2015

Manual de Operação do Escritório Corporativo de Projetos

MINISTROS

Ten Brig Ar WILLIAM de Oliveira Barros – **Presidente**

Dr. Dr. ARTUR VIDIGAL de Oliveira - Junior – **Vice-Presidente**

Dr. José COÊLHO Ferreira

Alte Esq ALVARO Luiz Pinto

Gen Ex FERNANDO Sérgio Galvão

Tem Brig Ar Cleonilson NICÁCIO Silva

Alte Esq MARCUS VINICIUS Oliveira dos Santos

Gen Ex Luis Carlos Gomes MATTOS

Gen Ex LÚCIO Mário de Barros Góes

Dr. José BARROSO Filho

Gen Ex Odilson Sampaio BENZI

Alte Esq Carlos Augusto de Sousa

Ten Brig Ar Francisco JOSELI Parente Camelo

Dra. MARIA ELIZABETH Guimarães Teixeira Rocha

JUÍZES-AUDITORES

AUDITORIA DE CORREIÇÃO

Dra. Telma Angélica Figueiredo

1ª AUDITORIA DA 1ª CJM

Vago Aposentadoria de Antônio Cavalcanti Siqueira Filho – Ato 971/14

2ª AUDITORIA DA 1ª CJM

Dra. Maria Placidina de Azevedo Barbosa Araújo

3ª AUDITORIA DA 1ª CJM

Dr. Carlos Henrique Silva Reiniger Ferreira[1]

4ª AUDITORIA DA 1ª CJM

Dra. Rosali Cunha Machado Lima

1ª AUDITORIA DA 2ª CJM

Vago Aposentadoria de Antonio Monteiro Seixas – Ato 1368/15

2ª AUDITORIA DA 2ª CJM

Dra. Marilena da Silva Bittencourt

1ª AUDITORIA DA 3ª CJM

Dr. Alcides Alcaraz Gomes

2ª AUDITORIA DA 3ª CJM

Dr. Jorge Marcolino dos Santos

3ª AUDITORIA DA 3ª CJM

Dr. Celso Celidonio

AUDITORIA DA 4ª CJM

Dra. Maria do Socorro Leal

---

[1] ***Diretor do Foro da 1ª CJM*** *- de 02 SET 2013 a 02 SET 2015 (Ato nº 358/13)*

AUDITORIA DA 5ª CJM

Dr. Arizona D'Ávila Saporiti Araújo Júnior

AUDITORIA DA 6ª CJM

Vago (Vacância de Telma Angélica Figueredo – Ato 920/14 remoção de Antonio Monteiro Seixas – Ato 889/14 e remoção de Arizona D´ávila Saporiti Araújo Junior – Ato 959/14

AUDITORIA DA 7ª CJM

Dra. Flávia Ximenes Aguiar de Sousa

AUDITORIA DA 8ª CJM

Dr. José Maurício Pinheiro de Oliveira

AUDITORIA DA 9ª CJM

Dr. Jorge Luiz de Oliveira da Silva

AUDITORIA DA 10ª CJM

Vago (aposentadoria de Paulo Roberto de Freitas Silva – Ato 639/14)

1ª AUDITORIA DA 11ª CJM

Dra. Safira Maria de Figueredo[2]

2ª AUDITORIA DA 11ª CJM

Dr. Frederico Magno de Melo Veras

AUDITORIA DA 12ª CJM

Dr. Ruslan Souza Blaschikoff

[2] ***Diretor do Foro da 11ª CJM***- *de 1º JUL 2014 a 1º JUL 2016 (Ato nº 689/14)*

DIRETOR-GERAL DA SECRETARIA

José Carlos Santos

DIRETORIAS

Diretoria de Administração – DIRAD

Odilon Mazzini Junior

Diretoria de Documentação e Divulgação – DIDOC

Maria Juvani Lima Borges

Diretoria de Finanças – DIFIN

Rogers Gonçalves Velloso de Assis

Diretoria de Patrimônio e Material – DIPAT

Alyssa Maria de Velloso Vianna Gomes

Diretoria de Pessoal – DIPES

Ana Cristina Pimentel Carneiro

Diretoria de Tecnologia da Informação – DITIN

Ianne Carvalho Barros

Secretaria Executiva do Plano de Saúde da JMU - SECEX

Luiz Sávio Salgado Brandão

SECRETARIAS

Secretaria de Controle Interno – SECIN

Valdemir Regis Ferreira de Oliveira

Secretaria Judiciária – SEJUD

Heber Lúcio Scheonrock. Teixerense

Secretaria de Planejamento – SEPLA

Afonso Ivan Machado

Secretaria da Presidência – SEPRE

Alexandre Bukowitz

Secretaria de Segurança Institucional – SESEG

Fernando Luiz Barcellos

Secretaria do Tribunal Pleno – SEPLE

Sonja Christian Wriedt

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Sergio Peinado Mingorance

Assessor da Presidência – Gestão Estratégica

EQUIPE DO ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS DA JMU

Supervisor do Escritório Corporativo de Projetos

Arlete Alves Machado Rodrigues

Chefe da Seção de Projetos – Gestão Estratégica

Assistente Técnico para o Escritório Corporativo de Projetos

Priscylla Souza de Sá

Analista Judiciário – Gestão Estratégica

Marcio Lourenne Ramos

Analista Judiciáro – Gestão Estratégica

Lúcio Nunes Cristofari

Analista Judiciário – Gestão Estratégica

CONSULTORIA

Instituto Publix para o Desenvolvimento da Gestão Pública

CONSULTORES

João Paulo Mota

Matheus Lopes de Queiroz Campos

Rodrigo Viana Couto Cardoso

Adso Castelo Branco de Oliveira

Pietro Politi Gobato

"O sucesso de uma organização não é alcançado por meio de uma brilhante estratégia. É alcançado por meio de uma brilhante execução da estratégia."

Robert Kaplan e David Norton

Sumário

INTRODUÇÃO 13

1.ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS 17

2. CADEIA DE VALOR DO ECP 18

3. MODELO DE OPERAÇÃO DO ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS 22

3.1 Gestão Interna 23
3.1.1 Objetivo 23
3.1.2 Benefícios Esperados 23

3.2 Monitoramento e Avaliação 23
3.2.1 Objetivo 23
3.2.2 Benefícios Esperados 23

3.3 Melhoria Contínua 24
3.3.1 Objetivo 24
3.3.2 Benefícios Esperados 24

3.4 Padrões e Ferramentas 24
3.4.1 Objetivo 24
3.4.2 Benefícios Esperados 24

3.5 Gestão do Conhecimento 25
3.5.1 Objetivo 25
3.5.2 Benefícios Esperados 25

3.6 Gestão de Portfólio 25
3.6.1 Objetivo 25
3.6.2 Benefícios Esperados 25

3.7 Mentoria 26
3.7.1 Objetivo 26
3.7.2 Benefícios Esperados 26

3.8 Gestão de Interfaces 26
3.8.1 Objetivo 26
3.8.2 Benefícios Esperados 26

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GOVERNANÇA 27

5. MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS 32

5.1 Objetos de M&A 33

5.2 O Modelo de Monitoramento &Avaliação 33

5.3 O Processo de M&A 36

6. GLOSSÁRIO 37

ANEXO A – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 44

Siglas e Abreviações

AGEST – Assessoria de Gestão Estratégica

ASCOM – Assessoria de Comunicação Social

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DIDOC – Diretoria de Documentação e Divulgação

