PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Manual de
Gerenciamento de Projetos
na Justiça Militar da União

Escritório Corporativo de Projetos da JMU

Brasília
2013

PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Manual de
Gerenciamento de Projetos
na Justiça Militar da União

Brasília
2013

© 2013 Superior Tribunal Militar.

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total deste documento, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial.
A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é da área técnica.
Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Elaboração
José Aloysio de Melo Pinto
Arlete Alves Machado Rodrigues
Jerônimo Esteves de Souza Carvalho
Thaísa Raquel Lamounier de Souza
Priscylla Souza Sá
Márcio Lourenne Ramos

Participação
Alex Pena Tosta da Silva
Antonella Donato
Bruno Eduardo Martins
Camilo Rey Laureto
Dinomar Miranda dos Santos
Guilherme Rodrigues de Sousa
Helder Pereira da Silva
João Arthur Donadon
José Bento de Carvalho
Káren Santos de Lima
Karine Araújo Leite
Luiz Antônio da Silva
Marcelo de Oliveira Mendonça
Márcia de Azevedo Thurm
Raissa Fernandes Marinho
Raquel Zampietro
Rogers Gonçalves Velloso de Assis
Ubiratã Muniz da Silva

Participação especial
Instituto Publix

Diagramação
Antonio Simão Neto

Revisão Morfossintática
Yanna Maria Palankof

Brasil. *Superior Tribunal Militar.*
Manual de Gerenciamento de Projetos na Justiça Militar da União / Superior Tribunal Militar. Assessoria de Gestão Estratégica. – Brasília : Diretoria de Documentação e Divulgação, Seção de Divulgação, 2013.
105 p.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Gestão pública. 3. Metodologia para gestão pública. I. Título. II. Superior Tribunal Militar. Assessoria de Gestão Estratégica.

CDU 005.8:344.3(81)

Superior Tribunal Militar (STM)
Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST)
Setor de Autarquias Sul – Praça dos Tribunais Superiores – Edifício-Sede – 7º Andar
CEP: 70098-900
Telefones: (61) 3313-9351/3313-9411
E-mail: agest@stm.jus.br

“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

LISTA DE FIGURAS 7
LISTA DE QUADROS 9
SIGLÁRIO 11
1 INTRODUÇÃO 13
1.1 A estratégia em ação 15
1.2 O que é gerenciamento de projetos 16
1.3 O gerenciamento de projetos no Poder Judiciário 16
1.4 A implantação do gerenciamento de projetos na JMU 16
1.5 Áreas de conhecimento 17

2 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO 19
2.1 O que é iniciativa 21
2.2 O que é projeto 22
2.3 Projeto *x* atividade funcional (ou processo) 22
2.4 O que é projeto estratégico 23
2.5 O que é programa 23
2.6 O que é Portfólio de Projetos 23

3 A GOVERNANÇA DE PROJETOS NA JMU 25
3.1 Estratégia de implementação 27
3.2 Competências 27
3.2.1 Ministro-Presidente 27
3.2.2 Comissão Especial 27
3.2.3 Comitê Gestor Estratégico 27
3.2.4 Diretoria-Geral (DIREG) 28
3.2.5 Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST) 28
3.2.6 Escritório Corporativo de Projetos (ECP) 28
3.2.6.1 Escritório Setorial de Projetos 31
3.2.7 Secretaria de Planejamento (SEPLA) 31
3.2.8 Unidade Líder 32
3.2.9 Gerente de Projeto 32
3.2.9.1 O Gerente de Projeto *x* Fiscal de Contratos 34

3.2.10 A Equipe do Projeto 35
3.2.11 Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) 35
3.2.12 Diretoria de Pessoal (DIPES) 35
3.2.13 Unidades Administrativas 35
3.3 Tramitação de projetos 36
3.3.1 Calendário Anual de Eventos do Gerenciamento de Projetos (CAEGP) 36
3.3.2 Da apreciação de temas na Reunião de Análise da Estratégia (RAE) 36

4 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA JMU 37
4.1 Etapa preliminar à fase de iniciação 39
4.2 Iniciação 42
4.3 Planejamento 46
4.4 Execução 50
4.5 Monitoramento e controle 53
4.6 Encerramento 56

5 COMPETÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 61
5.1 Competência em gerenciamento de projetos 63
5.1.1 Unidade Administrativa Orientadora Técnica em Gerenciamento de Projetos 65

ANEXOS 67
Anexo A – Proposta de Abertura de Projeto 69
Apêndice Anexo A - Instruções de preenchimento da PAP 70
Anexo B - Plano de Projeto 75
Apêndice Anexo B - Instruções de preenchimento do PP 84
Anexo C – Termo de Aceite de Produto 93
Anexo D – Relatório de Monitoramento 95
Anexo E – Termo de Mudança de Projeto 97
Anexo F – Termo de Cancelamento de Projeto 99
Anexo G – Termo de Encerramento de Projeto 101
Anexo H – Ficha de Lições Aprendidas 103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Áreas de conhecimento....17
Figura 2 – Estratégia em ação....21
Figura 3 – Projeto *x* atividade funcional....22
Figura 4 – Portfólio, programas e projetos....23
Figura 5 – O gerente e a integração do projeto....32
Figura 6 – Ciclo de vida do projeto....39
Figura 7 – Estratégia integrada....40
Figura 8 – Processo de iniciação....46
Figura 9 – Processo de planejamento....49
Figura 10 – Processo de execução....52
Figura 11 – Processo padrão de compras....52
Figura 12 – Processo de monitoramento e controle....56
Figura 13 – Processo de encerramento....59
Figura 14 – Trilha de capacitação em gestão de projetos....64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas: preliminar à iniciação e iniciação 45

Quadro 2 – Etapa de planejamento 48

Quadro 3 – Etapa de execução 51

Quadro 4 – Etapa de monitoramento e controle 55

Quadro 5 – Etapa de encerramento 58

SIGLÁRIO

AGEST – Assessoria de Gestão Estratégica

ASCOM – Assessoria de Comunicação Social

BPMN – *Business Process Modeling Notation*

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DIPAT – Diretoria de Patrimônio e Material

DITIN – Diretoria de Tecnologia de Informação

ECP – Escritório Corporativo de Projetos

SEPLA – Secretaria de Planejamento

JMU – Justiça Militar da União

OT-GP – Unidade Administrativa de Orientação Técnica para o Gerenciamento de Projetos

PAP – Proposta de Abertura de Projetos

PMBOK – Guia – *Project Management Body of Knowledge* – Guia de Gerenciamento de Projetos do PMI

PMI – *Project Management Institute*

PMP – *Project Management Professional* – certificação internacional provida pelo PMI a Gerentes de Projetos

PMO – *Project Management Office* – sigla em inglês para Escritório de Projetos

PP – Plano de Projeto

PPP – Proposta de Portfólio de Projetos

RAE – Reunião de Análise da Estratégia

RIEP – Reunião Inicial de Execução da Estratégia

TI – Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

1.1 A estratégia em ação

Em 24 de outubro de 2012, por meio da Resolução nº 186, foi aprovado o Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União 2012-2018. Esta decisão do Pleno do STM proporcionou à Justiça Militar da União (JMU) granjear um plano estratégico legitimado por seus magistrados e servidores, uma vez que foi edificado de forma participativa, por todos, e seguindo uma metodologia avançada, já testada em outras instituições governamentais e empresas privadas de porte, que considerou o cenário presente no qual está inserida nossa instituição, mas com os olhos voltados para o futuro, com seus riscos e oportunidades. Temos, portanto, um planejamento estratégico moderno e bem elaborado.

A questão que se apresenta agora é o grande desafio da execução! É sabido, em meio às lides da gestão administrativa moderna, que esta é a fase da gestão estratégica mais difícil e na qual muitas organizações se perdem, por não conseguirem executar a estratégia planejada. É neste momento que todo o empreendimento feito na elaboração de um bom plano, tanto na área de recursos materiais quanto na de recursos financeiros ou humanos, corre o risco de malograr. Mais de 90% das organizações falham nesta fase crucial.

Nosso planejamento, todavia, preocupou-se com a execução do plano, fase também conhecida tecnicamente como "a estratégia em ação". Destarte, foram previstos recursos que buscassem evitar que ele se perdesse na falta de monitoramento e de controle na execução das iniciativas e na carência de meios de avaliação, realimentação e correção de rumos.

Assim, foram previstos no plano, como forma de assegurar a execução da estratégia:

- o acompanhamento de cada objetivo por um Ministro: o Patrono de Objetivo;
- a criação do Comitê Gestor Estratégico, um colegiado consultivo para avaliar e assessorar o Ministro-Presidente na execução da estratégia, dos programas e dos projetos;
- a execução periódica da Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE);
- a designação de pessoal (magistrados e servidores, conforme o caso) responsável por acompanhar a execução das iniciativas e das metas estabelecidas no planejamento e aquelas disseminadas pelo CNJ: o Gestor de Iniciativa e o Gestor de Meta, respectivamente;

- a implementação na JMU de metodologia de gerenciamento de projetos, incluindo uma sistemática de tramitação de projetos, e a criação e operacionalização de uma unidade central para coordenar essas atividades, o Escritório Corporativo de Projetos (ECP).

Este manual é decorrente do Ato Normativo nº 06, de 11 de março de 2013, que dispõe sobre o gerenciamento de projetos na Justiça Militar da União.

1.2 O que é gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos, dentre diversas definições em voga na área da administração contemporânea, pode ser entendido como "a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos" (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – conhecido pela sigla do inglês PMBOK, *Project Management Institute*), entendendo requisitos, sinteticamente, como as condições ou necessidades para alcançar os objetivos do projeto.

O Escritório Corporativo de Projetos é uma unidade central nesse sistema de gestão. O modelo de escritório vislumbrado para a Justiça Militar da União ater-se-á aos projetos considerados estratégicos, assessorando, entretanto, os gestores de outros tipos de projeto, na forma definida no ato antes mencionado.

1.3 O gerenciamento de projetos no Poder Judiciário

Dentre as Metas Nacionais do Poder Judiciário consta, como a Meta 1 para 2011, "a criação de unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica". Porém, é importante observar que, independentemente e mesmo muito além dessa diretriz oficial, essa iniciativa vem ao encontro de uma necessidade premente para a consolidação e a execução do planejamento estratégico e para a modernização da gestão da JMU, estando sua execução prevista no nosso plano estratégico.

1.4 A implantação do gerenciamento de projetos na JMU

Este manual tem por finalidade apresentar, de forma prática, a sistemática de tramitação de projetos e a metodologia para assegurar a uniformidade na elaboração, no monitoramento e na execução de programas e projetos estratégicos na JMU.

Para a elaboração de uma metodologia que se coadunasse com a realidade da JMU, foi formado um grupo de 22 servidores de todas as áreas do Tribunal que, recebendo capacitação específica e sob a consultoria de especialistas do Instituto Publix, produziu documentos técnicos que subsidiaram a elaboração desta metodologia e deste manual e que delineiam uma sistematização de processos para a tramitação e o gerenciamento de projetos na JMU.

Em decorrência do atual grau de maturidade da JMU no tema, a implantação da metodologia será realizada de forma gradual e progressiva, considerando, ainda, o calendário da programação e execução orçamentária já em curso.

Assim, nessa fase inicial deverá ser feito um grande investimento em capacitação básica de gerenciamento de projetos e adaptação na sistemática de tramitação de processos, e mesmo na aplicação da metodologia. Além do prescrito no Ato Normativo nº 06, de 11 de março de 2013, outros documentos dele decorrentes detalham essas adaptações temporárias.

1.5 Áreas de conhecimento

O gerenciamento de projetos compreende nove áreas de conhecimento necessárias para o alcance do resultado pretendido, a saber: Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Pessoas (ou Recursos Humanos), Comunicação, Riscos, Aquisições e Integração (PMBOK,), conforme demonstra a Figura 1.

O gerenciamento inadequado de uma dessas áreas de conhecimento[1] pode afetar negativamente o projeto, por esse motivo o planejamento do projeto prevê em sua concepção a abordagem de todas elas.

Figura 1 – Áreas de conhecimento

[1] O PMBOK publicado em 2013 acrescentou a décima área de conhecimento: *Partes Interessadas*.

2 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO

2.1 O que é iniciativa

A iniciativa inclui programas, projetos e ações que, uma vez executados, resultarão ou contribuirão para a consecução da estratégia a ela associada, direta ou indiretamente. A iniciativa pode compreender um único ou um conjunto de projetos, programas e ações ou atividades que concorrem para um ou mais objetivos estratégicos, visando à solução de um problema ou ao atendimento de uma necessidade da JMU. A priorização e a decisão das iniciativas estratégicas a serem executadas ou iniciadas em determinado ano ou biênio são prerrogativas do Ministro-Presidente.

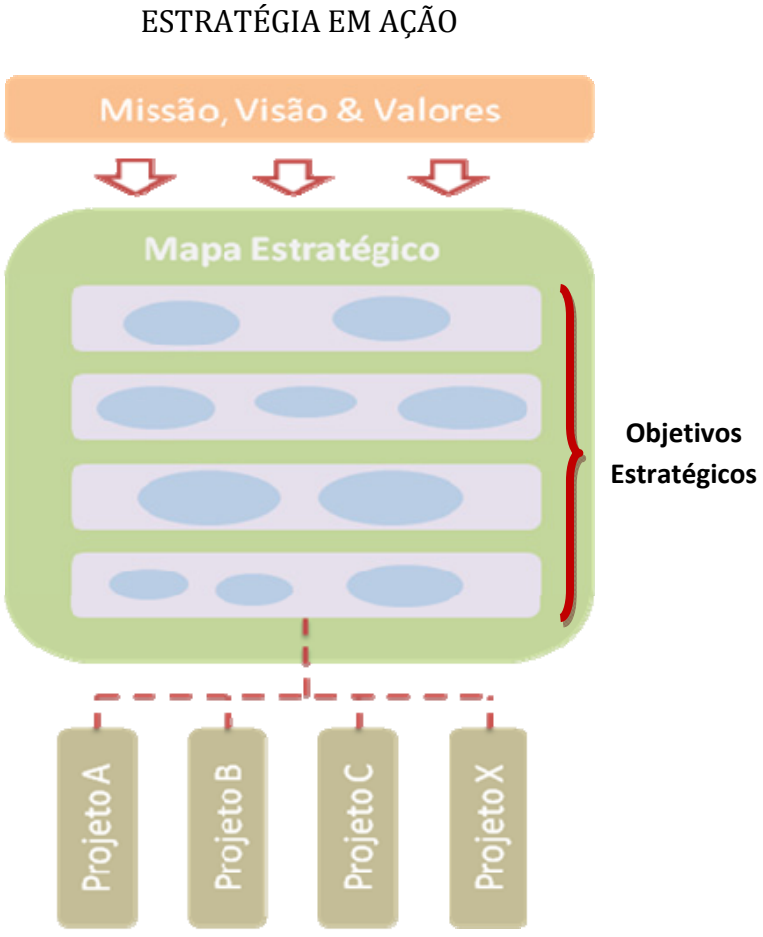


Figura 2 – Estratégia em ação

A Figura 2 ilustra a relação que deve haver entre missão, visão e valores de uma instituição, bem como entre seus objetivos e iniciativas estratégicos, por conseguinte os projetos devem concorrer para o alcance do resultado pretendido.

2.2 O que é projeto

Projeto é um empreendimento temporário, não repetitivo, com uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir resultados, com objeto claro e preciso, conduzido metodologicamente e com parâmetros definidos de tempo, custo, qualidade, recursos humanos e meios materiais. Um projeto tem escopo reduzido e entregas ou resultados específicos; cria algo novo, com características únicas ou de transformação, ou seja, gera modificação do *status quo*. O desenvolvimento de um projeto pressupõe inovação, dinâmica de ruptura e de mudança em busca de novos patamares de valor e desempenho.

2.3 Projeto *x* atividade funcional (ou processo)

Tanto os projetos quanto as atividades funcionais são realizados como parte ou integralidade de uma iniciativa. Entretanto, enquanto os projetos são esforços temporários e empreendidos para produzir um resultado exclusivo, com início e fim definidos, as atividades funcionais são processos de trabalho repetitivos e contínuos que fazem parte da rotina da instituição, da unidade ou mesmo do magistrado/servidor. Todo o trâmite de um processo judicial, o processo de pagamento de pessoal, o processo de compras e aquisições ou o processo do sistema de manutenção preventiva de elevadores ou de veículos são exemplos de atividades funcionais na JMU. A Figura 3 ilustra essas diferenças conceituais.

Figura 3 – Projeto *x* atividade funcional

2.4 O que é projeto estratégico

É uma iniciativa que, uma vez executada e com resultados sustentáveis, contribui para a instituição cumprir as metas corporativas de longo prazo e com elas alcançar a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Inclui os programas e os projetos diretamente vinculados à execução da estratégia. A característica básica do projeto estratégico é que seu resultado implementa um diferencial de desempenho na organização.

2.5 O que é programa

É um conjunto de projetos integrados ou relacionados entre si e coordenados de maneira articulada para a consecução de objetivos convergentes. O conjunto de projetos que o compõe possui gestão e controle centralizados. Diferentemente do projeto, o programa tem escopo abrangente.

2.6 O que é Portfólio de Projetos

É um conjunto de programas e projetos selecionados e agrupados com o intuito de facilitar sua integração em torno dos objetivos estratégicos da instituição, conforme demonstra a Figura 4.

Os projetos e os programas que compõem o portfólio não necessitam estar diretamente relacionados entre si, mas são acompanhados, controlados e apoiados em sua execução, de forma centralizada, pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP). É, em resumo, a carteira de projetos estratégicos priorizados da JMU.

