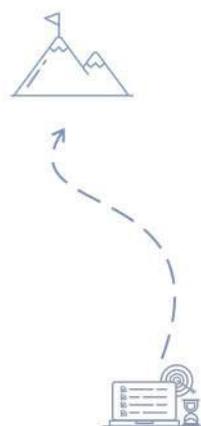


GERENCIAMENTO DE **PROJETOS ESTRATÉGICOS** DO PJMA

GUIA METODOLÓGICO



TJMA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO
4 DE NOVEMBRO DE 1815





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**GERENCIAMENTO DE
PROJETOS
ESTRATÉGICOS
DO PJMA:**

**GUIA
METODOLÓGICO**

São Luís - MA
Dezembro / 2022

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E MODERNIZAÇÃO ©2022

**MESA
DIRETORA**

PRESIDENTE

Desembargador Paulo Sérgio Velten Pereira

1º Vice-Presidente

Ricardo Tadeu Bugarin Duailibe

2º Vice-Presidente

Marcelino Chaves Everton

Corregedor Geral

José de Ribamar Froz Sobrinho

**TRIBUNAL
PLENO**

Angela Maria Moraes Salazar
Antonio Fernando Bayma Araujo
Antônio José Vieira Filho
Antonio Pacheco Guerreiro Júnior
Cleones Carvalho Cunha
Douglas Airton Ferreira Amorim
Francisco Ronaldo Maciel Oliveira
Gervásio Protásio dos Santos
Jamil de Miranda Gedeon Neto
Jorge Rachid Mubárack Maluf
José de Ribamar Castro
José de Ribamar Froz Sobrinho - **Corregedor**
José Gonçalo de Sousa Filho
José Joaquim Figueiredo Dos Anjos
José Jorge Figueiredo dos Anjos
José Luiz Oliveira de Almeida
Josemar Lopes Santos
Kleber Costa Carvalho
Lourival de Jesus Serejo Sousa
Luiz Gonzaga Almeida Filho
Marcelino Chaves Everton - **2º Vice-Presidente**
Marcelo Carvalho Silva
Maria das Graças de Castro Duarte Mendes
Maria Francisca Gualberto de Galiza
Nelma Celeste Sousa Silva Sarney Costa
Paulo Sérgio Velten Pereira - **PRESIDENTE**
Raimundo José Barros de Sousa
Raimundo Moraes Bogéa
Ricardo Tadeu Bugarin Duailibe - **1º Vice-Presidente**
Sebastião Joaquim Lima Bonfim
Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro
Tyrone José Silva
Vicente de Paula Gomes de Castro

COORDENADOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA E MODERNIZAÇÃO

Juiz Márcio Castro Brandão

COMISSÃO TÉCNICA

Assessora Especial de Gestão Estratégica e Modernização

Bianca Giordana Pinto Soares

Assessora de Gestão Estratégica e Modernização

Monica Teresa Costa Sousa

Chefe da Divisão de Planejamento

Ernane Candeira Machado

Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos

Elaboração:

Rodrigo Ericeira Valente da Silva – Gestor

Ernane Candeira Machado

Káty Maria Nogueira Morais

Vanessa Alexandra Souza Gomes

Capa

Guilherme Azevedo Seba

Projeto Gráfico e Editoração

Carlos Eduardo Sales

MARANHÃO. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça.

Gerenciamento de projetos estratégicos do PJMA: guia metodológico/Poder Judiciário do Maranhão.-São Luís, MA, 2022.

61 p.: il.

1. Gerenciamento de projetos estratégicos 2. Metodologia de Gerenciamento de Projetos 3. Projetos estratégicos 4. Gestão pública 5. Gestão Estratégica I. Título.

CDD 658.404

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Governança do PJMA.	30
Figura 2 - Termo de Abertura.	55
Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto.	58
Figura 4 - Sequência para avaliação de riscos.	59
Figura 5 - Plano de Ação.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Papéis e responsabilidades dos envolvidos em um projeto estratégico.....	25
Quadro 2 - Matriz de responsabilidades dos envolvidos em um projeto estratégico.....	27
Quadro 3 - Atores e principais atuações no acompanhamento de projetos por nível de gestão.....	29
Quadro 4 - Documentos gerados de acordo com a fase do ciclo de vida e respectivos responsáveis.....	34
Quadro 5 - Atividades do processo de concepção e iniciação de projetos estratégicos.....	39
Quadro 6 - Atividades do processo de planejamento de projetos estratégicos.....	40
Quadro 7 - Atividades do processo de execução de projetos estratégicos.....	41
Quadro 8 - Atividades do processo de monitoramento e controle de projetos estratégicos.....	42
Quadro 9 - Atividades do subprocesso de solicitação de mudanças de projetos estratégicos.....	44
Quadro 10 - Atividades do processo de encerramento de projetos estratégicos.....	45

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Processo de Concepção e Iniciação de Projetos	49
APÊNDICE B - Processo de Planejamento de Projetos	50
APÊNDICE C - Processo de Execução de Projetos	51
APÊNDICE D - Processo de Monitoramento e Controle de Projetos	52
APÊNDICE E - Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos.....	53
APÊNDICE F - Processo de Encerramento de Projetos	54
APÊNDICE G - Elementos do Template do Plano de Projeto	55

SUMARIO

APRESENTAÇÃO	9
1 INTRODUÇÃO	11
2 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.1 ANOMALIA.....	14
2.2 CONTRAMEDIDAS	15
2.3 INDICADOR DE DESEMPENHO.....	15
2.4 META	15
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	15
2.6 LIÇÕES APRENDIDAS	15
2.7 MELHORES PRÁTICAS.....	15
2.8 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	15
2.9 PLANO DE AÇÃO.....	16
2.10 PLANO DE PROJETO.....	16
2.11 PORTFÓLIO	16
2.12 PROGRAMAS	16
2.13 PROJETOS	16
2.14 PROJETOS ESTRATÉGICOS	17
2.15 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO MENSAL.....	17
2.16 RELATÓRIO DE CONFORMIDADES/NÃO-CONFORMIDADES.....	17
2.17 REUNIÃO INICIAL DO PROJETO OU KICK-OFF	17
2.18 REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO/MONITORAMENTO.....	18
2.19 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	18
2.20 TERMO DE ACEITE	18
2.21 TERMO DE ENCERRAMENTO.....	18
3 PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS NO PJMA	19
3.1 GERENTE DE PROJETOS	19
3.2 GERENTE EXECUTIVO DE PROJETOS.....	19
3.3 PATROCINADOR/SPONSOR.....	20
3.4 EQUIPE DE PROJETOS.....	20
3.5 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS-EGP	20
3.6 COMITÊ GESTOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21