DIFIN – Diretoria de Finanças

DIPES – Diretoria de Pessoal

ECP – Escritório Corporativo de Projetos

GEDAI – Gestão Eletrônica de Processos, Documentos, Arquivos e Informação

IAGP – Instrumento de Avaliação da Gestão Pública

JMU – Justiça Militar da União

M&A – Monitoramento e Avaliação

MGP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos

PPA – Programa Plurianual

Resp. – Responsável

SECIN – Secretaria de Controle Interno

SEPLA – Secretaria de Planejamento

PAP – Proposta de Abertura de Projetos

INTRODUÇÃO

O Escritório Corporativo de Projetos (ECP) foi instituído com o Ato Normativo n° 023, de 16 de novembro de 2011, publicado no BJM n° 52, 25/11/2011. Esta iniciativa conforma-se com o cumprimento da Meta 1 Nacional do Judiciário para 2011, *in verbis*:

> "*Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica".*

Nesse sentido, o ECP foi constituído como um mecanismo organizacional para legitimar a gestão de projetos no Tribunal, fortalecendo-o como unidade central de alinhamento e execução de projetos estratégicos.

O ECP, portanto, é vital para conferir à gestão de projetos um olhar sistêmico e efetivo. Por meio do estabelecimento dessa unidade, a Justiça Militar da União (JMU) consegue dar perenidade as suas ações de gestão de projetos, estimulando e verificando sua utilização como instrumento contínuo de melhoria.

É importante ressaltar que o ECP não surge para retirar a autonomia das áreas da JMU. Estas continuam sendo as gestoras dos projetos, portanto o ECP se configura como um mecanismo de coordenação que promove a sinergia e o alinhamento entre os diversos projetos dentro da JMU com vistas a potencializar o alcance de resultados estratégicos da organização.

O desenho deste Escritório foi concebido de forma participativa e colaborativa por 22 servidores de diversas áreas da JMU, com base nas melhores práticas de Escritórios de Gestão de Projetos e ferramentas modernas de gestão, adequadas às necessidades e peculiaridades do ambiente da organização.

O principal objetivo do ECP é contribuir para o alinhamento dos projetos às diretrizes estratégicas da instituição por meio da governança de projetos, aprendizagem (melhoria contínua) e inovação. Para tanto, o ECP poderá, dentre seu conjunto de competências: auxiliar no fortalecimento das etapas de monitoramento e avaliação dos cronogramas físico-financeiros de projetos; no monitoramento e controle dos riscos de projetos; na correta documentação das mudanças de escopo; no apoio das avaliações técnicas dos impactos dos

projetos; no registro de procedimentos para a coleta das lições aprendidas; entre outras funções.

O papel do ECP não é o de centralizar todas as iniciativas de gestão de projetos existentes dentro da JMU, e sim de disseminar a cultura de gestão por projetos, tornando-se um centro de excelência, sendo o guardião de normas, métodos, padrões e do conhecimento de gestão de projetos, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da JMU. Desta forma, o ECP atua como unidade consultiva para as demais áreas da organização.

Pretende-se, portanto, que esta unidade de gestão de projetos corporativos atue como uma consultoria interna, com o objetivo de atingir nível de excelência em gestão por projetos para toda a JMU. Por isso, o ECP é o local central para planejar, organizar, avaliar e finalizar as atividades dos projetos, obtendo-se uma visão global, panorâmica e integrada dos projetos estratégicos.

O presente documento, o "Manual de Operação do Escritório Corporativo de Projetos", visa apresentar o ECP para a JMU e auxiliar a equipe do ECP a gerenciar o portfólio de projetos; controlar e manter padrões, ferramentas e metodologias; promover a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de projetos, contribuindo para um aumento no nível de maturidade no que diz respeito à gestão de projetos; facilitar o processo de gestão do conhecimento sobre casos de sucesso e lições aprendidas dos projetos; além de monitorar e avaliar indicadores que subsidiem a tomada de decisão a serem mais assertivos.

Outro fator preponderante deste documento é o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo CNJ para essa unidade. O ECP proposto e implementado, de forma efetiva, propicia a geração da cultura de gestão de projetos, como ferramenta de execução da estratégia e de apoio à tomada de decisão.

A confecção deste "Manual de Operação do Escritório Corporativo de Projetos" traz em seu conteúdo as respostas para as perguntas e requisitos do CNJ, conforme ilustra o quadro a seguir.

Código	Requisito do CNJ	Elemento/evidência
P1.1	O tribunal possui unidade que gerencia o seu portfólio de projetos?	- Modelo de operação do ECP - Modelo de governança
P1.2	A unidade é responsável pelo alinhamento do portfólio de projetos estratégicos aos objetivos estratégicos do tribunal?	- Componentes estratégicos do EP - Critérios de Priorização de Projetos Críticos
P1.3	A unidade elabora e implanta metodologia de gestão de projetos?	- Metodologia de Gestão de Projetos
P1.4	Os documentos e procedimentos de gestão dos projetos são padronizados?	- Modelo de Operação do ECP (serviços, processos e instrumentos)
P1.5	A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração na escolha das decisões acerca dos projetos estratégicos?	- Componentes estratégicos do ECP - Sistemática de Monitoramento & Avaliação de Projetos - Estratégias de disseminação de informações sobre os Projetos
P1.6	A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração na escolha de ferramentas de gestão de projetos?	- Modelo de Operação do ECP (padrões, ferramentas e melhoria contínua) - Metodologia de Projetos
P1.7	A unidade oferece aos proponentes de projeto suporte para elaboração de propostas de projetos à instituição ?	- Modelo de Operação do ECP (serviços, processos e instrumentos)
P1.8	A unidade orienta os gestores na condução de todas as etapas de execução do projeto?	- Modelo de Operação do ECP (serviços, processos e instrumentos) - Metodologia de Projetos
P1.9	A unidade promove a disponibilização permanente de informações sobre projetos em andamento para o público interno e/ou externo ?	- Modelo de Operação do ECP - Detalhamento de indicadores

Código	Requisito do CNJ	Elemento/evidência
P1.10	A unidade mede e divulga o desempenho na execução dos projetos para o público interno?	- Sistemática de Monitoramento & Avaliação de Projetos - Estratégias de disseminação de informações sobre os Projetos

O conteúdo deste manual subdivide-se em oito capítulos e um anexo: Introdução, Escritório Corporativo de Projetos, Cadeia de Valor, Modelo de Operação, Estrutura, Monitoramento e Avaliação, Implementação, Glossário e Referências Bibliográficas:

A introdução apresenta esta justificativa da implementação do Escritório Corporativo de Projetos na JMU.

O capítulo I expõe o propósito e a identidade do Escritório Corporativo de Projetos, onde são explicitadas a missão e a visão.

O capítulo II aborda a cadeia de valor do Escritório Corporativo de Projetos, demonstrando o objetivo da utilização desse instrumento e quais seus benefícios.

O capítulo III detalha o modelo de operações do Escritório Corporativo de Projetos, ou seja, elucida os principais benefícios de cada serviço e processo interno, abordando ainda responsáveis, ações e prazos de execução das atividades.

O capítulo IV apresenta a estrutura organizacional e o modelo de governança do Escritório Corporativo de Projetos em consonância com o Planejamento Estratégico da JMU.

