projeto, ao segundo nível de produtos, e todos os demais são elementos. Os elementos do nível inferior da *WBS* são chamados Pacotes de Trabalho.

Equipe de gerenciamento do projeto: Membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos com as atividades do seu gerenciamento. Em projetos de menor porte, a equipe de gerenciamento inclui todos os membros da equipe do projeto.

Equipe do Projeto: A equipe de projeto é formada pelos recursos humanos dedicados em tempo integral ou parcial designados ao projeto para gerar e implantar as entregas (resultados) esperadas da execução do projeto. Ajudará a elaborar o escopo e a concretizar os objetivos estabelecidos para o projeto.

Escopo: A soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é fator crítico, porque a sua mudança quase sempre implica em ajustes de prazos ou de custos.

Escopo do produto: Desempenho esperado do produto do projeto, função a ser cumprida pelo produto.

Escritório de projetos: Unidade organizacional onde se detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ela assessora todos os projetos da organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.

Especificações técnicas: Definição dos atributos técnicos que o resultado ou produto do projeto deve ter para que o resultado esperado seja atingido.

Estimativa: O cálculo antecipado de resultados quantitativos, geralmente aplicados à duração e aos custos e recursos de um projeto.

Estimativa de duração de atividades: Estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.

Estimativas de custos: Estimativa do custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.

Estratégia: O caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização ou do projeto.

Estrutura de Divisão do projeto (EDT): Agrupamento dos elementos do projeto que organiza e define o escopo global do projeto. Cada nível inferior representa uma definição crescentemente detalhada de um componente do projeto. Os componentes do projeto podem ser produtos ou serviços. Também chamada Estrutura de Divisão do Trabalho ou *Work Breakdown Structure (WBS)*. Técnica de planejamento que segmenta o produto final em partes físicas e as partes físicas em tarefas (ou atividades).

Estrutura analítica do trabalho: O mesmo que Estrutura de Divisão do Trabalho (EDT).

Estrutura matricial: Tipo de estrutura organizacional na qual o gestor do projeto compartilha responsabilidades e autoridade com os gestores funcionais, sobre a organização do projeto.

Estrutura organizacional do projeto: Fotografia da organização do projeto de tal forma que relaciona os pacotes de trabalho às unidades organizacionais do projeto. A forma visualizada da estrutura organizacional é o organograma.

Etapa do projeto: Reunião de atividades do projeto relacionadas de forma lógica, geralmente resultando na conclusão de um importante produto a ser entregue.

Execução do projeto: Compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

[Retornar ao topo](#)

Facilitador: Papel exercido pelo gerente de projeto no gerenciamento da comunicação e das demais áreas de conhecimento.

Fase de Projeto: A divisão do ciclo de projeto no maior conjunto lógico de atividades relacionadas.

Fast tracking: (do inglês) Tornar paralelas atividades que haviam sido programadas para serem seqüenciais.

Fatores que contribuem para o êxito do projeto: Fatores que fazem com que o projeto tenha maior probabilidade de sucesso. Esses fatores vão além da antítese dos riscos.

Finalização: Última fase do ciclo de projeto, na qual os beneficiários das melhorias pretendidas pelo projeto são preparados para assumir adequadamente a manutenção e garantir a sustentabilidade. A fase também é chamada encerramento ou fechamento.

Folga: O período em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar as atividades sucessoras. Em uma atividade sem sucessoras, a margem de atraso permitida é o período em que a atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Quantidade de tempo que uma atividade pode se atrasada, desde seu início mais cedo, sem atrasar a data de término do projeto. Também chamada de margem de atraso permitida.

Fonte de Comprovação: Indica onde se encontram os dados ou as informações relativas a um projeto.

Funções administrativas: As quatro funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar atividades. Também chamadas de processos administrativos ou processos de gestão do projeto.

[Retornar ao topo](#)

Gerenciamento da integração do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente obtidos e disseminados. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Global do Projeto, Execução do Plano Global do Projeto e Controle Global de Mudanças.

Gerenciamento da qualidade: Subconjunto da gestão de projeto que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Com ênfase nos resultados, o controle analisa a conformidade com padrões relevantes e identifica os meios para eliminar as causas do desempenho insatisfatório, se for o caso.

Gerenciamento de aquisições do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento do Suprimento, Planejamento do Processo de Requisição, Seleção do Fornecedor, Administração dos Contratos e Encerramento dos Contratos.

Gerenciamento de comunicações do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento das Comunicações, Distribuição das informações, Relatórios de Desempenho e Encerramento Administrativo.

Gerenciamento de custos do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento aprovado. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento de Recursos, Estimativas de Custos, Orçamentação e Controle de Custos.

