

GESTÃO DE PROJETOS COM FOCO EM BENEFÍCIOS: A Implantação da Gestão por Benefícios no CNJ (2021 – 2024)

Resumo

Este artigo analisa a institucionalização da gestão por benefícios no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), entre 2021 e 2024, a partir da adoção da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO). Com base em uma análise documental qualitativa com estatística descritiva, o estudo examina Termos de Encerramento de Projetos (TEPs) finalizados nesse período, buscando identificar a maturação da governança de projetos no Poder Judiciário brasileiro. Os resultados apontam uma transição gradual de um modelo centrado na execução física das entregas para uma lógica orientada à geração de valor público, com crescente definição de benefícios esperados, uso de indicadores de impacto e integração com o planejamento estratégico institucional. Identificam-se avanços significativos em 2024, quando 15 projetos foram encerrados com 17 benefícios monitorados — 16 atingiram 100% e 1 chegou a 94% de realização. Persistem, contudo, desafios na mensuração de valores intangíveis e na consolidação da cultura orientada por resultados. O artigo conclui propondo uma agenda de pesquisa qualitativa com gestores de projeto, visando aprofundar a compreensão das práticas, percepções e barreiras associadas à gestão de benefícios no setor público.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gestão por benefícios; Governança pública; Poder Judiciário; CNJ; Valor público.

Abstract

This article examines the institutionalization of benefits management at Brazil's National Council of Justice (CNJ) between 2021 and 2024, following the adoption of the Project and Portfolio Management Methodology (MGPRO). Using a qualitative documentary analysis with descriptive statistics, the study reviews 41 Project Closure Reports (TEPs) completed during this period to assess the maturity of project governance within the Brazilian Judiciary. Findings indicate a gradual shift from a delivery-focused model to a value-driven approach, with increasing emphasis on identifying expected benefits, applying performance indicators, and aligning projects with strategic planning. Significant progress is observed in 2024, when 15 projects were completed with 17 benefits monitored — 16 achieved 100% realization and 1 reached 94% with planned expansion. Challenges remain in measuring intangible outcomes and embedding a results-oriented culture. The article concludes by proposing a qualitative research agenda involving project managers, aiming to deepen understanding of benefit management practices, perceptions, and implementation barriers in the public sector.

Keywords: Project management; Benefits management; Public governance; Judiciary; CNJ; Public value.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira tem buscado aprimorar sua capacidade de resposta às demandas sociais por meio de instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação mais aderentes à complexidade do Estado. No campo da gestão de projetos, essa evolução tem sido marcada pela transição de modelos tradicionais, centrados em entregas físicas e cumprimento de cronogramas, para abordagens que privilegiam a geração de resultados concretos e sustentáveis para os cidadãos. Essa mudança de paradigma reflete a crescente valorização da gestão por resultados e da geração de valor público como princípios orientadores da ação estatal.

No âmbito do Poder Judiciário, esse movimento também tem se intensificado. À medida que se amplia a percepção de que a Justiça deve ser mais acessível, eficiente e responsiva, cresce a exigência por mecanismos de governança que permitam alinhar as ações dos órgãos judiciais aos objetivos estratégicos nacionais e às necessidades reais da sociedade. Nesse contexto, a gestão de projetos assume papel central, especialmente quando vinculada a políticas estruturantes e iniciativas de transformação digital, como aquelas promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Justificativa

A gestão de projetos no Judiciário ainda se concentra na execução das atividades, sem valorizar suficientemente os benefícios institucionais, prejudicando a efetividade das iniciativas. No CNJ, a necessidade de seleção e avaliação mais racional levou à adoção da gestão por benefícios, que acrescenta critérios de impacto e valor público ao processo. Contudo, há poucos estudos sobre a implementação dessa abordagem, seus métodos, monitoramento e resultados. Este artigo analisa como a gestão por benefícios está sendo institucionalizada no CNJ, ressaltando aprendizados e desafios.

A gestão por benefícios pode ser compreendida como um conjunto de práticas voltadas à identificação, organização, monitoramento e realização dos resultados esperados de um projeto ou programa, tendo como foco principal o valor gerado para os beneficiários finais. Diferentemente da gestão de projetos tradicional, centrada em escopo, prazo e orçamento, essa abordagem desloca o eixo da gestão para a transformação efetiva dos contextos institucionais ou sociais a que os projetos se propõem a intervir.

No âmbito do CNJ, esse conceito foi incorporado de forma progressiva a partir de 2021 culminando na adoção da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO). A gestão por benefícios passou a ser entendida como componente essencial da governança de projetos, articulando a visão estratégica institucional às entregas operacionais, por meio da identificação de problemas amplos, da proposição de valores públicos a serem gerados e da definição de indicadores de realização de benefícios.

Ao aplicar esse modelo, o CNJ busca não apenas executar projetos com maior controle, mas garantir que cada iniciativa esteja diretamente conectada a objetivos estratégicos, produzindo efeitos positivos concretos para os públicos atendidos pela Justiça brasileira.

O presente artigo tem como objetivo apresentar o processo de implantação da gestão por benefícios no Conselho Nacional de Justiça, entre os anos de 2021 e 2024 destacando suas etapas evolutivas, os instrumentos desenvolvidos e a sistemática de acompanhamento implementada. A proposta central é evidenciar como a lógica orientada por benefícios foi incorporada à governança de projetos do CNJ, e de que maneira essa abordagem tem contribuído para alinhar as entregas dos projetos à resolução de problemas estratégicos e à geração de valor público.

Para isso, o artigo descreve a metodologia adotada, os principais marcos institucionais e as práticas de monitoramento de benefícios utilizadas no âmbito da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP/CNJ). Em seguida, apresenta-se uma análise da base de dados dos projetos executados entre 2021 e 2024, com foco nos benefícios mapeados e no percentual de realização informado nos TEPs, com base nos indicadores definidos pelos próprios gestores dos projetos.

Ao final, busca-se refletir sobre os resultados alcançados e os aprendizados institucionais decorrentes da adoção dessa abordagem, contribuindo para a disseminação de boas práticas de governança no Poder Judiciário.

Delimitação e metodologia

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com foco na análise institucional da implantação da gestão por benefícios no CNJ entre os anos de 2021 e 2024. A investigação concentra-se nas ações conduzidas pela Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP), particularmente no uso dos instrumentos previstos na Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO), como os Termos de Encerramento de Projeto (TEPs), o acompanhamento do portfólio estratégico e os relatórios técnicos de monitoramento.