O capítulo V dedica-se ao monitoramento e à avaliação. Aborda indicadores para verificação da eficiência e eficácia da gestão de projetos e do alcance de resultados.

O capítulo VI é composto do glossário, com os principais conceitos sobre gerenciamento de projetos empregados neste manual.

O Anexo A apresenta o referencial bibliográfico utilizado para elaboração do conteúdo técnico do relatório.

1. Escritório Corporativo de Projetos

Os objetivos e metas estratégicas da JMU são alcançados por um conjunto de esforços que se estruturam, sobretudo, na forma de projetos e programas. O ECP surge como uma unidade responsável pela gestão do portfólio dos projetos estratégicos na organização, garantindo a qualidade das entregas dos projetos e aumentando, assim, as chances de sucessos da implementação da estratégia.

O ECP tem com o foco garantir uma gestão orientada para resultados. Essa proposta está embasada nos benefícios gerados por meio de atividades e entregas típicas de um escritório de gerenciamento de projetos, a saber:

1) Visualiza de que forma a estratégia é traduzida em projetos;
2) Confere um olhar sistêmico e efetivo de projetos;
3) Suporta a tomada de decisões;
4) Cria sinergia e alinhamento entre os diversos projetos;
5) Amplia o trabalho colaborativo entre as equipes executoras;
6) Garante o sucesso e a qualidade das entregas e resultados dos projetos;
7) Promove a melhoria contínua, aprendizagem e inovação organizacional;
8) Otimiza os recursos (melhora a alocação de pessoas, orçamento e materiais).

Uma primeira necessidade é a de ter a identidade da área, ou seja, qual a missão e visão do ECP, e quais os principais impactos esperados.

A Missão é um conceito utilizado na administração que exprime a tarefa principal e o propósito da organização ou unidade, externa o que ela é, para que existe. Uma boa missão costuma ser sucinta e comunicativa. De forma resumida, a missão deve clarificara razão de ser da organização. Utilizando-se dessas diretrizes, definiu-se a missão do ECP.

Gerenciar o portfólio de projetos, por meio de métodos e boas práticas, a fim de prover resultados efetivos à Justiça Militar da União.

Complementando a questão da identidade do ECP, faz-se necessário estabelecera visão de futuro. A visão refere-se àquilo que a unidade deseja ser no futuro, podendo ser de curto, médio e/ou longo prazo. Trata-se de uma construção racional (dados e análises

objetivas) e imaginativa (capacidade visionária) com objetivo de gerar convergência, e fornecer um ideal na direção da qual os esforços da unidade possam ser direcionados.

O principal foco na construção da visão é fazer com que ela tenha algumas características essenciais, tais como: Focada no futuro; Motivadora e inspiradora; Fácil de comunicar; Alcançável; Positiva e otimista; Sucinta; Compartilhada e apoiada.

Com base nessas informações, definiu-se a visão do ECP.

Transformar o Planejamento Estratégico em resultados.

2. Cadeia de Valor do ECP

A cadeia de valor é um instrumento utilizado para realizar a modelagem de uma organização ou de uma unidade organizacional. Para tanto, ressalta uma série de atividades desenvolvidas pela organização a fim de atender às necessidades dos clientes, considerando as relações com os fornecedores, os ciclos de produção e a entrega de bens ou serviços ao cliente final.

A técnica mais em voga é construí-la do fim para o começo, ou seja, parte-se dos produtos gerados e impactos desejados, para posteriormente definir o conjunto de atividades, processos e insumos necessários para a geração desses impactos. E por fim a identificação dos principais atores que interagem com a organização ou unidade. A Figura 1 ilustra a estrutura conceitual da Cadeia de Valor.

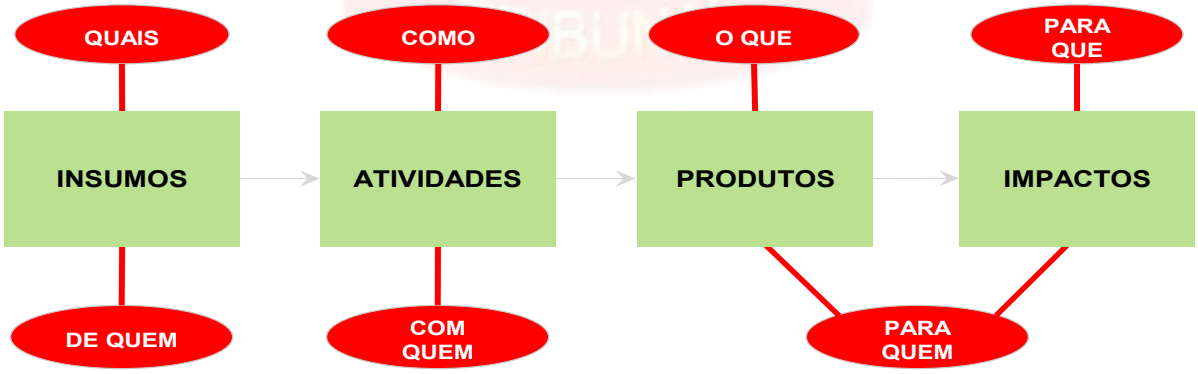

Figura 1– Partes interessadas e cadeia de valor

Um grupo representativo do STM e Auditorias definiu a Cadeia de Valor da JMU de forma a registrar seus insumos (inputs), ações e atividades, produtos (outputs) e impactos (outcomes) na organização. A ideia é deixar transparente qual o impacto que queremos construir para a sociedade civil e qual o esforço necessário para empreender os produtos e serviços.

Com base nessa estrutura conceitual, a cadeia de valor do ECP, e os atores envolvidos, são apresentados na Figura 2 e Figura 3, a seguir.