Gerenciamento de escopo do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar que esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluir o projeto de maneira bem sucedida. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Iniciação, Planejamento do Escopo, Definição do Escopo, Verificação do Escopo e Controle das mudanças de escopo.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para fazer o uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Organizacional, Recrutamento e Desenvolvimento de Equipes.

Gerenciamento de riscos do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco do projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Identificação dos Riscos, Qualificação dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas aos Riscos e Controle das Respostas aos Riscos.

Gerenciamento de tempo do projeto: Subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. De acordo com o PMBOK, engloba os processos Definição de Atividade, Seqüenciamento de Atividade, Estimativa de Duração da Atividade, Desenvolvimento da Programação e Controle da Programação.

Gerenciamento de um projeto: O gerenciamento de um projeto pode ser analisado da seguinte forma: cada projeto pode ser dividido em fases ou etapas (ciclo de vida); em cada etapa ocorrem processos de gerenciamento; em cada processo são executadas ações gerenciais que podem abranger até nove áreas de conhecimento específico (aquisições, comunicações, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos, tempo).

Gerente de Projeto: Idem Gestor de projeto

Gerente Funcional: O gerente funcional é a pessoa responsável por uma unidade dentro de uma organização funcional. Tipicamente, é a pessoa que faz a revisão de desempenho do projeto. O gestor funcional pode também

acumular a função de gestor de projeto. Quando seu gestor de projeto for diferente de seu gerente funcional, a organização está utilizando a estrutura ou gerência matricial.

Gestão: Administração no sentido *latu*. Predomina a conotação política (tanto no setor público como em empresas privadas à política institucional), à diferença do gerenciamento. Geralmente, o termo gestão é vinculado ao gestor superior (por exemplo, o prefeito ou o presidente da empresa) ou se refere ainda a um determinado período (por exemplo, uma legislatura). Tem conotação intervalo de tempo, ao contrário de gerência ou gerenciamento, que não tem.

Gestão corporativa de projeto: Refere-se ao modelo corporativo e integrado de gestão de projeto na organização, normalmente com suporte de sistema informatizado próprio para essa finalidade. Essa gestão fornece visão sistêmica, faróis de *status*, informações e relatórios gerenciais consolidados sobre os diversos projetos da organização. Ver Escritório de Projeto.

Gestão de projeto: É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Em outras palavras, gerenciar um projeto significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos. Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de projetos de modo a fazê-los atender necessidades e/ou exceder as expectativas de seus clientes e demais partes envolvidas.

Gestão por projeto: Refere-se à estratégia da organização de gerenciar até mesmo as atividades rotineiras utilizando técnicas e métodos da gestão de projeto. Assim, são organizados grupos ou lotes de serviços tratando-os como projeto. A gerência por projetos parte do pressuposto que a empresa como um todo pode ser vista como um grande "*portfolio de projetos*". A aplicação do gerenciamento por projeto, em uma base mais ampla dentro da organização, aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes.

Gestor de projeto: Pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto. No CNJ é o servidor indicado para o gerenciamento do projeto.

GPD Gerenciamento pelas Diretrizes: Metodologia utilizada para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (estratégias de curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos.

Gráfico de Gantt : Diagrama que utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala de tempo. O comprimento relativo das barras determina a duração da atividade, e as linhas conectando as barras individuais em um Diagrama de Gantt refletem as relações entre as atividades. As principais vantagens de seu uso é o fácil entendimento, visualização de atrasos com facilidade, escala de tempo em um formato bem definido. Como desvantagens, têm-se a inadequação para grandes projetos e difícil visualização de múltiplas dependências.

Gráficos de controle: Exibições gráficas dos resultados, comparando o andamento com os limites do controle de um processo. Eles são usados para determinar se o processo está sob controle ou necessita de ajustes.

[Retornar ao topo](#)

Habilidade: O que uma pessoa sabe fazer, o que domina. Sinônimo de aptidão, inclinação, vocação ou destreza.

Hierarquia de objetivos: Relação de causa e efeito entre os diversos objetivos de um projeto, que os faz dispor-se em uma ordem.

[Retornar ao topo](#)

Implementação: Fase de projeto. A realização da intervenção na situação inicial por meio de atividades planejadas a fim de alcançar mudanças significativas e positivas da situação. O mesmo que execução.

Incerteza: Grau de desconhecimento a respeito dos resultados de um projeto ou da forma de atingi-los, ou de ambos. Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço único, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados, ou mesmo de ambos.

