



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

UMA APLICAÇÃO DO “MODELO DIAMANTE” NA PROPOSIÇÃO DA ABORDAGEM GERENCIAL PARA O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PROCESSO ELETRÔNICO

RICARDO ANTÔNIO CÂMARA DA SILVA
UNINOVE
rcamara62@gmail.com

LUC QUONIAM
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
quoniam@univ-tln.fr



UMA APLICAÇÃO DO “MODELO DIAMANTE” NA PROPOSIÇÃO DA ABORDAGEM GERENCIAL PARA O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PROCESSO ELETRÔNICO

Resumo

A implantação de um único sistema de processo eletrônico em todos os tribunais do Poder Judiciário brasileiro tem sido um dos principais objetivos do Conselho Nacional de Justiça, que publicou uma Resolução com determinações nesse sentido. Este relato técnico apresenta um estudo de caso exploratório sobre o projeto de implantação deste sistema, o PJe, sob a perspectiva de um modelo de referência existente na literatura, com o objetivo de propor uma abordagem gerencial para o seu desenvolvimento, contribuindo para aumentar suas chances de sucesso. O estudo foi realizado em um Tribunal onde a implantação se encontra em fase inicial e adota o Modelo Diamante, criado por Shenhar e Dvir, fundamentado na Teoria Contingencial de gerenciamento de projetos, para analisar o projeto de acordo com as dimensões propostas pelo modelo: *incerteza, complexidade, tecnologia e ritmo*. A fase inicial em que se encontra o desenvolvimento do projeto favorece a aplicação do modelo, para identificar sua tipologia e propor recomendações para uma abordagem gerencial adequada. A classificação do projeto PJe segundo o “modelo diamante” e o conjunto de recomendações relativas à sua abordagem gerencial são os resultados do estudo realizado e descrito neste relato técnico.

Palavras-chave: Processo Judicial Eletrônico; Implantação de Sistemas; Gerenciamento de Projetos; Teoria Contingencial; Modelo Diamante.

Abstract

The implementation of the same electronic process of law, called PJe, in all courts of the Brazilian Judiciary, has been a major goal for CNJ - National Council of Justice, which issued a Resolution with determinations accordingly. This technical report presents an exploratory case study about the project to implement this system, PJe, under the perspective of a reference model existing in literature, aiming to propose a managerial approach for its development and contribute to increase the possibility of success. The study was conducted in a court where the deployment is in its initial phase and adopts the Diamond Model, created by Shenhar and Dvir, based on Contingency Theory for project management, to analyze the project according to the dimensions proposed by the model: *uncertainty, complexity, technology and pace*. The fact of the project development being in its early stages favors the application of the model, to identify the typology and propose recommendations for the appropriate management approach. The classification of the project according to the "diamond model" and the set of recommendations regarding its management approach are the results of the study described in this technical report.

Keywords: Electronic Process of Law; Pje; Systems Implementation; Project Management; Contingency Theory; Diamond Model.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O Poder Judiciário brasileiro tem passado por um forte processo de modernização. Desde a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, (BRASIL, 2004), que deu início à chamada *Reforma do Judiciário*. O Conselho Nacional de Justiça - CNJ vem incentivando e patrocinando as atividades de pesquisa e capacitação, a utilização de tecnologia da informação, o planejamento estratégico e outras práticas modernas de gestão nos tribunais, conforme compromissos da “*Carta do Judiciário*” (Conselho Nacional de Justiça, 2008).

A área do Judiciário em que ocorreram as alterações mais significativas foi o controle informatizado dos autos processuais. (Bueno & Sardeto, 2013). A Lei nº 11.419/2006 (BRASIL, 2006) disciplinou a informatização dos processos judiciais, mas mesmo antes de sua promulgação já estavam em uso nos órgãos da Justiça diversos sistemas que faziam controle processual eletrônico, em maior ou menor grau, dentro das possibilidades e limitações determinadas pela legislação vigente e pelos recursos tecnológicos disponíveis à época (Almeida Filho, 2012; Bueno & Sardeto, 2013; Clementino, 2007).