4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
4.1 APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	23
4.2 EQUIPE DO PROJETO – RECURSOS HUMANOS	23
4.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO	24
5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	25
6 GOVERNANÇA	29
7 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	31
7.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ADOTADOS NO PJMA	38
7.1.1 Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos.....	38
7.1.1.1 Atividades do Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos	38
7.1.1.2 Produtos do Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos.....	39
7.1.2 Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos.....	39
7.1.2.1 Atividades do Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos	40
7.1.2.2 Produtos do Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos.....	40
7.1.3 Processo de Execução de Projetos Estratégicos.....	40
7.1.3.1 Atividades do Processo de Execução de Projetos Estratégicos.....	41
7.1.3.2 Produtos do Processo de Execução de Projetos Estratégicos	41
7.1.4 Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos	42
7.1.4.1 Atividades do Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos.....	42
7.1.4.2 Produtos do Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos	43
7.1.5 Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos.....	43
7.1.5.1 Atividades do Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos..	43
7.1.5.2 Produtos do Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos	44
7.1.6 Processo de Encerramento de Projetos Estratégicos.....	44
7.1.6.1 Atividades do Processo de Encerramento de Projetos	44
7.1.6.2 Produtos do Processo de Encerramento de Projetos Estratégicos	45
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICES	48

APRESENTAÇÃO

O Poder Judiciário do Estado do Maranhão-PJMA, por meio da Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização – AGEM e do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGP, tem a satisfação de apresentar e entregar, em formato eletrônico (*e-book*), para magistrados(as) e servidores(as) envolvidos(as) ou interessados(as) em elaborar e executar iniciativas estratégicas, o guia metodológico intitulado ‘**Gerenciamento de Projetos Estratégicos do PJMA**’.

O presente guia é um documento informativo importante que visa **instituir e difundir a cultura de gerenciamento de projetos estratégicos no âmbito do PJMA**, oferecendo de forma organizada aos servidores e magistrados do Poder Judiciário que atuem como gestores, patrocinadores ou membros das equipes de iniciativas estratégicas o acesso aos principais conceitos ligados ao seu gerenciamento, ao método e aos processos de trabalho adotados pelo EGP para monitorar a execução dos projetos e seus resultados.

O PJMA evolui gradativamente na maturidade de sua gestão administrativa, como bem demonstram a sua história e inúmeras conquistas e avanços importantes alcançados ao longo desses 209 anos de existência, a exemplo dos normativos recentes que instituem e regulamentam a Política de Gestão Estratégica do PJMA, o Planejamento Estratégico e o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP).

São eles: a **Resolução GP nº 44/2021**, que instituiu o Planejamento estratégico do PJMA para o ciclo 2021-2026 e definiu os 43 projetos estratégicos para o sexênio, dentre os quais figuram o **projeto P.25 de implantação do EGP**, que foi instituído por meio da **Resolução GP nº 17/2022**; e ainda a importante **Resolução nº 93/2021**, que estabeleceu a **Política de Gestão Estratégica no âmbito do PJMA**, definindo seus princípios e objetivos, valores, bem como sua estrutura de funcionamento e competências.

Desse modo, este guia metodológico busca auxiliar os gerentes de projetos estratégicos e equipes na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos, tendo como referência o Guia PMBOK® - **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** – 6ª edição, publicado em 2018 pelo PMI - *Project Management Institute*, um referencial internacional em processos e procedimentos aceitos nessa área.

Ele está estruturado em sete partes. Na **introdução** é apresentado em detalhes o projeto de implantação da metodologia de gerenciamento de projetos

do PJMA, materializado no projeto estratégico P.25, e todo o caminho percorrido ao longo de nove meses de muito trabalho da equipe envolvida a partir do aditivo ao contrato celebrado anteriormente com a Falconi Consultores, desta vez para implantação do EGP e aquisição do sistema eletrônico de gerenciamento, o **Actio**.

Em seguida são apresentados os **principais conceitos sobre o gerenciamento de projetos estratégicos**, bem como **os principais atores envolvidos no desenvolvimento dessas iniciativas**.

São demonstrados na sequência os **fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos; os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos na execução**, apresentando dois quadros importantes, sendo um que resume as responsabilidades de cada um dos envolvidos, diante de cada documento a ser elaborado de acordo com a fase do ciclo de vida do projeto; e outro uma Matriz que sintetiza as responsabilidades dos atores na gestão das iniciativas estratégicas no PJMA.

Na sequência, aborda-se aspectos básicos sobre a **governança de projetos estratégicos**, enfatizando os atores e principais atuações de acordo com o ciclo de vida, ou seja, da concepção, passando pelo planejamento, execução e encerramento de projetos por nível de gestão. E por fim, temos o cerne deste documento, colocado na seção que trata detalhadamente sobre a **metodologia e os processos de trabalho adotados pelo EGP para o gerenciamento dos projetos estratégicos do PJMA**, considerando o seu ciclo de vida.

Uma metodologia padronizada é importante para evitar desvios de interpretação e se alcançar os resultados esperados com as iniciativas estratégicas definidas e aprovadas, sendo com isso fundamental seguir os padrões e a metodologia aqui definidas, que será constantemente melhorada e comunicada a todos.

Este documento estará disponível para consulta e *download* a servidores e magistrados gestores(as) e membros(as) das equipes de projetos estratégicos, bem como aos demais interessados no tema, no Portal do Poder Judiciário do Maranhão e também no *hotsite* da Estratégia do PJMA, na seção correspondente ao EGP, e será atualizado por esta unidade quando se fizer necessário, sendo prontamente comunicado a todo o judiciário e sociedade maranhense.

Rodrigo Ericeira Valente da Silva

Gestor do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica é um dos principais desafios das organizações, sendo ela um processo sistemático de tomada de decisões, a fim de garantir a sustentabilidade dos resultados a médio e longo prazo.

Nos tempos atuais, as empresas necessitam estar constantemente em processo de mudança para atender ao mercado consumidor, seja através do lançamento de um produto ou serviço, seja efetuando modificações administrativas ou na linha de produção. Os projetos são os esforços temporários empreendidos para gerar as mudanças que visam tornar a organização mais competitiva.

A utilização do método PDCA aplicada ao Gerenciamento de Projetos, somada ao constante aprimoramento do conhecimento por melhores práticas, permite alcançar novos patamares de resultado, com conseqüente aumento do nível de maturidade em gestão.

A atividade de implantação da metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão – PJMA, como parte do projeto estratégico P.25, teve como objetivo auxiliar os gestores dos projetos na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas até o seu encerramento, além de garantir o gerenciamento dos programas, projetos e outros trabalhos em qualquer nível previsto no desdobramento dos objetivos estratégicos de médio prazo.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJMA foi formulada para atender à alta administração; aos gestores e equipes de projetos; à equipe do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGP, bem como qualquer outro magistrado e/ou servidor interessado envolvido em um projeto ou que tenha a necessidade de adquirir conhecimento ou ampliá-lo na área de gerenciamento de projetos.