Indicador: Uma situação ou característica que serve como sinal comprobatório da ocorrência de outro fato. O método *ZOPP* utiliza indicadores objetivamente comprováveis. Isso significa que eles contêm informações objetivas, quantitativas e qualitativas, que podem ser verificadas por qualquer especialista no tema que se está trabalhando. Existem diversos tipos de indicadores. Aqueles que quantificam e qualificam as entradas, saídas e os processos de trabalho podem ser denominados indicadores de acompanhamento, e aqueles que se referem aos objetivos podem ser denominados indicadores de efeito.

Indicador de Acompanhamento: Geralmente utilizado para especificar os resultados. São indicadores diretos, isto é, eles estão diretamente ligados às atividades. Expressam diretamente em números (absolutos ou relativos) e/ou em palavras aquilo que diz respeito ao conteúdo de um resultado ou objetivo.

Indicador de Desempenho: Qualquer medição de características de produto ou processo utilizado pela organização para avaliar e melhorar seu desempenho e acompanhar o progresso.

Indicador de Efeito: São indicadores indiretos, ou seja, eles expressam os efeitos em nível de objetivo de um projeto e que são produzidos por meio dos resultados. Podem-se elaborar vários indicadores aproximados para descrever ou circunscrever os efeitos.

Informação: Fatos e dados processados dentro de um determinado contexto (de um projeto, por exemplo). Ver também sistema de informação.

Iniciação: Fase inicial do ciclo de vida do projeto que consiste no processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.

Inovação: Capacidade de perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas.

Inputs: (do inglês) Insumos; entradas. Conjunto de recursos e informações que são transformados por meio de processos em *outputs* (produtos ou serviços). *Outputs* de uma fase do projeto se transformam em *inputs* da fase seguinte.

Instrumento: Ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e aplicada com determinada técnica. Exemplos de instrumentos de gerenciamento são: relatório formatado, formulário, reunião com determinada finalidade, comitê, etc.

Integração: O processo de juntar e compatibilizar pessoas, atividades e outros recursos para atingir resultados com eficiência.

Interessados: Qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida no projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também chamados partes interessadas ou envolvidos.

[Retornar ao topo](#)

Know how: (do inglês) Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, especialmente as que exigem formação técnica ou científica. Habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

[Retornar ao topo](#)

Lições Aprendidas: Instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas no processo gerencial, visando a sua melhoria. Lições aprendidas são benefícios para a organização que procura melhorar o seu desempenho. Por outro lado, a avaliação de um projeto se concentra nos seus resultados e objetivos alcançados, aquilo que é do interesse do cliente.

Liderança: Habilidade de direcionar e coordenar o comportamento de vários indivíduos diversos para a realização de um objetivo.

Linha de base: Planejamento de prazos, custos e recursos que serão utilizados durante a etapa de execução do projeto. A gravação da linha de base possibilita a gestão e avaliação do projeto em termos de comparação entre o executado e o planejado, permitindo avaliar os atrasos em termos de prazo, execução orçamentária e utilização real de recursos.

Lista de tarefas: Relação das tarefas previstas para a realização do resultado. Sua preparação é uma etapa no processo de preparação do plano operacional.

Lógica da Intervenção: Lógica vertical do Quadro Lógico. É a primeira coluna, segundo a qual, insumos e trabalho (atividades) aplicados produzem resultados, estes provocam um efeito (Objetivo do Projeto), que por sua vez contribui para um Objetivo Superior.

Lógica da rede: Conjunto de dependências entre as atividades, compondo um diagrama de redes do projeto.

[Retornar ao topo](#)

Manual de gestão de projeto: Caderno de instruções com a metodologia de gestão de projeto de uma organização.

Marco: Ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos ou resultados).

Marco do Projeto: Entrega de um principal produto ou acontecimento de um evento que influencia o cronograma e que deve ser observado com maior atenção.

Matriz de Comunicação: Instrumento gerencial que relaciona e visualiza os principais documentos gerenciais e técnicos com os principais interessados, ou seja, autores, usuários ou beneficiários dos documentos. O instrumento contribui para melhorar a comunicação do projeto.

Matriz de Planejamento de: Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O **Projeto** mesmo que Quadro Lógico.

Matriz de Responsabilidades: Um instrumento gerencial para determinar e visualizar claramente as diferentes responsabilidades de cada membro da equipe.

Membros da equipe do projeto: Pessoas alocadas ao projeto como recurso e que se reportam, direta ou indiretamente, ao gestor do projeto.

Meta: É um ponto a ser atingido no futuro. Uma meta é constituída de três partes: um objetivo gerencial, um valor (o quanto) e um prazo. Por exemplo: Vender 100 carros até o final do ano.

Método: A maneira ou forma como o trabalho é realizado. Quando a maneira para executar um determinado trabalho é prescrita o método se torna procedimento.

Metodologia: Parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre.