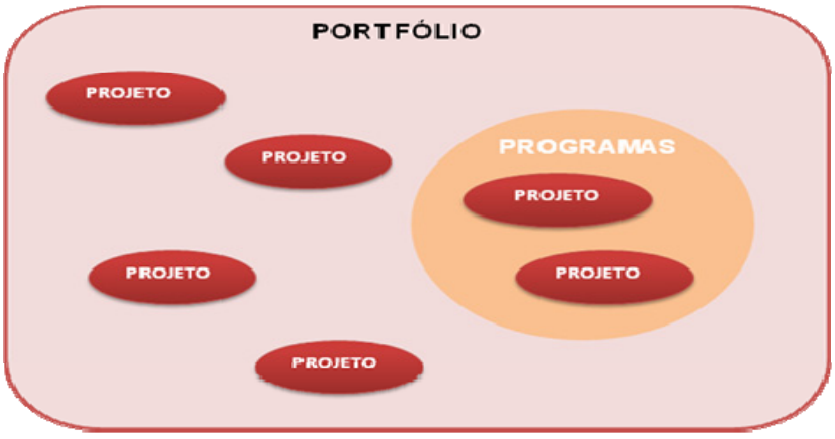


Figura 4 – Portfólio, programas e projetos

Vale observar que a definição de programa empregada no processo de planejamento e orçamento governamental é diferente e mais abrangente do que a empregada em gerenciamento de projetos, aproximando-se mais daquela de iniciativa.

3 A GOVERNANÇA DE PROJETOS NA JMU

3.1 Estratégia de implementação

Na JMU, a metodologia de gerenciamento de projetos adotada prevê um conjunto ordenado de responsabilidades voltado para projetos e composto por atividades, decisão, execução e controle.

Essas responsabilidades são distribuídas entre diversos atores, que assumem atribuições no decorrer das etapas de gerenciamento de projeto. Esses atores e suas competências serão apresentados, de forma resumida, a seguir.

3.2 Competências

3.2.1 Ministro-Presidente

Cabe ao Ministro-Presidente, como decisor estratégico, conforme prevê a Resolução n° 186, já mencionada, estabelecer as iniciativas a serem executadas no ano ou no biênio por meio do Plano de Iniciativas e Metas Estratégicas Priorizadas (PIEP). Cabe ainda ao Ministro-Presidente definir o Portfólio de Projetos da JMU, bem como tomar decisões estratégicas a ele pertinentes.

3.2.2 Comissão Especial

É a comissão criada, por meio de proposta do Ministro-Presidente ao Pleno e presidida por um Ministro da Corte, para superintender projeto de grande porte ou complexidade. Nesta concepção, entende-se superintender como a atividade realizada em alto nível ou escalão de conduzir e assegurar o desenvolvimento de um projeto ou programa; inclui estabelecer diretrizes, orientar, coordenar e supervisionar.

3.2.3 Comitê Gestor Estratégico

É o colegiado cuja atribuição é apreciar a execução do Plano Estratégico da JMU e assessorar o Ministro-Presidente quanto ao acompanhamento e à tomada de decisões relativas a projetos estratégicos no âmbito do gerenciamento de projetos. Cabe a este comitê validar a proposta de composição do Portfólio de Projetos a ser apresentada ao Ministro-Presidente para decisão final. Sua composição é definida na Resolução nº 186/2012.

3.2.4 Diretoria-Geral (DIREG)

O Diretor-Geral é membro permanente do Comitê Gestor, e, além de suas atribuições funcionais, cabe-lhe, sob aprovação do Ministro-Presidente, designar as unidades líderes dos projetos; designar, formalmente, os gerentes de projetos e avaliar os aspectos administrativos dos Planos de Projetos (PP), efetuando as considerações julgadas pertinentes.

3.2.5 Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST)

O Assessor de Gestão Estratégica exerce a supervisão imediata do Escritório Corporativo de Projetos da JMU, cabendo-lhe manter o Ministro-Presidente atualizado quanto à situação corrente do Portfólio de Projetos . No âmbito desta competência, cabe ao Assessor, ouvido o Diretor-Geral, propor ao Ministro-Presidente os temas pertinentes ao gerenciamento de projetos a serem incluídos na pauta da Reunião de Análise da Estratégia (RAE) e a proposição da realização de RAE extraordinária, quando necessário. Compete ainda ao Assessor planejar e coordenar, com a assessoria do Escritório Corporativo de Projetos (ECP), a realização das RAE.

3.2.6 Escritório Corporativo de Projetos (ECP)

É a unidade central do gerenciamento de projetos na JMU. O ECP é exercido, de forma dedicada, pela Seção de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica (PROJE/AGEST). O ECP efetiva a orientação técnica, a coordenação, o monitoramento, o controle e a consultoria no gerenciamento do Portfólio de Projetos Estratégicos da JMU.

O ECP busca garantir a qualidade das entregas dos projetos com foco em resultados, aumentando, assim, as chances de sucesso na implementação da estratégia. É, na verdade, o lócus institucional responsável pela gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos na JMU, com as atribuições definidas no artigo 6° do Ato Normativo n° 6, de 11 de março de 2013, a seguir transcritas:

I – Na atuação perante a alta administração e no seu assessoramento em relação aos projetos estratégicos:

a) garantir o alinhamento e os resultados dos projetos à estratégia da organização;

b) assessorar o Ministro-Presidente, o Diretor-Geral e o Comitê Gestor Estratégico na identificação, na seleção e na priorização de projetos estratégicos e na composição do Portfólio de Projetos Estratégicos, em conformidade com a estratégia estabelecida para a instituição;

c) opinar nas decisões quanto à implementação de novos projetos; e

d) preparar, participar como assessoria e secretariar a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) que trate de temas relativos ao processo de gerenciamento de projetos.

II – No alinhamento, na padronização e na regulamentação do gerenciamento e do desenvolvimento dos projetos à metodologia e às técnicas:

a) definir e propor normas e demais documentações para a regulamentação e a padronização da gestão de projetos na JMU, sua metodologia, seus mecanismos de controle, de comunicação e de mudanças;

b) buscar, em coordenação com a DITIN, com os setores envolvidos a atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados pela implementação e pela atualizações da gestão de projetos;

c) orientar e garantir a observância da padronização metodológica do gerenciamento de projetos pelos gerentes e pelas equipes de projetos;

d) estabelecer e verificar o cumprimento de metas na gestão e no desenvolvimento dos projetos estratégicos;

e) acompanhar e participar das avaliações de desempenho dos projetos estratégicos junto com os respectivos gerentes;

f) zelar pela padronização das ferramentas de gerenciamento de projetos a serem utilizadas na JMU; e

g) divulgar, em coordenação com a ASCOM, os conceitos, as necessidades e as atividades da gestão de projetos.

III – Na prestação de consultoria na área de gestão de projetos:

a) prestar consultoria técnica aos gerentes de projetos na condução dos projetos sob suas respectivas responsabilidades, orientando na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos,

relatórios de situação e de encerramento), na metodologia e nas requisições de mudanças; e no caso de projetos não classificados como estratégicos, prestar, quando solicitado, assessoramento a seus respectivos gerentes de projetos exclusivamente por meio de orientações técnicas.

IV – Na gestão do Portfólio de Projetos:

a) monitorar e controlar programas/projetos estratégicos componentes do portfólio;

b) em casos especiais, quando especificamente determinado pelo Ministro-Presidente, monitorar e controlar programas/projetos não componentes do portfólio;

c) acompanhar e relatar na Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) o desempenho consolidado do portfólio;

d) exercer a supervisão do desenvolvimento de projetos estratégicos, acompanhando e monitorando seu desenvolvimento e propondo as medidas necessárias à condução eficiente e eficaz destes;

e) assumir, quando especificamente determinado pelo Ministro-Presidente, o papel de mentor para projetos que apresentem problemas; e

f) efetuar avaliação periódica de projetos, incluindo o assessoramento quanto à decisão de descontinuá-los.

V – Na capacitação e na gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:

a) propor programa de capacitação e acompanhar a preparação e o treinamento em gestão de projetos dos gestores de projetos, das equipes e dos potenciais gestores;

b) indicar cursos, seminários e outros conclaves do interesse da gestão de projetos;

c) realizar intercâmbio e troca de conhecimentos com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gerenciamento de projetos;

d) promover, como indicado, eventos de divulgação de técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos;

e) implantar, centralizar e manter o sistema de informações de gerenciamento de projetos, estabelecendo meios de registro dos relatórios gerados pelos projetos, relatos de lições aprendidas e melhores práticas e outros documentos e dados a eles relativos, incluindo a manutenção do arquivo de planos e projetos anteriores;

f) atuar como um centro de gestão do conhecimento e de competência do gerenciamento de projetos da organização, estabelecendo sistema de disseminação de informações históricas de projetos e de divulgação das lições aprendidas e melhores práticas; e

g) acompanhar a evolução e as inovações das técnicas de gerenciamento de projetos e manter atualizada a metodologia de gestão de projetos na organização

3.2.6.1 Escritório Setorial de Projetos

A existência de escritórios setoriais de projetos no âmbito da JMU é possível. Porém, esta é uma situação especial. A fim de ser assegurada uniformidade de procedimentos e evitada a dispersão de esforços e recursos, a criação de um escritório setorial de projetos deve ser restrita a casos muito peculiares, tecnicamente justificados. Nesse sentido, o escritório setorial de projetos que porventura venha a ser criado deve estar totalmente alinhado às presentes diretivas e sistemática, considerando, entretanto, os processos de caráter estritamente técnicos, próprios às suas áreas de atuação, como é, por exemplo, o caso da Tecnologia da Informação. De qualquer forma, o escritório setorial deverá manter o ECP informado do andamento dos projetos por ele acompanhados/gerenciados, encaminhando, no tempo próprio, a documentação prevista nas etapas do ciclo de vida do projeto, detalhada no Capítulo IV deste manual.

3.2.7 Secretaria de Planejamento (SEPLA)

A SEPLA, como órgão responsável pela gestão do orçamento, analisará a Proposta de Portfólio de Projetos e nela aporá parecer quanto a sua viabilidade, considerando os aspectos orçamentários pertinentes, conforme detalhado no Capítulo IV.

3.2.8 Unidade Líder

É a unidade administrativa da JMU, seja do STM seja da 1ª Instância, mais diretamente envolvida, funcionalmente ou por demanda, em um projeto. As Unidades Líderes serão designadas pelo Diretor-Geral, sob aprovação do Ministro-Presidente.

Cabe à Unidade-Líder propor os projetos decorrentes de iniciativas estratégicas, bem como acompanhá-los, apoiando sua execução pelo Gerente de Projeto e sua Equipe de Projeto.

3.2.9 Gerente de Projeto

O Gerente é quem exerce a liderança do gerenciamento das atividades do projeto. É ele o responsável pelo planejamento e pelo gerenciamento, organizando e coordenando todos os recursos disponíveis (humanos, técnicos, financeiros e materiais) com o intuito de atingir seus objetivos. Deve garantir que todos os aspectos do projeto estejam integrados (pessoas, custos, cronograma, etc.) e que todos os envolvidos sejam comunicados. Para tanto, o Gerente de Projeto deve possuir diversas habilidades, conforme explicita a Figura 5.

Figura 5 – O Gerente e a integração do projeto

Os programas e os projetos a serem executados no âmbito da Justiça Militar da União terão obrigatoriamente um responsável por sua gestão: o Gerente de Projeto. Ele é o servidor designado, por meio de ato do Diretor-Geral, para a gestão dos programas e dos projetos, sendo conveniente que tenha conhecimentos de gerenciamento e habilidades de relações interpessoais já citadas.

A atividade de Gerente de Projeto será normalmente exercida sem prejuízo das atribuições do cargo do qual o servidor seja titular. Entretanto, excepcionalmente, para um projeto cuja complexidade ou porte assim indique, o Ministro-Presidente, ouvido o Diretor-Geral, poderá estabelecer que essa atividade seja desempenhada em caráter de exclusividade por servidor ou mesmo ser terceirizada.

Pelo exercício dessas atribuições o Gerente de Projeto poderá perceber formas de benefícios como incentivo, conforme seja definido pela Administração. O artigo 8º do Ato Normativo nº 6, de 11/03/2013, estabelece a competência do Gerente de Projeto, transcrita a seguir:

I – Zelar pelo bom gerenciamento do projeto sob sua responsabilidade e dos recursos a ele alocados, bem como pelo cumprimento do escopo, do cronograma, dos custos e da qualidade dos resultados produzidos pelo projeto.

II – Articular-se com as partes envolvidas no projeto visando a mitigar riscos e a assegurar a boa condução da execução do projeto.

III – Elaborar os documentos padronizados do projeto.

IV – Elaborar e manter atualizado o plano de ação do projeto.

V – Definir os recursos materiais e humanos necessários para a realização do projeto.

VI – Subsidiar o titular da unidade administrativa estabelecida como Unidade Líder na indicação de servidores para compor a equipe do projeto.

VII – Efetuar os entendimentos relativos a prazos e ações conjuntas com outras unidades e gerentes de projetos intervenientes.

VIII – Prever as aquisições, atestar compras e prestação de serviços necessários ao projeto, de acordo com as especificações e a legislação pertinente, observando o trâmite administrativo.

IX – Propor à Diretoria de Pessoal (DIPES), via ECP, com a brevidade necessária, os treinamentos necessários à implementação do projeto.

X – Identificar os riscos envolvidos no projeto e mantê-los sob controle.

XI – Coordenar-se com a Assessoria de Comunicação Social e o ECP na elaboração do plano de comunicação do projeto, considerando sua divulgação e a de seus produtos e resultados.

XII – Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, empregando a metodologia e as ferramentas para gestão de projetos aprovadas para a JMU, tendo como referência o *Manual Gerenciamento de Projetos na JMU* e as orientações do ECP.

XIII – Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto, coordenando-se com os setores envolvidos.

XIV – Informar o desempenho bem como as ações planejadas e executadas, atualizando o andamento do projeto para o ECP.

XV – Gerenciar e executar as atividades do projeto sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos.

XVI – Encerrar o projeto elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à sua gestão, visando à definição de padrões ou melhorias para futuros projetos.

XVII – Entregar diretamente ao titular da unidade interessada os produtos do projeto.

XVIII – Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos.

XIX – Cumprir e zelar pela obediência à metodologia de gestão de projetos definida no *Manual Gerenciamento de Projetos na JMU*.

3.2.9.1 Gerente de Projeto *x* Fiscal de Contratos

É importante ressaltar que o Gerente de Projeto não exerce a fiscalização formal dos contratos do(s) projeto(s) que gerencia. Esta é uma confusão comum. Em respeito ao princípio da segregação de funções, o gerente, como responsável pelas contratações, não poderá fiscalizá-las, devendo, contudo, tomar as ações necessárias para resguardar sua boa execução, de forma que os objetos sejam cumpridos conforme o esperado.

O Fiscal de Contratos tem a função operacional de acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, relatando os fatos à autoridade competente; anotar as ocorrências em registro próprio (livro de ocorrência); e determinar a regularização de faltas ou defeitos observados. As atribuições do Fiscal de Contratos encontram-se genericamente previstas no art. 67 da Lei nº 8.666/1993, e as atribuições específicas constam de regulamentação interna.

Assim, o Gerente de Projeto não poderá, para um mesmo projeto, exercer esta atividade cumulativamente com a de Fiscal de Contratos, mas poderá fiscalizar contratos que não façam parte do projeto que estiver gerenciando.

3.2.10 Equipe do Projeto

É a equipe que trabalhará diretamente no projeto, seja na gestão seja na execução. Deve ser formada por pessoas com afinidade e/ou conhecimentos técnicos necessários ao desenvolvimento do projeto. É designada pelo Diretor-Geral, por proposta dos titulares das unidades líderes de projetos, ouvido o respectivo Gerente de Projeto.

3.2.11 Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

A ASCOM atua na estratégia de comunicação das informações dos projetos e do portfólio, contribuindo para a transparência do processo, sua divulgação e motivação dos que dele participam ou estejam de alguma forma nele interessados ou sejam por ele afetados (*stakeholders*).

3.2.12 Diretoria de Pessoal (DIPES)

Cabe à DIPES apoiar a AGEST/ECP na capacitação continuada dos gerentes de projetos da JMU e demais atores envolvidos.

3.2.13 Unidades Administrativas

Todas as Unidades Administrativas, em maior ou menor grau, contribuem para a execução da estratégia da JMU. Dessa forma, cabe às unidades propor a abertura de projetos, levando em consideração as iniciativas do planejamento estratégico e as medidas propostas durante a fase de elaboração desse planejamento, por proposta dos magistrados e dos servidores da JMU, disponíveis na Assessoria de Gestão Estratégica.

3.3 Tramitação de projetos

Para que um projeto componha o Portfólio de Projetos da JMU e seja efetivamente desenvolvido, são necessárias a elaboração e a tramitação de documentos padronizados dentro da estrutura de governança do Gerenciamento de Projetos. O Calendário Anual de Eventos do Gerenciamento de Projetos (CAEGP) visa a organizar esse trâmite cronologicamente.

3.3.1 Calendário Anual de Eventos do Gerenciamento de Projetos (CAEGP)

O CAEGP será publicado anualmente. Para possibilitar que o Portfólio de Projetos Estratégicos da JMU esteja inserido na Diretriz Orçamentária Anual (DOA), a prontificação do Portfólio para execução no Ano A deverá estar definida até o final da primeira quinzena de fevereiro do Ano A-1, sempre em consonância com o calendário da programação orçamentária.