A análise empírica tem como base os dados registrados nos TEPs dos projetos estratégicos do CNJ no período de 2021 a 2024, considerando especialmente: i) a quantidade de benefícios mapeados nos projetos; ii) os valores públicos esperados; iii) os indicadores de realização informados pelos gestores; e iv) o percentual de alcance de cada benefício ao final do ciclo de execução.

A partir desse levantamento, são identificadas tendências, gargalos e boas práticas associadas à institucionalização da gestão orientada por benefícios, com vistas a subsidiar o aperfeiçoamento da governança pública no âmbito do Judiciário.

Além desta introdução, o artigo está organizado em cinco seções. A seção 2 apresenta os fundamentos conceituais da gestão por benefícios, com base em estudos nacionais e internacionais, buscando contextualizar a abordagem no setor público. A seção 3 descreve o processo de implantação dessa lógica no CNJ, desde seus marcos iniciais até a consolidação metodológica por meio da MGPRO. Em seguida, a seção 4 traz a análise dos dados relativos aos projetos executados entre 2021 e 2024, com ênfase na identificação, acompanhamento e grau de realização dos benefícios mapeados. A seção 5 discute os principais resultados, lições aprendidas e desafios enfrentados no processo de institucionalização. Por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais, com recomendações para o fortalecimento da gestão por benefícios no âmbito do Poder Judiciário.

GESTÃO POR BENEFÍCIOS

O termo benefício, no contexto da gestão de projetos, tem se tornado um dos principais eixos de transformação da prática gerencial no setor público e privado. Em contraste com a ênfase tradicional em escopo, prazo e custo, a gestão por benefícios desloca o centro da atenção para o impacto gerado pelas entregas, isto é, os efeitos positivos percebidos e mensuráveis que justificam os esforços empreendidos. Essa mudança de perspectiva vem sendo cada vez mais incorporada pelas organizações públicas como resposta à necessidade de fortalecer a efetividade das políticas e a legitimidade das ações institucionais.

Fundamentos e Referenciais Teóricos

Segundo Ward e Daniel (2006), benefício é o resultado mensurável de uma mudança percebida como uma vantagem por um ou mais stakeholders. Essa definição destaca três elementos essenciais: (i) a mensurabilidade, que implica na necessidade de estabelecer indicadores claros; (ii) a percepção de vantagem, o que exige escuta ativa dos públicos afetados; e (iii) a conexão com uma mudança, ou seja, um efeito concreto decorrente de uma ação planejada. O escritório intitulado “Office of Government Commerce” (OGC, 2011), por sua vez, define benefícios como vantagens mensuráveis obtidas por stakeholders como resultado de mudanças que contribuem para os objetivos organizacionais. Essa abordagem insere a noção de benefício dentro do ciclo estratégico de criação de valor, exigindo coerência entre fins e meios, entre planejamento e entrega.

A literatura especializada aponta ainda para a diferença fundamental entre três conceitos frequentemente confundidos: entregas, resultados e benefícios. As entregas (outputs) referem-se aos produtos ou serviços gerados diretamente por um projeto: um sistema informatizado, uma norma técnica ou um curso de capacitação. Os resultados (outcomes) dizem respeito às mudanças imediatas produzidas por essas entregas: a melhoria na qualidade do atendimento, o aumento da produtividade ou a padronização de procedimentos. Já os benefícios constituem os efeitos de valor duradouro, percebidos como melhorias reais por indivíduos, grupos ou instituições: a ampliação do acesso à justiça, a redução de desigualdades ou o fortalecimento da transparência. Essa distinção é crucial para evitar que projetos sejam avaliados unicamente pelo que entregam, e não pelos efeitos que causam.

Em sua pesquisa sobre o impacto da gestão por benefícios em projetos públicos, Almeida (2009) observa que, muitas vezes, as organizações dedicam grande esforço à execução técnica dos projetos, mas negligenciam o que realmente importa: os efeitos concretos dessas ações para a sociedade. Destaca-se que a gestão por benefícios requer o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, ao alinhamento estratégico e à avaliação constante dos resultados. Para isso, é necessário que os benefícios sejam identificados, estruturados, planejados e acompanhados desde o início do projeto, com participação dos principais stakeholders e apoio da alta gestão.

Serra e Kunc (2015), ao investigarem a adoção da gestão por benefícios em empresas brasileiras, afirmam que a efetividade dessa abordagem está diretamente relacionada à maturidade estratégica das organizações. Em outras palavras, não basta definir benefícios de

forma genérica ou simbólica, é preciso conectá-los a objetivos organizacionais explícitos, com base em uma lógica de valor que seja compreendida e compartilhada. O sucesso da gestão por benefícios depende, portanto, de uma articulação entre estratégia, projeto e operação. Isso envolve desde a escolha dos projetos com maior potencial de transformação até o desenho de indicadores que permitam acompanhar, ao longo do tempo, se os efeitos desejados estão de fato sendo alcançados.

Outro aspecto fundamental é a noção de stakeholders múltiplos, especialmente no setor público. Enquanto em empresas privadas o benefício pode ser mais facilmente associado ao retorno financeiro ou à vantagem competitiva, no setor público os benefícios precisam atender a expectativas muitas vezes conflitantes: de cidadãos, servidores, gestores, órgãos de controle, e da sociedade em geral. Isso exige uma definição mais ampla e legítima de valor público, que inclua elementos como justiça, equidade, inclusão e responsividade. Como observam os autores Menezes e Vieira (2021), um benefício é sempre relativo ao seu contexto e deve ser percebido como melhoria por quem é diretamente afetado pela mudança. Essa percepção torna imprescindível a participação ativa dos beneficiários na concepção e validação dos benefícios.

Por fim, vale destacar que o benefício não se esgota no encerramento do projeto. Muitas vezes, os efeitos desejados ocorrem em fases posteriores, exigindo ações complementares, acompanhamento de indicadores e envolvimento de áreas de negócio na consolidação dos resultados. A literatura denomina esse esforço de pós-gestão de benefícios (Serra e Kunc, 2015), etapa muitas vezes negligenciada na prática, mas que representa a diferença entre uma entrega formalmente bem-sucedida e uma transformação efetivamente realizada.