A presente Metodologia descrita neste documento e implementada no PJMA tem como referência o *Project Management Book of Knowledge – PMBOK*, do *Project Management Institute – PMI*, 6ª ed, por se tratar de um referencial internacional de normas, métodos, processos e práticas estabelecidas nessa área.

O ponto de partida para esse trabalho de definição e implementação de metodologia para gerenciamento de projetos estratégicos no PJMA foi o Contrato de Prestação de Serviços nº 0006-I/2021, cujo objeto é o Projeto de Modernização da Gestão Administrativa com foco em celeridade, eficiência e resultados, conduzido pela empresa Falconi a partir do qual foram formados grupos de trabalho temáticos que deram origem aos 43 projetos estratégicos formulados e aprovados no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Maranhão para o sexênio 2021–2026, previstos na Resolução GP nº 44/2021, alinhado aos Macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Em um segundo momento, com a formalização do Termo Aditivo ao Contrato de Prestação de Serviços nº 0006-I/2021 (processo administrativo nº 23.331/2021)

com vigência de 9 meses (início em 07/04/2022 e término em 07/01/2023), é que foi planejada a implantação do EGP, conforme definido no plano do projeto P.25, e elaborado Plano de Trabalho contemplando sete etapas, a saber:

1. Estruturar e adequar a metodologia de gerenciamento de projetos para o PJMA;
2. Orientar a implantação do EGP e adequar à estrutura organizacional;
3. Revisar o planejamento de 18 projetos estratégicos na metodologia definida para o EGP do PJMA;
4. Preparar ferramentas de acompanhamento dos projetos estratégicos;
5. Implantar a ferramenta Actio para auxiliar no acompanhamento e monitoramento dos projetos estratégicos; e
6. Disponibilizar 100 licenças do Actio para o PJMA; e
7. Capacitar os times envolvidos na sistemática de acompanhamento dos projetos (*On Job Training-OJT*).

Como parte desse processo, a institucionalização do EGP deu-se mediante a publicação da Resolução GP nº 17, de 18 de fevereiro de 2022, que acrescentou na estrutura da Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização (AGEM) o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP) e também o Núcleo de Gestão de Processos Institucionais (NGPI).

No dia 17/05/2022, foi realizada no Auditório do prédio do Centro Administrativo do PJMA a reunião presencial de **'Kickoff do projeto de implantação do EGP'** com a presença dos Consultores da Falconi, da mesa diretora do PJMA e de todos os patrocinadores, gerentes e equipe dos projetos estratégicos.

Outra etapa importante foi a avaliação da maturidade do PJMA em gerenciamento de projetos, realizada pelos consultores da empresa Falconi sendo classificada como inicial (1 a 1,80) com índice de 1,30, bem como foram elaborados e validados com a participação da equipe do EGP nos meses de junho, julho e agosto os macroprocessos de gerenciamento de projetos envolvendo o desenho e validação dos fluxos das operações.

A partir de reuniões com os consultores da Falconi, definiu-se ainda no mês de abril uma escala de priorização para os projetos estratégicos considerando cinco aspectos/diretrizes: **1.** impacto nas atividades finalísticas no 1º grau (peso 40); **2.** impacto nas atividades finalísticas no 2º grau (peso 5); **3.** complexidade do projeto (peso 30); **4.** prazo para captura de resultados (peso 10); **5.** impacto nas atividades da gestão administrativa (peso 15).

Após a aplicação dessa escala obteve-se o rol de 18 projetos estratégicos priorizados pela AGEM/EGP para serem revisados com o suporte técnico dos consultores da Falconi dando-se início a um processo planejado de quatro reuniões

de revisão do plano do projeto com os gerentes e equipes de cada um desses 18 projetos priorizados.

Foi realizado um total de **72 reuniões de revisão de projetos estratégicos** com o suporte técnico dos consultores da Falconi e participação ativa dos membros da equipe do EGP, que tiveram início no dia **26/05** e encerraram no dia **10/08**.

A **metodologia das reuniões de revisão dos planos de projeto** com os gerentes e equipes dos projetos priorizados serviram de suporte para a equipe do EGP conduzir e aplicar com os outros 25 projetos estratégicos. A equipe do EGP começou a agendar e conduzir, de forma independente, reuniões de revisão com as equipes envolvidas nos 25 projetos estratégicos.

Além da participação ativa no processo de revisão dos projetos estratégicos, a equipe do EGP participou de treinamentos on-line iniciados em 19/05/2022 para uso da ferramenta de gerenciamento de projetos contratada no Termo Aditivo, o **sistema Actio**, bem como para realizar o processo de migração dos projetos priorizados e revisados para o referido sistema.

Os fluxogramas com as representações e descrições dos processos de trabalho definidos em parceria com os consultores da Falconi para gerenciamento dos projetos estratégicos a serem realizados pela equipe do EGP do PJMA por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos contratada, o sistema Actio, estão inseridos nos Apêndices de A a F deste guia.



2 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O planejamento estratégico do PJMA está baseado na metodologia *Balanced Scored Card*–BSC que consolida o planejamento de médio e longo prazo estabelecendo as diretrizes a serem seguidas e congregando a identidade organizacional expressa pela missão, visão e valores organizacionais.

Nesse contexto encontram-se os programas e projetos estratégicos que são planejados para preencher lacunas existentes e tornar possível a concretização da visão de futuro da organização. Eles estão relacionados a um ou mais objetivos estratégicos, contribuindo assim para o alcance das metas definidas no planejamento estratégico organizacional.

Projetos e programas vinculam-se a objetivos estratégicos e são agrupados em um portfólio facilitando o gerenciamento dos trabalhos, bem como o alcance dos objetivos estratégicos definidos para a organização.

Projetos e programas envolvem a integração de pessoas e a aplicação de conhecimentos, técnicas e sistemas às atividades organizacionais a fim de atender com êxito os seus requisitos.

Desse modo, aplicar a gestão de projetos e programas no PJMA contribui para que ideias inovadoras e ações corretivas nos processos de trabalho de uma unidade sejam melhor traduzidas e factíveis de implementação.

Assim sendo, o gerenciamento de projetos e programas constitui um meio importante de proteção aos gestores à medida que suas propostas serão apresentadas, analisadas, aprovadas, planejadas, executadas e monitoradas pela administração, visando o êxito das soluções propostas.