Diante desse marco e considerando as datas das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) previstas para o ano, serão definidas as datas-limite para o trâmite dos documentos ordinários da sistemática de gestão e execução de projetos, os quais serão mais bem explicitados no Capítulo 4.

3.3.2 Da apreciação de temas na Reunião de Análise da Estratégia (RAE)

A RAE, realizada sob a presidência do Ministro-Presidente, será coordenada pelo titular da AGEST com a assessoria do ECP, a quem caberá indicar um representante para secretariá-la.

O objetivo dessa reunião é o assessoramento ao Ministro-Presidente quanto ao acompanhamento e à tomada de decisões relativas a projetos estratégicos.

Na pauta das RAE serão incluídos os temas pertinentes ao gerenciamento de projetos, conforme proposta do Assessor de Gestão Estratégica ao Ministro-Presidente, ouvido o Diretor-Geral. A realização de RAE extraordinárias, específicas para o trato desses temas, poderá ser proposta pela AGEST quando necessário.

4 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA JMU

A gestão e a execução de projetos na JMU seguirão cinco etapas básicas, conhecidas também como "ciclo de vida" do projeto, são elas:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Controle; e
- Encerramento.

As etapas são realizadas sequencial ou colateralmente, conforme ilustra a Figura 6, por meio de atividades técnicas e documentais específicas, detalhadas a seguir.

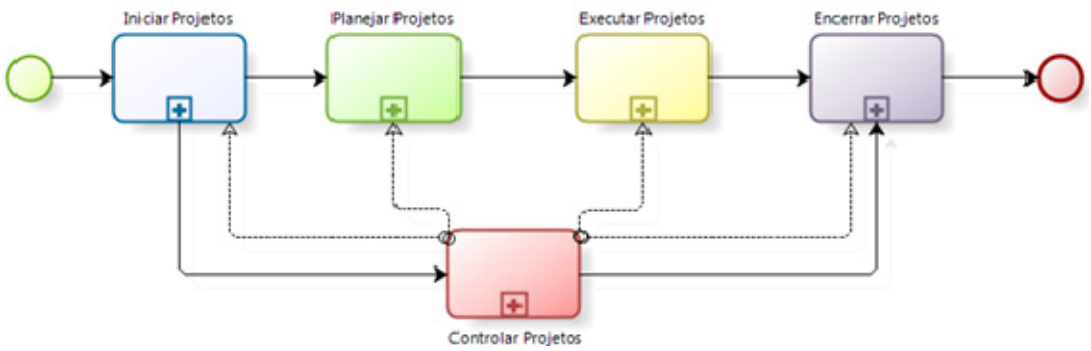


Figura 6 – Ciclo de vida do projeto

4.1 Etapa preliminar à fase de iniciação

Antes do início de um projeto, existem atividades a serem observadas para garantir a execução das iniciativas estratégicas priorizadas e dos projetos a elas pertinentes. Essas atividades são detalhadas a seguir de forma sequencial, com a indicação dos responsáveis por sua execução.

PRIMEIRO PASSO – Análise do Plano de Iniciativas Estratégicas Priorizadas (PIEP)

RESPONSÁVEIS: Unidades Administrativas da JMU

Para a JMU alcançar os objetivos estratégicos previstos no planejamento estratégico, foram formuladas estratégias das quais decorrem as iniciativas estratégicas. Estas são empreendimentos considerados necessários para a consecução, direta ou indireta, da estratégia a elas associadas e, por conseguinte, do objetivo estratégico. As iniciativas estratégicas são realizadas por meio de programas, projetos e/ou atividades. A Figura 7 apresenta uma visualização desse processo.

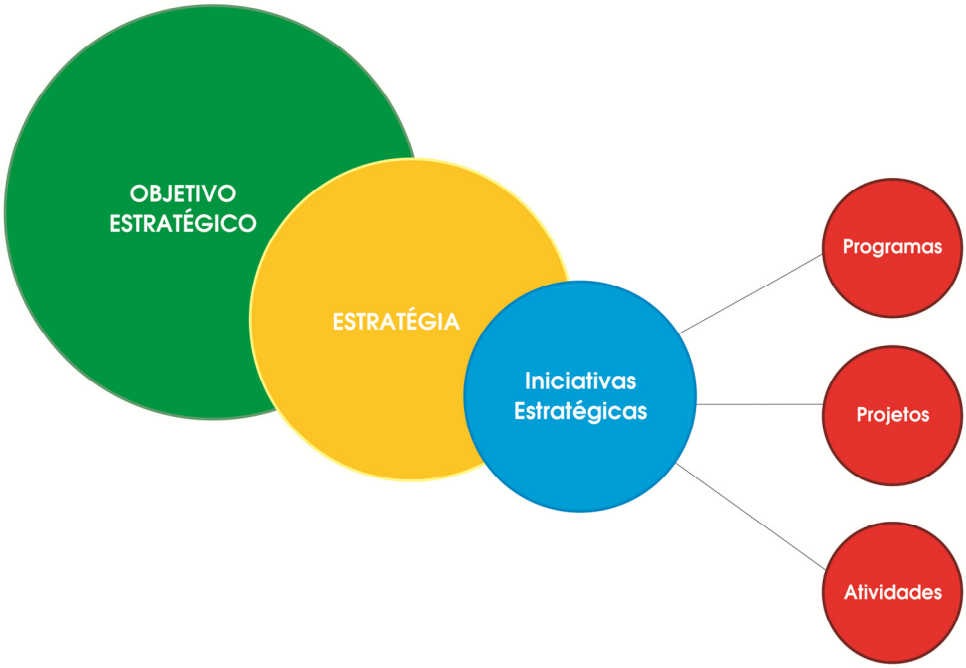


Figura 7 – Estratégia integrada

As iniciativas estratégicas a serem executadas por ano/biênio são priorizadas pelo Ministro-Presidente por meio do documento Plano de Iniciativas Estratégicas Priorizadas (PIEP).

Algumas iniciativas apresentam características de transversalidade, envolvendo diversas Unidades Administrativas. Dessa forma, visando a evitar sobreposições ou omissão de ações, constará do PIEP a indicação da Unidade Líder, que é a unidade administrativa que mais se relaciona com a iniciativa estratégica, sendo portanto a responsável pela condução dos projetos a ela pertinentes, desde a fase inicial até a fase final.

Desse modo, é de fundamental importância que as Unidades Administrativas da JMU conheçam o Plano de Iniciativas Estratégicas Priorizadas e as iniciativas que lhes cabem como Unidades Líderes. Vale ressaltar que o desconhecimento do PIEP pode acarretar omissão da unidade responsável pela apresentação de propostas de projetos pertinentes à iniciativa da qual deve exercer a liderança, impactando negativamente no sucesso da estratégia da JMU.

SEGUNDO PASSO – Identificação do projeto: A iniciativa estratégica será executada por meio de projeto?

RESPONSÁVEL: Unidade Líder

Se a sua unidade administrativa está prevista no Plano de Iniciativas Estratégicas Priorizadas como UnidadeLíder, este é o momento de analisar a iniciativa estratégica de sua responsabilidade e identificar primeiramente se as atividades necessárias à sua execução consistirão em programas, projetos ou ações, ou, ainda, na soma de alguns desses empreendimentos. Somente empreendimentos como programas e projetos se enquadram na metodologia apresentada neste manual.

Não é demais lembrar que uma única iniciativa estratégica poderá gerar um ou mais projetos, ou mesmo projetos e ações. Cabe à Unidade Líder analisar e definir, neste momento, qual(is) será(ão) o(s) empreendimento(s) decorrente(s).

Uma avaliação preliminar da viabilidade do projeto deverá se seguir. Para tanto, a Unidade Líder deverá articular-se com o(s) órgão(s) interveniente(s), de modo que sejam analisadas a *exequibilidade* do projeto, sua *adequabilidade* e sua *aceitabilidade*.

Na análise de *exequibilidade* observa-se, preliminarmente, se o projeto pode ser tecnicamente executado, isto é, se os recursos tecnológicos e materiais assim o permitem.

Na análise de *adequabilidade* é verificado, de forma sintética, se o projeto, uma vez concluso e implantado efetivamente, será a solução para o problema.

Por fim, a verificação da *aceitabilidade* consiste na análise do custo/benefício. Um projeto de custo muito alto e poucos benefícios pode não ter sua realização justificada.

Grosso modo, a exequibilidade e a adequabilidade são critérios eliminatórios, ao passo que a aceitabilidade serve para classificar o projeto.

Ainda nesta fase é relevante identificar as partes interessadas no projeto – os *stakeholders*. Por partes interessadas entende-se as Unidades Administrativas demandantes, impactantes, influenciadoras ou participantes e decisoras no projeto e que contribuirão de forma efetiva para a sua elaboração e desenvolvimento.

A Unidade Líder deve respeitar a característica de transversalidade de algumas iniciativas estratégicas, sendo indispensável a articulação com as demais Unidades Administrativas que de alguma forma se inter-relacionem com essas para análise da iniciativa estratégica e definição das medidas pertinentes.

4.2 Iniciação

A etapa de iniciação engloba desde a elaboração da Proposta de Abertura de Projeto (PAP) pelas Unidades Líderes até sua aprovação pelo Ministro-Presidente. Desta fase resultará a Carteira de Projetos da JMU, isto é, o Portfólio de Projetos.

PRIMEIRO PASSO – Preenchimento da Proposta de Abertura de Projeto (PAP)

RESPONSÁVEL: Unidade Líder

Nesta fase, a Unidade Líder, unidade responsável pela iniciativa, faz a indicação preliminar do Gerente de Projeto e da Equipe do Projeto. O Gerente de Projeto indicado deverá preencher uma Proposta de Abertura de Projeto (PAP) e encaminhar ao ECP no período de apresentação de propostas, conforme estabelecido no Calendário Anual de Eventos da Gestão de Projetos (CAEGP), publicado anualmente. As instruções para o preenchimento da PAP encontram-se no apêndice do Anexo A.

SEGUNDO PASSO – Análise das Propostas de Abertura de Projeto (PAP)

RESPONSÁVEL: ECP

O ECP recebe a PAP das Unidades Líderes e verifica as informações gerais do projeto quanto ao alinhamento à estratégia, analisando o impacto do projeto no cumprimento do objetivo estratégico a que se refere e o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico, bem como possíveis entraves ao desenvolvimento do projeto.

Após a avaliação de todas as PAP, o ECP efetiva a categorização da carteira de projetos, que consiste na classificação dos projetos de acordo com as "cestas estratégicas", a saber:

- Jurisdicional: cesta que abriga os projetos relacionados à atividade-fim do Tribunal.
- Sustentabilidade à atividade-fim: cesta que abriga os projetos que suportam ou assistem a realização da atividade-fim do Tribunal (TI, segurança, pessoal, orçamento, infraestrutura, etc.).

- Fortalecimento institucional: cesta que abriga os projetos que resultarão em melhoria organizacional (imagem da JMU, melhorias operacionais, educação corporativa).
- Legal: cesta que abriga projetos mandatórios que a JMU deva executar em atendimento às leis e outras diretrizes legais, resoluções, regulamentos ou normativos.

Encerrado o processo de categorização, o ECP balanceará a carteira de projetos, em elaboração, entre os temas das cestas estratégicas de modo que os resultados sejam maximizados. O balanceamento consiste na distribuição dos projetos com o cuidado de evitar que sejam realizados apenas projetos de uma cesta estratégica específica, enfatizando a prática de execução dos projetos em todas as cestas e abrangendo o maior número de áreas da JMU possível no portfólio.

Uma vez finalizados a categorização e o balanceamento, priorizam-se os projetos da carteira para que se tornem parte do Portfólio de Projetos Estratégicos. A priorização é feita com a aplicação, pelo ECP, de uma matriz de priorização que utiliza oito critérios e suas respectivas ponderações, escalonados de zero a dez, conforme tabela a seguir:

Impacto nas metas nacionais do Poder Judiciário	Onde 0 não impacta; 5 impacta em uma meta; e 10 impacta em mais de uma meta.
Motivação – eficiência e eficácia da JMU	Onde 0 não afeta a motivação de magistrados e servidores da JMU; 5 aumenta a motivação de magistrados e servidores da JMU; 10 motiva efetivamente magistrados e servidores da JMU.
Eficiência e eficácia da JMU	Onde 0 não afeta a eficiência ou a eficácia da JMU; 5 aumenta a eficiência ou a eficácia da JMU; e 10 aumenta a eficiência e a eficácia da JMU.
Imagem	Onde 0 não impacta na imagem da JMU e 10 impacta positivamente na imagem da JMU.
Custo	0 (zero) projetos acima de 7,5 milhões; 2 – de 1,5 a 7,5 milhões; 4 – de 650 mil a 1,5 milhão; 6 – de 150 a 650 mil; 8 – de 80 a 150 mil ; 10 até 80 mil reais.
Prazo	Onde 0 é acima de 48 meses; 2 – de 36 a 48 meses; 4 – de 24 a 36 meses; 6 – de 12 a 24 meses; 8 – de 4 a 12 meses; e 10 até 4 meses.
Grau de risco do projeto (não ocorrência)	Onde 0 é risco de vontade política; 2 – risco de o projeto ser paralisado; 4 – risco de contingenciamento; 6 – risco de não cumprimento de prazo e de aumento de custos; 8 – risco de não cumprimento de prazo ou aumento de custos; 10 – não há riscos.
Resultados a curto e médio prazos	Onde 0 significa acima de 48 meses; 2 – de 36 a 48 meses; 4 – de 24 a 36 meses; 6 – de 12 a 24 meses; 8 – de 4 a 12 meses; 10 – até 4 meses.

A seguir, o ECP aplica uma ponderação entre os critérios definida pelo Ministro-Presidente. Ao final desse processo (categorização, balanceamento e priorização), o ECP apresenta a Proposta de Portfólio de Projetos (PPP), que segue com parecer, sob a aprovação do AGEST, para a SEPLA que efetuará a análise de sua viabilidade orçamentária.

TERCEIRO PASSO – Análise da Proposta de Portfólio de Projetos (PPP) quanto à viabilidade orçamentária

RESPONSÁVEL: SEPLA

A Proposta de Portfólio de Projetos estratégicos (PPP), com parecer elaborado pelo ECP e visto do AGEST, será objeto de análise técnica pela Secretaria de Planejamento (SEPLA), que dará parecer quanto à sua viabilidade orçamentária e dos demais recursos necessários para a execução dos projetos nela constantes, considerando, inclusive, os exercícios financeiros futuros, se for o caso. A PPP retorna com parecer da SEPLA para o ECP.

QUARTO PASSO – Validação da Proposta de Portfólio de Projetos (PPP)

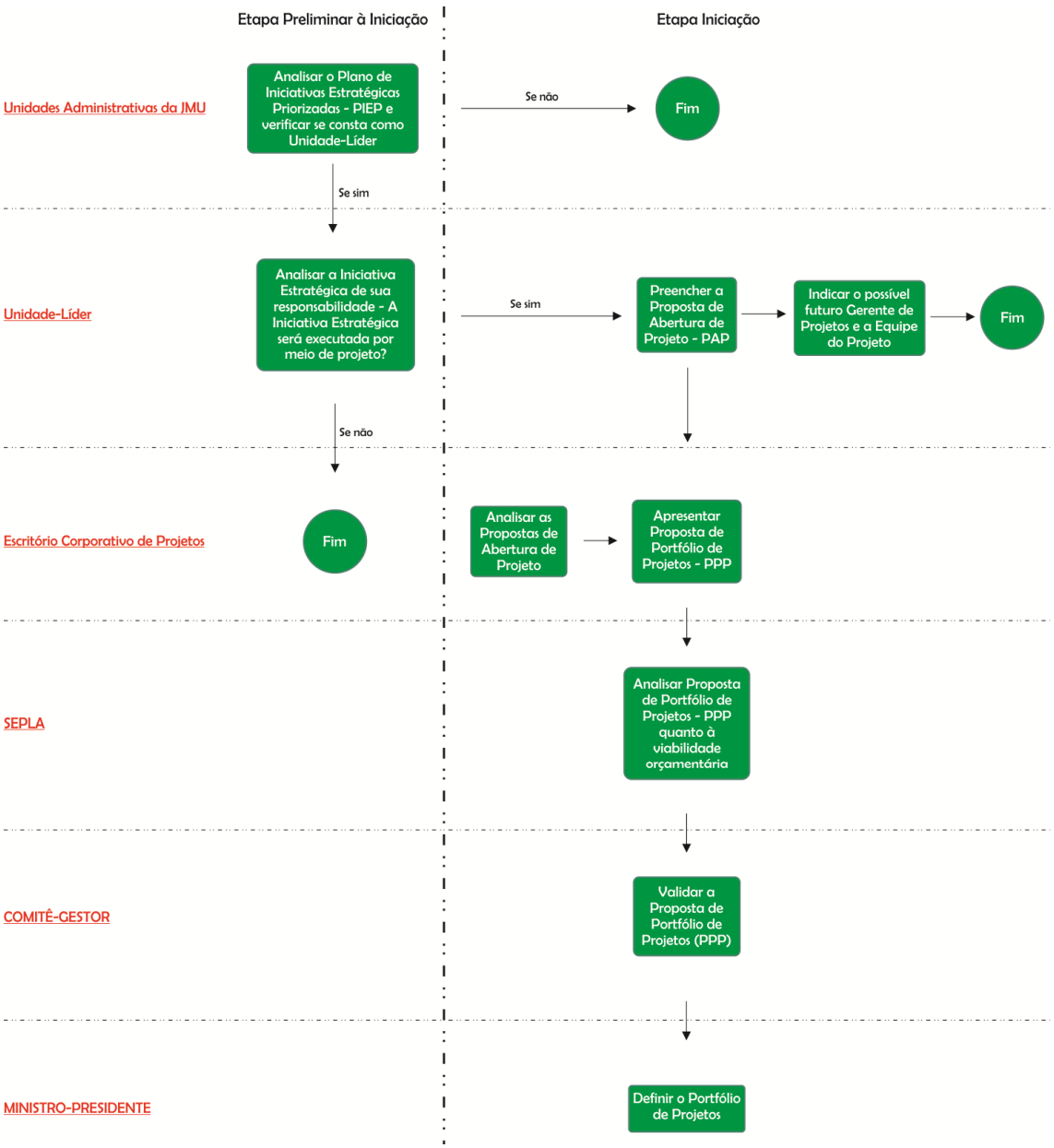
RESPONSÁVEIS: Comitê Gestor, Ministro-Presidente

O Comitê Gestor Estratégico, em Reunião de Análise da Estratégia (RAE), analisará a PPP e respectivos pareceres e efetuará a validação da proposta de composição do Portfólio de Projetos, assessorando a decisão do Ministro-Presidente na definição do Portfólio de Projetos a ser executado no ano.