A existência de mais de 40 desses sistemas de processo eletrônico no país levou o CNJ a desenvolver, em cooperação com diversos tribunais, um sistema de processo eletrônico padronizado, (Bueno & Sardeto, 2013), denominado Processo Judicial Eletrônico - PJe, (Conselho Nacional de Justiça, 2009). Além disso, o CNJ determinou a implantação deste sistema em todos os tribunais brasileiros dentro de um prazo máximo de cinco anos, publicando a Resolução nº 185/2013 (Conselho Nacional de Justiça, 2013).

A execução deste projeto está em fase inicial e constitui-se em grande desafio. Quando totalmente implantado, o PJe será utilizado para a execução de todas as tarefas relativas às atividades-fim desses órgãos, substituindo os sistemas existentes. O projeto envolve servidores de diversas áreas internas, advogados, órgãos externos como o Ministério Público, a Defensoria Pública e as Procuradorias Federais, além dos cidadãos em geral.

Em que pese o grande avanço que significará na prestação dos serviços públicos, é preciso reconhecer as dificuldades na implantação e no uso de um processo totalmente eletrônico. Tal empreitada exige cautela, com vistas à eficiência dos serviços e segurança dos resultados (Soares, 2011). A complexidade do projeto de implantação sugere a necessidade de um gerenciamento eficiente, apontando para a importância da aplicação de um conjunto adequado de conceitos, ferramentas e práticas de gestão de projetos que contribuam para aumentar as possibilidades de sucesso do empreendimento.

Por outro lado, estudos realizados vêm confirmando as evidências de que as formas tradicionais de gestão não são suficientes para garantir o sucesso dos projetos e de que não há um modelo universal para o gerenciamento de qualquer projeto em qualquer organização (Shenhar, 2001). Cada tipo de projeto exigiria um gerenciamento orientado às suas variáveis específicas e adequado às suas características individuais, no que se refere à utilização de processos, técnicas, habilidades e ferramentas. (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Segundo (Reilly, Sauser, & Shenhar, 2009), é possível fazer recomendações para o estabelecimento da melhor abordagem gerencial para um projeto antes que ele seja iniciado, com base na análise da adequação entre suas características e seu gerenciamento futuro. Temos, assim, que o estágio inicial em que se encontra o projeto de implantação do sistema PJe mostra-se propício à realização de uma análise voltada para a identificação das necessidades de gerenciamento do projeto antes do seu desenvolvimento efetivo, para aumentar as suas chances de sucesso, como propõem (Rabechini Jr & Sabino, 2012).

Emerge, desta forma, a questão central deste relato, num contexto onde coexistem um importante projeto em fase inicial e a possibilidade de um trabalho que contribua para



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aumentar suas chances de sucesso: “Quais as abordagens gerenciais adequadas para o projeto de implantação do sistema PJe – Processo Judicial Eletrônico?”

O objetivo principal do estudo é elaborar um conjunto de recomendações específicas para o gerenciamento do projeto de implantação do sistema PJe. Os passos necessários para se alcançar este resultado foram selecionar um modelo existente na literatura, e, com base no modelo analisar o projeto, categorizá-lo e propor as recomendações de gerenciamento.

Foi então adotado o chamado Modelo Diamante, proposto por (Shenhar & Dvir, 2010). Este modelo fundamenta-se na abordagem contingencial de gerenciamento de projetos e considera como relevantes para a determinação da categoria, as dimensões *tecnologia*, *inovação* a *complexidade* e o *ritmo* associados ao projeto.

Nas próximas seções, será realizada uma revisão teórica resumida; explicada a metodologia empregada e os procedimentos realizados; apresentados os resultados obtidos e as recomendações; e, por fim, apresentadas as conclusões e considerações finais.

2 Referencial Teórico

São apresentados a seguir, de forma sucinta, os tópicos da literatura considerados relevantes e utilizados como base teórica para a realização deste estudo: a abordagem contingencial de projetos, a categorização de projetos e o Modelo Diamante.

2.1 Abordagem Contingencial de Projetos

Em muitas organizações, os projetos passaram a ser uma atividade central e as empresas estão investindo neles recursos cada vez maiores, para o desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos ou criação de novos serviços (Reilly et al., 2009).

De acordo com a visão tradicional de gerenciamento, os projetos são fundamentalmente similares entre si, levando à busca de modelos universais, onde as mesmas técnicas de gestão sejam aplicadas a todos os projetos. Esta abordagem, entretanto, tem sido questionada em diversos estudos, que vêm sinalizando para a inexistência de um modelo universal que sirva para a abordagem de qualquer projeto, em qualquer organização (Engwall, 2003).