MGCNJ: Metodologia utilizada para gerenciar projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento do sistema de planejamento. Metodologia que compõe o sistema de planejamento e gestão do CNJ. Manual de Gestão de Projeto.

Missão da Organização: Caracteriza a organização (quem é?), a razão de ser dela (por que existe?), explicita a natureza do negócio (o que se faz?) e os valores orientadores (como se trabalha?).

Modelo: A descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.

Modelos prédefinidos: Documentos padronizados para utilização no gerenciamento de projetos no CNJ. Estes documentos são disponibilizados via Intranet, no *site* da gestão de projetos. Cada modelo é confeccionado com base em modelos disponíveis no mercado e na experiência acumulada em projetos anteriores.

Moderação: Forma e modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados.

Monitoramento: Processo de acompanhar e inspecionar a realização de um projeto.

Mudança: Processo dinâmico que provoca a evolução nos sistemas a partir de forças exógenas do ambiente como mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social), e também a partir de forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental. Estas provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

Mudança de escopo: Qualquer alteração na abrangência do projeto. Uma mudança no escopo quase sempre determina ajustes no cronograma ou nos custos do projeto.

[Retornar ao topo](#)

Negociação: Trata-se da discussão com o objetivo de alcançar um acordo que satisfaça às partes envolvidas. No caso dos projetos, a negociação ocorre em torno de diversas questões, em momentos diferentes e em várias etapas do projeto. No decorrer de um projeto típico, a equipe tende a negociar objetivos de escopo, custo, e cronograma, mudanças de escopo, termos e condições contratuais, designações ou recursos.

Nivelamento de recursos: Nivelar recursos significa solucionar conflitos de recurso ou superalocações, atrasando ou dividindo determinadas atividades. Quando se nivela um recurso, as atividades alocadas a esse recurso são

distribuídas e reagendadas de acordo com a capacidade de trabalho, as unidades de atribuição e o calendário do recurso, bem como a duração e as restrições da atividade. É também conhecido como redistribuição.

Nó: Um dos pontos de definição de uma rede; um ponto de junção conectado a alguma ou a todas as outras linhas de dependência.

[Retornar ao topo](#)

Objetivo: Estado positivo ou situação futura que se pretende atingir.

Objetivo do Projeto: Descreve a nova situação que se pretende alcançar com a realização do projeto.

Objetivo Superior: Descreve uma situação melhorada, para a qual um projeto pretende contribuir. Essa contribuição é o impacto gerado pelo alcance do objetivo do projeto.

Oficina de Concepção: Evento que visa definir a base conceitual geral do projeto e produzir os subsídios necessários à fase de concepção. As entradas para esta oficina de trabalho são o Termo de Abertura do Projeto preenchido e outras informações complementares.

Oficina de Planejamento: Evento que visa definir a base para a implementação e o gerenciamento do projeto. A oficina é realizada com a equipe do projeto, levando em consideração as linhas mestre da concepção, vinculando-as aos recursos disponíveis. Aspectos que se destacam nesta oficina são: a definição do escopo do projeto, o seu desdobramento em atividades, a organização do trabalho e dos recursos humanos e a comunicação. Para cada aspecto são aplicados instrumentos diferentes que, no seu conjunto, levam ao desenvolvimento do Plano do Projeto.

Oficina de Replanejamento: Evento que se inicia com o monitoramento. São revisados e atualizados os principais elementos do Plano do Projeto. Se as mudanças forem significativas, o novo plano tem que ser aprovado novamente. O replanejamento é recomendado depois da conclusão do alcance de marco importante.

Oficina de Trabalho: O mesmo que *workshop*.

Operação: Um conjunto de atividades permanentes, repetitivas ou rotineiras, em oposição ao projeto, que é temporário e único. Por exemplo: um projeto pode servir para construir e implantar uma nova unidade, e depois do alcance do objetivo do projeto a nova unidade passa a operar por tempo indeterminado.

Operacional: Estar em condições para realizar operações. Após o planejamento geral, seja estratégico ou de um projeto, os objetivos são operacionalizados, a fim de averiguar as condições de serem realizados. Ver também Planejamento operacional.

Orçamentação: Alocação individual de estimativas de custos nos componentes do projeto.

Orçamento completo: Custo total estimado do projeto.

Organização de projeto: Grupo de pessoas e outros recursos dedicados a um projeto. Equipe do projeto vista sob a perspectiva da divisão de responsabilidades entre seus integrantes.

Organização funcional: Estrutura organizacional na qual as pessoas são agrupadas hierarquicamente por especialidade ou negócio. Por exemplo: produção, venda, engenharia e contabilidade no nível de topo, com a engenharia também dividida em mecânica, elétrica, etc.