Para isso, a AGEST/ECP encaminhará aos membros desse Comitê e ao Diretor-Geral cópia do PPP no mínimo com 72 horas de antecedência à RAE. A decisão final quanto ao Portfólio de Projetos da JMU cabe ao Ministro-Presidente, sob assessoria do Comitê Gestor.

Na RAE, o Comitê Gestor analisa ainda a necessidade da criação de Comissão Especial para superintender em alto nível projeto de grande porte ou complexidade. Se assim decidido pelo Ministro-Presidente, o tema será encaminhado ao Pleno da Corte.

O Portfólio de Projetos da JMU aprovado pelo Ministro-Presidente será divulgado pelo ECP em articulação com a ASCOM.



Quadro 1 – Etapas: preliminar à iniciação e iniciação

- **DOCUMENTOS-PRODUTOS DOS PASSOS DA ETAPA DE INICIAÇÃO**

A cada passo descrito anteriormente é imprescindível a consulta de documentos já existentes na JMU, que constituem entradas e/ou insumos do processo para a elaboração dos novos documentos necessários. Os documentos elaborados na etapa da iniciação são, por sua vez, as saídas do processo, isto é, os produtos/resultados das atividades realizadas em cada passo.

A Figura 8 possibilita uma melhor visão dos documentos a serem utilizados como insumo e dos documentos produtos de cada passo.

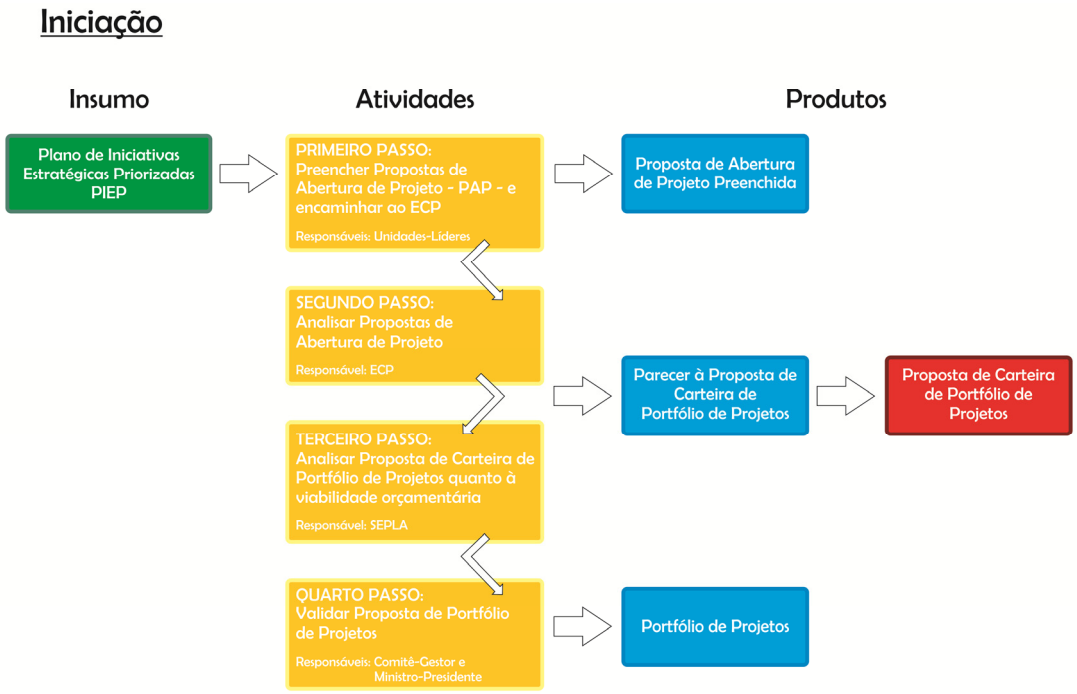


Figura 8 – Processo de iniciação

4.3 Planejamento

Após a aprovação do Portfólio de Projetos pelo Ministro-Presidente, serão conhecidos os projetos a serem desenvolvidos em cada ano/biênio. Esses projetos foram inicialmente apresentados, por meio das Propostas de Abertura de Projeto (PAP), pelas unidades líderes de forma sucinta, isto é, com apenas alguns dados e características indispensáveis para sua análise e aprovação.

Estando o projeto aprovado, é imprescindível um maior detalhamento, com a análise e o registro de diversas variáveis, o que desencadeará o próprio processo de seu planejamento.

O sucesso de um projeto está diretamente relacionado à qualidade do seu planejamento. Isso é feito pela elaboração do Plano de Projeto (PP) (Anexo B).

Assim como na elaboração da Proposta de Abertura de Projeto (PAP), a elaboração do Plano de Projeto deve ser feita colaborativamente entre o Gerente de Projeto, a Unidade Líder (em especial seu titular) e demais Unidades Administrativas envolvidas, identificando as interfaces das atividades com outros projetos e firmando consenso sobre a qualidade e os prazos das entregas. O ECP tem papel de facilitador da construção do Plano, apoiando as unidades e o Gerente na sua consecução, sobretudo na identificação de possíveis interfaces.

O PP, além do refinamento das informações constantes do PAP, deverá conter um conjunto dos planos relativos a cada área de conhecimento em projetos (escopo, tempo, custo, comunicação, qualidade, recursos humanos, aquisições, riscos e integração) detalhados para uma compreensão da interação de todos os elementos que afetam o desempenho e o sucesso do projeto.

Para tanto, o PP é desenvolvido por meio do preenchimento de um formulário próprio que visa a abordar em capítulos cada área de conhecimento necessária à execução do projeto. A etapa de planejamento consiste de dois passos: a elaboração do PP e sua aprovação.

PRIMEIRO PASSO – Elaboração do Plano de Projeto (PP)

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto; Unidade Líder

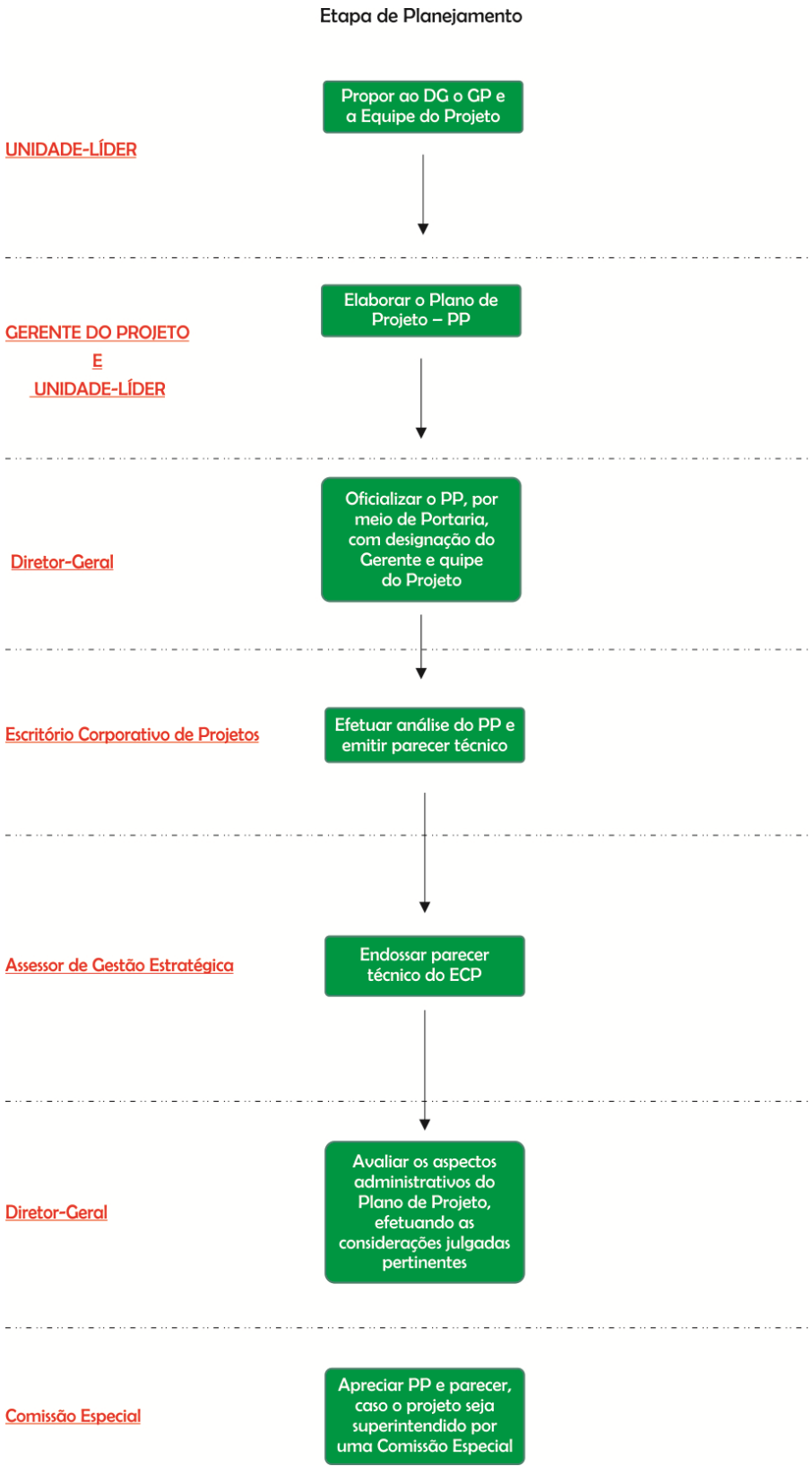
Primeiramente, o titular da Unidade Líder proporá ao Diretor-Geral os nomes do Gerente e dos membros da Equipe do Projeto, que serão formalmente designados mediante portaria.

Gerente e Equipe serão os responsáveis pela elaboração do PP, que deverá ser desenvolvido por meio de formulário próprio (Anexo B). As instruções pertinentes ao preenchimento encontram-se no apêndice do Anexo B.

SEGUNDO PASSO – Análise e aprovação do Plano de Projeto (PP)

RESPONSÁVEIS: ECP, AGEST, Diretor-Geral, Comissão Especial, se for o caso

O ECP efetua uma análise do PP e emite parecer técnico, a ser endossado pela AGEST. O Diretor-Geral, em seguida, avalia os aspectos administrativos do Plano de Projeto, efetuando as considerações julgadas pertinentes. Caso o projeto seja superintendido por uma Comissão Especial, o PP e os pareceres serão submetidos à Comissão para apreciação.



Quadro 2 – Etapa de planejamento

- **DOCUMENTOS-PRODUTOS DOS PASSOS DA ETAPA DE PLANEJAMENTO**

A Figura 9 apresenta um quadro-resumo para melhor entendimento dos documentos a serem utilizados como insumo e dos documentos resultantes de cada passo descrito nesta etapa.

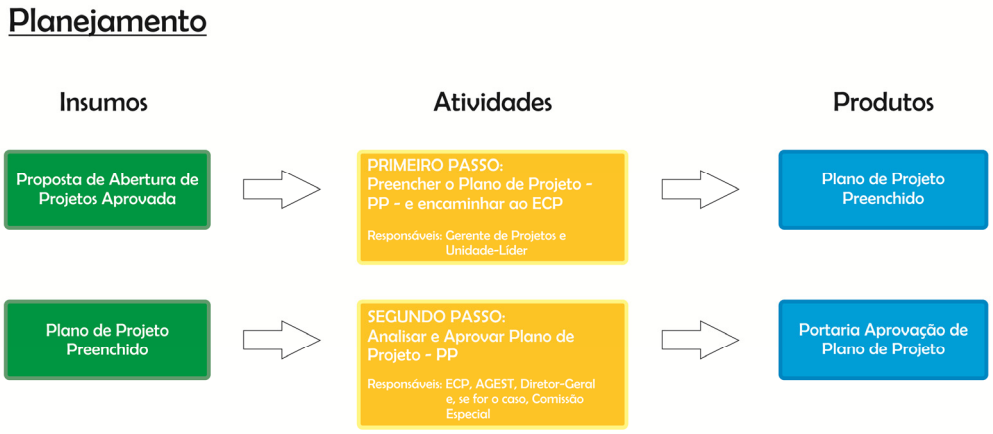


Figura 9 – Processo de planejamento

4.4 Execução

O processo de execução consiste, na prática, em passar do projeto ao ato, ou seja, executar o Plano do Projeto, empreendendo as ações estabelecidas no escopo e empregando devidamente o orçamento e as aquisições. É, em suma, a gestão do projeto para satisfazer suas especificações e entregar valor para a JMU.

PRIMEIRO PASSO – Realização da Reunião Inicial de Execução do Projeto (RIEP)

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto, Equipe do Projeto e ECP

Quando do início da execução do projeto, o Gerente, a Equipe e o ECP deverão se reunir para entender o contexto e efetuar o alinhamento de entendimentos acerca do seu escopo para o início efetivo da execução do projeto.

A execução é, portanto, iniciada com a Reunião Inicial de Execução do Projeto (RIEP), na qual o Gerente de Projeto apresenta o Plano de Projeto (PP) “ao cliente” e à Equipe do Projeto, alinhando expectativas relacionadas às entregas do projeto.

SEGUNDO PASSO – Execução das atividades do projeto

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto e Equipe do Projeto

A execução do projeto é uma missão dada ao titular da Unidade Líder, ao Gerente de Projeto e à Equipe do Projeto. A realização das atividades do projeto exige a efetiva participação do Gerente e da Equipe do Projeto, contando com o apoio do ECP e das demais unidades envolvidas no seu escopo. Os titulares das unidades líderes atuam e articulam, de acordo com a necessidade, em apoio ao cumprimento dos projetos, para reduzir os riscos inerentes à implementação.

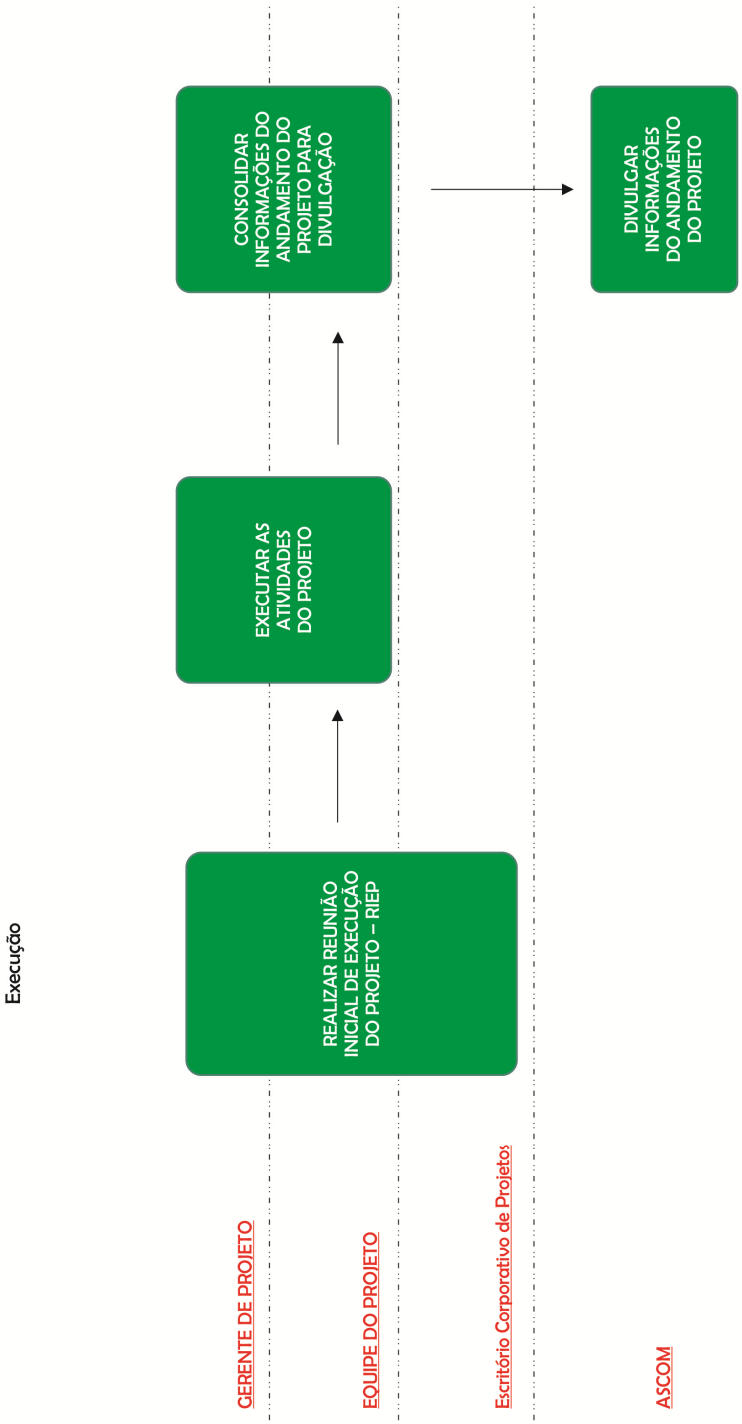
O ECP apoia a Equipe e o Gerente de Projeto na aplicação da metodologia, das ferramentas e das boas práticas em gestão de projetos, além de atualizar o *status* do projeto no Portfólio. O Gerente de Projeto integra todos os interessados no projeto, gerencia as variáveis, aplica os planos de mitigação de riscos, motiva a equipe, soluciona problemas e acompanha as entregas do projeto.