(Shenhar & Dvir, 2010) consideram os projetos como processos dinâmicos e flexíveis, difíceis de prever, por isso o seu gerenciamento não é universal, linear e previsível, mas sim situacional e contextual, em diferentes dimensões. Já (Shenhar, 2001) considera a abordagem universal um mito, que as formas tradicionalmente conhecidas de gestão de projetos não garantem o seu sucesso, ou seja, “um modelo não serve para todos os projetos”.

Para (Reilly et al., 2009), uma teoria contingencial para gerenciamento de projetos deve investigar a extensão do ajuste ou desajuste entre as características do projeto e a abordagem adotada para o seu gerenciamento. A análise de casos reais e a compreensão dos elementos de desajuste pode fornecer recomendações para o estabelecimento da abordagem gerencial mais adequada, ainda antes que o projeto seja iniciado. (Rabechini Jr & Sabino, 2012) também propõem que os aspectos da contingência sejam considerados antes do desenvolvimento efetivo de um projeto, mas ressaltam que há poucos estudos sobre sucesso em projetos “que mostrem alternativas gerenciais feitas *ex-ante* visando aumentar a concepção do gerenciamento na busca do sucesso”.

(Howell, Windahl, & Seidel, 2010) afirmam que existe a necessidade de métodos aprimorados para relacionar projetos com suas abordagens de gerenciamento, uma vez que a eficácia de um projeto depende do quanto seu gerenciamento está adequado às suas características. Já (Söderlund, 2004) advoga a realização de estudos que abordem aspectos específicos de projetos em determinadas atividades ou associados a uma categoria.

2.2 Categorização de Projetos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Torna-se evidente, portanto, a importância de se categorizar projetos, por meio de um sistema próprio que permita (i) identificar variáveis comuns que possam ser aplicadas de forma suficientemente genérica em projetos; (ii) identificar subgrupos com características comuns no que se refere ao esforço de seu gerenciamento; e (iii) propor a melhor sistemática de gestão a ser implementada (Chagas Jr, Perondi, & Yassuda, 2013).

Para a categorização de projetos, em especial aqueles de caráter inovador, (Chagas Jr et al., 2013) propõem que sejam associados ao seu gerenciamento conceitos da Teoria da Contingência aplicada a projetos, principalmente devido à sua consistência teórica. Esta teoria preconiza que os projetos se diferenciam em termos de fatores contingenciais e que a gestão de um projeto deve ser adequada ao seu conteúdo, ao ambiente em que ele se desenvolve e a características organizacionais específicas (Howell et al., 2010).

Não há consenso, entretanto, quanto às tipologias para categorização de projetos. (Carvalho & Rabechini Jr, 2009) constatam o crescimento da quantidade de pesquisas e da oferta de modelos de referência, todos buscando mais eficiência e eficácia para o gerenciamento de projetos em áreas específicas diversas.

Sobre esta questão, (Stretton, 2001) ressalta a grande diversidade de áreas e subáreas de aplicação e a falta de material que sumarie práticas ou processos relacionados a projetos de áreas específicas, entre as catorze que catalogou. Sugere ainda que uma forma de superar esse obstáculo é por meio da identificação e classificação de elementos comuns ou “dimensões” que cubram as diversas áreas de aplicação.

2.3 O Modelo Diamante

Uma contribuição significativa para a questão de caracterização de projetos foi dada pelos pesquisadores (Shenhar & Dvir, 2010). Em uma abordagem adaptativa, propõem um modelo em quatro dimensões para categorizar um projeto em sua tipologia, conhecido como Modelo Diamante. Segundo os autores, o resultado pode embasar a identificação do estilo de gerenciamento exigido; analisar a adequação do estilo exigido com o estilo sendo aplicado; apoiar a comunicação entre a gerência e a equipe do projeto; e identificar os riscos e benefícios associados ao projeto. O modelo propõe para a categorização as dimensões *Novidade*, *Tecnologia*, *Complexidade* e *Ritmo*, sendo também chamado Modelo NTCR.