Organização Matricial: Forma de organização que visa otimizar o aproveitamento de diversos especialistas distribuídos (lotados) em departamentos funcionais de uma organização em torno de uma finalidade comum, de um projeto, por exemplo. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto, enquanto os vínculos com o departamento funcional de origem permanecem.

Organograma: Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização. Num projeto representa as unidades e as relações de vínculo e de comunicação entre os interessados. O organograma apóia uma definição mais clara de papéis e responsabilidades.

[Retornar ao topo](#)

Pacote de trabalho: Um produto, serviço ou componente de trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT). É a base para o desdobramento em atividades. O Pacote de Trabalho serve também para distribuir tarefas dentro da equipe.

Partes envolvidas: Indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização responsável pela execução do projeto e no ambiente em que ela opera. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes envolvidas. As partes envolvidas podem incluir: fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como interessados.

Patrocinador: É a pessoa que tem a última palavra, ou seja, a máxima autoridade sobre o projeto. O Patrocinador proporciona os fundos para financiar o projeto, resolve problemas e mudanças de escopo, aprova as entregas (resultados esperados) importantes. Também defende o projeto dentro da organização.

Período de trabalho: Horas ou dias designados em um calendário de projetos, ou de recursos, durante as quais o trabalho pode ser realizado.

PERT: Técnica específica de desenho de redes e cálculo probabilístico da duração de atividades, usada na administração de projetos. Cálculo probabilístico de duração de atividade a partir da média ponderada das três estimativas (duração otimista, pessimista e mais provável). O peso de cada tipo de duração pode variar de acordo com o projeto, mas a relação mais comum é de 1, 4 e 1, respectivamente, para as previsões otimistas, mais prováveis e pessimistas, a saber: Estimativa PERT = $1x$ (estimativa otimista) + $4x$ (estimativa mais provável) + $1x$ (estimativa pessimista) / 6.

Planejamento: Fase no ciclo do projeto. Função gerencial que engloba a identificação, análise, estruturação de problemas e soluções, a definição de propósitos, estratégia, objetivos, metas, políticas, programas, projetos e atividades, bem como a coordenação das expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Planejamento de contingências: Desenvolvimento de um plano gerencial com estratégias alternativas para serem utilizadas para assegurar sucesso ao projeto se os eventos de risco ocorrerem.

Planejamento de recursos: Determina quais recursos (pessoas, equipamentos e materiais) são requeridos, em quais quantidades, para realizar as atividades do projeto.

Planejamento do projeto: Compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto. Sua principal saída é o Plano do Projeto. O plano contendo a linha de base é o plano original usado para monitorar o andamento do projeto.

Planejamento Estratégico: Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados: a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada.

Planejamento Operacional: Processo de desdobramento do planejamento global de um projeto em atividades executáveis e gerenciáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. O produto deste processo é o Plano do Projeto.

Plano: Formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.

Plano de Atividades: Documento que registra as atividades previstas para o projeto, suas respectivas datas de início e fim e ainda, responsáveis e participantes. Está relacionado às informações sobre o trabalho a ser feito.

Plano de Gerenciamento da Comunicação: Documento que registra como a comunicação do projeto será realizada, quais os participantes e suas respectivas responsabilidades. Também são definidos os meios de comunicação a serem utilizados e como será a comunicação externa ao projeto.

Plano de linha de base: Plano original usado para controlar o andamento de um projeto. O plano de linha de base contém informações referentes às atividades, recursos e atribuições.

Plano de Marcos: Cronograma resumido que identifica os principais marcos do projeto e suas datas.

Plano de Trabalho Individual: Documento que registra as atividades previstas para uma determinada pessoa e suas respectivas datas de início e fim. É parte do Plano do Projeto e visa facilitar especialmente o gerenciamento de trabalhos de equipes cujos membros têm pouco contato direto.

Plano de Transferência: Documento que registra como os resultados produzidos pelo projeto serão transferidos para uma organização que assumirá a responsabilidade para a sua manutenção e sustentabilidade. Inclui, ainda, a definição de medidas de preparação ou capacitação dos futuros beneficiários do projeto.

Plano do projeto: Documento formalmente aprovado, utilizado para orientar tanto a execução como o controle do projeto. É utilizado para documentar as premissas e decisões do projeto, facilitar a comunicação entre as partes envolvidas e documentar as bases de referência (linha de base) do escopo, do custo e do cronograma. É o produto final da fase de planejamento. Trata-se de um documento que deve estar perfeitamente integrado, de forma a garantir que os vários elementos do projeto estejam adequadamente coordenados entre si. Ele deve servir como base documental para decisões futuras do projeto, por isso deve conter informações consistentes e realistas. A elaboração do Plano do Projeto é uma das principais atribuições do Gestor do Projeto. Este documento deve ser formalmente aprovado pela organização.