As entregas, isto é, os produtos do projeto, devem ter sua aceitação formalizada, obedecendo às definições contidas no escopo do projeto, por meio do Termo de Aceite de Produto (Anexo C), que será assinado pelo Gerente de Projeto e pelo titular da Unidade Líder.

TERCEIRO PASSO – Divulgação das informações de andamento do projeto

RESPONSÁVEIS: ECP, Gerente de Projeto e ASCOM

A ASCOM, em coordenação com o ECP e o Gerente de Projeto, executa a estratégia de comunicação e divulga as informações sobre o andamento do projeto. Em casos excepcionais, como mudança do escopo e/ou cancelamento de projeto, o Gerente de Projeto e o ECP ficam incumbidos da comunicação das mudanças diretamente às partes interessadas.



Quadro 3 – Etapa de execução

- **DOCUMENTOS-PRODUTOS DOS PASSOS DA ETAPA DE EXECUÇÃO**

A Figura 10 apresenta os documentos a serem utilizados como insumo e os documentos resultantes de cada passo descrito na etapa de execução.

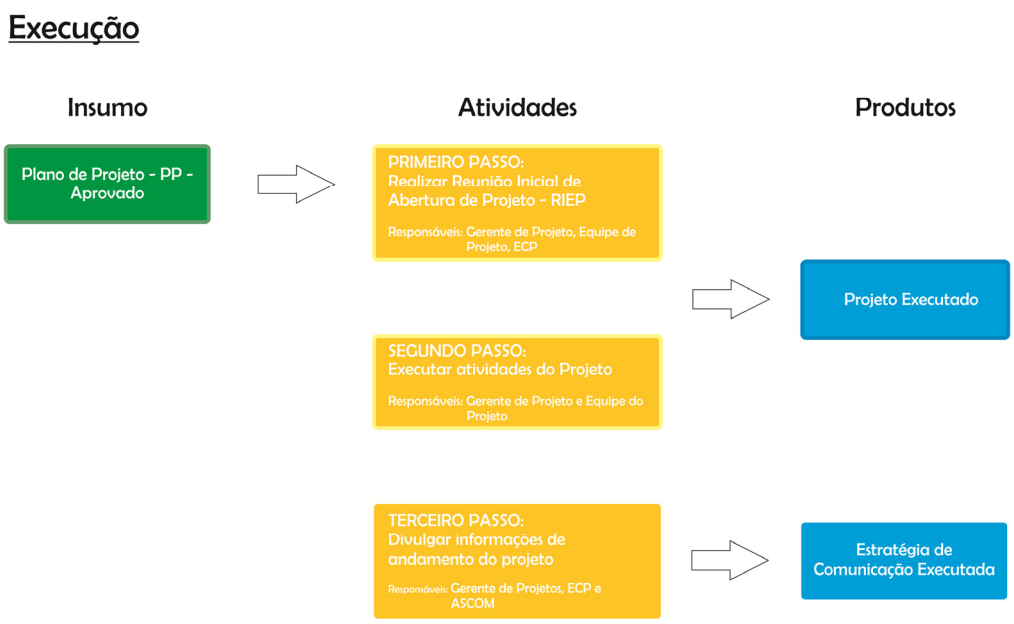


Figura 10 – Processo de execução

Para a atividade de aquisições do projeto, é necessária uma breve descrição do processo padrão de contratações em linha com as normas internas relativas ao tema, legislações e boas práticas vigentes. A Figura 11 apresenta os principais passos para nortear o Gerente quanto às aquisições no âmbito de seu projeto.

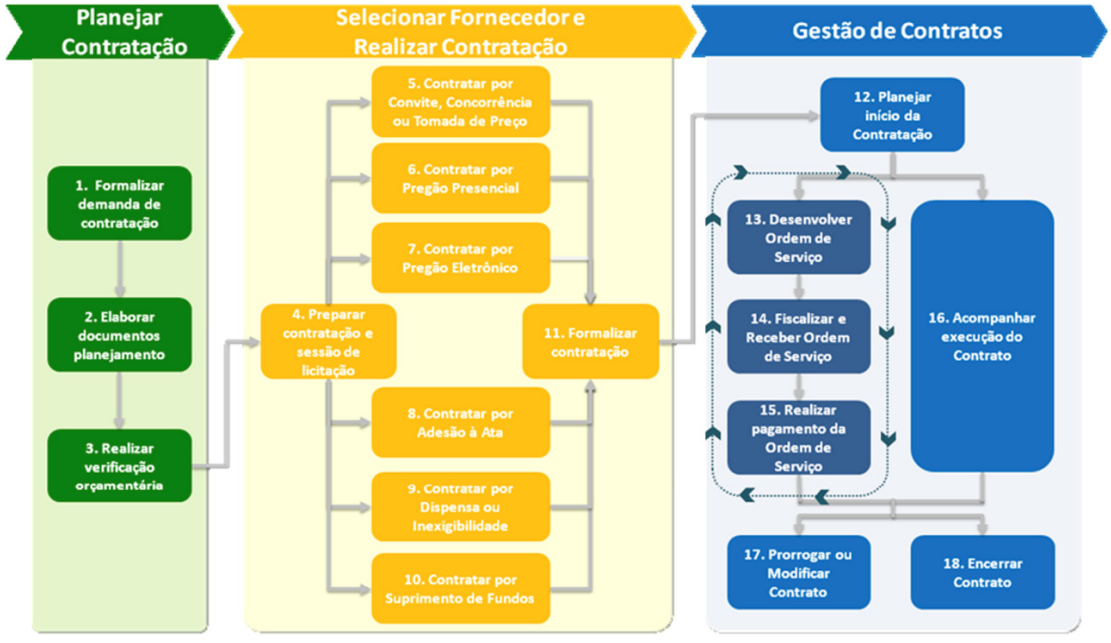


Figura 11 – Processo padrão de compras

4.5 Monitoramento e controle

O processo de monitoramento e controle é realizado para acompanhar e revisar o progresso e o desempenho do projeto com o objetivo de identificar potenciais obstáculos e desenvolver tempestivamente ações corretivas para mitigar dificuldades na execução do projeto.

Embora sejam considerados uma etapa, o monitoramento e o controle são executados concomitantemente à execução do projeto, e suas atividades não ocorrem necessariamente em sequência, mas sim à medida que cada projeto se desenvolve e de acordo com as especificidades da execução de cada um. Por esse motivo serão apresentadas as atividades pertinentes a esta etapa sem a lógica de atividades sequenciais vistas anteriormente.

As principais variáveis do projeto são acompanhadas pelo gerente, sendo possível que atividades consideradas críticas sejam monitoradas de forma intensiva.

RELATÓRIO DE MONITORAMENTO

RESPONSÁVEL: Gerente de Projeto

O monitoramento é realizado por meio de relatório (Anexo D) que descreve a situação atual do projeto, incluindo informações sobre o cronograma, o desembolso orçamentário, as previsões x realizações e dificuldades para a execução.

O Relatório é de periodicidade trimestral de apresentação ao ECP, mas, se o cronograma apresentar marcos de entrega com periodicidade menor, considerada relevante, o relatório de monitoramento será enviado ao ECP a cada entrega/produto.

Durante a execução do projeto, fatores externos (leis, resoluções do CNJ) e internos (mau desempenho) podem deflagrar grandes prejuízos e/ou inviabilizar o alcance de resultados, seja no curto, no médio ou no longo prazo. Esses fatos ensejam a necessidade de mudança de escopo e até mesmo, em caso extremo, o cancelamento do projeto. Neste caso, o Gerente de Projeto deve realizar o processo de mudança de escopo ou o cancelamento, conforme descrito nos itens seguintes.

MUDANÇA DE ESCOPO

RESPONSÁVEL: Gerente de Projeto

Para efetuar a mudança de escopo, o Gerente de Projeto e o titular da Unidade Líder comunicarão os motivos e as necessidades de readequação do projeto por meio do Termo de Mudança do Projeto (Anexo E), conforme instrução de preenchimento constante no apêndice deste anexo.

ANÁLISE E APROVAÇÃO DE MUDANÇA DE ESCOPO

RESPONSÁVEIS: AGEST; Diretor-Geral; Comissão Especial, se for o caso; Comitê Gestor e Ministro-Presidente

A mudança de escopo apresentada pelo Gerente de Projeto é submetida a endosso pela AGEST e à avaliação pelo Diretor-Geral, e, quando for o caso, pela Comissão Especial.

Em caso de mudanças de grande monta, ou seja, que alterem consideravelmente custos, prazos e resultados do projeto, estas deverão ser apreciadas também pelo Comitê Gestor e pelo Ministro-Presidente.

CANCELAMENTO DE PROJETO

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto e Unidade Líder

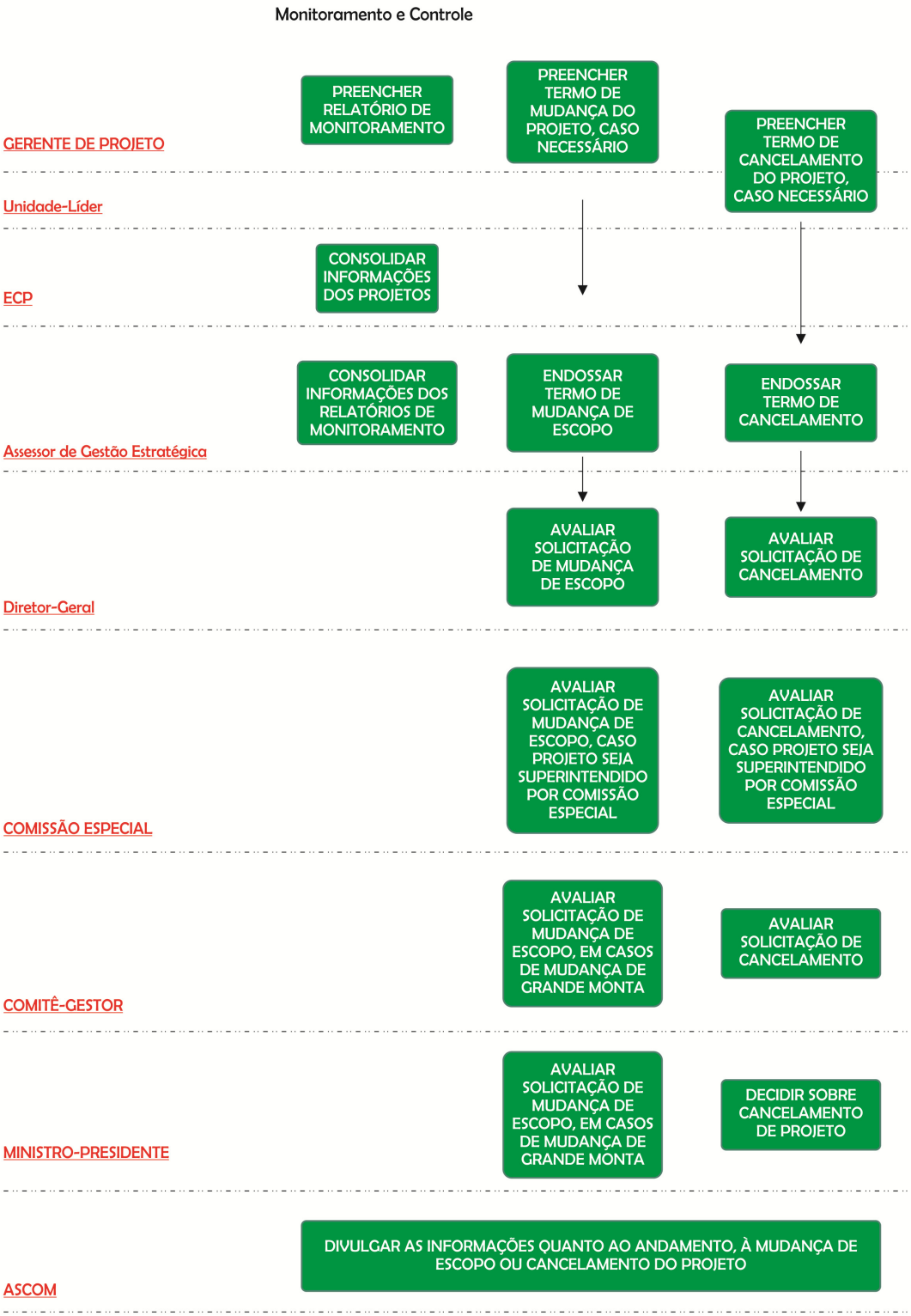
No caso de necessidade de cancelamento, o Gerente de Projeto e a Unidade Líder comunicam os motivos que indicam a necessidade de cancelamento por meio do Termo de Cancelamento (Anexo F), conforme instruções constantes do apêndice anexo.

VALIDAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DE CANCELAMENTO DE PROJETO

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto e Unidade Líder

A avaliação quanto à proposta de cancelamento do projeto é submetida ao endosso da AGEST/ECP e avaliada pelo Diretor-Geral, pelo Comitê Gestor e pela Comissão Especial, quando for o caso. A decisão final quanto ao cancelamento de projeto estratégico cabe ao Ministro-Presidente.

A ASCOM, em articulação com o ECP e o Gerente de Projeto, divulga as informações relativas à mudança de escopo, ao cancelamento, ao encerramento do projeto e aos resultados para toda a JMU.



Quadro 4 – Etapa de monitoramento e controle

- **DOCUMENTOS-PRODUTOS DOS PASSOS DA ETAPA DE MONITORAMENTO E CONTROLE**

Os documentos utilizados nesta etapa, em cada passo, constam da Figura 12.

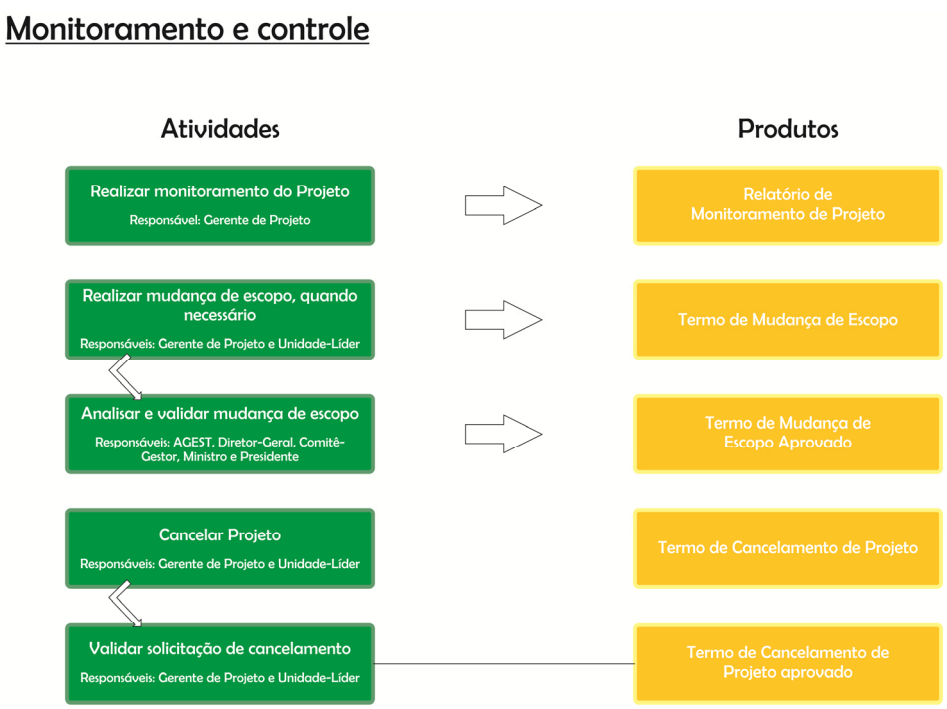


Figura 12 – Processo de monitoramento e controle

4.6 Encerramento

O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto. Nesta etapa verifica-se se todas as atividades inerentes ao projeto estão efetivamente concluídas para que o projeto seja declarado encerrado.

PRIMEIRO PASSO – Encerramento de projeto

RESPONSÁVEIS: Gerente de Projeto; ECP; AGEST

O Gerente de Projeto preenche o Termo de Encerramento de Projeto (Anexo G), documento que formaliza seu encerramento, constando nele a relação de produtos entregues, o levantamento e a análise de eventuais desvios ocorridos no desenvolvimento do projeto. O Termo de Encerramento de Projeto é homologado pelo ECP após ser endossado pela AGEST.

SEGUNDO PASSO – Preenchimento da Ficha de Lições Aprendidas

RESPONSÁVEIS: Gerente e Equipe do Projeto

O Gerente do Projeto, juntamente com sua equipe, deve preencher a Ficha de Lições Aprendidas (Anexo H), documento que levanta pontos fortes e oportunidades de melhorias de acordo com elementos de análise, cada um contendo itens específicos, além de um relato de acontecimentos importantes, os motivos pelos quais aconteceram e atitudes tomadas que servirão como subsídios para a reunião de encerramento do projeto.