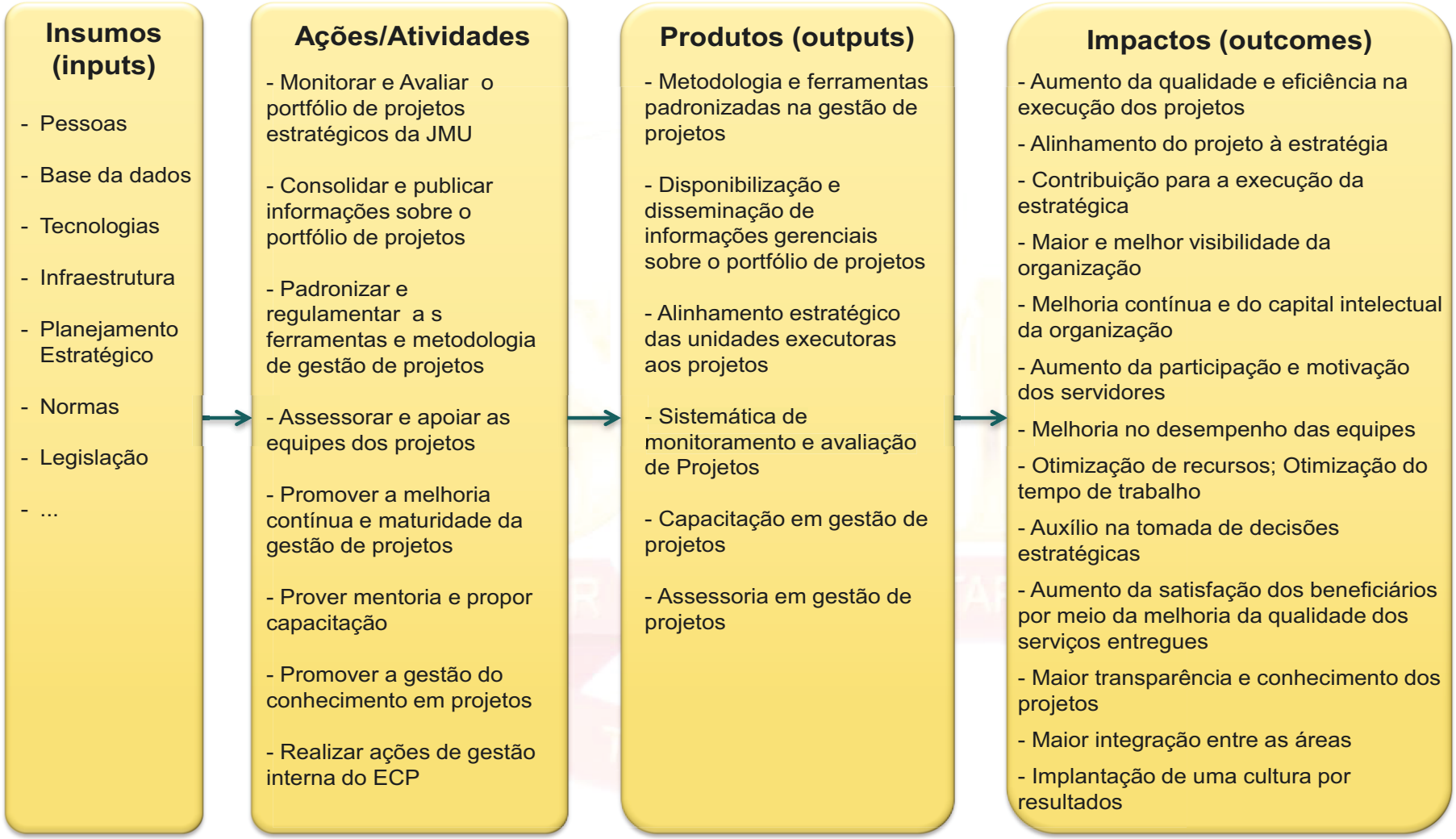

Figura 2 – Cadeia de Valor do ECP

Figura 3 – Atores da Cadeia de Valor

3. Modelo de Operação do Escritório Corporativo de Projetos

O modelo de operação do ECP retrata os principais processos e rotinas que o escritório deve executar para ofertar os serviços necessários para a organização. O desenho do conjunto de processos a serem executados é baseado nas melhores práticas, que, por sua vez, foram adequadas às necessidades e peculiaridades do contexto da JMU. Cada bloco de processos tem um objetivo específico, de contribuir para a melhor realização das atividades e entregas de serviços aos beneficiários diretos e indiretos do ECP.

As atividades desenvolvidas pelo ECP foram agrupadas em sete macro processos, conforme demonstra a figura 4:

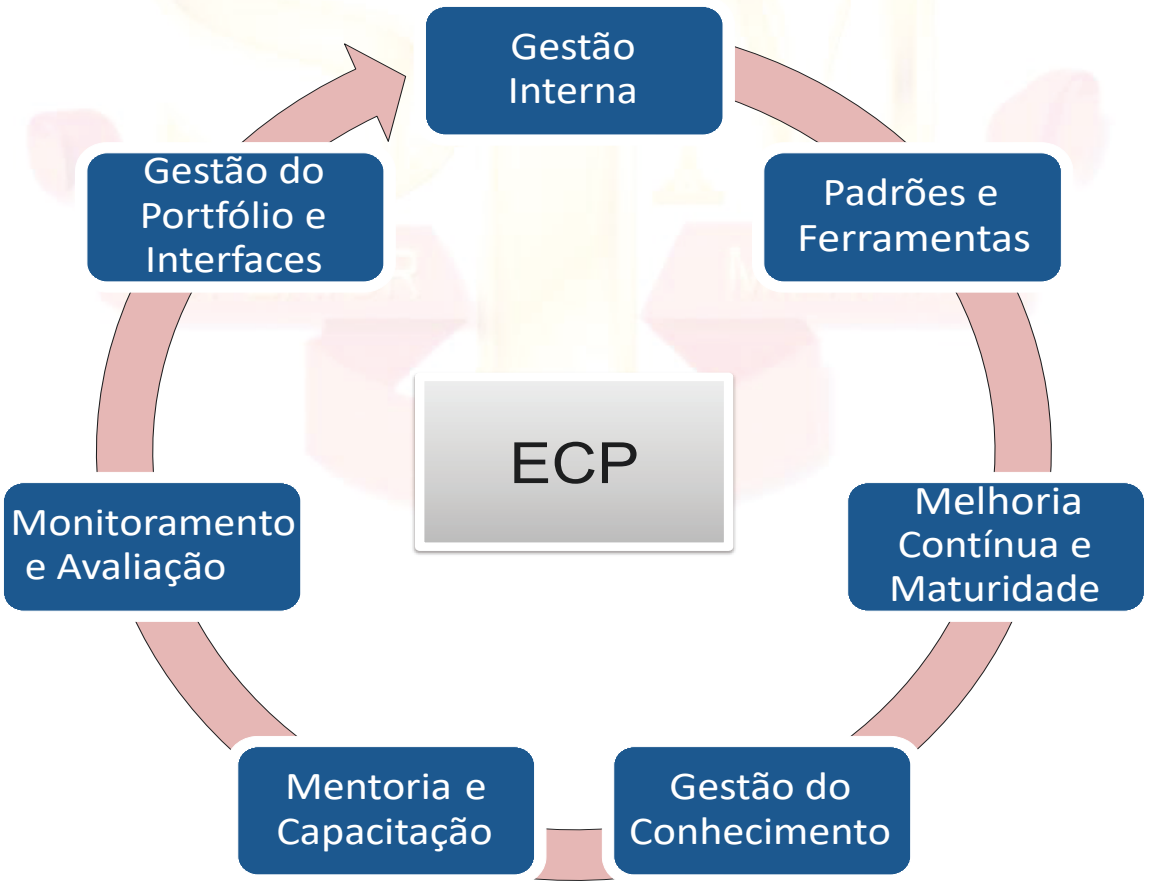

Figura 4 – Modelo de Operação do Escritório Corporativo de Projetos

3.1 Gestão Interna

3.1.1 Objetivo

Planejar, organizar e formalizar as ações e os recursos do ECP para o estabelecimento das diretrizes metodológicas, o acompanhamento dos projetos e processos e o assessoramento dos gerentes de projetos.

3.1.2 Benefícios Esperados

Maior efetividade na atuação da unidade; Maior conhecimento das ações e serviços do ECP pelas partes interessadas; Formalização dos instrumentos propostos; Garantia da manutenção dos instrumentos atualizados, alinhados ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos da JMU; Aumento da maturidade em gerenciamento de projetos; Melhoria dos resultados em gerenciamento de projetos.

3.2 Monitoramento e Avaliação

3.2.1 Objetivo

Contribuir para o bom andamento do portfólio de projetos por meio de apoio ao seu monitoramento e controle.

3.2.2 Benefícios Esperados

Maior visibilidade do desempenho dos projetos, Diminuição de desvios do desempenho dos projetos, Tratamento adequado dos problemas, riscos e mudanças, Apoio na identificação das interfaces entre os projetos.