Ademais, a utilização de uma **metodologia para gestão de projetos e programas** propicia à organização um maior aprendizado, bem como um aumento gradual do nível de maturidade nesse respeito e uma maior qualidade dos produtos e serviços entregues aos públicos interno e externo (sociedade/jurisdicionado).

Nas seções que se seguem, serão apresentados os principais conceitos relacionados à gestão de projetos e programas, de forma a permitir uma compreensão ampla sobre a metodologia de gerenciamento de projetos e programas no contexto do PJMA.

2.1 ANOMALIA

Qualquer desvio das condições normais de operação. É tudo que for diferente do usual ou anormal, exigindo ação (ou atuação) corretiva.

2.2 CONTRAMEDIDAS

Ações de curtíssimo prazo para eliminar um resultado não esperado (anormalia) e conduzi-lo novamente ao padrão planejado.

2.3 INDICADOR DE DESEMPENHO

Índice ou valor numérico estabelecido para cada objetivo e/ou projeto para medir o seu desempenho, sendo utilizado para definição de metas e acompanhamento de resultados.

2.4 META

Resultado a ser atingido no futuro. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo.

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tradução dos principais propósitos da Instituição. São resultados quantitativos e/ou qualitativos que o PJMA pretende alcançar em um determinado espaço de tempo e devem ser desdobrados a partir da visão e funcionar como condutores do caminho para atingi-la.

2.6 LIÇÕES APRENDIDAS

As causas das variações, as razões por trás das ações corretivas tomadas e outros tipos de aprendizados práticos (pontos fortes e fracos). Devem ser documentadas integrando um banco de dados histórico.

2.7 MELHORES PRÁTICAS

Comparação das práticas executadas ou planejadas do projeto com as de outros projetos, para gerar ideias de melhoria e fornecer um padrão pelo qual se possa aprimorar e medir o desempenho.

2.8 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Engloba as pessoas, unidades e organizações que são afetadas durante a execução do projeto ou com o seu resultado. Essas partes também podem influenciar nos objetivos e resultados do projeto.



2.9 PLANO DE AÇÃO

Detalhamento do planejamento de trabalho necessário para o atingimento dos resultados desejados, descrevendo as ações, com seus responsáveis e prazos, que deverão ser executadas em determinado projeto para que sua meta seja cumprida.

2.10 PLANO DE PROJETO

Documento que detalha o escopo, define os prazos de entrega de cada produto e orienta a execução do projeto.

2.11 PORTFÓLIO

É o conjunto priorizado de projetos, programas e/ou outros trabalhos que são agrupados com vistas à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização, alinhado aos recursos necessários para sua viabilização.

2.12 PROGRAMAS

São grupos de projetos que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de resultados, benefícios e controle que não seria possível se fossem gerenciados individualmente.

2.13 PROJETOS

É um termo bastante usado nas organizações em geral e por um grande número de pessoas nas mais variadas situações e contextos. Cada instituição deve formular e estruturar seus projetos de acordo com a natureza das suas atividades, sendo essa uma premissa para elaboração de uma metodologia exclusiva de cada órgão. No entanto, todo projeto trata-se de um conjunto de atividades planejadas que devem ser executadas de acordo com os seguintes critérios:

- a.** Responsabilidade de execução definida: no projeto deve estar claro o comprometimento e as funções de cada um dos envolvidos;
- b.** Objetivos identificados: um projeto deve descrever os objetivos de forma clara e focada, levando-se em consideração os recursos disponíveis para sua execução.
- c.** Abrangência definida (escopo) e o não-escopo: é a descrição detalhada do resultado do projeto, assim como as principais atividades para o seu alcance. O escopo deve ser claro e realizável. O não-escopo (o que não será realizado) também deve ser esclare-

cido, para delimitar a abrangência do projeto e evitar frustrações.

- d. Prazo delimitado:** é inerente a todo projeto, o qual deve ter início e fim pré-determinado para facilitar o seu planejamento.
- e. Recursos específicos:** são todos os insumos (recursos financeiros, humanos, materiais, dentre outros) necessários à execução completa do projeto.

A metodologia de gerenciamento de projetos formulada para o PJMA baseia-se na definição de projeto do Guia PMBOK (PROJECT..., 2018) segundo o qual projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Assim sendo, a natureza temporária dos projetos indica que eles têm início e término definidos enquanto os processos são sequências de atividades que se repetem continuamente, de forma padronizada, com o objetivo de gerar valor para um negócio.

2.14 PROJETOS ESTRATÉGICOS

São os projetos que estão diretamente associados ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

2.15 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO MENSAL

É o relatório periódico exigido pelo EGP, que visa fornecer informações aos interessados sobre a situação atual e progresso do projeto no que concerne ao cronograma, desembolso orçamentário, dificuldades de execução no período e necessidade de mudanças.

2.16 RELATÓRIO DE CONFORMIDADES/NÃO-CONFORMIDADES

É o relatório periódico exigido pelo EGP, que visa fornecer informações detalhadas sobre as conformidades, aquilo que está de acordo com os parâmetros estabelecidos, bem como a respeito das não-conformidades, o que não está de acordo com os parâmetros definidos.

2.17 REUNIÃO INICIAL DO PROJETO OU KICK-OFF

É a reunião de abertura do projeto, seu objetivo é informar a todos os envolvidos do início da execução do projeto. Devem participar da reunião inicial todos os envolvidos no projeto, bem como as pessoas estratégicas da área executante e das áreas diretamente envolvidas.



2.18 REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO/MONITORAMENTO

São reuniões regulares que devem estar previstas na sistemática de controle e captura de resultados do projeto visando adquirir informações sobre a execução do projeto, tais como: cronograma, desembolso orçamentário e possíveis dificuldades na sua execução. Durante as reuniões é importante a utilização do formulário padrão de acompanhamento para garantir além do registro a sua objetividade.

2.19 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

É o documento que autoriza e reconhece formalmente a existência do projeto a ser iniciado, caracterizando o processo de iniciação.

2.20 TERMO DE ACEITE

É o documento que formaliza a entrega do produto ou serviço obedecendo as definições contidas no escopo do projeto.

2.21 TERMO DE ENCERRAMENTO

É o documento que atesta formalmente a conclusão ou encerramento de um projeto, registrando o atingimento do escopo, qualidade dos produtos e serviços, atendimento dos prazos, qualidade do gerenciamento e lições aprendidas com a execução.



3 PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS NO PJMA

3.1 GERENTE DE PROJETOS

É a pessoa designada como responsável pela definição, coordenação e monitoramento do cumprimento das atividades planejadas no projeto, bem como pela interlocução e comunicação com o patrocinador (sponsor) e a Alta Administração.