TERCEIRO PASSO – Reunião de encerramento do projeto

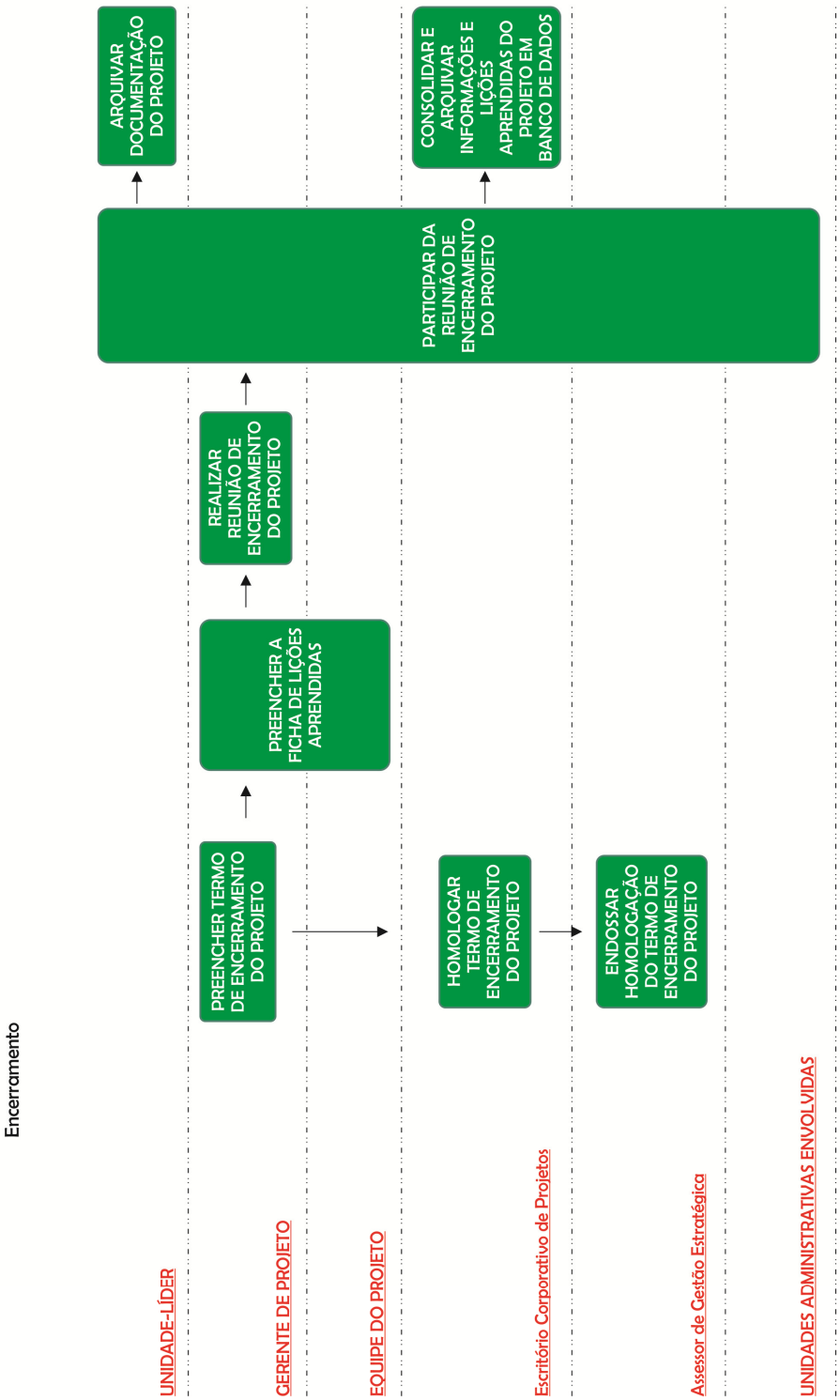
RESPONSÁVEIS: Assessor de Gestão Estratégica, ECP, Gerente de Projeto, Equipe do Projeto, unidades envolvidas

Após encaminhar o Termo de Encerramento de Projeto e preencher a Ficha de Lições Aprendidas, o Gerente do Projeto realiza a reunião de encerramento do projeto com a participação da equipe, de representantes das unidades envolvidas e o ECP. Nessa ocasião, é verificado se todos os serviços e/ou produtos do projeto foram efetivamente recebidos e são conhecidas as lições aprendidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas realizadas e os resultados alcançados, enfatizando o que poderia ter sido feito de maneira diferente ou o que não foi feito e poderia ter sido realizado.

QUARTO PASSO – Consolidação e arquivamento das informações do projeto

RESPONSÁVEIS: ECP, Unidade Líder

A ECP consolida as informações do projeto para arquivamento e registra as lições aprendidas no sistema de informações do ECP (base de dados). A Unidade Líder é responsável pelo arquivamento da documentação do projeto.



Quadro 5 – Etapa de encerramento

- **DOCUMENTOS-PRODUTOS DOS PASSOS DA ETAPA DE ENCERRAMENTO**

A Figura 13 ilustra os documentos-produtos utilizados nesta etapa.

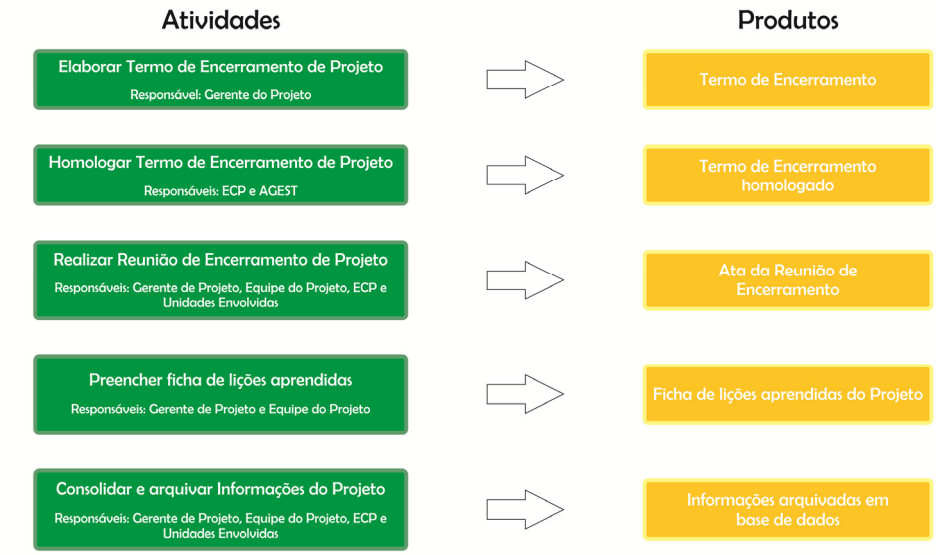


Figura 13 – Processo de encerramento

5 COMPETÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

5.1 Competência em gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de Projetos exige conhecimentos técnicos peculiares. Para desenvolver as competências necessárias a esse tipo de gestão é essencial a capacitação, em especial daqueles que mais diretamente estarão envolvidos nas atividades dessa área.

Esta é uma atividade nova na JMU, portanto exige a formação e a qualificação de pessoal em suas especificidades. Logo, há de se dar prioridade à capacitação dos gerentes de projetos, efetivos e potenciais, bem como do pessoal que comporá as equipes dos projetos e daqueles que compõem o ECP, por meio de um programa estruturado de capacitação gradativa.

Um excelente recurso para a obtenção dessa competência de forma estruturada é desenvolvê-la por meio de "trilhas de capacitação".

> As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Nas Trilhas de Capacitação, mais flexíveis para o planejamento individual do que as tradicionais grades de treinamento, cada indivíduo concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e objetivos, integrando em seu planejamento de desenvolvimento às expectativas individuais e da organização (FREITAS, 2002).

A JMU empregará as trilhas de capacitação como uma estratégia para desenvolver competências em gerenciamento de projeto e para o aprimoramento do desempenho, atual e futuro, em especial visando a criar uma espécie de "carreira" de gestor de projetos.

A Figura 14 ilustra a trilha de capacitação de gestão de projetos vislumbrada para a JMU.

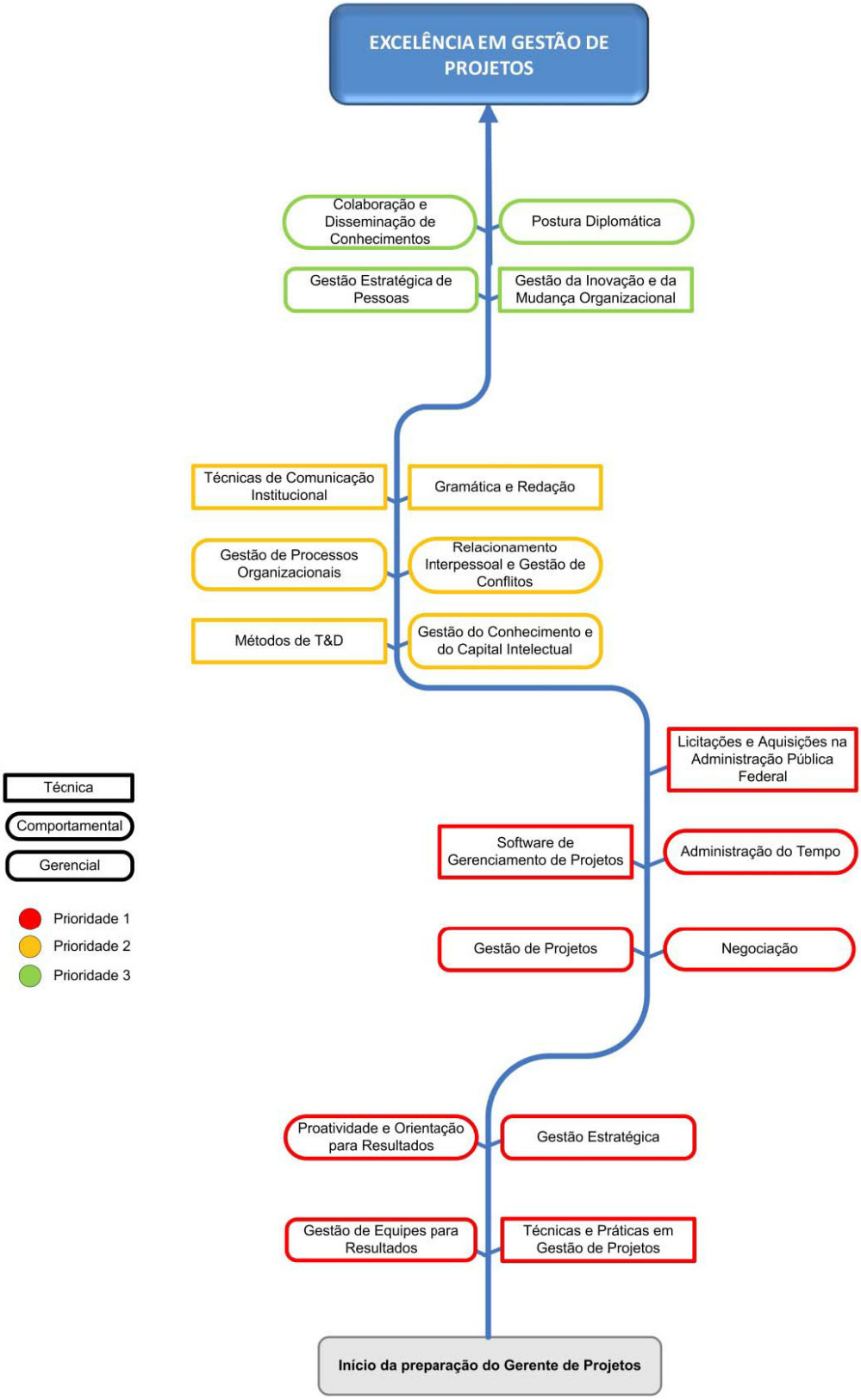


Figura 14 – Trilha de capacitação em gestão de projetos

5.1.1 Unidade Administrativa Orientadora Técnica em Gerenciamento de Projetos

No âmbito da capacitação, conforme estabelecido no Ato Normativo nº 006, de 11 de março de 2013, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST) exercerá atividades como unidade administrativa "orientadora técnica" para o gerenciamento de projetos (OT-GP), cabendo-lhe, como tal, as atribuições constantes do inciso V, do artigo 6º, e do artigo 15 do ato normativo citado e abaixo transcrito:

> *V - Na capacitação e gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:*
>
> *a) propor programa de capacitação e acompanhar a preparação e o treinamento em gestão de projetos dos gestores de projetos, das equipes e dos potenciais gestores;*
>
> *b) indicar cursos, seminários e outros conclaves do interesse da gestão de projetos;*
>
> *c) realizar intercâmbio e troca de conhecimentos com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gerenciamento de projetos;*
>
> *d) promover, como indicado, eventos de divulgação de técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos;*
>
> *e) implantar, centralizar e manter o sistema de informações de gerenciamento de projetos, estabelecendo meios de registro dos relatórios gerados pelos projetos, relatos de lições aprendidas e melhores práticas e outros documentos e dados a eles relativos, incluindo a manutenção do arquivo de planos e projetos anteriores;*
>
> *f) atuar como um centro de gestão do conhecimento e de competência do gerenciamento de projetos da organização, estabelecendo sistema de disseminação de informações históricas de projetos e de divulgação das lições aprendidas e melhores práticas; e*
>
> *g) acompanhar a evolução e inovações das técnicas de gerenciamento de projetos e manter atualizada a metodologia de gestão de projetos na organização.*
>
> *Art. 15. Por ser o gerenciamento de projetos uma atividade que demanda técnicas e conhecimentos próprios, deverá ser elaborado e executado na JMU um programa estruturado de capacitação gradativa para os gerentes de projetos, abrangendo aqueles potenciais e efetivos, e que considere uma progressão desde o nível básico de conhecimento até o de pós-graduação ("trilha de capacitação").*

Cabe ressaltar que o diagrama da Figura 14 configura-se como um guia da trilha de capacitação de gestão em projetos. De acordo com o grau de maturidade e as lacunas de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – identificadas no quadro de pessoal da JMU, a trilha de competências poderá ser reformulada, se necessário.

ANEXOS

Anexo A – Proposta de Abertura de Projeto

Dados de identificação			
Projeto:			
Gerente do Projeto:			
Início previsto:			
Informações gerais			
Objetivo estratégico relacionado:			
Iniciativa estratégica:			
Características de urgência/prioridade:			
Justificativa			
Variáveis do projeto			
Escopo:			
Exclusões de escopo (não escopo):			
Prazo:			
Orçamento:			
Categoria:	**Detalhamento de despesa**	**Custo estimado**	**Exercício financeiro**
Realização de obras e instalações:			
Aquisição de equipamentos (permanente):			
Aquisição de material (consumo):			
Diárias e passagens:			
Serviços de terceiros:			
Treinamentos			
Premissas:.			
Restrições:			
Riscos:			
Produtos esperados			
Produto(s) final(is)	Descrição/impacto para a JMU		
Unidades envolvidas			
Demandantes:	*Partes interessadas que demandam o projeto (área de origem do projeto).*		
Beneficiários diretos e indiretos:	*Partes interessadas que são impactadas pelo projeto.*		
Influenciadores:	*Partes interessadas que influenciam no projeto ou participam do projeto.*		
Decisores:	*Partes interessadas que decidem assuntos referentes à execução do projeto.*		

Representante da Unidade Líder

Apêndice Anexo A – Instruções de preenchimento da PAP

- **Dados de identificação**

Projeto – Preencher com o nome, o codinome ou a sigla pelo qual o projeto é conhecido. Ex.: Projeto Apolo, Projeto Gedai.

Gerente de Projeto – Indicar o Gerente. Esta indicação somente será formalizada caso o projeto seja aprovado e conste do Portfólio de Projetos da JMU. É importante que o servidor indicado, que provavelmente será o gerente do projeto, esteja diretamente envolvido no preenchimento da PAP.

Início previsto – Para a previsão de início deve ser estimado o interregno de tempo desde a apresentação da PAP, sua aprovação, inclusão no Portfólio e a aprovação do Plano de Projeto, conforme previsto no Calendário de Eventos de Gerenciamento de Projetos (CAEGP), quando será possível iniciar efetivamente sua execução.

- **Informações gerais**

Objetivo estratégico relacionado – Com qual/quais objetivo(s) estratégico(s) o projeto e/ou seus produtos contribui(em). É de fundamental importância explicitar a relação com a estratégia, uma vez que o alinhamento com ela é a base da análise do ECP para a aprovação da proposta do projeto. Os objetivos estratégicos da JMU podem ser consultados no *hotsite* do Planejamento Estratégico no menu esquerdo da Intranet da JMU.

Iniciativa estratégica – Indicar que iniciativa estratégica o projeto visa a executar, informando sua prioridade, conforme o PIEP do ano/biênio.

Características de urgência/prioridade – Devem ser informadas as particularidades do projeto que indicam urgência e prioridade. Urgência é a necessidade imediata de execução, considerada a importância/necessidade de seus produtos e o tempo avaliado como necessário para sua realização. A prioridade diz respeito à precedência deste em relação a outros projetos, que podem depender destes produtos ou atrasarem pela ausência destes. Pode ser considerada ainda a prioridade da iniciativa estratégica a que o projeto está relacionado constante do PIEP.

Justificativa – Descrever o problema ou a oportunidade (necessidade) que justifica a aprovação do projeto, explicitando os impactos e o preenchimento de lacunas existentes com o projeto. Descrever a importância do desenvolvimento do projeto, explicando os impactos e o valor deste para a organização. Caso o projeto seja derivado de exigência legal ou seja determinado pela alta administração, essa informação deve ser lançada, citando as referências pertinentes.