A dimensão *novidade* representa o quanto o produto é novo para quem vai usá-lo, bem como a clareza com que estão definidos antecipadamente os requisitos e necessidades dos clientes. Três níveis são sugeridos: Derivativa, Plataforma e Inovação. A dimensão *tecnologia* está associada à incerteza quanto ao conhecimento e aplicação das novas tecnologias utilizadas no projeto, em quatro graus: Baixa, Média, Alta e Super-Alta. A terceira dimensão está associada à *complexidade* do produto e da tarefa, vista como uma estrutura hierárquica de sistemas e subsistemas em três graus de complexidade: Montagem, Sistema e Matriz. A dimensão *ritmo* se refere à disponibilidade de tempo para executar o projeto e às consequências dos atrasos, em quatro graus de urgência: Regular, Rápido/Competitivo, Crítico e Blitz/Urgente (Shenhar & Dvir, 2010).

O conjunto das dimensões avalia a complexidade e incerteza das metas, das atividades e do ambiente onde o projeto está inserido. Cada dimensão compreende três ou quatro tipos de projetos e afeta a abordagem de gerenciamento de uma maneira específica. Os tipos do projeto são marcados nos semi-eixos de um plano cartesiano, cada um referente a uma dimensão, criando um gráfico em forma de diamante, que representa a categoria do projeto.

3 Metodologia

Em conformidade com o protocolo proposto por (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr., 2012), este relato técnico pretende compartilhar uma experiência de natureza



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

técnica e aplicação prática, elaborado com propósitos profissionais, mas buscando o rigor científico e metodológico. Como estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso único, exploratório, para investigar o objeto de pesquisa e responder à questão problema.

Segundo (Yin, 2010), os estudos de caso vêm sendo cada vez mais utilizados para examinar acontecimentos contemporâneos, onde não se pode manipular comportamentos relevantes, em ambientes sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. (Martins & Theóphilo, 2009) acrescentam ser este um tipo de investigação qualitativa, que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, na qual se busca apreender a totalidade de uma situação pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, não por mensurações, dispensando o tratamento estatístico dos dados coletados.

Este estudo foi realizado em um tribunal brasileiro, onde tramitam atualmente quase dois milhões de processos, de acordo com dados obtidos na internet, no sítio do tribunal. Embora tenha sido oficialmente adotada uma metodologia de gerenciamento de projeto, baseada na Quarta Edição do Guia PMBOK (PMI, 2008), observa-se que a experiência da instituição com práticas estruturadas e padrões de gerenciamento de projetos, o trabalho com projetos formais e a aplicação do gerenciamento sistemático ainda não são aspectos institucionalizados na cultura organizacional.

Para o estudo, procurou-se utilizar mais de uma técnica para a coleta de dados, um princípio básico dos estudos de caso, que confere significância aos resultados, evitando que fiquem restritos à subjetividade do pesquisador (Gil, 2008). Assim, os procedimentos adotados para a coleta de dados foram o exame da documentação oficial dos Conselhos e do Tribunal em questão; a documentação técnica do projeto estudado e de projetos anteriores e a observação participante do pesquisador, membro da equipe de desenvolvimento do projeto, e que tomou parte nos eventos estudados.

Sempre que possível, os fatos considerados nesse estudo foram recolhidos em mais de uma das fontes de evidência utilizadas, a observação participante, a documentação oficial e a documentação técnica, num processo de triangulação e corroboração denominado por (Yin, 2010) de linhas convergentes de investigação, em que mais de uma fonte de informação apoia o conhecimento sobre um mesmo fato ou evento.

Os procedimentos para a execução da estratégia da pesquisa iniciaram-se com o estudo aprofundado do modelo de referência para classificação, seguidos pela análise e categorização do projeto. O principal material de consulta utilizado foi o livro *Reinventando Gerenciamento de Projetos. A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedidos*, de Shenhar e Dvir, (Shenhar & Dvir, 2010), que apresenta em detalhes todos os conceitos necessários à aplicação do Modelo Diamante na definição da abordagem gerencial de um projeto.

A etapa seguinte foi a de análise, inicialmente para categorizar o projeto e criar uma visão de sua estrutura dentro dos critérios das quatro dimensões do modelo de referência, adequando-se os aspectos do modelo às características específicas do projeto, quando necessário. Em seguida, as características do projeto foram relacionadas com a abordagem gerencial para a categoria em que ele foi enquadrado, também de acordo com os conceitos do modelo de referência. Como proposto por (Yin, 2010), o método de análise fundamentou-se em proposições teóricas da literatura, apoiado nos dados coletados, na experiência profissional e nos conhecimentos do pesquisador.