PMBOK: (*Project Management Body of Knowledge*). - Conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, em sua terceira edição, de 2004, sistematizados pelo *Project Management Institute -PMI*. Editado no Brasil com o nome UM GUIA DO CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

PMP : (*Project Management Professional*) Abreviação em inglês de "Profissional em Gerenciamento de Projetos". Indivíduo que obteve o certificado mediante exame junto ao Project Management Institute (PMI).

Porcentagem realizada: Estimativa expressa em porcentagem da quantidade de trabalho que foi completada em uma atividade ou grupo de atividades.

Problema: É o resultado indesejável de um processo de trabalho. Para sanear um problema devem ser identificadas as suas causas e atuar sobre elas.

Procedimento: Um método prescrito (obrigatório) para realizar um determinado trabalho de uma maneira específica.

Processo: Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entradas (insumos, *inputs*) em saídas (produtos ou serviços, *outputs*). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.

Processo de controle: Compreende as atividades necessárias para garantir a segurança de que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Envolve a monitoração, a avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.

Processo de encerramento: Compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.

Processo de execução: Compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

Processo de iniciação: Processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. A principal saída desse processo é a proposta do projeto, o Termo de Abertura do Projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.

Processo de planejamento: Compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto.

Processo de Produção: Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender às necessidades dos clientes. Também chamados de processos-fim ou finalísticos.

Processos de gerenciamento: São conceituados como uma série de ações que geram um resultado. Os processos dos projetos dividem-se em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Os processos da gerência de projetos são aqueles que se relacionam com a descrição e a organização do trabalho do projeto e são classificados em seis grupos (processo de concepção, processo de iniciação, processo de planejamento, processo de execução, monitoramento e processo de encerramento). Os processos orientados ao produto são aqueles que se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto.

Processos essenciais: Definem-se como essenciais aqueles processos que, por possuírem dependências bem definidas, são executados essencialmente na mesma ordem, na maioria dos projetos. Segundo o PMBOK, são processos essenciais: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma, planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos, desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto, relatório de desempenho, controle geral de mudanças, encerramento dos contratos e encerramento administrativo.

Processos facilitadores: Definem-se como facilitadores os processos que são realizados intermitentemente e à medida que são necessários. Eles não são processos opcionais, mas sim processos cuja ordem ou detalhamento da execução dependem da natureza do projeto. Segundo o PMBOK, são processos facilitadores: planejamento da qualidade, planejamento organizacional, montagem da equipe, planejamento das comunicações, identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos, planejamento das aquisições, preparação das aquisições, verificação do escopo, garantia da qualidade, desenvolvimento da equipe, distribuição das informações, pedido de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos, controle de mudanças do escopo, controle do cronograma, controle dos custos, controle da qualidade e controle das respostas aos riscos.

Processos Principais: Referem-se aos processos essenciais ao perfeito funcionamento da organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), bem como para a consecução das metas estabelecidas.

Produtividade: Refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos.

Produto: Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). O PMBOK define produto como: "um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente."

Programa: Cada programa articula um conjunto de medidas que concorrem para o cumprimento de diretriz de médio prazo. As medidas previstas nos programas, normalmente, identificam-se melhor a projetos visando à produção de produto ou resultado singular, que contribuem para o melhor desempenho da organização. Nesse caso, o ciclo de vida dos projetos pode ou não estar contido dentro de um mesmo exercício. Porém, nada impede a associação das medidas dos programas a processos de trabalho. O desempenho de cada programa deve ser mensurado por indicadores.

Projeto: Um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), prazo de duração limitado e considerando os

recursos específicos (humanos, materiais, equipamento). O objetivo do projeto alcançado contribui para um objetivo superior. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em contraste às operações, que são atividades rotineiras e repetitivas. Os projetos, necessariamente, devem ter seus objetivos vinculados ao atingimento de um objetivo estratégico previsto no Plano Estratégico do CNJ.

Projeto de Desenvolvimento: São projetos que visam não apenas produzir algo tangível, mas também provocar mudanças intangíveis, porém significativas. Projetos de desenvolvimento são fortemente influenciados por aspectos sociais, políticos, institucionais, culturais e comportamentais, o que gera um alto grau de incerteza para o seu planejamento e implementação. De modo geral, existem organizações executoras do projeto e organizações ou grupos que são beneficiários do mesmo.

Projeto de Implementação: São projetos predominantemente técnicos, às vezes chamados de projetos de engenharia. Grande parte da organização e dos processos destes projetos é conhecida e, por isso, pode ser implementado com menor grau de incerteza e maior rapidez.