- **Variáveis do projeto**

Escopo – É o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções . Do latim *scopus* – é a finalidade daquilo que se pretende atingir, alvo, local que aponta para atingir a mira. O Gerente de Projeto deverá detalhar o escopo do projeto, por detalhar leia-se: subdividir os principais subprodutos do projeto em componentes menores e mais manejáveis para se ter condição de melhorar a precisão das estimativas de custo; definir um *baseline* para medir e controlar o desempenho e facilitar uma atribuição clara de responsabilidades. Isto é, considera-se escopo todas as entregas/produtos necessários para que o projeto alcance o resultado único e singular a que se propõe.

Ex.: um projeto de festa de casamento.

Escopo: lista de convidados, aluguel do espaço do evento, agendamento da igreja onde se dará a cerimônia, contratação de cerimonial, contratação de *buffet*, emissão dos convites, contratação de serviço de fotografia e filmagem digital.

Exclusões de escopo (não escopo): discriminar o que o projeto não vai fazer. É a delimitação da abrangência do projeto e visa a evitar expectativas que não serão atendidas e futuras cobranças sobre elas.

Ex.: um projeto de festa de casamento.

Fora do escopo: não serão distribuídas aos convidados as fotografias e as filmagens do evento. A mídia digital das fotos do evento não poderá ser vendida separadamente.

Prazo – Duração estimada do projeto.

Orçamento – Orçamento estimado do valor total do projeto, que deve ser obtido por meio do detalhamento do quadro de orçamento por categorias.

Premissas – Podemos definir as premissas como hipóteses, condições que assumimos como verdadeiras para o projeto, algo que se assume como real no início do projeto por não termos informações suficientes. São fatores que para os propósitos de planejamento consideramos como certos e seguros. Devem ser específicas, precisas e claras. É necessário planejar o projeto, e comumente não há como ter todos os dados necessários neste momento. Por isso o gerente utilizará as suposições mais próximas da realidade. É importante identificar, desde os primórdios do projeto, o maior número possível de premissas e documentá-las. Em geral, premissas geram riscos que devem ser considerados no projeto.

Ex.: um projeto de festa de casamento.

Para exemplificar, o leitor deve entender como verdadeiras as seguintes premissas: O evento dar-se-á ao ar livre no sábado à tarde, ou o cliente disponibilizará ambiente de *hardware* e de *software* conforme especificações consignadas na proposta de venda.

Dica: "Premissa: o que é tido como certo e acordado entre as partes interessadas antes de o projeto começar."

"Para este projeto, parto do pressuposto de que..."

Restrições – São limitações impostas, interna ou externamente, ao projeto. Restrições podem ser a obrigatoriedade de se executar determinadas ferramentas e a forma de trabalho da equipe. Comumente as restrições dizem respeito ao aspecto orçamentário e/ou temporal do projeto. Exemplos: o orçamento do projeto é de R$ 30.000,00, ou a festa de casamento não pode ocorrer no mês de agosto.

Dica: "Restrição: limitação interna ou externa que afetará o desempenho do projeto."

"Para realizar o escopo deste projeto estou limitado por..."

Riscos – Eventos, internos ou externos, que podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos. Risco é diferente de problema. Risco pode vir a ocorrer e causar impacto no projeto. É gerenciável. Pode e deve ser identificado previamente.

- **Produtos esperados** – os produtos finais do projeto devem ser detalhados no quadro produtos em conformidade com a descrição do escopo. Para cada produto apresentado citar, ainda, os impactos que ele trará para a Justiça Militar da União.

Unidades envolvidas – Descrever as Unidades Administrativas partes interessadas ou intervenientes no projeto (*stakeholders*). São as unidades demandantes, beneficiárias diretas e indiretas (que serão impactadas), influenciadoras e decisoras na implementação do projeto, e que também poderão contribuir para a elaboração e o desenvolvimento do projeto.

Nome do projeto

Plano de Projeto (PP)

1. Introdução
    - 1.1 Nome do projeto
    - 1.2 Objetivo do projeto
    - 1.3 Objetivo estratégico do projeto
    - 1.4 Justificativa
    - 1.5 Unidades envolvidas
    - 1.6 Gerente do projeto e suas atribuições
    - 1.6 Orçamento prévio
    - 1.7 Premissas
    - 1.8 Restrições

2.1 Plano de Gerenciamento de Escopo

- 2.1.1 Escopo do projeto
- 2.1.2 Exclusões de escopo (não escopo)
- 2.1.3 Produtos esperados
- 2.1.4 EAP

2.2 Plano de Gerenciamento de Tempo

- 2.2.1 Cronograma do projeto

2.3 Plano de Gerenciamento de Custos

- 2.3.1 Matriz de Custos
- 2.3.2 Orçamento do projeto

2.4 Plano de Gerenciamento da Qualidade

2.4.1 Matriz de Qualidade

2.5 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

2.5.1 Matriz de Recursos Humanos

2.5.2 Matriz de Responsabilidades

2.6 Plano de Gerenciamento de Comunicações

2.6.1 Matriz de Eventos de Comunicação no Projeto

2.7 Plano de Gerenciamento de Riscos

2.7.1 Identificação e resposta aos riscos

2.8 Plano de Gerenciamento de Aquisições

2.8.1 Aquisições previstas

2.8.2 Critérios para seleção dos fornecedores

2.9 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

2.91. Matriz de Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas

2.10 Indicadores de desempenho do projeto

2.10.1 Lista dos indicadores do projeto

2.10.2 Detalhamento dos indicadores do projeto

Introdução

1.1 Nome do projeto

1.2 Objetivo do projeto

1.3 Alinhamento à estratégia

1.4 Justificativa

1.5 Unidades envolvidas

Demandantes:	*Partes interessadas que demandam o projeto (área de origem do projeto).*
Beneficiários diretos e indiretos:	*Partes interessadas que são impactadas pelo projeto.*
Influenciadores:	*Partes interessadas que influenciam no projeto ou dele participam.*
Decisores:	*Partes interessadas que decidem assuntos referentes à execução do projeto.*

1.6 Gerente do Projeto e suas atribuições

1.7 Orçamento prévio

1.8 Premissas

1.9 Restrições

2. Planos de Gerenciamento do Projeto

2.1 Plano de Gerenciamento do Escopo

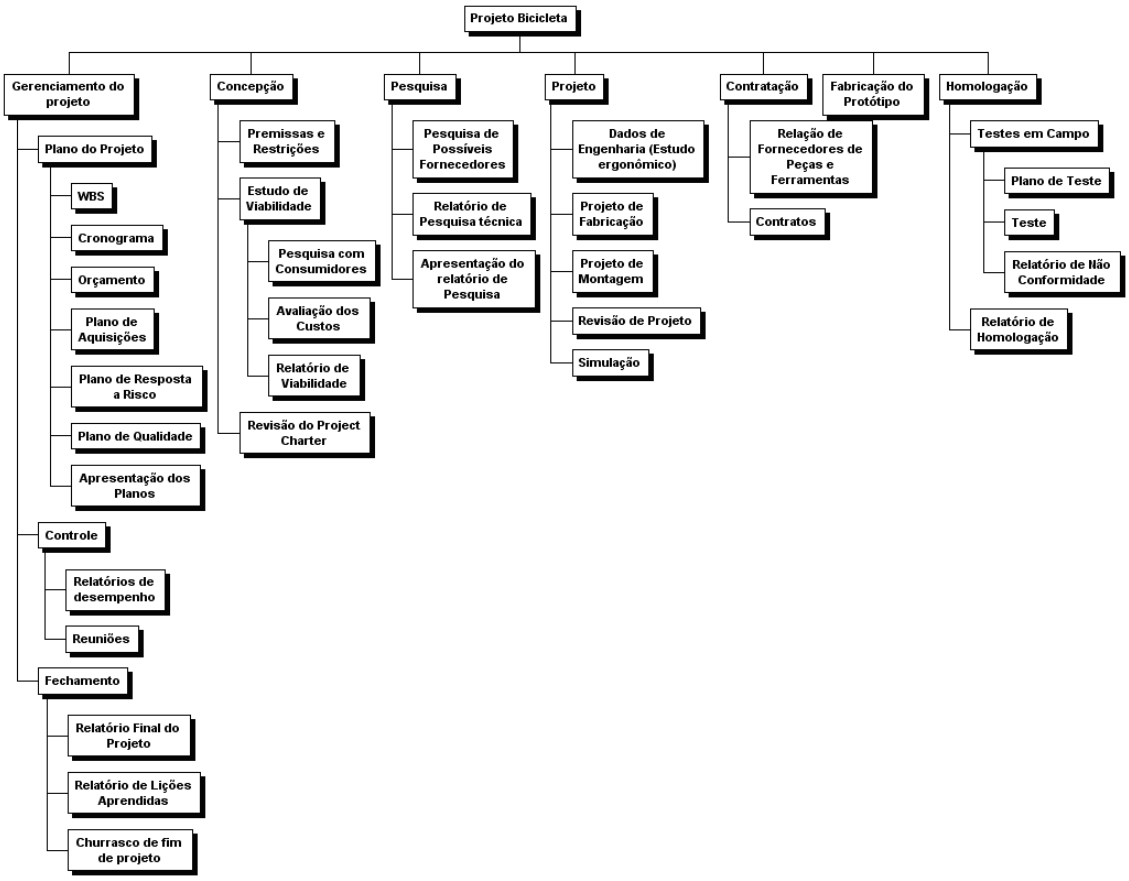
2.1.1 Declaração do escopo

2.1.2 Exclusões de escopo (não escopo)

2.1.3 Produtos esperados

Produtos a serem entregues	Descrição/impacto para a JMU
Produto 1	
Produto 2	

2.1.4 EAP – Estrutura analítica do projeto



2.2 Plano de Gerenciamento de Tempo

***Fase**: conjunto de atividades do projeto logicamente relacionadas, normalmente concluída com a entrega de produto ou serviço específico. Por exemplo: cadastro eleitoral, licitação.*
***Entrega:** qualquer saída, resultado ou item mensurável, tangível e verificável que deve ser obrigatoriamente produzido para concluir um projeto ou parte dele.*
***Atividades:** todas as ações necessárias para que a entrega seja realizada.*

2.2.1 Cronograma

Exemplo:

	Etapas	1º mês				2º mês				3º mês				4º mês				5º mês				6º mês				7º mês				8º mês				9º mês			
1	sssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		
2	ssssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		
3	sssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		
	ssssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		
4	ssssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		
5	ssssss																																		
	Marco (ponto de controle)																																		

2.3 Plano de Gerenciamento de Custos

2.3.1 Matriz de Custos

Categoria	Detalhamento	Exercício financeiro	Custo estimado
Realização de obras e instalações	*Lista detalhada das categorias.*	*Ano base do orçamento.*	*Valor pecuniário estimado.*
Aquisição de equipamentos (permanente)			
Aquisição de material (consumo)			
Diárias e passagens			
Serviços de terceiros			
Treinamentos			
		Total:	

2.3.2 Orçamento total do projeto

2.4 Plano de Gerenciamento da Qualidade

O que medir	Características e requisitos de qualidade	Quando	Responsável
Produtos intermediários--			
Produto(s) final(is)--			

2.5 Plano de Gerenciamento de Pessoal

2.5.1 Matriz de Equipe do Projeto

Função no projeto	Perfil técnico/cargo	A quem se reporta(relações hierárquicas)	Nome do servidor	Área de lotação	E-mail/fone

2.5.2 Matriz de Responsabilidades (opcional)

Produtos	Gerente de Projeto	Patrocinador	ECP	Unidade X	Unidade Y	Unidade Z
Produto A	R	A	I	P	P	---
Produto B	R	---	---	---	P	---
Produto C	R	---	---	P	---	P

***Legenda**: R: responsável pela execução; A: aprova; P: participa na execução/executa. I: é informado.*

2.6 Plano de Gerenciamento de Comunicações

2.6.1 Eventos de comunicação

Objeto a ser comunicado (evento ou informação)	Objetivo	Onde será feito ou disponibilizado	Quando será feito ou disponibilizado	Quem gera ou quem é o facilitador	Quem é o destinatário ou participante	Como será realizado (formato)

2.7 Plano de Gerenciamento de Riscos

2.7.1 Identificação e resposta aos riscos

Probabilidade	Classificar os riscos de acordo com a probabilidade de ocorrência.	(1) baixo; (2) médio; (3) alto; (4) muito alto.
Impacto	Classificar os riscos de acordo com o impacto causado, caso ocorram.	(1) baixo; (2) médio; (3) alto; (4) muito alto.
Severidade	Resultado da multiplicação entre o impacto e a probabilidade de ocorrência do risco.	De 1 a 3 – baixo risco; de 4 a 5 – médio risco; de 6 a 9 – alto risco; de 10 a 16 – altíssimo risco.
Resposta	O Gerente de Projeto deve planejar uma resposta para cada risco identificado.	**Evitar, transferir, mitigar ou aceitar o risco.**

Se (Causa)	Então (Consequência)	Probabilidade	Impacto	Severidade	Resposta (evitar, transferir, mitigar ou aceitar)	Ação de resposta específica (o quê?)	Data limite de realização (quando?)	Recursos (quanto?)	Responsável pela ação (quem?)

2.8 Plano de Gerenciamento de Aquisições

2.8.1 Aquisições previstas

Item a ser adquirido	Macrodescrição	Número do item na EAP que está vinculado	Modalidade da aquisição	Critérios para seleção dos fornecedores	Responsável Acompanhamento do trabalho das aquisições
			( ) contrato já existente ( ) licitação ( ) carta convite ( ) dispensa de licitação ( ) inexigibilidade ( ) outro:_____		

2.9 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

2.9.1 Matriz de Estratégia de Relacionamento com as partes interessadas

Parte interessada	Maior potencial em	Estratégia (ações)
	( ) ameaçar ( ) colaborar ( ) ambos	
	( ) ameaçar ( ) colaborar ( ) ambos	
	( ) ameaçar ( ) colaborar ( ) ambos	

2.10 Indicadores de desempenho

2.10.1 Lista dos indicadores do projeto

Indicadores
1-
2-
3-

2.10.2 Detalhamento dos indicadores do projeto

Indicador					
Fórmula de cálculo					
Unidade de medida					
Sentido					
Periodicidade					
Fonte					
Responsável pela apuração					
Período de medição do indicador					
Meta prevista					
Resultado realizado:					

Faixa de tolerância (opcional)	**Percentual da meta atingido**	
	Acima de **XX**% da meta prevista	SATISFATÓRIO
	XX% a **YY**% da meta prevista	REGULAR
	Abaixo de **XX**% da meta prevista	INSATISFATÓRIO

Obs.: Os percentuais da meta atingidos podem ser alterados de acordo com o indicador e com a compreensão do Gerente de Projeto e de seu patrocinador.

Brasília, ___ de ..... de 20__.

_____

Gerente do Projeto

_____

Unidade Líder

Apêndice Anexo B – Instruções de preenchimento do PP

2 Plano de Gerenciamento do Projeto

2.1 Plano de Gerenciamento de Escopo

2.1.1 Escopo do projeto – Declarar o escopo do projeto, isto é, as entregas previstas e a definição dos responsáveis que deverão aprovar alterações, conforme definido na PAP aprovado. Deve ter o foco no produto final e não em todos os produtos, uma vez que estes serão apresentados no item 2.1.3

2.1.2 Exclusões de escopo (não escopo) – Declarar o não escopo do projeto, isto é, o que o projeto não irá fazer, conforme definido na PAP aprovada.

2.1.3 Produtos esperados – Quais os produtos a serem gerados ao longo do projeto e quais suas descrições (especificações e requisitos).

2.1.4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – A Estrutura Analítica do Projeto consiste na decomposição em atividades e entregas que precisam ser realizadas para completar o projeto e atingir seus objetivos, obtendo uma visão única de todo seu escopo. Construída a partir das atividades mais gerais até as mais específicas, em forma de uma árvore hierárquica, a EAP servirá de base para o planejamento da construção dos demais planos.

EAP – construindo a Estrutura Analítica do Projeto:

a) Identificar os principais produtos ou frentes de trabalho do projeto

(incluindo a fase de planejamento e encerramento e seu(s) produto(s)).

b) Analisar se os produtos podem ser decompostos em componentes menores e gerenciáveis (conhecidos por pacotes de trabalho). O nível de detalhamento que deve ser dado ao pacote de trabalho é aquele que permitirá estimar sua duração e os recursos necessários para sua execução.

c) Identificar resultados (produtos) tangíveis e verificáveis para facilitar a medida de desempenho.

d) Refinar a EAP até que o planejamento possa ser considerado completo.