3.2 GERENTE EXECUTIVO DE PROJETOS

É a pessoa designada para conduzir as atividades e os processos relativos à execução dos projetos sob sua responsabilidade, para o cumprimento dos objetivos especificados, desempenhando um papel crítico na liderança de uma equipe. São competências do gerente executivo de projetos:

- Elaborar o projeto com sua equipe sob orientação do EGP;
- Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades;
- Prever aquisições, atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente, e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
- Prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente ao setor competente;
- Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projetos, tendo como referência os documentos normativos aprovados e as orientações repassadas pela equipe do EGP;
- Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, para ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
- Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto, conforme orientação do EGP;
- Gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando a

- definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros (lições aprendidas);
- Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
 - Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores e equipes de projetos;
 - Observar a metodologia da gestão de projetos e os procedimentos definidos nos atos e documentos normativos emanados do EGP e da organização.

3.3 PATROCINADOR/SPONSOR

É a pessoa, preferencialmente uma magistrada, magistrado, desembargadora ou desembargador, que viabiliza os recursos necessários para o projeto, fazendo a interlocução com a alta administração para superar os obstáculos que se apresentarem à execução das ações planejadas.

3.4 EQUIPE DE PROJETOS

É o grupo constituído pelas pessoas encarregadas da execução do projeto, da qual fazem parte o gerente e o gerente executivo. Uma equipe de projeto tende a ser multidisciplinar e tem tempo de existência limitado à duração do projeto.

3.5 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS – EGP

É um escritório de projetos com atribuições relacionadas ao gerenciamento coordenado e centralizado de projetos e programas sob seu domínio, com foco na implementação efetiva da estratégia da organização. A responsabilidade de um EGP está vinculada ao fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de programas e projetos, bem como à gerência e atualização do modelo de gestão de projetos adotado pelo PJMA.

Foi instituído por meio da Resolução GP nº 17/2022, que acrescentou o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP) à estrutura da AGEM, vinculado à Divisão de Planejamento.

É responsável primordialmente por coordenar o portfólio de iniciativas estratégicas do PJMA, apoiando a alta administração na seleção e priorização das iniciativas vinculadas ao Planejamento Estratégico do Tribunal.

Além disso, também é responsável por elaborar e manter atualizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PJMA, prestando apoio e assessoramento técnico às unidades, gerentes líderes e equipes na elaboração da documentação e gerenciamento dos projetos e programas.

Uma outra atribuição importante do EGP é monitorar o andamento dos



projetos e programas, do início até o encerramento, por meio de relatório periódico de acompanhamento e consolidação de tais informações em relatório específico de desempenho institucional.

Dentre suas principais competências, estão:

- a. Monitorar a carteira de projetos estratégicos do PJMA alinhando-os aos objetivos estratégicos da instituição;
- b. Estabelecer critérios para a priorização dos projetos estratégicos da instituição;
- c. Assessorar a alta administração nas decisões acerca dos projetos estratégicos;
- d. Consolidar informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos;
- e. Participar de reuniões da alta administração, com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho;
- f. Prestar apoio e assessoramento técnico aos gestores e às equipes de projetos nas etapas de execução;
- g. Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
- h. Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças, participando das avaliações de desempenho de projetos;
- i. Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão dos projetos (metodologia de gerenciamento);
- j. Definir treinamentos relativos à metodologia de gestão de projeto; e
- k. Estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas sobre os projetos institucionais (banco de dados histórico).

3.6 COMITÊ GESTOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

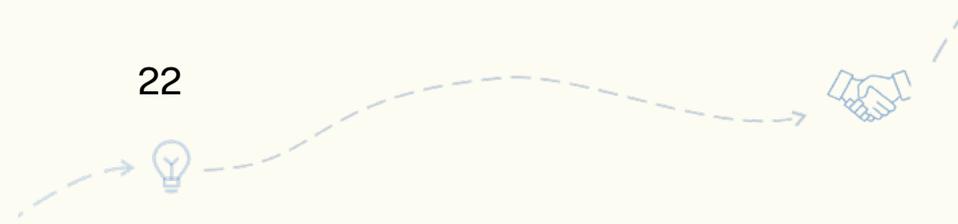
A **Resolução GP nº 93/2021**, de 02 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a **Política de Gestão Estratégica** no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão, instituiu o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico, definindo ainda sua estrutura, competências e atribuições.

O **Comitê Gestor do Planejamento Estratégico** é presidido pelo Presidente do TJMA e composto pelo Corregedor Geral da Justiça; Juiz Coordenador da AGEM; e pelo Juiz Coordenador do Planejamento da CGJ.

Dentre as competências definidas na mencionada Resolução para o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico destaca-se, em relação aos programas e projetos estratégicos, a que consta do inciso VII, do art. 9:

[...] **avaliar** a execução da estratégia **e revisar**, na Reunião de Avaliação da Estratégia–RAE, as metas, as iniciativas, **os programas e os projetos estratégicos**, quando necessário para o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. (MARANHÃO, 2022, **grifo nosso**)

Tal competência pode ser exercida por meio de aperfeiçoamento, de **inclusão ou de exclusão de** metas, iniciativas, **programas e projetos estratégicos**, mediante decisão fundamentada em informações das áreas técnicas envolvidas, neste caso o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP), a Divisão de Planejamento e a Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização (AGEM).



4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A execução de projetos é um grande desafio para as empresas e instituições. De acordo com pesquisa da *Global Programme Management – KPMG*, 69% dos insucessos nos projetos ocorrem pela falta e/ou inadequada implementação de metodologia de projetos. Além da metodologia, outros aspectos interferem no sucesso de um projeto, a saber:

- a. Subestimação da complexidade do projeto;
- b. Falta de planejamento;
- c. Requerimento incompleto;
- d. Falta de envolvimento dos usuários;
- e. Falta de recursos;
- f. Expectativas não realistas;
- g. Falta de apoio executivo;
- h. Mudanças nas especificações/ requerimentos;
- i. Produto desnecessário; e
- j. Ausência de acompanhamento executivo.

Diante do exposto, apresentam-se na sequência, alguns fatores no gerenciamento de projetos que são determinantes para o bom desempenho e o alcance do resultado final pretendido.

4.1 APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O apoio da alta administração é de extrema importância para o sucesso de um projeto, devendo ser uma premissa para sua iniciação, haja vista que esta deve dar condições para utilização dos recursos ao gerente do projeto. O envolvimento da alta administração pode se dar por meio de participação em comitês e nas reuniões de acompanhamento/monitoramento.

4.2 EQUIPE DO PROJETO – RECURSOS HUMANOS

O sucesso ou fracasso do projeto depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos, pois o capital humano representa o componente mais importante de um projeto.