Em síntese, o conceito de benefício em projetos representa uma evolução na forma como se pensa o valor gerado pelas organizações. Mais do que entregar uma tarefa, trata-se de mudar algo relevante institucionalmente para melhor, de forma mensurável, percebida como positiva e alinhada a objetivos maiores. Essa lógica se torna ainda mais importante em organizações públicas, nas quais os projetos devem, em última instância, responder a problemas coletivos reais e contribuir para o fortalecimento da cidadania e das instituições democráticas. Nos capítulos seguintes, essa abordagem será aplicada à experiência do CNJ, que, a partir de 2021, passou a estruturar a sua carteira de projetos com base na lógica de gestão por benefícios, buscando conectar problemas estratégicos a entregas coordenadas e, sobretudo, à geração de valor público.

A Gestão por Benefícios como Paradigma de Governança

A adoção da gestão por benefícios, ou “Benefits Realization Management” (BRM) como eixo estruturante da gestão de projetos representa uma mudança de paradigma na forma como organizações, especialmente as públicas, compreendem o seu papel estratégico. Ao substituir o modelo tradicional centrado na execução técnica por uma lógica orientada à realização de valor, a BRM se consolida como instrumento de governança organizacional, pois alinha decisões de investimento, monitoramento de ações e prestação de contas em torno de transformações mensuráveis e desejadas (Bradley, 2010).

No seu estudo seminal, Bradley (2010) afirma que a gestão de benefícios não é um apêndice da gestão de projetos, mas sim a sua razão de ser. Nesse sentido, ela deve estar presente desde a seleção da iniciativa, passando pela estruturação do portfólio, pelos processos de execução e pelo acompanhamento pós-projeto. A perspectiva de governança impõe uma visão holística e sistêmica: projetos não são atividades isoladas, mas mecanismos de entrega de valor em cadeia, conectados a estratégias, objetivos e necessidades reais.

Para Serra e Kunc (2015), a BRM oferece uma ponte crítica entre os níveis estratégico, tático e operacional. No plano estratégico, ela permite priorizar projetos com maior potencial de impacto e justificar alocação de recursos com base em valor previsto. No plano tático, fornece instrumentos para monitorar a aderência do projeto aos objetivos e garantir a sua contribuição ao portfólio. No plano operacional, permite medir a eficácia real da intervenção e retroalimentar o processo decisório.

Essa visão sistêmica tem ganhado força especialmente em ambientes de alta complexidade institucional, como o setor público (Costa, 2018). Governos e órgãos judiciais operam com múltiplos stakeholders, demandas concorrentes e pressões por transparência e legitimidade. Nesse contexto, a adoção da gestão por benefícios permite: i) mapear problemas prioritários e seus públicos afetados; ii) desenhar projetos com lógica de transformação clara; iii) alinhar entregas a resultados e indicadores de impacto; e iv) acompanhar o ciclo de vida do valor, e não apenas da execução.

Como destaca o OGC (2011), a governança orientada por benefícios requer responsabilidade compartilhada entre a área de projetos, as unidades finalísticas e os níveis de decisão estratégica. Isso significa que o valor não pode ser atribuído apenas ao gerente de projetos, mas deve envolver patrocinadores, gestores de negócio, analistas e usuários. Todos são corresponsáveis por identificar, viabilizar, medir e sustentar os benefícios ao longo do tempo.

No setor público, esse modelo também contribui para o fortalecimento da “accountability” e da transparência. Quando os projetos são vinculados a problemas públicos concretos e têm os seus benefícios planejados e monitorados, torna-se possível demonstrar, de forma objetiva, como os recursos estão sendo transformados em valor coletivo. Isso representa um avanço em relação à lógica de outputs, tradicionalmente usada em relatórios de gestão, e permite elevar o padrão de avaliação institucional para um patamar mais aderente às demandas da sociedade.

Essa mudança também afeta diretamente o modelo de governança de portfólio. Como observa Almeida (2009), a gestão de benefícios exige que os projetos não sejam vistos de forma isolada, mas sim agrupados conforme o tipo de problema que enfrentam ou o valor que pretendem gerar. Esse agrupamento por problemas e benefícios compartilhados possibilita a construção de programas ou pacotes estratégicos de entrega de valor, aumentando a coerência e a sinergia entre iniciativas e facilitando a tomada de decisão.

No contexto do Judiciário brasileiro, esse reposicionamento tem sido progressivamente incorporado pelo CNJ, que a partir da implantação da MGPRO, passou a demandar de seus projetos a definição explícita de problemas institucionais, públicos-alvo e valores públicos

esperados. Isso reflete a compreensão de que a gestão de projetos é, em última instância, uma função de governança institucional, e não apenas de execução operacional.

A integração entre BRM e governança pode ser visualizada na prática por meio de instrumentos como: i) Mapas de benefício (benefit maps), que estruturam a lógica de causa e efeito entre entregas, mudanças e impactos; ii) Termos de Abertura de Projeto (TAPs) que associam os projetos a problemas prioritários e indicadores de resultado; e iii) Relatórios de acompanhamento de benefícios, que permitem validar o grau de realização dos efeitos esperados e identificar desvios ou aprendizados.

Com isso, a organização adota uma cultura de projetos centrada na entrega de valor, e não na mera execução de escopos. Projetos passam a ser avaliados pelo quanto transformam, e não apenas pelo que produzem. E a governança passa a se basear em evidências de benefício, em vez de apenas em marcos de cronograma.

Em suma, a gestão por benefícios supera a dimensão operacional dos projetos e se insere como componente estratégico da governança pública, contribuindo para elevar a maturidade institucional, a coerência das ações, a eficiência no uso de recursos e a legitimidade das políticas implementadas. Essa perspectiva será aprofundada no capítulo seguinte, por meio da análise da experiência do CNJ na adoção e institucionalização da BRM no Poder Judiciário.

Fases da Gestão de Benefícios

A gestão por benefícios é um processo estruturado e contínuo, que acompanha o projeto desde sua concepção até a realização efetiva dos impactos esperados. Mais do que um conjunto de ferramentas, trata-se de uma abordagem processual, baseada em etapas interdependentes que buscam garantir a entrega de valor real e mensurável para os stakeholders. Ao longo dos últimos anos, diversos modelos foram propostos para estruturar essas fases, com destaque para o modelo de Cranfield (Ward & Daniel, 2006), o framework do OGC (2011) e as adaptações para o setor público brasileiro sistematizadas por Almeida (2009).

Embora existam variações na nomenclatura, os modelos convergem em torno de cinco macrofases principais, que se aplicam tanto a projetos isolados quanto à gestão de portfólios e programas.

a) Identificação e estruturação dos benefícios

Essa fase inicial consiste em definir quais benefícios se pretende alcançar com o projeto, para quem esses benefícios são relevantes, por que eles são importantes e como poderão ser mensurados. É o momento em que se realiza o vínculo direto entre os problemas estratégicos identificados e os efeitos desejados da intervenção. Um benefício bem definido deve ser específico, relevante, mensurável e alinhado aos objetivos da organização.