Projeto de Intervenção: Projeto com a intenção de intervir numa situação social, relativamente complexa, a fim de transformar a situação no sentido de se obter um desenvolvimento sustentável.

Projeto Demonstrativo: Ele deve conter propostas criativas e inovadoras - em termos tecnológicos, organizacionais e gerenciais - e mostrar a viabilidade dessas soluções tanto do ponto de vista ambiental, como econômico e social.

Projeto Estratégico: Projeto com capacidade específica de provocar um efeito multiplicador ou de desencadear um processo de desenvolvimento, orientado por um objetivo maior previsto em um plano estratégico.

Projeto predecessor: Projeto iniciado ou concluído anteriormente e cujos produtos ou resultados, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.

Projeto sucessor: Projeto futuro que vai depender ou necessitar, em alguma de suas etapas, dos resultados ou produtos, parciais ou finais, do projeto que está sendo proposto.

Projetos conexos: São aqueles projetos complementares e que tem simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultado ou produto consistente dependem da conclusão de algum produto ou fase de outro projeto conexo.

Proposta do projeto: No CNJ é o Termo de Abertura do Projeto. Principal saída da fase de iniciação. Instrumento utilizado para formalização dos requisitos de um novo projeto no CNJ.

[Retornar ao topo](#)

Quadro de Atribuições: Instrumento de planejamento da organização do projeto, complementando o organograma do projeto, através da descrição das funções e responsabilidades.

Quadro Lógico: Estrutura dos elementos e informações mais importantes de um projeto. A matriz permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O quadro contém uma descrição da lógica de intervenção, incluindo o objetivo superior, ao qual o projeto pretende contribuir, o objetivo do projeto, definindo a situação futura desejada ao final do projeto, os resultados esperados, que são os bens e serviços que o projeto produzirá e com os quais se alcançará o objetivo do projeto, e as atividades principais necessárias para a produção dos bens e serviços. As atividades previstas são compatibilizadas com os recursos disponíveis.

Qualidade: Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

[Retornar ao topo](#)

Recursos: Fatores necessários à realização do projeto. Compreende, dentre outros, as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.

Relatório de desempenho: Documento com informações a respeito da performance do projeto (relatório de situação).

Replanejamento: Repetição de todos ou de alguns dos processos de planejamento, baseada nos avanços constatados e adequados à situação do projeto. O replanejamento pode resultar apenas na atualização dos documentos de planejamento operacional ou pode resultar na redefinição de datas, produtos ou até objetivos. Conforme o grau de mudança necessário, o patrocinador do projeto precisa aprovar o plano atualizado.

Reserva: Uma provisão no projeto para mitigar riscos de custo e/ou de cronograma. É freqüentemente, usada com um modificador (exemplo: reserva gerencial, reserva de contingência), de modo a prover detalhes adicionais sobre quais tipos de riscos se espera mitigar.

Responsabilidade: Exigência da realização das obrigações que se tem para fazer e sua prestação de contas. Não se exigem resultados nem responsabilidade se não houver a necessária autoridade atribuída.

Restrição: Restrição ou limitação que se impõe na data de início, ou de término, de uma atividade. Por exemplo, pode-se determinar que uma atividade se inicie em uma data específica, ou termine, no máximo, até uma data específica.

Resultado: Um bem ou um serviço produzido pelo projeto. Ver também saídas. Na área de administração de empresas, resultado geralmente está relacionado a benefícios financeiros ou estratégicos da organização.

Retroalimentação: Processo de comunicação que reage a uma informação. Elemento fundamental na comunicação humana e especialmente para o trabalho em equipe.

Reunião de abertura: Reunião realizada, na fase de iniciação, entre o gestor de projeto, o líder da equipe de acompanhamento de projetos na organização e as partes envolvidas no projeto. Nela são ajustadas as expectativas e definidas as especificações do projeto em termos de escopo, metas, indicadores, produtos, prazos, estimativas de custos, montagem da equipe e, também, fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

Riscos: São eventos internos ou externos com alguma probabilidade de ocorrer, que se ocorrerem, podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos.

[Retornar ao topo](#)

Saídas: Produtos ou serviços alcançados através da transformação de recursos e informações (entradas). As saídas de uma fase de projeto se transformam em entradas da fase seguinte.

Seqüenciamento: Definição das relações de interdependência e precedência entre as atividades.

Sinergia: Cooperação. Ato ou esforço de vários órgãos ou pessoas na realização de uma função. Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada. Ação simultânea, em comum.

Singularidade: Característica dos projetos. Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto, trabalhos que não tenham sido feitos antes.

Sistema da qualidade: Conjunto estruturado de responsabilidades, autoridade, processos, procedimentos, documentos e todos os tipos de recursos, que procuram garantir a qualidade dos produtos, serviços e processos.