3.3 Melhoria Contínua

3.3.1 Objetivo

Promover ações constantes de melhoria das práticas, instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos.

3.3.2 Benefícios Esperados

Maior adequação dos instrumentos à realidade da JMU, Maior efetividade das práticas de gerenciamento de projetos, Aumento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

3.4 Padrões e Ferramentas

3.4.1 Objetivo

Prospectar, adaptar e promover a adoção das boas práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos.

3.4.2 Benefícios Esperados

- Padronização da linguagem, instrumentos, relatórios e procedimentos de gerenciamento de projetos, Disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, Adoção de boas práticas e ferramentas adequadas às necessidades da JMU.

3.5 Gestão do Conhecimento

3.5.1 Objetivo

Desenvolver ações de geração, categorização, disseminação e apropriação de conhecimentos associados aos projetos componentes do portfólio, às boas práticas de gerenciamento de projetos e aos padrões e instrumentos propostos.

3.5.2 Benefícios Esperados

Gerar base de dados sobre a gestão dos projetos, Possibilitar acesso às informações de projetos por meio de taxonomia específica, Gerar e compartilhar uma base de dados com o aprendizado obtido nos projetos.

3.6 Gestão de Portfólio

3.6.1 Objetivo

Desenvolver ações para permitir o acompanhamento do portfólio por meio de visões específicas das partes interessadas.

3.6.2 Benefícios Esperados

Maior facilidade de consulta e acesso aos projetos que compõem o portfólio, Aumento da visibilidade do andamento e dos resultados do portfólio.

3.7 Mentoria

3.7.1 Objetivo

Fornecer apoio especializado em gerenciamento de projetos aos gerentes de projetos.

3.7.2 Benefícios Esperados

Maior alinhamento dos projetos à metodologia, Disseminação da cultura de gerenciamento de projetos na JMU.

3.8 Gestão de Interfaces

3.8.1 Objetivo

Gerenciar as interfaces, promovendo sinergia e integração dos projetos que possuem tarefas comuns e que quando gerenciadas de forma integrada trazem maiores benefícios e resultados à organização.

3.8.2 Benefícios Esperados

Coordena a integração entre projetos, Facilita a elaboração de novos projetos para compor a carteira, Promove a economicidade de meios (aquisições, compras, processos), Reduz o retrabalho ao sincronizar tarefas similares dos projetos.

4. Estrutura Organizacional e Modelo de Governança

A estrutura de um escritório de projetos deve ser específica para cada contexto organizacional e funciona como uma unidade dentro da organização que abriga pessoas com conhecimentos de Gestão de Projetos capazes de fornecer apoio aos gerentes de projetos, ao time do projeto e aos patrocinadores.

Um escritório de projetos pode abranger toda organização ou a um único projeto, podendo existir mais de um escritório dentro da mesma organização com características distintas e atuando também em níveis distintos na estrutura organizacional.

No contexto da JMU, o ECP é responsável pela coordenação da seleção, priorização, balanceamento e categorização do portfólio de projetos sob a perspectiva do Planejamento Estratégicos da organização.

Para complementar o entendimento e o papel do ECP na JMU, faz se necessário listar algumas características desse nível:

1) Responsável por dar papel consultivo na seleção, priorização e coordenação dos projetos e programas sob a perspectiva da estratégia da organização;
2) Necessidade de alinhamento com a estrutura estratégica;
3) Acolhe toda a organização concentrando-se nas questões estratégicas e corporativas;
4) Faz com que todas as questões proeminentes para o sucesso dos projetos sejam discutidas e analisadas em seu âmbito;
5) Presta uma maior assistência aos gerentes sobre suas decisões.

Para tal, e seguindo as orientações da meta 1/2011 do CNJ, o ECP está vinculado à área estratégica do Tribunal.

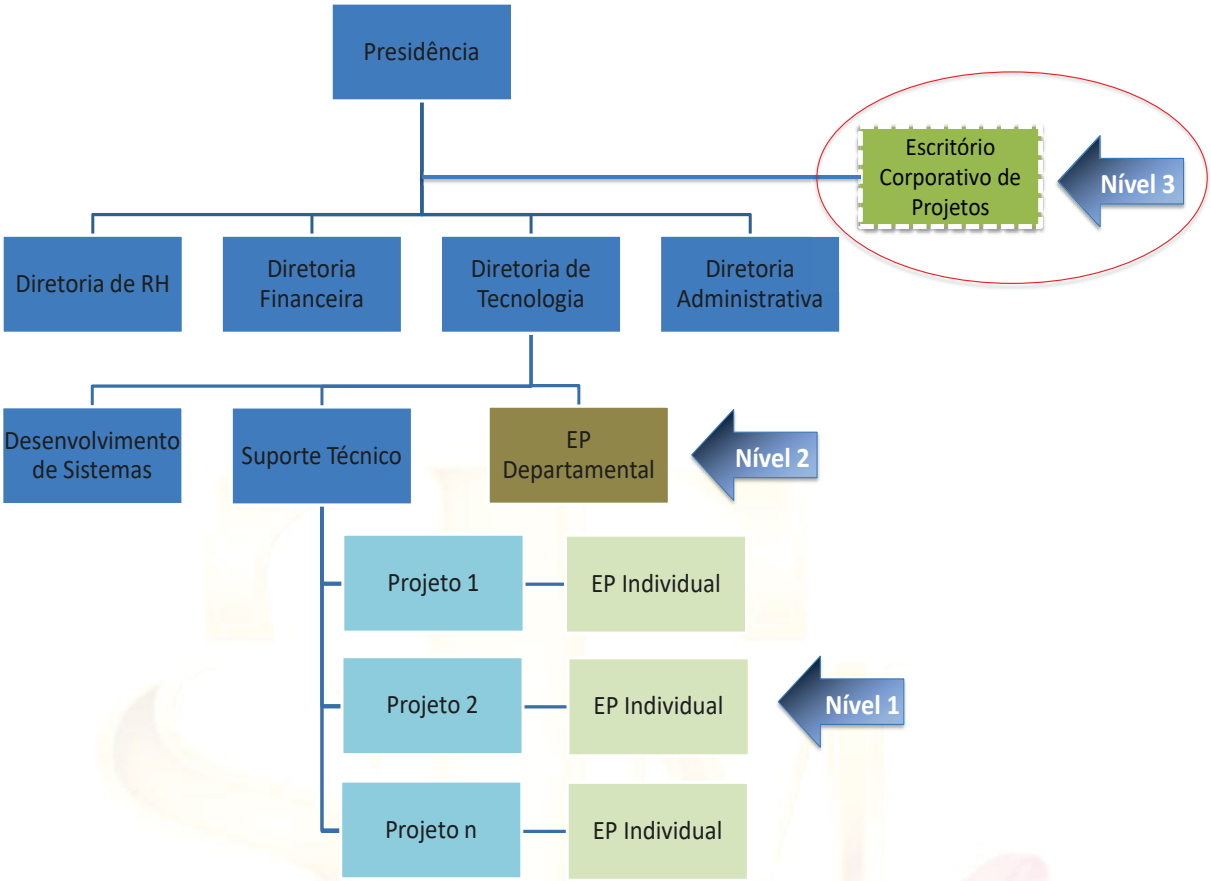

Figura 5 - Níveis de posicionamento do ECP

O ECP integra a Presidência do Superior Tribunal Militar (STM), mais especificamente na Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST), oferecendo maior robustez a sua atual Seção de Projetos.