Chegou-se, por fim, à identificação das necessidades gerenciais e à elaboração das recomendações para uma abordagem de gerenciamento adequada ao projeto, respondendo à questão de pesquisa proposta.

4 Resultados Obtidos e Análise



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A classificação do projeto PJe segundo o “modelo diamante” e o conjunto de recomendações relativas à sua abordagem gerencial são os resultados do estudo realizado.

4.1 Categorização do projeto

Inicialmente, estabeleceu-se o critério de sucesso do projeto, de acordo com o que consta em seu Termo de Abertura, no qual a instituição executante registra o objetivo de implantar o sistema PJe em seus órgãos de 1º e 2º Grau, no prazo determinado pela Resolução nº 185/2013 do CNJ, (Conselho Nacional de Justiça, 2013), bem como definir e implantar sua estrutura de sustentação. Passou-se, a seguir, para a análise das dimensões e categorização.

Considerando as características do projeto, o diamante do PJe foi categorizado como D=(PI,MT,S,RC), sendo os níveis Plataforma, Média Tecnologia, Sistema e Rápido/Competitivo identificados como os correspondentes às quatro dimensões do modelo: novidade, tecnologia, complexidade e ritmo, respectivamente, como mostrado na Figura 1.

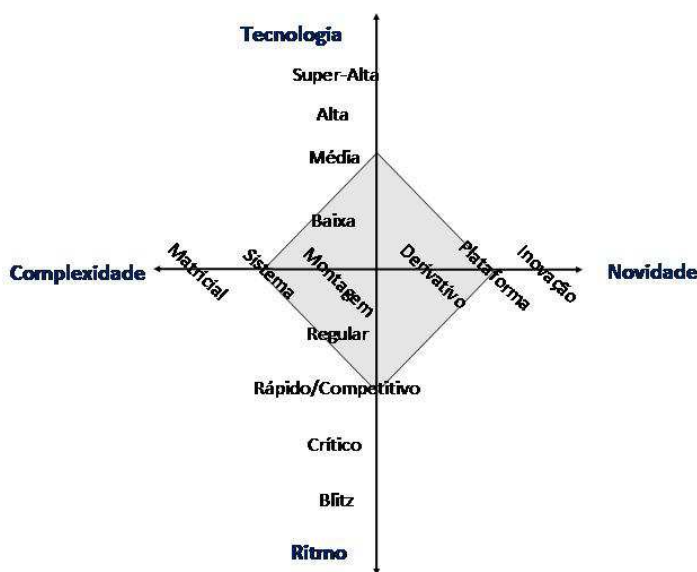


Figura 1 – Representação gráfica do Modelo Diamante encontrado para o projeto PJe

Definido o “diamante” do projeto, procedeu-se à análise das quatro dimensões, relacionando as atividades do projeto afetadas por cada dimensão com as características específicas do PJe. O resultado foi a elaboração de um conjunto de recomendações relativas à abordagem de gerenciamento do projeto, descrito a seguir.

4.2 Análise da dimensão Novidade

A dimensão *novidade* foi considerada como PI, Plataforma. Isto significa que vai ser criada uma nova geração de produtos já existentes. Com efeito, o sistema PJe é diferente e mais complexo do que os sistemas que deverá substituir (Soares, 2011), como também é novidade a operação do processo eletrônico, que implicará numa “alteração do modo e forma da prática de atos processuais” (Bueno & Sardeto, 2013), em relação ao que se faz hoje.

Esta dimensão afeta o processo de definição dos requisitos dos produtos do projeto. Por se tratar de novas gerações de produtos, o entendimento e especificação das necessidades podem não ser simples e rápidos, requerendo a administração de diferentes visões e interesses. Para facilitar o processo de especificação, deve-se aproveitar o conhecimento sobre experiências anteriores de implantação, especialmente de sistemas processuais.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No caso específico do PJe, embora seja desenvolvido em um órgão externo, o sistema é um produto do projeto. Para aumentar o grau de adequação dos requisitos, recomenda-se a realização de testes constantes para verificação e homologação de requisitos e desempenho, envolvendo gerentes, usuários internos e externos e pessoal de tecnologia da informação.