Ward e Daniel (2006) destacam que a estruturação dos benefícios deve ser feita com participação ativa dos stakeholders, internos e externos, pois são eles os destinatários das mudanças. Essa fase também envolve a identificação de interdependências entre projetos e possíveis riscos à realização dos benefícios.

No setor público, essa etapa é especialmente sensível, pois o valor gerado muitas vezes é difuso, intangível ou de longo prazo, como justiça social, inclusão, confiança institucional ou inovação. Por isso, é essencial que o benefício esteja claramente relacionado a um problema público real e documentado, como orienta a Metodologia de Gestão de Projetos do CNJ (MGPRO).

b) Planejamento da realização dos benefícios

Com os benefícios definidos, passa-se à fase de planejamento, na qual se detalham os mecanismos necessários para sua realização, os atores envolvidos, as mudanças organizacionais exigidas e os indicadores que permitirão monitorar o progresso. Aqui, a BRM se conecta diretamente à gestão de mudanças (change management), uma vez que a simples entrega do produto do projeto não garante, por si só, a transformação desejada.

Essa fase exige o desenvolvimento de um Plano de Realização de Benefícios, que explicita o caminho causal entre as entregas e os resultados esperados, o cronograma de verificação dos indicadores e os marcos de validação. Como Alexandre (2011), um plano bem estruturado evita a dispersão de esforços e fornece base sólida para o acompanhamento institucional.

c) Execução das ações e entregas habilitadoras

Essa etapa corresponde à implementação do projeto em si, a execução das atividades, a produção dos entregáveis e a gestão de escopo, cronograma e orçamento. No entanto, sob a ótica da BRM, essa fase deve ser acompanhada de ações habilitadoras da mudança, como capacitação de usuários, atualização de processos, envolvimento de lideranças e preparação para a adoção das novas soluções (Bradley, 2010).

É nesse momento que a relação entre entregas e resultados deve ser monitorada de forma ativa, com foco na prontidão organizacional para colher os benefícios planejados. O papel do gestor de benefícios, ou do gerente de projetos com visão ampliada, torna-se crucial para garantir que as entregas técnicas estejam alinhadas com os objetivos de valor previamente definidos.

d) Monitoramento e avaliação dos benefícios

Após a conclusão do projeto, inicia-se a fase de realização efetiva dos benefícios, que pode se estender por meses ou até anos, dependendo do tipo de impacto almejado. Essa fase demanda o acompanhamento contínuo dos indicadores de benefício, a comparação com os valores esperados e a adoção de medidas corretivas em caso de desvios.

Serra e Kunc (2015) chamam atenção para o risco do “abandono pós-entrega”, em que projetos são considerados encerrados antes que seus efeitos tenham sido efetivamente avaliados. A gestão por benefícios combate esse risco por meio de um ciclo de monitoramento estruturado, que inclui: relatórios periódicos, coleta de dados dos usuários, reuniões com patrocinadores e comparação com metas de impacto.

No setor público, essa fase reforça a transparência e a “accountability”, ao permitir que a sociedade e os órgãos de controle acompanhem se os projetos financiados estão efetivamente resolvendo os problemas para os quais foram criados.

e) Consolidação, lições aprendidas e retroalimentação

A última fase da gestão de benefícios consiste em sistematizar os aprendizados obtidos, avaliar as barreiras e facilitadores à realização dos impactos e alimentar com essas informações os ciclos futuros de planejamento. O objetivo aqui é duplo: garantir que os benefícios alcançados sejam sustentados ao longo do tempo e promover a melhoria contínua da capacidade institucional de gerar valor.

Essa etapa inclui a revisão dos mapas de benefício, a atualização dos bancos de lições aprendidas, a documentação dos indicadores que melhor capturaram valor e a identificação de boas práticas replicáveis. No Judiciário, essa fase tem ganhado relevância à medida que projetos estratégicos de alcance nacional, como os relacionados à transformação digital e à equidade estrutural, passam a ser acompanhados de forma sistemática pelo CNJ.

Ao organizar a gestão por benefícios em fases, as organizações públicas ganham maior clareza sobre o ciclo completo de geração de valor, desde a concepção até o impacto. Essa estruturação favorece o alinhamento entre estratégia, execução e avaliação, e contribui para uma cultura institucional orientada não apenas a “fazer”, mas a transformar com propósito.

Nos capítulos seguintes, essa lógica será aplicada à experiência do CNJ, que desde 2021 passou a institucionalizar essas etapas por meio da MGPRO, dos Termos de Encerramento de Projeto (TEPs), e de práticas de monitoramento baseadas em valor público.

GESTÃO DE PROJETOS COM FOCO EM BENEFÍCIOS NO CNJ

A institucionalização da gestão por benefícios no Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é resultado de um processo incremental, iniciado entre 2021 e 2024 com a revisão metodológica da gestão de projetos no âmbito da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP). Esse processo traduziu-se em uma mudança estrutural na forma como os projetos estratégicos passaram a ser selecionados, planejados, monitorados e avaliados: do foco em entregas para o foco em benefícios e valor público.

A trajetória da implantação está documentada em dois marcos principais: o Plano de Melhorias do Escritório de Projetos (P4), elaborado em 2021, e a versão consolidada da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO), publicada em 2023. Ambos os instrumentos foram resultado de um processo institucional de escuta qualificada, análise crítica da prática acumulada desde a criação do Escritório de Projetos, e incorporação de boas práticas nacionais e internacionais em gestão de benefícios.

Diagnóstico inicial e construção participativa

A transição metodológica promovida pelo CNJ a partir de 2020 não ocorreu de maneira abrupta, mas foi precedida por um processo sistemático de escuta, análise crítica e construção participativa. Essa abordagem reflete um compromisso institucional com a melhoria contínua da governança e com a qualificação das práticas de gestão pública, especialmente no campo da administração de projetos estratégicos.