O planejamento estratégico desenvolvido na organização[3] criou uma instância deliberativa denominada Comitê Gestor Estratégico. Esse comitê exercerá também as funções necessárias para a efetiva deliberação das questões referentes ao ECP. O objetivo dessa integração é ter um maior controle entre o alinhamento dos projetos às estratégias da organização por meio de um comitê com legitimidade, poder e conhecimento para tomadas de decisões assertivas e tempestivas.

[3]Resolução n° 186, de 24 de outubro de 2012

Os princípios do modelo de governança são:

- Desenho de instância de controle, consultiva ou deliberativa – Comissão Especial, quando necessário;
- Regras decisórias que assegurem espaço de discussão e contraditório, construção de consensos, negociação e solução de conflitos;
- Delimitação de um espaço decisional centrado em regras e questões gerais, no direcionamento e no controle estratégico (diretrizes, foco, avaliação de resultados).

As principais funções dessa Instância Deliberativa (comitês) são:

- Deliberar sobre resultados, focos, regras operacionais, recursos e projetos da JMU;
- Avaliar necessidade de novos projetos, participantes, conhecimentos ou recursos para a JMU; ou rever atuais (mediante definição de critérios para ativação/desativação);
- Definir regras e visão de futuro e assegurar cumprimento (enquadramento);
- Promover o fortalecimento das interações entre as unidades da JMU;
- Mediar, discutir e convergir interesses das unidades alinhados aos objetivos da JMU;
- Realizar reuniões ordinárias contemplando permanentemente resultados frente aos objetivos.

Abaixo, segue um exemplo que ilustra a lógica estrutural do modelo de governança do ECP:

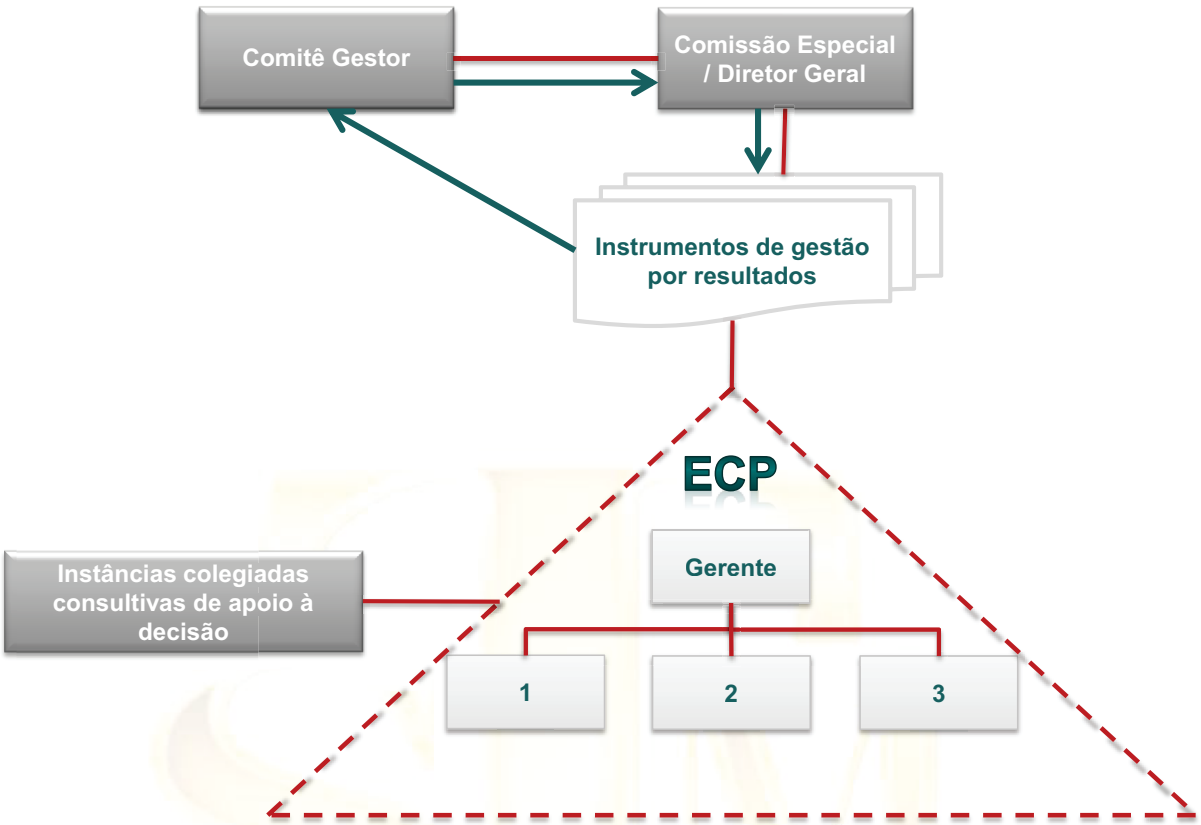

Figura 6 - Modelo de Governança da JMU

Evidencia-se da figura, que os gerentes de projetos atuam em suas carteiras de projetos e são assistidos pelo ECP, quanto a boas práticas, solução de problemas, orientações e metodologias. De todo modo é possível em determinadas situações seja necessária a aquisição de instâncias consultivas (ex.: consultorias), para auxiliar na execução das atividades. Os gerentes de projetos e o ECP são guiados por instrumentos de gestão por resultados (indicadores, metas, metodologias, regimentos entre outros) e a análise desses instrumentos é de competência do comitê gestor, diretor geral ou comissão especial, a depender do momento, do assunto e da complexidade das propostas e pareceres advindos do ECP.

O comitê gestor e o comitê especial são diferentes e atuam em momentos distintos. O objetivo da criação da comissão especial é a capilarização de responsabilidades e a mitigação do excesso de atribuições ao comitê gestor, essa comissão será exclusiva de um determinado projeto, e não será, necessariamente, criada para todos os projetos. Cabe ao comitê gestor definir sobre a necessidade de criação ou

não de uma comissão especial para superintender o projeto. Abaixo estão descritas algumas características desses comitês:

Comitê Gestor Estratégico:

- É o mesmo comitê do planejamento estratégico;
- Tem como objetivo validar, categorizar, balancear e priorizar a carteira de projetos da JMU;
- O ECP, juntamente com a AGEST,são os responsáveis por avaliar o modelo de operações do ECP e o ciclo de vida dos projetos e propor ao Comitê Gestor as alterações devidas, para aprovação.

Comissão especial:

- Objetivo de avaliar e validar processos e tomar decisões críticas no andamento dos projetos;
- Responsável por validações e tomadas de decisão ao longo do andamento dos projetos;
- Essa comissão tem como objetivo legitimar os processos dos projetos, de forma ágil e eficaz.

Observações:

- Essa comissão não será necessária em todos os projetos assistidos pelo ECP. Caberá ao Comitê Gestor propor quem e em quais projetos será necessária a existência da comissão especial.
- Essa comissão será formalizada por Ato do Presidente do STM.
- Os projetos que não necessitarem da criação dessa comissão especial terá a figura do Diretor Geral como responsável por validações e tomadas de decisão ao longo do andamento dos projetos.