No gerenciamento, deve ser aplicado um estilo semi-rígido, com flexibilidade média, não muito rigoroso e não muito aberto. A identificação de necessidades deverá evoluir e surgirão mudanças durante a execução do projeto. Em algum momento, devem-se congelar os requisitos e passar a incorporar ao escopo apenas mudanças essenciais.

O grau de novidade Plataforma sugere ainda a necessidade de se trabalhar a imagem do sistema e do processo eletrônico em si, divulgando suas vantagens entre as áreas da instituição; a criação de uma equipe integrada por pessoas multifuncionais, conhecedoras do assunto, abertas à inovação; a criação de canais de comunicação múltiplos entre as áreas envolvidas; a definição de meios formais de comunicação, como relatórios de progresso; e a complementação da documentação em reuniões formais.

4.3 Análise da dimensão Tecnologia

A dimensão *tecnologia* foi considerada como MT, Média Tecnologia, ou seja, a maioria dos subsistemas de atividades do projeto é conhecida e utilizada na instituição. Os efeitos da incerteza tecnológica se fazem sentir na comunicação e na interação entre os membros; na atitude gerencial; nos processos de revisão; e nas habilidades exigidas do gerente e da equipe.

No caso do PJe, os principais fatores de incerteza tecnológica em produtos ou processos são o sistema em si; algumas tecnologias, como certificação digital e fluxo de trabalho automatizado; os novos procedimentos de trabalho com processo eletrônico; e a tecnologia Java em que o sistema foi desenvolvido e precisará ser mantido.

Em um projeto de Média Tecnologia, recomenda-se atenção especial aos fatores de maior incerteza tecnológica, desacoplando-os e monitorando separadamente seu andamento. No projeto PJe, deve haver foco no software a ser implantado, procurando instalar uma versão estabilizada; na definição consistente dos procedimentos judiciais em processo eletrônico; na utilização do sistema por usuários bem capacitados; e na absorção da tecnologia Java, que deve ser de domínio dos servidores da casa ou de prestadores externos.

Este grau de tecnologia também sugere um processo formal de comunicação e acompanhamento por meio de marcos e revisões gerenciais formais. Para tratar os itens de maior incerteza, aconselha-se investir tempo em revisões de progresso e status com os membros da equipe executiva e a aprovação da alta gerência para as principais fases, podendo ser necessárias interações informais e reuniões não-agendadas.

Recomenda-se um plano de desenvolvimento linear do projeto, com possíveis sobreposições de fases. Deve ser aplicado um estilo gerencial menos rigoroso, flexível para aceitar mudanças no início da execução do plano. Logo depois, deve-se congelar o planejamento e passar a incorporar ao plano apenas mudanças essenciais.

O gerente deve ter foco em completar o projeto com o menor esforço e custo. Deve possuir, de preferência, habilidades e conhecimentos técnicos, formar uma equipe com membros multifuncionais, criativos e inovadores e reservar 5 a 10% de recursos contingentes para atender a dificuldades e atrasos inesperados.

4.4 Análise da dimensão Complexidade

A dimensão *complexidade* foi considerada como S, Sistema. Isto quer dizer que o projeto é composto por “subsistemas” de atividades, executadas em áreas diversas, cada um delas responsável pela entrega de uma parte do projeto. No item Escopo do Termo de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Abertura do PJe são citados subsistemas como treinamentos, aquisições, infraestrutura de rede e banco de dados, integração com sistemas legados e regulamentação, entre outros.

A dimensão complexidade afeta a organização, o planejamento, a interação entre as partes e a formalidade no gerenciamento do projeto. Faz-se necessário um foco maior nas especificações e na integração dos diversos subsistemas. Exige do gerente habilidades para administração eficiente de diversos tipos de questões técnicas, políticas e administrativas.

Projetos em nível de complexidade Sistema requerem a integração de vários subsistemas. O gerenciamento da configuração e da integração exige especial atenção do gerente, que deve procurar envolver os usuários o mais cedo possível, para aumentar as chances de que suas necessidades sejam entendidas. O grande número de atividades para controlar também dificulta o planejamento, por isso a abordagem gerencial deve ser mais rígida e formal, com foco nos esforços para o cumprimento do planejado. Podem ser utilizadas ferramentas e softwares para facilitar o controle do planejamento.