O diagnóstico foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários internos, análise documental de Termos de Encerramento de Projetos (TEPs) anteriores, e oficinas de cocriação com unidades técnicas e gestores de projeto. Esse esforço de escuta e sistematização revelou um conjunto de fragilidades recorrentes no modelo até então adotado: i) Predominância de uma lógica produto cêntrica, centrada em escopo e prazos, com pouca ênfase nos resultados e impactos das iniciativas; ii) dificuldade das equipes em definir claramente o problema institucional que justificava o projeto, o que gerava propostas orientadas por soluções previamente escolhidas, e não por necessidades reais; iii) baixo grau de formalização da lógica de valor público esperado, com ausência de indicadores que permitissem avaliar a realização de benefícios; iv) fragmentação da carteira de projetos, com iniciativas isoladas e sobreposições de escopo, dificultando sinergias e compromissos intersetoriais; e v) uso dos instrumentos metodológicos (como TAP e TEP) mais como formulários burocráticos do que como ferramentas gerenciais capazes de orientar a execução e a avaliação das ações.

A partir desses achados, o UNOPS propôs um conjunto de cinco eixos de melhoria para qualificar a prática de gestão de projetos no CNJ, com base nas diretrizes de governança orientada a valor e nas boas práticas internacionais de “Benefits Realisation Management” (BRM):

Eixos de melhorias para a prática de Gestão de Projetos no CNJ.

Aspecto	Descrição
Valorização dos benefícios	Justificação por problema estratégico, associado a valores públicos esperados
Redesenho e simplificação	Instrumentos metodológicos focados em funcionalidade, clareza conceitual e usabilidade
Reforço institucional	Papel do patrocinador como elo entre a estratégia institucional e a execução das iniciativas
Integração efetiva	Gestão de projetos e planejamento estratégico institucional
Ampliação do suporte técnico	Capacitação das equipes executoras, formação contínua dos atores envolvidos

Elaboração própria.

O Plano de Melhorias também explicitou a necessidade de avançar para uma abordagem metodológica mais robusta, centrada no ciclo completo de gestão de benefícios, incluindo identificação, planejamento, acompanhamento e avaliação dos impactos. A partir desse diagnóstico, a equipe do CNJ deu início à construção da nova Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO), com base em modelos consolidados como o OGC (2011), Ward & Daniel (2006) e adaptações realizadas no contexto brasileiro por Almeida (2009) e Akutsu & Guimarães (2015).

Essa nova metodologia seria posteriormente consolidada e formalizada em 2023, passando a orientar a seleção, a formulação, a execução e o encerramento dos projetos estratégicos no âmbito do CNJ. Antes de sua publicação, porém, foram realizados novos ciclos de validação interna, com participação de áreas técnicas, coordenações temáticas e representantes da alta gestão, garantindo adesão institucional progressiva e legitimidade metodológica.

A construção participativa da nova abordagem reforçou o caráter coletivo da governança de projetos e fortaleceu o entendimento de que a entrega de valor público é uma

responsabilidade compartilhada, que exige clareza estratégica, maturidade institucional e compromisso com o impacto real das políticas públicas implementadas.

A Nova Metodologia (MGPRO)

Como desdobramento direto do diagnóstico realizado no Plano de Melhorias, o Conselho Nacional de Justiça estruturou, entre 2021 e 2023, uma nova abordagem metodológica para a gestão de projetos estratégicos: a Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO). Formalizada em sua versão 5.0 no primeiro semestre de 2023, a MGPRO representa uma ruptura com o modelo tradicional centrado em escopo e entrega, instituindo como princípio orientador a gestão por benefícios, com foco na geração de valor público.

A principal premissa da MGPRO é que projetos institucionais não existem para produzir entregas em si, mas para resolver problemas relevantes e transformar contextos organizacionais ou sociais. Essa lógica alinha-se ao que a literatura especializada em BRM vem afirmando há mais de duas décadas: a efetividade de um projeto não se mede apenas por sua execução técnica, mas sobretudo pela realização dos benefícios esperados pelos seus públicos-alvo (Ward & Daniel, 2006; Bradley, 2010; Almeida, 2009).

No caso do CNJ, a metodologia passou a exigir que cada projeto seja justificado por um problema claramente identificado e contextualizado, com seus beneficiários definidos e seus benefícios planejados e monitorados ao longo do ciclo de vida da iniciativa. A lógica de gestão orientada a valor se articula, assim, em torno de três eixos conceituais centrais, como pode ser visto na tabela abaixo.

Quadro de eixos conceituais da gestão orientada a valor.

Problema institucional	Valor público esperado (benefício)	Entregas associadas
Projeto concebido como resposta a um problema público ou organizacional	Benefício descrito de forma específica no TAP, monitorado	Produtos organizados em função do benefício
Problema descrito de forma objetiva, com base em dados ou evidências verificáveis	Benefícios estruturados para resolução dos problemas identificados como relevantes.	Entregas contribuem para a realização dos benefícios previstos
Superar a prática de propor soluções focadas apenas em entregas	Associados a indicadores de realização	Evita acúmulo de entregas irrelevantes ou desconectadas da transformação pretendida

Elaboração própria.

Além da mudança conceitual, a MGPRO reformulou integralmente os instrumentos de gestão de projetos, que passaram a incorporar as premissas da BRM. Os principais instrumentos incluem as descrições da tabela abaixo.

Descrições dos documentos da MGPRO.

Documento	Descrição
Termo de Abertura de Projeto (TAP)	Documento que inicia formalmente o projeto, exige explicitação do problema institucional, valor público esperado, públicos beneficiários, entregas previstas e indicadores de benefício.

Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	Documento que detalha a implementação do projeto, registra etapas, produtos intermediários, responsáveis e critérios de validação de entregas e benefícios.
Painel de Acompanhamento de Benefícios	Dashboard interativo alimentado pela equipe do ECP/SEP/CNJ, permite acompanhamento em tempo real da realização dos benefícios previstos, agrupando projetos por problemas estratégicos comuns.
Banco de Lições Aprendidas	Estrutura criada para sistematizar aprendizados institucionais de cada projeto, registrando fatores críticos de sucesso, obstáculos enfrentados, ajustes realizados e recomendações para futuras iniciativas.

Elaboração própria.

Do ponto de vista operacional, a MGPRO prevê a adoção de um ciclo de cinco macrofases, alinhado aos modelos clássicos da BRM: i) Identificação e priorização de problemas; ii) planejamento e estruturação de benefícios; iii) execução e gestão da mudança organizacional; iv) acompanhamento e validação de resultados; e v) encerramento com retroalimentação estratégica.