5. Modelo de Monitoramento e Avaliação do Portfólio de Projetos

Monitoramento e avaliação (M&A) é a composição de um conjunto de elementos (fluxos de trabalho, atores, sistemas de informação) capazes de gerar e disponibilizar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, processo, pessoa etc.), e a promoção do uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, objetivando buscar aprendizado, transparência e responsabilização.

Embora sejam conceitos afins, monitoramento refere-se predominantemente à geração de informações sobre o esforço em bases continuadas (acompanhamento do portfólio de projetos), e avaliação refere-se à geração de informações sobre o alcance de resultados em determinado momentos, buscando-se também explicá-los (indicadores e metas do portfólio de projetos).

Em outras palavras, o monitoramento compreende o contínuo acompanhamento das atividades desenvolvidas no sentido de se verificar o indicativo de alcance dos objetivos e resultados dos projetos, assegurando o cumprimento do escopo, prazo e orçamento. Caso este indicativo seja negativo, o monitoramento deve apontar ações concretas a partir das quais o alcance dos resultados se viabilize; ou, então, deve propor uma mudança de resultados, casos estes se provem inviáveis.

A avaliação deve resultar no ato de atribuição de valor a uma situação: bom ou mau, aceitável ou inaceitável. Avaliação envolve parametrização: definições prévias sobre o que é considerado “bom desempenho” e “mau desempenho”. A atribuição do valor bom ou mau é fruto de uma comparação entre uma situação real levantada e a situação esperada. Nessa perspectiva, avaliação é, fundamentalmente, a comparação sistemática entre uma situação alcançada e uma situação esperada em períodos pré-estabelecidos.

O monitoramento e avaliação têm por finalidade proporcionar o controle do alcance dos resultados e/ou da execução das atividades dos projetos, possibilitando o redirecionamento das ações planejadas e sua adequação a novas diretrizes provenientes da alta administração da JMU.

Uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições: a) sobre os objetos que serão monitorados e avaliados; b) o modelo de M&A; e c) sobre os processos, envolvendo prazos, procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações e sujeitos envolvidos. Descritos nos subtópicos a seguir.

5.1 Objetos de M&A

Um sistema de monitoramento e avaliação deve conter objetos tanto de resultados quanto de esforços. Os objetos de resultados estão apresentados no quadro de indicadores do ECP, que estará devidamente publicado juntamente com os indicadores do planejamento estratégico, já os objetos de esforços, por sua vez, são as ações atividades do projeto, ou seja, o próprio cronograma do projeto.

5.2 O Modelo de Monitoramento &Avaliação

O processo de Monitoramento e Avaliação estabelece a forma e a periodicidade de como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados. Envolve definições de prazos, períodos avaliatórios, escopo, produtos e atores das avaliações, de modo que formem conjuntos integrados de modalidades de Monitoramento e Avaliação.

Propõem-se cinco modalidades de avaliações:

- Monitoramento do projeto;
- Avaliação da execução do portfólio de projetos;
- Avaliação dos resultados (indicadores) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual);
- Avaliação anual de esforços e resultados;
- Avaliação bianual somativa de esforços e resultados do portfólio de projetos.

A primeira modalidade é focada em esforços. O monitoramento de ações (desdobradas em atividades do projeto/cronograma) é estabelecido em períodos avaliatórios curtos – é possível que atividades consideradas críticas possam ser

monitoradas de forma intensiva em bases mais curtas. É desejável que esse tipo de avaliação seja parte essencial do processo gerencial do gerente, da equipe executora e das unidades envolvidas no projeto, cujas lideranças possuem um papel essencial na manutenção de uma constante comunicação, cobrança e gestão de obstáculos. O produto dessa modalidade de Monitoramento e Avaliação deve ser um conjunto de informações sobre o andamento das ações, sob a forma de um relatório sucinto de monitoramento, a ser disponibilizado pelo gerente de projeto.

A segunda modalidade, é focada em esforços, só que de todo o portfólio de projetos da Justiça Militar da União, ou seja, um compilado de todas as informações transmitidas pelos gerentes dos projetos (informações da modalidade anterior) para o ECP. Essas informações são empregadas na avaliação da estratégia da JMU.

A terceira modalidade é focada na avaliação do indicativo de alcance de resultados em períodos (indicadores de base anual), envolvendo:

1) Avaliação da execução das ações e atividade correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
2) Cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados para o semestre x alcançados);
3) Análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
4) Justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
5) Análises prospectivas do alcance dos resultados programados no ponto de avaliação futuro (indicadores anuais), com indicações de tendências de descumprimentos ou superações.

O produto dessa modalidade deve ser um conjunto de informações sobre a execução, os resultados alcançados e indicativos de alcance de resultados sob a forma de um relatório, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a serem disponibilizadas internamente. A modalidade semestral difere-se principalmente da trimestral pela possibilidade de reprogramação dos projetos.

A quarta modalidade de M&A é a avaliação de esforços e resultados ao final do ciclo avaliatório. Essa modalidade é focada principalmente em resultados, incluindo-se propostas de redirecionamentos para outros ciclos avaliatórios. Nessa modalidade elaboram-se:

1) A avaliação da execução das ações e atividades correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
2) Os cálculos do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados);
3) As análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
4) As justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
5) As indicações para os ciclos avaliatórios subsequentes.

Nessa modalidade (que pelas características de fim de um ciclo avaliatório deve envolver todo o corpo diretivo, gerencial e técnico), a apresentação dos resultados é realizada por meio do Relatório de Avaliação da Estratégia, de divulgação em painel de controle e de eventos de prestação de contas envolvendo stakeholders externos.

E por último, a modalidade somativa de esforços e resultados de dois ciclos avaliatórios. Analisando, principalmente, se as ações corretivas definidas no primeiro ciclo foram adotadas para o último, assim como a possibilidade de análise do desempenho da gestão (que se renova de 2 em 2 anos).

5.3 O processo de M&A

O processo de M&A define a forma e periodicidade de como os dados serão obtidos, tratados e disponibilizados. Mais especificamente,esse fluxo busca assegurar que os dados e informações sobre o desempenho dos objetos de uma sistemática de M&A possam ser coletados e tratados de tal forma que possam ser repassados aos seus usuários, com vistas a serem prontamente consumidas e absorvidas em seus processos decisórios.

A definição do fluxo contempla a fonte, coleta e tratamento dos dados. A fonte de informação é o lugar onde encontra-se as informações necessárias para a aferição dos indicadores. Podem ser primárias (originais) ou secundárias, provenientes de bases de dados existentes, tais como: pessoas, documentos, bancos de dados, registros audiovisuais ou objetos concretos.

A coleta de dados é a forma pelo qual encontra-se as informações necessárias para a aferição dos indicadores. Os procedimentos de coleta envolvem, a identificação do responsável pelo levantamento de dados; definição da periodicidade temporal em que esses dados deverão ser disponibilizados; o modo, momento e instrumento de coleta utilizada para a obtenção de tais informações.

E por último, o delineamento do fluxo de tratamento e disponibilização das informações. O tratamento por meio da conversão de números e palavras em informações úteis de forma a permitir interpretações significativas. E a disponibilização das informações por meio dos produtos de monitoramento e avaliação para o uso estratégico das informações pelas partes interessadas.

6. GLOSSÁRIO

Ação Corretiva: Ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável.