As mudanças nos requisitos e especificações, entretanto, precisam ser abordadas considerando o projeto como um todo e não como uma coleção de subsistemas. Recomenda-se uma reserva de tempo suficiente para integração; o gerenciamento centralizado da integração e da configuração; e o controle sistemático das mudanças e de seu impacto.

4.5 Análise da dimensão Ritmo

A dimensão *ritmo* foi considerada como RC, Rápido/Competitivo. Em projetos com este nível de ritmo, a urgência do prazo tem caráter estratégico. Geralmente há restrições e pressões internas que impulsionam o ritmo, vindas das estratégias gerenciais e institucionais, das ameaças ambientais e políticas, mas a falha no cumprimento dos prazos não significará necessariamente o fracasso do projeto.

No caso do PJe há fatores de pressão para que o sistema seja implantado, quer pelos benefícios que trará, quer por se tratar de meta prioritária da administração, que, por sua vez, precisará dar suporte à gerência do projeto, tomando decisões em tempo oportuno, aprovando cada marco principal e monitorando a ocorrência de problemas entre um marco e outro.

O atraso pode trazer prejuízos políticos e organizacionais, por isso é altamente desejável o cumprimento do prazo estabelecido pelo CNJ para a conclusão do projeto. Se necessário, porém, é possível estender o prazo, de acordo com regras constantes na Resolução que estabelece a obrigatoriedade da implantação (Conselho Nacional de Justiça, 2013).

Os gerentes de projetos de ritmo Rápido/Competitivo normalmente trabalham em estrutura matricial, buscando procedimentos estruturados, conceitos e métodos para encurtar as fases do ciclo de vida; montando equipes com pessoas qualificadas para o trabalho; mantendo, se necessário, planos de contingência para situações que ponham em risco o prazo de conclusão; concedendo relativa autonomia à equipe, mas apertando o controle quando houver ameaças ao cumprimento do prazo, caso este seja prioritário.

O gerente do PJe, portanto, deve ter mentalidade estratégica, focando em cumprir os cronogramas, mas também em atender às necessidades dos usuários e alcançar as metas da administração. Recomenda-se manter o foco nas prioridades da instituição para adequar a abordagem adotada se, por exemplo, for preciso flexibilizar o controle do tempo em prol de mais qualidade ou melhor desempenho. Hoje, o projeto tem o ritmo pressionado pelo prazo determinado pela Resolução 185 (Conselho Nacional de Justiça, 2013) e pela prioridade que recebe da atual administração, que se encerra em 2016.

5 Conclusões/Considerações Finais

Este trabalho visa a contribuir com o conhecimento profissional da área de gerenciamento de projetos para o setor público brasileiro, mais especificamente para o Poder



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Judiciário. Acredita-se que foi cumprido o objetivo do estudo e respondida a questão de pesquisa, com a elaboração das recomendações para o gerenciamento do projeto PJe, apresentadas na seção anterior, obtidas por meio da aplicação dos conceitos do modelo de referência adotado, o Modelo Diamante, de Shenhar e Dvir.

Espera-se que as recomendações aqui prescritas proporcionem melhor eficiência e eficácia no gerenciamento e nos resultados da implantação do projeto. Espera-se ainda que um eventual sucesso da experiência aumente o interesse dos administradores pela área de Gestão de Projetos, possibilitando uma maior disseminação de suas práticas e contribuindo para aumentar o grau de maturidade da instituição nesta área.

O estudo deixa espaço para prosseguimento nas fases seguintes do projeto. Futuramente, por exemplo, pode-se verificar o sucesso da aplicação das recomendações propostas, caso o sejam. Pode-se também utilizar a categorização aqui definida para auxiliar na identificação dos fatores críticos de sucesso, dos riscos e benefícios do projeto. Fica ainda aberta a possibilidade da utilização dos resultados deste trabalho por tribunais de todos os ramos da Justiça, como Federal, Militar, Estadual e Eleitoral, que também estão sujeitos à mesma determinação de implantar o PJe (Conselho Nacional de Justiça, 2013).

A análise do projeto restringiu-se a considerar o Modelo Diamante, que se baseia em fatores de natureza absoluta, como o escopo e a complexidade. Segundo (Kwasnik, 2000), porém, nenhuma classificação consegue capturar todos os aspectos de um domínio em particular, assim como um conjunto de dimensões tanto pode produzir uma descrição válida quanto criar um filtro limitador da visão do fenômeno observado.