O gerenciamento dos recursos humanos apresenta-se como um desafio

aos gerentes de projetos, uma vez que nas instituições públicas, na maioria das vezes não se pode escolher com quem se vai trabalhar. Desta forma, o gerente deve buscar o comprometimento de todos com os objetivos do projeto, assim como proporcionar aos envolvidos o conhecimento técnico necessário para execução das tarefas.

4.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação, quando cabível, deve estar descrito no plano do projeto. Nele devem ser apresentadas todas as estratégias de comunicação do projeto para garantir a troca de informação entre os envolvidos. O gerenciamento do processo de comunicação interfere diretamente no sucesso do projeto, já que visa garantir a geração, distribuição, armazenamento e recuperação das informações, inclusive no que se refere a mudanças ao longo da execução do projeto.



5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Ao se iniciar um projeto é necessário ter claro o trabalho que será desempenhado pelos envolvidos, assim como as responsabilidades de cada um. Os papéis e responsabilidades dos envolvidos em um projeto estratégico estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Papéis e responsabilidades dos envolvidos em um projeto estratégico.

ENVOLVIDOS	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
Comitê Gestor do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Aprovar a execução do projeto;• Aprovar mudanças e/ou cancelamento do projeto; e• Aprovar regras de seleção e priorização de projetos.
Patrocinador 'Sponsor'	<ul style="list-style-type: none">• Garantir o alinhamento dos projetos à Estratégia do PJMA;• Manter o EGP informado sobre novas iniciativas/projetos;• Garantir recursos financeiros para execução do projeto;• Aprovar o Termo de Abertura do projeto;• Quando acionado pelo Gerente de Projeto, tomar decisões sobre a execução do projeto;• Aprovar e propor contramedidas para desvios e riscos identificados;• Aprovar ou reprovar solicitações de mudança dos projetos; e• Participar das reuniões mensais de governança de N2 e trimestrais N1-RAE.

<p>Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Garantir a aplicação da metodologia de gerenciamento projetos do PJMA;• Apoiar os Gerentes em todas as fases do projeto;• Garantir que todos os projetos da organização estão sendo controlados;• Consolidar os indicadores do portfólio de projetos;• Avaliar causas sistêmicas de desvios dos projetos e propor soluções;• Apoiar os gerentes de projetos na elaboração e atualização do cronograma;• Apoiar os gerentes de projetos na gestão de riscos;• Extrair e consolidar lições aprendidas dos projetos;• Consolidar solicitações de mudança dos projetos;• Revisar periodicamente as ferramentas de planejamento e controle de projetos;• Preparar material para a reunião N1-RAE a partir da visão dos Gerentes de Projetos;• Arquivar toda a documentação do projeto que for gerada; e• Elaborar mensalmente Relatório de Acompanhamento com os resultados dos indicadores, riscos e pontos críticos dos projetos.
<p>Equipe do Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar o Gerente de Projeto e o EGP no planejamento do projeto;• Executar as atividades planejadas dentro do prazo e qualidade acordados;• Apoiar o gerente de projeto e o EGP na atualização do cronograma, reportando a evolução das atividades realizadas;• Reportar riscos identificados ao gerente de projeto;• Reportar atrasos nas atividades ao gerente de projeto;• Participar das reuniões quinzenais/mensais de governança (N3).



Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir a meta do projeto; • Elaborar o Termo de Abertura do projeto; • Definir equipe do projeto; • Realizar planejamento do projeto com apoio da equipe e do EGP; • Realizar <i>kick-off</i> do projeto; • Assegurar que a execução do projeto ocorra conforme o planejamento e atualizar o plano do projeto; • Garantir que o escopo técnico está alinhado com as necessidades do PJMA; • Conduzir as reuniões quinzenais/mensais de governança (N3) com apoio do EGP; • Atualizar o cronograma com apoio do EGP; • Propor contramedidas para os desvios e riscos identificados; • Acionar o processo de solicitação de mudanças quando necessário; • Apresentar resultados do projeto nas reuniões mensais de governança N2 e trimestrais N1 (RAE); • Elaborar o Termo de Encerramento do projeto; • Acionar o <i>Sponsor</i> em definições de grande impacto para o projeto.
---------------------------	--

Fonte: FALCONI Consultores S.A., abril 2022. **Kickoff do Projeto**-Implantação do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos.

Com a finalidade de resumir as atribuições dos envolvidos em projetos estratégicos, bem como as atividades que lhes competem diante de cada documento a ser elaborado apresentamos no Quadro 2 uma Matriz de responsabilidades para orientar na gestão das iniciativas estratégicas no PJMA.

Quadro 2 – Matriz de responsabilidades dos envolvidos em um projeto estratégico.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES					
FORMULÁRIO	COMITÊ GESTOR PE	EGP	PATROCINADOR	GERENTES E EQUIPE (INTERFACES)	MAGISTRADO/SERVIDOR
1. Solicitação de projeto					R
2. Ato de designação de patrocinadores e gerentes	R, A, C	R	I	I	
3. Termo de Abertura	A, C, I	A, C, I	A, C	R	
4. Plano do Projeto	A, C, I	A, C, I	A, C	R	



5. Documentação técnica (pautas e atas de reuniões e documentos gerados no desenvolvimento do projeto)	I	I	C, I	R, A	
6. Relatório de acompanhamento mensal	A, C, I	A, C, I	A, C	R	
7. Relatório de conformidade/ não-conformidade	A, C, I	A, C, I	A, C	R	
8. Solicitação de Mudanças	A, C, I	A, C, I	A, C	R	
9. Termo de Encerramento	A, C, I	A, C, I	A, C	R	

Legenda:

R-Responsável - pessoa que trabalha na atividade.

A-Autorizador - pessoa que decide, autoriza e aprova.

C-Consultado - pessoa que pode ser incluída na tomada de decisão ou no trabalho.

I-Informado - pessoa que necessita saber da decisão tomada ou trabalho realizado.



6 GOVERNANÇA

O objetivo da governança é garantir a execução da sistemática de acompanhamento dos resultados, a agilidade na troca de informações e a tomada de decisões em todos os níveis da organização (operacional, tático, estratégico).

Os níveis da organização devem relacionar-se por meio de seus respectivos atores e suas principais atuações, segundo descrito no Quadro 3.