Ação Preventiva: Ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

Balanceamento: Ação de equilibrar os projetos estratégicos de modo que a organização caminhe como um todo em direção a sua visão e missão, e não apenas determinadas áreas ou setores da organização. Fazer com que a gestão de projetos seja capaz de beneficiar toda a organização.

Benchmarking: Atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades da qualidade.

Cadeia de Valor: É o instrumento utilizado para realizar o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário.

Carteira de Projetos: São os projetos sem o balanceamento, categorização e priorização pelo ECP.

Categorização de Projetos: O principal objetivo dessa fase é coletar informações básicas sobre os projetos candidatos a compor o portfólio para posterior avaliação. Outros objetivos dessa fase são: (i) categorizar componente (projeto, programa ou atividade operacional) e sua área de negócio (cesta estratégica); (ii) classificar de acordo com os critérios da matriz de priorização.

Ciclo de Vida de Projetos: O ciclo de vida do projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.

Cliente: Pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto.

Diretriz Estratégica: Conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo o plano estratégico da organização.

Economicidade: Obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos físicos e financeiros.

Efetividade: São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.

Eficácia: É a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

Eficiência: É a relação entre os produtos e serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

Escopo: Representa o conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto; expressa o "tamanho" ou amplitude do projeto, estabelecendo o seu "raio de ação" ou "cobertura".

Escritório Corporativo de Projetos: É um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado de projetos sob seu domínio.

Excelência: É a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.

Execução: Refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecido.

Gerenciamento de Projetos: Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisites.

Gerente de Projetos: O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto (PMBOK, 2008). O qual executa as funções de gestão, planejamento e controle. Deve ser uma pessoa com perfil de liderança, poder de decisão e comunicativa [...]. É importante que saiba delegar autoridade e conhecer a fundo o escopo contratual, prazos, preços e recursos envolvidos.

Governança: É o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

Guia PMBOK: É um guia de boas práticas de Gerenciamento de Projetos, de autoria do PMI. Reúne os principais aspectos a serem abordados no gerenciamento de projetos. Não se trata de uma metodologia de gerenciamento de projetos, mas uma padronização, identificando e nomeando processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos.

Indicador: Um indicador é uma definição de medida de desempenho estabelecido (de forma consensual) para obter uma maneira de avaliar em que medida uma atividade está ocorrendo ou produzindo os efeitos esperados.

Insumo: Bem ou serviço utilizado na realização das atividades da cadeia de valor.

Marco: Um marco (ou evento) é um ponto do projeto que deve ser verificado ou avaliado.

Mentoria: É uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações. No contexto da JMU o papel do ECP é a mesma do profissional mais experiente, ou seja, orientar e compartilhar os gerentes de projetos com as melhores práticas do mercado quanto ao gerenciamento de projetos, buscando redução dos custos, otimização dos recursos e controle dos riscos associados aos projetos.

Meta: Ponto ou objetivo a ser atingido em determinada medida e prazo. Enquanto o objetivo apenas explicita o propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar, a meta quantifica e define um prazo. Uma meta é um objetivo quantificado a ser atingido dentro de um prazo especificado.

Mitigar: Reduzir o impacto, diminuir as consequências, suavizar um dano. Termo usado como forma de abrandar, amansar, diminuir; tornar menos penoso.

Monitoramento: Processo de acompanhar e inspecionar a realização de algum projeto ou processo.

Partes interessadas: As partes interessadas são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto.

Patrocinador: A pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende. Isso inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados buscando obter o apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará. O patrocinador conduz o projeto através do processo de comprometimento ou seleção até a autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura.

Plano de Projeto: É um documento que apresenta toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto. No modelo Skopos, o Plano de Projeto é constituído pelo Escopo, Plano de Ação e Plano de Monitoramento e Avaliação.

PMI (Project Management Institute): É uma entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos (Project Management). Foi fundado em 1969 nos EUA e hoje está presente em todo o mundo, incluindo no Brasil, com escritórios em treze estados. Sua missão é promover o profissionalismo e desenvolver o "estado-da-arte" na gestão de projetos provendo aos seus associados serviços e produtos e estabelecendo a aceitação do gerenciamento de projetos como uma disciplina e uma profissão.

Portfólio de projetos: O portfólio é uma coleção de programas e/ ou projetos agrupados de modo a facilitar a sua integração em torno dos objetivos estratégicos da organização. Os projetos e programas que compõem o portfólio não necessitam estar diretamente relacionados entre si, mas são coordenados de forma centralizada a fim de verificar quais são os que terão maior impacto na estratégia da entidade. É a carteira de projetos priorizados , balanceados e categorizados.

Premissas: Fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da sua elaboração progressiva

Processo: Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes.

Programa: É um conjunto de projetos relacionados entre si e coordenados de maneira articulada para consecução de objetivos convergentes. A gestão e o controle centralizados do conjunto de projetos facilitam a operacionalização de cada um e a manutenção da visão em conjunto com os seus objetivos.

Projeto: Projeto é entendido como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por ima sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros de tempo, recurso e qualidade. Projeto diferencia-se das demais iniciativas por ser temporário e criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. As principais características de projetos são: singularidade, temporalidade, ciclo de vida, incerteza e interdisciplinaridade.

a) Singularidade significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados com inéditos, e portanto são trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que geram produtos únicos até o momento de seu encerramento;

b) Temporariedade significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos com duração finita determinada em função do problema a ser resolvido e das metas que se quer alcançar;

c) Ciclo de vida significa a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Normalmente, antesque uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases mais comuns no ciclo de vida dos projetos são iniciação, planejamento, execução/controle e encerramento;

d) Incerteza – entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento sobre a forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados;

e) Interdisciplinaridade – o desenvolvimento dos projetos requer uma gama de conhecimentos diferenciados. A metodologia de gestão de projeto compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outros.

Projetos Corporativos: São aqueles que se enquadram em pelo menos uma das seguintes categorias

a) Envolve aquisições/ orçamento significativos;

b) É derivado do Planejamento Estratégico da JMU;

c) Abrange mais de duas Diretorias e /ou Secretarias;

d) É demanda da alta gestão da JMU;

e) Abrange as Auditorias da JMU;

f) Abrange instituições externas a JMU.

Projetos Estratégicos: São projetos selecionados pela alta administração e alinhados à missão e visão da JMU, como tal, devem contribuir diretamente para o alcance das metas corporativas, tem capacidade específica de provocar efeito multiplicador ou desencadear um processo de desenvolvimento, orientado por um plano estratégico.

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

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

Restrições: O estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

Validação: Avalia um sistema ou componente para determinar se ele satisfaz os requisitos para ele especificados.

ANEXO A – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICO

Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok® - 4ª Ed. 2012, Project Management Institute.

Gerenciamento de Projetos - 7ª Ed. Vargas, Ricardo Viana.

PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio Na Prática. Barcaui, André B.

Gerenciamento de Portfolios, Programas e Projetos Nas Organizações. Prado, Darci.

Implementando um Escritório de Projetos. Mansur, Ricardo.

Indicadores de Gerenciamento de Projetos. Terribili Filho, Armando.

Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho - Col. Manutenção. Pinto , Alan Kardec; Flores Filho, Joubert Fortes; Seixas, Eduardo de Santana.

Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio. 2010

SUPERIOR
MILITAR
TRIBUNAL