Cada etapa inclui checklists, documentos de referência e suporte técnico do Escritório de Projetos para garantir o método e apoiar as equipes. A MGPRO integra a gestão de projetos ao planejamento estratégico institucional, exigindo que os projetos estejam alinhados aos objetivos oficiais e priorizando propostas pelo valor público. A responsabilidade pelos benefícios é compartilhada entre gestores, patrocinadores e demais instâncias, ampliando o engajamento e reduzindo riscos após a entrega. A metodologia do CNJ concretiza os princípios da gestão por benefícios, focando na geração de valor mensurável para usuários e sociedade.

RESULTADOS DA GESTÃO POR BENEFÍCIOS NO CNJ (2021–2024)

Para avaliar os efeitos práticos da institucionalização dessa abordagem no CNJ, este capítulo apresenta uma análise empírica dos projetos estratégicos concluídos entre os anos de 2021 e 2024. A hipótese central é que, após a implantação da MGPRO, os projetos passaram a apresentar maior maturidade gerencial, com uma consequente maior aderência à lógica de benefícios e maior capacidade de entrega de valor público, em contraste com os projetos executados sob modelos anteriores.

Metodologia

O percurso metodológico adotado é de natureza quantitativa, com base em levantamento documental dos Termos de Encerramento de Projeto (TEPs) arquivados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI/CNJ). O recorte temporal compreende os anos de 2021 a 2024, abrangendo tanto o período anterior à consolidação da MGPRO quanto o ciclo de sua implementação incremental. Foram identificados, em cada processo administrativo, os TEPs, que foram salvos manualmente e organizados em uma base de dados padronizada.

Essa base foi estruturada com as seguintes variáveis: número do processo (SEI), ano do encerramento, nome do projeto, responsável técnico, descrição dos produtos entregues, lições aprendidas, considerações dos responsáveis, benefícios declarados, forma de mensuração e

percentuais de realização. A partir da sistematização desses elementos, foi possível observar padrões recorrentes, identificar mudanças associadas à implantação da MGPRO e confrontar os dados com os referenciais teóricos da literatura sobre gestão por benefícios (Almeida, 2009; Bradley, 2010; Serra & Kunc, 2015).

A análise concentrou-se em três aspectos fundamentais: (i) a evolução do conteúdo dos TEPs quanto à presença dos elementos-chave da MGPRO; (ii) a distribuição temática dos projetos e os tipos de valor público declarados; e (iii) a qualidade e profundidade das lições aprendidas extraídas pelos gestores. Essa abordagem permitiu observar, de forma longitudinal, os impactos institucionais da nova metodologia e suas implicações práticas na governança de projetos no CNJ.

Projetos de 2021–2022: Diagnóstico Prévio à Implantação da MGPRO

A análise dos Termos de Encerramento de Projeto (TEPs) de 2021 e 2022 constitui a etapa inicial do levantamento realizado, com o objetivo de diagnosticar a maturidade da gestão de projetos no Conselho Nacional de Justiça (CNJ) antes da institucionalização da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO). No período em questão, foram encerrados 15 projetos estratégicos, 2 em 2021 e 13 em 2022, compondo um ciclo caracterizado por práticas predominantemente orientadas à execução de entregas, sem estruturação metodológica dos benefícios esperados, tampouco sua mensuração ou monitoramento sistemático.

A avaliação dos TEPs revela que, embora diversas iniciativas tenham produzido resultados relevantes, como relatórios técnicos, sistemas informatizados, campanhas de mobilização e eventos institucionais, a maioria carecia de definição formal dos benefícios que justificavam os esforços realizados. Também não foram identificados, de forma recorrente, indicadores de valor público ou metodologias de aferição de impacto. Esse padrão reforça o diagnóstico apresentado por Almeida (2009), segundo o qual projetos públicos frequentemente concentram-se na execução operacional, negligenciando os efeitos concretos para os beneficiários finais.

A ausência de práticas consolidadas de gestão por benefícios foi identificada por lições aprendidas registradas, em sua maioria, em termos de aspectos operacional, tais como planejamento de cronogramas, articulação interinstitucional e escassez de recursos humanos. Poucos projetos evidenciaram aprendizados relacionados ao alinhamento estratégico ou à geração de impacto institucional, elementos centrais da abordagem de “Benefits Realization Management” (Bradley, 2010; Serra & Kunc, 2015). Os TEPs funcionavam, nesse período, sobretudo como documentos administrativos de encerramento, desvinculados de uma lógica mais ampla de governança estratégica e de melhoria com o aprendizado.

Esse diagnóstico preliminar contribui para justificar a adoção da MGPRO a partir de 2023, com o propósito de reconfigurar o ciclo de vida dos projetos em torno da lógica de valor público. Como será detalhado nas seções seguintes, a MGPRO passou a estruturar a formulação dos projetos com base em problemas estratégicos e relevantes previamente definidos, benefícios esperados mensuráveis e mecanismos de monitoramento institucionalizados,

integrados ao Escritório Corporativo de Projetos (ECP) da Secretaria de Estratégia e Projetos (SEP/CNJ).

A transição metodológica pode ser observada com clareza nos dados agregados dos Termos de Encerramento de Projeto (TEPs) entre 2021 e 2024. No total, foram analisados 41 projetos encerrados: 2 em 2021, 13 em 2022, 11 em 2023 e 15 em 2024. Esse crescimento gradual do volume de projetos encerrados ao longo dos anos sugere não apenas o aumento da capacidade de execução institucional, mas também o amadurecimento progressivo da gestão de projetos no CNJ. Em especial, os dados de 2023 e 2024 evidenciam a consolidação da abordagem orientada por benefícios, com maior frequência de identificação de valor público, uso de indicadores e registro de lições aprendidas voltadas à efetividade das entregas.

Quantidade de Projetos encerrados por ano.

Ano do TEP	Quantidade de Projetos
2021	2
2022	13
2023	11
2024	15
Total Geral	41

Elaboração própria.

Esse movimento revela a eficácia da institucionalização da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO), que passou a oferecer suporte técnico e referencial metodológico às equipes executoras, promovendo uma cultura de gestão fundamentada na lógica de transformação e no compromisso com os resultados. Conforme será apresentado na próxima seção, os projetos encerrados a partir de 2023 apresentam níveis mais elevados de aderência aos preceitos da gestão por benefícios, tanto no desenho quanto na execução e avaliação de suas entregas.

Em 2024, 15 projetos apresentaram benefícios claramente definidos e foram monitorados quanto à sua realização final pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP). Dentre esses, destacam-se iniciativas como “Data Lake”, “Delegação de Perfil”, “Projeto Propagar” e “SireneJud 2.0”, todas com índice de realização final de 100%. Apenas um projeto, o “Sniper”, registrou taxa inferior (94%), ainda assim com escopo praticamente integralmente cumprido e plano de expansão já em curso. Ao todo, esses projetos mapearam 22 benefícios distintos, todos acompanhados por formas de mensuração documentadas nos painéis do CNJ ou em relatórios técnicos específicos.