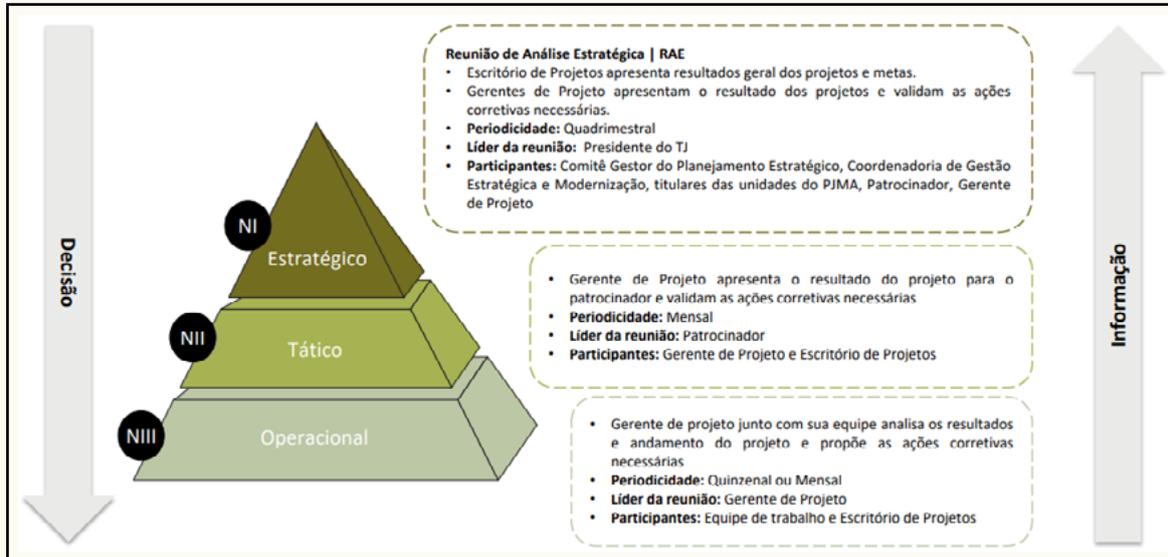
Quadro 3 - Atores e principais atuações no acompanhamento de projetos por nível de gestão.

NÍVEL	PARTICIPANTES	ESCOPO DO ACOMPANHAMENTO
Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Comitê de Gestão Estratégica;• Patrocinador;• Gestor do Escritório de Projetos;• Gerente do Projeto (quando convocado);• Partes interessadas (quando convocadas).	<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento da carteira de projetos;• Acompanhamento das metas;• Direcionamentos; e• Deliberações.
Tático	<ul style="list-style-type: none">• Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (quando convocado);• Patrocinador;• Gestor do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP);• Gerente do Projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento das metas;• Acompanhamento dos projetos;• Validação das contramedidas propostas; e• Validação do relatório de acompanhamento dos projetos.
Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Equipe do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP);• Gerente do Projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do relatório de acompanhamento dos projetos;• Tratamento de anomalias; e• Orientação metodológica em gerenciamento de projetos.
	<ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto;• Equipe do projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Orientação técnica;• Execução do planejamento;• Registro das atividades do projeto; e• Registro de anomalias.

Fonte: EGP PJMA, 2022.

A partir da definição das funções do gerenciamento de projetos foi estabelecido o Modelo de Governança a ser seguido pelo PJMA para os projetos estratégicos, assim como apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Governança do PJMA.



Fonte: FALCONI Consultores S.A. **Apresentação do Kickoff do Projeto** - Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos. abril de 2022.

7 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento ou gestão de projetos consiste no conjunto de práticas e competências utilizadas para planejar, executar, monitorar e controlar os projetos de uma organização independente do seu tamanho e da complexidade desses projetos.

Tais práticas visam entregar um resultado adequado às necessidades e desejos dos clientes do projeto e assegurar que os projetos sejam conduzidos da melhor forma possível, sem falhas ou desvios, ou com o menor número possível deles.

Nesse sentido, a gestão de projetos é a estruturação da forma como os projetos são administrados, o que inclui a elaboração e detalhamento do escopo e não escopo, a organização dos recursos humanos, financeiros e materiais, a definição do cronograma e dos custos, o monitoramento dos riscos associados e uma série de outras ações já explanadas anteriormente.

Segundo o PMBOK (PROJECT..., 2018), o gerenciamento de projetos visa acompanhar o ciclo de vida de cada projeto (*Project Life Cycle*), objetivando a organização do trabalho e a obtenção de uma série de benefícios.

Nesse sentido, o ciclo de vida do projeto compreende o conjunto de fases (conjunto lógico de atividades que permite a conclusão de uma ou mais entregas) pelas quais um projeto passa do início ao término. Existem assim 5 grupos principais de processos (coleções de atividades organizadas) para a gestão de projetos, que são independentes das fases do ciclo de vida, quais sejam:

- a. Processo de concepção e iniciação de projetos:** aquele que ajuda a definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto. Momento em que é desenvolvido o Termo de Abertura e são identificadas as partes interessadas do projeto, assegurando que somente sejam autorizados os projetos que estejam de acordo com a estratégia da organização, conferindo autoridade ao gerente e formalizando a existência do projeto;
- b. Processo de planejamento de projetos:** visa a criação do escopo total do projeto, o refinamento dos objetivos e a definição das ações para a conclusão do projeto ou da fase. Também contribui para desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto e outros documentos utilizados no planejamento.
- c. Processo de execução de projetos:** destinado a colocar em prática o trabalho definido no plano e no escopo do projeto, incluindo coordenar recursos, otimizar o tempo e manter o engajamento das

partes interessadas. Grande parte do tempo, orçamento e recursos do projetos é consumida no processo de execução. Esse processo é realizado pelos gerentes e equipe do projeto. No decorrer da execução de um projeto ou programa, podem ser identificadas pelos gerentes e equipe **necessidades de mudanças** no caminho que o projeto está seguindo e buscando adequá-lo à realidade para que atinja assim os resultados planejados podem **solicitar mudanças/ajustes**. Nesse caso, inicia-se um **subprocesso** de modo que tais mudanças possam ser formalizadas e submetidas à apreciação do EGP e do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico, que analisará sua pertinência e autorizará ou não a reformulação do projeto ou programa. A gestão de mudanças é considerada um fator crítico para o sucesso de projetos, programas e outras iniciativas institucionais.

d. Processo de monitoramento e controle de projetos: Consiste no acompanhamento das atividades do projeto a fim de verificar se o desempenho atual condiz com o desempenho planejado do projeto. São analisadas variações, levantadas tendências, corrigidos desvios, monitorados os riscos e comunicações e aprovadas as solicitações de mudanças pelo EGP e -Comitê Gestor do Planejamento Estratégico.

e. Processo de encerramento de projetos: consiste em todas as ações feitas para concluir e finalizar formalmente um projeto ou fase, certificando-se de que todas as etapas foram adequadamente encerradas e as lições aprendidas identificadas. Tem como principal objetivo avaliar os resultados alcançados e registrar as lições aprendidas.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estratégicos do PJMA definida pelo EGP estabeleceu um rito padronizado a ser seguido na condução dos projetos e programas estratégicos, bem como especificou as diferentes situações dessas iniciativas. São 4 os **status possíveis definidos para um projeto ou programa**: 1. Não iniciado; 2. Em andamento; 3. Concluído; e 4. Cancelado.