Sistema de administração de projetos: Conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, sistema de documentação, estrutura organizacional e outros elementos, que tem por objetivo normatizar a administração de projetos dentro de uma organização. Metodologia de gestão de projeto.

Sistema de Gerenciamento: Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.

Sistema de Informações: O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações.

Sistema de planejamento e gestão: Sistema que define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pela organização em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e curto prazo. Objetiva integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e alcançar a visão de futuro da organização.

Situação: Refere-se à posição em que se encontra determinada situação em relação ao planejado. Como exemplo, temos o Relatório de Status do Projeto, que relata o momento em que se encontra o projeto se comparado ao planejado.

Subatividade: Atividade que faz parte de uma atividade de resumo. As informações de subatividade são consolidadas na atividade de resumo.

Subprojeto: Projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes com melhor gerenciamento. É também conhecido como projeto inserido.

Superalocação: Resultado da atribuição a um recurso de mais atividades do que ele pode realizar no período de trabalho disponível. A superalocação é determinada com base nos valores de trabalho e de duração das atividades atribuídas, no número máximo de unidades, disponíveis para o recurso e no calendário usado por esse último.

Suposição: É um fator externo a um projeto, não controlável pela gerência, mas que pode influenciar o seu desempenho. Representa um risco, cujo possível impacto deve ser estimado e seu desenvolvimento monitorado. Os exemplos das suposições poderão ser que 'os orçamentos e os recursos estarão disponíveis quando necessário' ou 'a liberação de novo software estará disponível para o uso no momento onde a fase da construção começa'.

Sustentabilidade: Qualidade de um sistema que é sustentável; que tem a capacidade de se manter em seu estado atual durante um tempo indefinido, principalmente devido à baixa variação em seus níveis de matéria e energia; desta forma não esgotando os recursos de que necessita. Ver desenvolvimento sustentável.

[Retornar ao topo](#)

Tarefa: Conjunto (relativamente pequeno) de atividades. Tarefas podem ser agregadas em atividades principais.

Técnica: É o modo de fazer de forma mais hábil, mais segura e perfeita uma atividade qualquer.

Tecnologia: O conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da organização para que seus objetivos possam ser alcançados.

Temporiedade: Característica dos projetos. Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função dos objetivos que se quer alcançar.

Termo de Abertura do Projeto: É o documento técnico, aprovado pela administração, que delinea as orientações básicas e a filosofia do projeto. Caso exista um conselho ou comitê diretor do projeto, o Termo de Abertura do Projeto é base de referência para as decisões. É o produto final da fase de concepção e reconhece formalmente a existência do projeto.

Termo de Encerramento: Documento formal, emitido por quem aprovou o projeto e aceitou os seus resultados, que registra que o projeto concluiu as suas atividades e deixou de existir.

Termo de Referência: Documento técnico que define o escopo, objetivos, tarefas, prazos, produtos e procedimentos para a realização de um determinado serviço contratado. Os Termos de Referência são a bases técnica para a contratação.

[Retornar ao topo](#)

Unidade de calendário: Menor unidade de tempo utilizada no planejamento do projeto. Unidades de calendários são, geralmente, horas, dias ou semanas, mas também podem ser até em turnos, ou mesmo, minutos. Utilizadas, principalmente, em relação a aplicativos de gerenciamento de projetos.

Unidade: Unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça **patrocinadora** considerando os resultados que se pretende atingir ou os produtos esperados. Essa unidade influencia fortemente para garantir recursos para o projeto. A unidade patrocinadora pode ser a mesma unidade executora do projeto.

Usuário: Pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto do projeto.

[Retornar ao topo](#)

Verificação do escopo: Ato de assegurar que todos os produtos do projeto a serem entregues sejam concluídos satisfatoriamente.

[Retornar ao topo](#)

WBS: ver estrutura analítica do projeto (EDT).

Workshop: Oficina de Trabalho. Reunião geralmente conduzida por um moderador onde o propósito é produzir algo coletivamente (por exemplo, plano de trabalho, elementos para um plano estratégico, etc.). Os workshops mais

freqüentes em projetos são: Oficina de Concepção; Oficina de Planejamento e Oficina de Monitoramento e Replanejamento.

[Retornar ao topo](#)

ZOPP: [alemão: *Zielorientierte Projektplanung*]. Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos. É uma metodologia para a estruturação de processos de planejamento participativo que faz parte do gerenciamento de projeto. Consiste de elementos de análise e de planejamento e utiliza a moderação como método de trabalho. Integra um conjunto de técnicas e instrumentos gerenciais. O instrumento central é a matriz de planejamento de projeto, o mesmo que Quadro Lógico.

[Retornar ao topo](#)