Esses resultados evidenciam que, a partir da implantação da MGPRO, observou-se uma evolução gradativa na estruturação, no monitoramento e na entrega de valor dos projetos conduzidos pelo CNJ. A formalização dos benefícios esperados, sua categorização por tipo de benefício e a definição de indicadores de impacto demonstram o fortalecimento da maturidade institucional em gestão de projetos. Essa transição será explorada com maior profundidade na próxima seção, dedicada à análise dos TEPs de 2023 e 2024.

Projetos de 2023–2024: Consolidação da Lógica Orientada por Benefícios

A partir de 2023, observa-se uma melhoria qualitativa no ciclo de vida dos projetos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), resultante da adoção plena da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO). Esta metodologia, formalizada em sua versão 5.0 no primeiro semestre de 2023, passou a exigir a definição explícita do problema institucional, a identificação de beneficiários, a descrição do valor público esperado (benefício) e a construção de indicadores capazes de mensurar sua realização. Essa etapa se constitui no momento de maior esforço da fase de planejamento para uma correta identificação dos problemas e dos benefícios que resultarão da resolução desses.

O levantamento documental de Termos de Encerramento de Projetos (TEPs) encerrados nesses dois anos permite verificar a consolidação progressiva dos princípios da gestão por benefícios, tanto na estrutura dos documentos quanto nos relatos de execução. Foram analisados 26 projetos encerrados entre 2023 (11 projetos) e 2024 (15 projetos). Em 2024 foram identificados 17 benefícios claramente definidos, acompanhados por indicadores de realização e produtos de monitoramento gerados pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP), como dashboards, relatórios e painéis interativos.

Execução dos benefícios dos projetos por ano.

Nome do Projeto	Ano	Benefícios	Produto de Realização final
Aperfeiçoamento funcional em temáticas prioritárias para o CNJ e para Justiça Federal	2024	1	100%
Data Lake	2024	1	100%
Delegação de Perfil	2024	1	100%
Domicílio Judicial Eletrônico	2024	1	100%
Melhoria dos Processos de Execução Fiscal	2024	2	100%
Monitoramento: Soluções da PDPJ-Br	2024	2	100%
Plano Nacional de Inovação no Poder Judiciário	2024	2	100%
PMO Jud – Escritório de Projetos do CNJ	2024	2	100%
Projeto Propagar – Inclusão, Acessibilidade, Justiça e Cidadania	2024	2	100%
SireneJud 2.0	2024	1	100%
Sistema Nacional de Gestão de Bens – SNGB	2024	1	100%
Sniper	2024	1	94%
Total Geral		17	100%

Elaboração própria.

Os projetos apresentaram altos índices de realização, sendo todos concluídos integralmente, exceto o “Sniper” (94%), que manteve o escopo principal entregue e possui expansão planejada. Todos os benefícios monitorados referem-se a 2024, refletindo plena maturidade da MGPRO.

Exemplos:

- "Data Lake" estruturou uma arquitetura de dados judiciais com ingestão de mais de 300 milhões de processos e alcançou plenamente eficiência e escalabilidade.
- "Delegação de Perfil" aprimorou a gestão de acessos e integrações, oferecendo maior controle institucional.

- "Projeto Propagar" ampliou práticas de inclusão e cidadania, atingindo seus objetivos.
- "Plano Nacional de Inovação" consolidou governança inovadora no Judiciário, validada por indicadores.
- "PMO Jud" formalizou o Escritório Corporativo de Projetos, promovendo sinergia e agilidade na governança do portfólio.

Além dos benefícios diretamente relacionados aos projetos, os TEPs de 2024 demonstram uma padronização crescente na apresentação dos aprendizados e na conexão entre as lições registradas, os problemas enfrentados e os ajustes realizados. Esse padrão está em consonância com os preceitos de Serra e Kunc (2015), que destacam a importância da articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional para o êxito da gestão por benefícios.

Os relatos presentes nos TEPs indicam que a integração entre o planejamento estratégico, os instrumentos da MGPRO e o acompanhamento institucional do ECP contribuiu para ampliar a “accountability” das ações, promover aprendizado organizacional e reduzir o risco de abandono pós-entrega, um dos principais desafios apontados por Serra e Kunc (2015) e Bradley (2010) em suas pesquisas sobre benefícios institucionais.

Em síntese, o período de 2023–2024 representa a adoção incremental da MGPRO como metodologia de gestão por benefícios no CNJ. O que reforça a transição para um modelo institucional capaz de conectar planejamento, execução e avaliação de impacto com base em valor público. A seguir, serão discutidos os padrões transversais de aprendizados extraídos dos projetos e as recomendações para o fortalecimento futuro da abordagem orientada a benefícios.

Lições Aprendidas e Recomendações para a Governança por Benefícios

A análise dos Termos de Encerramento de Projeto (TEPs) de 2021 a 2024 permitiu identificar padrões relevantes sobre a maturidade da gestão por benefícios no âmbito do CNJ. Dos 41 projetos com dados consolidados, apenas 12 (29%) apresentaram benefícios mapeados e documentados de forma clara, enquanto 29 (71%) não registraram esse componente de maneira explícita. Esses números indicam que, embora haja avanços recentes, a adoção da lógica orientada por valor ainda está em processo de consolidação institucional.

Os dados refletem os desafios da transição entre uma cultura centrada em entregas para uma abordagem baseada em resultados e impactos, um movimento que começou a ser sistematizado a partir de 2021, com a implantação da MGPRO. Os projetos que efetivamente mapearam benefícios demonstraram maior alinhamento aos eixos estratégicos institucionais, com indicadores mais bem definidos e evidências concretas de impacto. Já os projetos sem benefício mapeado tenderam a priorizar escopo e prazo, em detrimento da articulação com resultados finais, o que vai de encontro às diretrizes propostas por autores como Ward e Daniel (2006), Bradley (2010) e Almeida (2009).