A Figura 15 apresenta o exemplo de forma de uma EAP, a Estrutura Analítica de um Projeto:

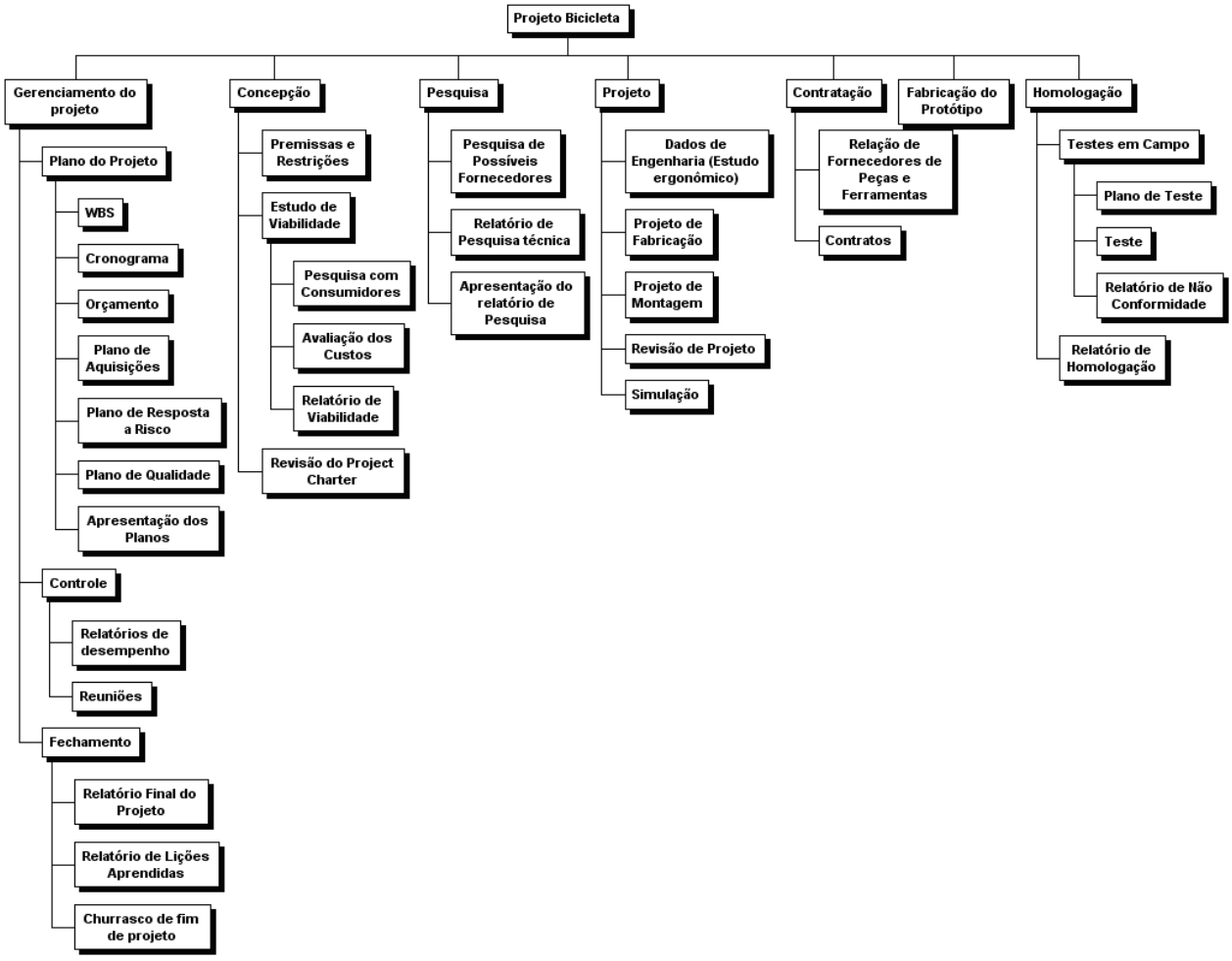


Figura 15 – Estrutura Analítica do Projeto

Outra forma de visualização, isto é, de representação, pode ser realizada no Excel, seguindo a mesma lógica de decomposição de atividades.

NOME DO PROJETO
Etapas/tarefas
1.0 Avaliação da infraestrutura atual
1.1 Diagnóstico geral
1.2 Seleção de sala modelo
1.3 Análise de viabilidade
1.4 Levantamento de itens a serem aproveitados
2.0 Planejamento da implementação
2.1 Definição de escopo, orçamento e prazos
2.2 Elaboração de riscos
2.3 Elaboração do plano de RH
2.4 Elaboração do cronograma
2.5 Elaboração do plano de aquisições
2.6 Elaboração do plano de obras
3.0 Implementação da melhoria
3.1 Contratação de obras
3.2 Aquisição de *hardware*, *software* e mobiliário
...

2.2 Plano de Gerenciamento de Tempo

As informações referentes aos prazos também devem ser contempladas no PP por meio de um processo de:

a) identificação das atividades para a entrega dos produtos definidos no escopo;

b) marcos de acompanhamento do projeto;

c) sequenciamento das atividades;

d) estimativa dos recursos necessários para o cumprimento dos prazos estabelecidos no planejamento.

2.2.1 Cronograma do projeto – É a representação no tempo do projeto, com definição e sequenciamento de atividades e estimativa de sua duração.

Deve conter todas as atividades necessárias para que as entregas sejam realizadas. Entregas são quaisquer saídas, resultados ou itens mensuráveis, tangíveis e verificáveis que devem ser obrigatoriamente produzidos para concluir um projeto ou parte dele. Prevê também os produtos, os marcos de monitoramento e avaliação ao longo do projeto, suas relações de dependência e datas de início e término.

2.3 Plano de Gerenciamento de Custos

2.3.1 Matriz de Custos – Descrever os recursos orçamentários e financeiros necessários à implementação do projeto, citando o custo estimado e o exercício financeiro em que ocorrerá a despesa conforme as seguintes categorias:

a) realização de obras e instalações;

b) aquisição de equipamentos permanentes;

c) aquisição de material de consumo;

d) diárias e passagens;

e) serviços de terceiros (consultorias pessoa jurídica ou física);

f) treinamentos.

A não utilização do orçamento destinado ao projeto, caso ocorra, deve ser comunicada ao gestor imediato e à unidade orçamentária, visando à liberação do recurso naquele exercício. Essa hipótese gera para o gestor a necessidade de incluir novamente a referida previsão de custo na proposta orçamentária do ano seguinte, sob pena de inviabilizar o êxito do projeto.

No preenchimento da Matriz de Custos pelo gerente do projeto, devem ser retiradas da tabela as linhas referentes às categorias em que não houver custos para o projeto.

2.3.2 Orçamento do projeto – Qual o orçamento total disponível e previsto para o projeto.

2.4 Plano de Gerenciamento da Qualidade

A definição da qualidade das entregas deverá ser apreciada e descrita no Plano de Projeto com os requisitos e as características de qualidade dos produtos intermediários e finais entregues (ou serviços realizados), quem é o responsável pela medição e quando ela será realizada.

2.5 Plano de Gerenciamento de Pessoal

O plano deverá descrever o perfil das pessoas e as competências necessárias para a execução do projeto, definindo papéis, responsabilidades e as relações hierárquicas, além das estimativas dos custos relativos à contratação de pessoal e demais recursos por meio do planejamento das contratações.

2.5.1 Matriz de Equipe de Projeto – A matriz visa a facilitar a determinação da equipe necessária à execução do projeto, bem como dos servidores indicados para tal. A definição da equipe se dá por meio da análise das funções pertinentes à execução do projeto, do perfil técnico necessário e das relações hierárquicas no projeto. Esta análise permitirá determinar o servidor indicado, sua área de lotação e dados de contato.

2.5.2 Matriz de Responsabilidades (opcional)

A Matriz de Responsabilidades possibilita a análise dos diversos atores envolvidos em um determinado projeto e de sua participação, independentemente de a participação ser temporária ou permanente.

Assim, a matriz e a legenda apresentadas visam a exemplificar o preenchimento. Nada impede que novas ações consideradas importantes sejam mencionadas na matriz, desde que estejam descritas na legenda.

Produtos	Gerente de Projeto	Patroci-nador	ECP	Unidade X	Unidade Y	Unidade Z
Produto A	E	A	I	P	P	---
Produto B	E	---	---	---	P	---
Produto C	E	---	---	P	---	P

***Legenda**: E: executa; A: aprova; P: participa na execução; I: é informado.*

2.6 Plano de Gerenciamento de Comunicação

O plano consiste da estratégia de comunicação do projeto, isto é, analisar e decidir as informações que serão acompanhadas e divulgadas. O Gerente de Projeto, juntamente com a ASCOM e o ECP, elabora o planejamento da estratégia de comunicação do projeto, definindo:

a) formas;

b) beneficiários;

c) conteúdos;

d) periodicidades de divulgação de informações referentes ao desempenho do projeto ao longo de todas as etapas.

2.6.1 Matriz de Eventos de Comunicação no Projeto – A matriz visa a facilitar a elaboração da estratégia de comunicação por meio da análise das informações julgadas relevantes para o acompanhamento do projeto, a necessidade de divulgação, o destinatário e o meio adequado.

2.7 Plano de Gerenciamento de Riscos

É importante esclarecer qual a diferença conceitual entre problema e risco. Esses dois pontos costumam gerar dúvidas que podem prejudicar o conteúdo técnico do Plano de Projeto.

Problema:

- situação que de fato ESTÁ ocorrendo e impactando o projeto;
- solucionável, requer ação imediata;
- descoberto (normalmente de forma reativa) durante o curso do projeto.

Exemplos: falta de recursos necessários para o início de certa atividade, atrasos no cronograma.

Risco

- situação que PODE vir a ocorrer e causar impacto no projeto;
- gerenciável;
- pode e deve ser identificado previamente;
- pode se transformar em problema.

Exemplos: mudança na legislação; inviabilidade tecnológica.

2.7.1 Identificação e resposta aos riscos

Descrever os riscos que possam impactar a realização do projeto/ação, sua categoria, probabilidade, impacto e severidade.

Visa a antecipar e a mitigar potenciais riscos pela identificação e pela análise da probabilidade de ocorrência e grau de impacto no projeto, definindo ações para tratamento e contingência com o intuito de evitar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos negativos e explorar, compartilhar ou melhorar os efeitos dos riscos positivos, com definição de responsáveis. Preencher com informações referentes às respostas dadas aos riscos identificados para o projeto.

2.8 Plano de Gerenciamento de Aquisições

Possibilita prever as aquisições necessárias ao projeto e disponibilizá-las em tempo hábil para que entregas/produtos previstos não sofram atrasos em decorrência da indisponibilidade.

É fundamental que as aquisições sejam planejadas em conformidade com o Calendário de Licitações da JMU, que pode ser consultado na Intranet.

2.8.1 Aquisições previstas – Quais aquisições, de qualquer natureza, estão previstas para o projeto, além de suas datas previstas de aquisição e eventuais instalações.

2.8.2 Critérios para seleção dos fornecedores – Indicar as normas e os requisitos técnicos e financeiros que nortearão a contratação dos fornecedores.

2.9 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Possibilita obter conhecimento dos principais *stakeholders*, suas influências no projeto e quais estratégias adotar para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças das partes interessadas no projeto.

2.9.1 Matriz de Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas – Indicar qual o perfil e o impacto de participação das diversas partes interessadas, descrevendo as estratégias de atuação para facilitar o gerenciamento e a obtenção de resultados que são dependentes desses atores

2.10 Indicadores de desempenho

2.10.1 Lista de indicadores – Demonstrar quais indicadores serão utilizados para monitorar o andamento do projeto e em que momento as avaliações serão realizadas, a depender dos marcos do projeto.

2.10.2 Detalhamento de indicadores – Definir para cada indicador características que detalhem e facilitem sua compreensão. Informações como fórmula de cálculo, unidade de medida, sentido (quanto maior melhor ou quanto menor melhor), periodicidade, fonte da informação, responsável pela apuração e metas.

2.10.3 Faixa de tolerância do indicador – Definir um intervalo de tolerância ao atingimento dos resultados das metas. Sugere-se que o *status* de desempenho do atingimento dos resultados varie entre insatisfatório, regular e satisfatório. Os valores percentuais adequados para cada *status* podem ser variados e dependem do indicador, dos objetivos e das expectativas. Cabe ao Gerente de Projeto, juntamente com sua equipe e se possível com o ECP, definir os intervalos ideais para cada indicador.

Anexo C – Termo de Aceite de Produto

Declaro que o(s) produto(s) abaixo relacionado(s) atende(m) aos requisitos e aos objetivos estipulados no escopo do projeto e, portanto, os homologo:

Produto	Descrição Produto entregue	Marque com X	
		Produto final	Produto parcial

Brasília, ___ de _____ de 201_.

_____

Gerente de Projeto

_____

Beneficiário (nome do cliente)

Anexo D – Relatório de Monitoramento

Projeto:	*Nome do projeto.*
Período executado:	*Período entre a data do relatório e a data de início.*

Monitoramento físico				
Produtos/atividades previstas	% executado	*Status*	Data prevista de entrega	Data efetiva de entrega
Nome do produto/atividade prevista	*Percentual executado*	*Entregue ou não*		
Observações: *Explanações sobre a realização física do projeto.*				

Monitoramento financeiro	
Execução financeira prevista:	*Valor previsto para os produtos/entregas efetivados no período.*
Execução financeira realizada:	*Valor realizado para os produtos/entregas efetivados no período.*
Índice de desempenho do custo:	*IDC = Valor agregado (custo orçado)/custos reais do projeto.*
Observações: *Explanações sobre a realização financeira do projeto.*	

Dificuldades/intervenções	
Dificuldades:	*Descrição das dificuldades de execução do projeto.*
Intervenções necessárias:	*Descrição das intervenções realizadas no projeto.*
Observações pertinentes:	*Explanação das observações pertinentes à execução das atividades do projeto.*

Brasília, __ de_____de 20__.

Gerente do Projeto

Anexo E – Termo de Mudança de Projeto

Projeto:	*Nome do projeto*

Avaliação dos produtos		
Produto/fase	Planejamento previsto	Alteração proposta
Nome do produto e/ou fase do projeto	*Descrição prevista no Plano de Projeto*	*Descrição da alteração do planejamento*

Fundamentação da alteração proposta
Justificativa da proposta de alteração e impactos da não realização da alteração.

Possíveis impactos resultantes da alteração proposta
Descrição dos possíveis impactos no projeto caso ocorra a alteração proposta.

Declaro estar de acordo com a alteração solicitada do projeto e ciente dos impactos por ela causados, me comprometendo a revisar e homologar as variáveis do projeto.

Brasília, __ de de 20__

_____

Gerente do Projeto

Anexo F – Termo de Cancelamento de Projeto

Projeto:	*Nome do projeto.*
Justificativa/objetivo do projeto:	*Contextualizar a importância do desenvolvimento do projeto, explicando seus impactos e seu valor para a organização. Caso o projeto seja derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração, essa informação deve ser ressaltada.*

Motivação do cancelamento
Explanação dos motivos de cancelamento do projeto.

Recursos utilizados até o cancelamento	
Orçamento:	*Valor pecuniário utilizado até o cancelamento do projeto.*
Material:	*Descrição dos recursos materiais utilizados até o cancelamento do projeto.*

Produtos entregues			
Produto	Descrição	Entrega (S/N)	Data
Nome do produto.	*Descrição do produto.*		*Data*

Declaro o projeto encerrado de acordo com as informações constantes neste documento.

Brasília, __ de _____de ____.

_____

Gerente de Projeto

_____

Escritório Corporativo de Projetos (ECP)

_____

Comissão Especial

Anexo G – Termo de Encerramento de Projeto

Projeto:	*Nome a ser usado em referência ao projeto.*
Escopo:	*Escopo do projeto, incluindo fases, objetivos, entregas previstas e definição dos responsáveis que deverão aprovar alterações.*

Informações estratégicas	
Iniciativa estratégica atendida:	*Qual objetivo estratégico está relacionado aos produtos do projeto e como os produtos atenderão este objetivo.*
Impacto:	*Qual o impacto/valor trazido pelo projeto em relação ao objetivo estratégico relacionado e a seus indicadores.*

Produtos entregues			
Produto	Descrição	Aceite	Data
Nome do produto.	*Descrição do produto.*		*Data*

Desvios		
Prazo previsto (Pp)	Prazo realizado (Pr)	Desvio (Pr – Pp)
Data prevista.	*Data realizada.*	*Diferença entre a data prevista e a realizada.*
Orçamento previsto (Op)	Orçamento realizado (Or)	Desvio (Or – Op)
Valor previsto.	*Valor realizado.*	*Diferença entre o valor previsto e o realizado.*
Diagnóstico dos desvios:	*Breve descrição do diagnóstico dos fatos que acarretaram os desvios de prazo e/ou orçamento.*	

Brasília, __ de de 20__.

_____

Gerente do Projeto

_____

Escritório Corporativo de Projetos (ECP)

_____

Comissão Especial

Anexo H – Ficha de Lições Aprendidas

Projeto:	*Nome do projeto.*

Elementos de análise	Itens de análise	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Escopo do projeto	- Clareza do escopo	*(Descrição dos pontos fortes do item em análise que devem ser replicados nos próximos projetos.)*	*(Descrição das oportunidades de melhoria no item de análise para os próximos projetos.)*
	- Atendimento ao escopo		
	- Estrutura das etapas		
	- Clareza do não escopo		
Prazos de entrega de produtos/serviços	- Dimensionamento dos prazos		
	- Cumprimento dos prazos		
	- Readequação dos prazos		
Comunicação do projeto	- Instrumentos de comunicação		
	- Agilidade no fluxo de comunicação		
	- Envolvimento de todas as partes interessadas		
Equipe do projeto	- Nível técnico		

Elementos de análise	Itens de análise	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
	- Relacionamento		
	- Produtividade		
	- Proatividade		
	- Perfil		
	- Dimensionamento		
Metodologia de trabalho	- Adequação da metodologia		
	- Capacidade de atendimento às demandas		
	- Capacidade de geração de resultados		
	- Capacitação		

Relatório de Acontecimentos			
Situação ocorrida	Por que aconteceu?	Fase em que ocorreu	Atitudes tomadas
Fato ocorrido na execução do projeto.	*Motivo de ocorrência.*	*Fase ou atividade do projeto em que o fato ocorreu.*	*Atitude tomada para mitigação da ocorrência.*

Lições aprendidas:

Brasília,__de_____de 20__.

_____

Gerente do Projeto