Concluimos, portanto, reforçando a possibilidade de ampliação e complementação da análise descrita neste relato técnico, por meio da aplicação de outros modelos de referência ao projeto. Para tal existem diversas pesquisas, propondo diferentes modelos aplicáveis e considerando fatores de natureza relativa, como o contexto social, a história e as pessoas envolvidas no projeto, como (Engwall, 2003), ou ainda, que sugerem ampliar a base de conhecimento para o gerenciamento, propondo a avaliação de aspectos relativos às áreas jurídicas, ao meio ambiente, à segurança e à criatividade, entre outros, como o modelo I4, de (Carvalho & Rabechini Jr, 2009).

Referências

- Almeida Filho, J. C. de A. (2012). *Processo Eletrônico e Teoria Geral do Processo Eletrônico* (4^o ed). Rio de Janeiro: Forense.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294–307.
- BRASIL. Emenda Constitucional n^o 45, de 8 de Dezembro de 2004 (2004). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm
- BRASIL. Lei N^o 11.419, de 19 de Dezembro de 2006, Pub. L. No. 11.419 (2006). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm
- Bueno, M. V. B., & Sardeto, P. E. da R. (2013). A contribuição do Judiciário brasileiro na construção de uma sociedade mais democrática: o Judiciário eletrônico (e-judiciário). *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, (n. 9), 88–100.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr, R. (2009). Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 63–78.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3^o ed). São Paulo: Atlas.
- Chagas Jr, M. de F., Perondi, L. F., & Yassuda, I. dos S. (2013). Proposta de Artefato Para Caracterização de Projetos Espaciais. In *PROCEEDINGS_ALTEC2013* (p. 3167–3182).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Porto, Portugal: Instituto Superior Tecnico, Lisboa, Portugal. Recuperado de http://www.altec2013.org/docs/PROCEEDINGS_ALTEC2013_v3.pdf
- Clementino, E. B. (2007). *Processo judicial eletrônico: o uso da via eletrônica na comunicação de documentos processuais sob o enfoque histórico e principiológico, em conformidade com Lei 11.419, de 19.12.2006* (1^o ed). Curitiba: Juruá Editora.
- Conselho Nacional de Justiça, C. N. J. (2008, agosto 25). Carta do Judiciário - 2008. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/eventos/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>
- Conselho Nacional de Justiça, C. N. J. (2009, setembro 15). Termo de Acordo de Cooperação Técnica n. 073/2009. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/transparenciacnj/acordos-terminos-e-convenios/acordos-de-cooperacao-tecnica/16417-termo-de-acordo-de-cooperacao-tecnica-n-0732009>
- Conselho Nacional de Justiça, C. N. J. (2013, dezembro 18). Resolução n^o 185/2013 do Conselho Nacional de Justiça. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/27241-resolucao-n-185-de-18-de-dezembro-de-2013>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^o ed). São Paulo: Atlas.
- Howell, D., Windahl, C., & Seidel, R. (2010). A project contingency framework based on uncertainty and its consequences. *International Journal of Project Management*, 28(3), 256–264. doi:10.1016/j.ijproman.2009.06.002
- Kwasnik, B. H. (2000). The role of classification in knowledge representation and discovery. *Library Trends*, p. 22–47.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2^o ed). São Paulo: Atlas.
- PMI. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projectos (Guia PMBOK®) - Quarta Edição* (4^a Edição.). Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- Rabechini Jr, R., & Sabino, S. (2012). A implantação da estratégia por meio de projeto: o caso Carandiru. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(2), 187–216.
- Reilly, R. R., Sauser, B. J., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, p. 665–679. Available online at www.sciencedirect.com.
- Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, p. 394–414.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos. A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedidos* (1^o ed). M. Books.
- Soares, F. D. (2011). Processo judicial eletrônico: Aspectos gerais e ações iniciais. *Âmbito Jurídico*, XIV(84). Recuperado de http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8900&revista_caderno=21
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X
- Stretton, A. (2001, fevereiro). Notes on project/program typologies. *PM World Today*. Addison, TX : PM Forum, Inc.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4^o ed). Porto Alegre (RS): Bookman.