As lições extraídas dos campos de “lições aprendidas” dos TEPs apontam recorrências importantes: i) Subestimação de complexidade e prazos: projetos com múltiplas instituições e atores externos frequentemente apresentaram cronogramas irreais, o que comprometeu a execução, como evidenciado nos projetos “Justiça começa na Infância” e “Ciclo de Debates”; ii) baixa padronização na definição de benefícios: mesmo nos projetos que mencionaram valor

público, a ausência de indicadores objetivos e sistemáticos dificultou a mensuração efetiva dos resultados; iii) governança ainda incipiente nos projetos com maior potencial de transformação: apesar da relevância institucional, muitos projetos estratégicos não apresentaram estrutura clara de acompanhamento dos benefícios no pós-execução; iv) importância do Escritório de Projetos (ECP): os projetos com maior maturidade documental e gerencial referenciaram o apoio metodológico do ECP como diferencial para planejamento, execução e encerramento.

Frente a esse panorama, recomenda-se algumas ações para a melhoria contínua da Gestão de Projetos tanto no CNJ quanto em outros órgãos públicos brasileiros, que podem ser conhecidas na tabela abaixo.

Ações propostas para melhoria da Gestão de Projetos.

Ação	Descrição
Mapeamento de Benefícios	Obrigatório em todos os projetos estratégicos
Guias Práticos e Oficinas	Focadas na cadeia lógica entre problema, benefício, entrega e impacto
Banco de Indicadores	Publicar indicadores e exemplos de benefícios validados
Trilhas Formativas	Para patrocinadores e gestores de projeto, com ênfase em gestão orientada a valor
Relatório de Pós-Projeto	Obrigatório, apresentado logo após o encerramento

Elaboração própria.

A baixa taxa de mapeamento de benefícios (29%) revela um ponto crítico da cultura institucional ainda em processo de transição. A consolidação da MGPRO como ferramenta de governança exige que essa lacuna seja enfrentada com prioridade, transformando a lógica de entrega em lógica de valor e fortalecendo a prestação de contas baseada em evidências para o sistema de justiça e para a sociedade.

CONCLUSÃO

A institucionalização da gestão por benefícios no Conselho Nacional de Justiça, por meio da Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio (MGPRO), introduziu um novo paradigma na governança de projetos do Poder Judiciário. Ao adotar a lógica orientada a valor público, o CNJ passou a priorizar não apenas a entrega de produtos, mas os impactos reais e mensuráveis das iniciativas sobre seus públicos estratégicos.

A análise dos Termos de Encerramento de Projetos (TEPs), no período de 2021 a 2024, revelou uma evolução significativa no padrão de gestão. Enquanto os projetos de 2021 e 2022 refletiam um modelo centrado na execução física e na conclusão formal das atividades, os projetos de 2023 e especialmente de 2024 demonstraram maior aderência à lógica da gestão por benefício, com definição explícita de problemas, mapeamento de valor esperado e uso de indicadores de realização. A atuação do Escritório Corporativo de Projetos (ECP) foi decisiva para consolidar essa maturidade.

Contudo, os dados também evidenciam desafios persistentes. Entre eles, destacam-se a baixa padronização na mensuração de benefícios intangíveis, a assimetria na qualidade dos TEPs, e a dificuldade em incorporar de forma contínua os aprendizados institucionais ao ciclo de novos projetos. Em especial, a mensuração do impacto social de ações judiciais ainda carece de métodos sistemáticos validados no contexto brasileiro.

Diante desse cenário, propõe-se como desdobramento desta pesquisa a construção de uma agenda de investigação qualitativa, voltada à compreensão aprofundada das práticas e percepções dos gestores de projeto sobre a gestão de benefícios. Essa nova etapa poderia incluir entrevistas semiestruturadas, análise de narrativas institucionais e identificação de fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a implementação plena da MGPRO. Tal abordagem permitiria não apenas validar os achados documentais, mas também captar nuances subjetivas e operacionais que escapam às análises baseadas exclusivamente em TEPs.

Além disso, recomenda-se o aprofundamento da articulação entre os ciclos de planejamento estratégico e os instrumentos operacionais de gestão, com especial atenção à retroalimentação sistemática por meio de indicadores de valor público. A consolidação da MGPRO como referência metodológica requer o fortalecimento das capacidades institucionais para transformar diagnósticos em soluções e entregas em resultados tangíveis e legitimados.

Em síntese, os avanços observados até o momento indicam que a gestão por benefícios tem potencial para se tornar eixo permanente da governança pública no Judiciário, desde que acompanhada por mecanismos de apoio, avaliação e pesquisa continuada. A construção dessa maturidade depende, em última instância, do engajamento institucional com uma cultura voltada à aprendizagem, à transparência e ao compromisso com o impacto social de suas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandre, J. C. M. (2011). *Princípios de Gestão de Benefícios em Projetos de SI/TI adotados nas organizações de média e grande dimensão em Portugal – Um estudo exploratório* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa].

Almeida, M. A. B. (2009). *Impacto da metodologia de gestão de benefícios nos projectos do sector público brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa.

Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2015). *Governança e gestão de projetos no setor público*. ENAP.

Bradley, G. (2010). *Benefit realisation management: A practical guide to achieving benefits through change* (2nd ed.). Gower Publishing.

Conselho Nacional de Justiça. (2010). *Resolução CNJ nº 114, de 20 de abril de 2010*. Dispõe sobre os requisitos de planejamento de obras no Judiciário. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br>

Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Resolução CNJ nº 347, de 13 de outubro de 2020*. Institui a Política de Governança das Contratações no âmbito do Poder Judiciário. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br>

Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Metodologia de Gestão de Projetos e Portfólio – MGPRO (Versão 5.0)*. Secretaria de Estratégia e Projetos. Brasília: CNJ.

Costa, A. P. L. (2018). *Gestão da realização de benefícios: Um estudo qualitativo da aplicação das boas práticas em uma empresa de telecomunicações*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas – EBAPE]. Repositório FGV. Disponível em:

<<https://repositorio.fgv.br/bitstreams/b41b1c62-ab29-44bb-bbb4-ea6cff8cb754/download>>. Acesso em set. 2025.

Menezes, D. C., & Vieira, D. M. (2021). Stakeholders, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 345–366. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/bPRwyXpJRTrkhDV8yVB8MbP/?format=pdf>>. Acesso em set. 2025.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Office of Government Commerce. (2011). *Managing successful programmes* (4th ed.). London: The Stationery Office.

Princípios de Gestão de Benefícios em Projetos. (2012). *Guia de princípios de gestão de benefícios em projetos* (Edição conjunta CPLP). Lisboa: Instituto Camões / Ministério das Finanças de Portugal.

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>

Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: Delivering value from IS and IT investments* (2nd ed.). John Wiley & Sons.