Ao ser aprovado, o projeto estratégico ingressa no portfólio de projetos estratégicos do PJMA/EGP, assumindo então o status de '**Não iniciado**' (1), requerendo a execução das atividades previstas na **fase/processo de concepção e iniciação** que tem como objetivo reconhecer e formalizar a abertura de um novo projeto.

Essa etapa envolve o preenchimento do **Formulário de Solicitação de Projeto** pelo gerente, que é analisado pelo EGP em termos de seu caráter estratégico ou não. Conforme a avaliação feita pelo EGP em parecer, segue para aprovação do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE).

Sendo aprovado, o CGPE nomeia o Patrocinador, que indicará, por sua vez, o Gerente, definindo para ele o prazo para concluir o planejamento do projeto e para

elaboração do **Termo de Abertura**, que é submetido à aprovação do Patrocinador e cadastrado no sistema Actio pelo EGP após comunicação direcionada ao CGPE de ciência sobre o início do projeto.

A iniciativa assume então o status de **‘Em andamento’ (2)** no momento em que começam a ser executadas as atividades previstas nas fases de **planejamento, execução, e monitoramento e controle**, sendo elaborados os respectivos produtos de cada fase.

O status de **‘Concluído’ (3)** declara o alcance dos resultados e produtos planejados e ocorre quando há o encerramento de uma iniciativa (projeto/programa) com a realização de todas as atividades e entregas planejadas, sendo formalizado então seu encerramento e avaliados os resultados/desempenho por meio do **Termo de Encerramento**.

O status de **‘Cancelado’ (4)** ocorre quando as entregas planejadas não foram concluídas ou quando o gestor com o Patrocinador e a equipe do projeto verificam que não há mais viabilidade nem interesse em sua continuidade e solicitam o cancelamento da iniciativa por meio de requerimento no Digidoc apresentando justificativas detalhadas que serão examinadas pelo EGP e avaliadas pelo CGPE, que decidirá a partir do parecer elaborado pelo EGP sobre o encerramento ou não da iniciativa. Sendo aprovado o cancelamento da iniciativa, os gestores são comunicados da decisão do CGPE e é elaborado o **Termo de Encerramento**.

Por sua vez, foram definidas também quatro **situações possíveis para as ações** constantes do Plano de Ação do Projeto: **1. Em planejamento; 2. Não iniciada; 3. Em andamento; e 4. Concluída**.

A fim de permitir o registro padronizado dos fatos, o EGP disponibilizará aos gestores e equipe os formulários e modelos de documentos adequados a todas as fases do projeto ou programa, possibilitando assim a construção de uma base histórica, bem como de lições aprendidas referentes às iniciativas empreendidas no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão (PJMA).

O Quadro 4 apresenta uma **visão geral do ciclo de vida de projetos** e os **documentos relacionados** a cada uma das fases com uma breve descrição e os seus respectivos responsáveis.



Quadro 4 – Documentos gerados de acordo com a fase do ciclo de vida e respectivos responsáveis.

FASE/ PROCESSO	DOCUMENTOS GERADOS/ RESPONSÁVEIS	DESCRIÇÃO
Iniciação/ Concepção	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário de solicitação de projeto. (G) 	Solicita aprovação de projeto estratégico a ser executado
	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer sobre aprovação do projeto. (EGP) 	Indica se a iniciativa é estratégica ou setorial.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nomeação do Patrocinador e Gerentes. (CGPE) 	Formaliza designação de patrocinadores e gerentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Indicação do Gerente. (P) 	Indica gerente e gerente executivo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de investimento. (G) 	Solicitação de recursos ao Financeiro para aquisição/ contratação de produtos ou serviços.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preenchimento do Termo de Abertura. (G) 	Documento que autoriza e reconhece formalmente a existência do projeto a ser iniciado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Validação/Aprovação do Termo de Abertura. (P e EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro do Termo de Abertura no Actio. (EGP) 	-----

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Definição e formalização da equipe do projeto, ponto focal e responsável pelas requisições/contratações. (G) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração do Plano do Projeto. (G) 	Documento que detalha o escopo, define os prazos de entrega de cada produto e orienta a execução do projeto.
	<ul style="list-style-type: none"> Validação do Plano do Projeto. (P) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> Plano do Projeto aprovado. (EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> Realização do <i>Kickoff</i>. (G) 	Reunião de abertura do projeto, com o objetivo de informar a todos os envolvidos do início da execução do projeto. Participam dessa reunião pessoas estratégicas da área executante e das áreas diretamente envolvidas.
	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Projeto cadastrado no Actio/Gestão à vista. (EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> 1ª linha de base do projeto. (G) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação do plano do projeto. (G) 	-----



Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões quinzenais para atualização do Cronograma, do Plano de Riscos, apuração e consolidação de Indicadores. (G, P e E) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de conformidades/ não conformidades. (G) 	É o relatório periódico exigido pelo EGP, que visa fornecer informações detalhadas sobre as conformidades, aquilo que está de acordo com os parâmetros estabelecidos, bem como a respeito das não-conformidades, o que não está de acordo com os parâmetros definidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Acompanhamento de projetos. (G) 	É o relatório periódico que registra as entregas, os riscos, a comunicação e outros pontos relevantes do projeto aos interessados. É exigido pelo EGP, e visa fornecer informações sobre a situação atual e progresso do projeto no que concerne ao cronograma, desembolso orçamentário, dificuldades de execução no período e necessidade de mudanças.
	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação técnica. 	Qualquer documentação gerada no desenvolvimento do projeto (pautas, atas de reuniões, contratos, notícias, etc.).
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação mensal do Relatório de Acompanhamento de projetos. (EGP) 	Análise do relatório com relação às entregas, dificuldades e resultados alcançados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Convocação quadrimestral para a RAE. (EGP) 	Convocação aos gestores e lideranças para a Reunião quadrimestral de Avaliação da Estratégia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da apresentação para a RAE. (G e EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do avanço físico do Projeto na RAE. (G) 	Apresentação oral sobre o avanço físico do projeto, ações já realizadas e futuras.

Subprocesso de Solicitação de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Preenchimento do Formulário Solicitação de Mudanças. (G) 	Define e propõe alterações para o projeto visando adequá-lo à realidade para garantir o alcance dos resultados planejados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do impacto e Parecer de Solicitação de Mudanças. (EGP) 	Análise do impacto e viabilidade das alterações propostas para o projeto no seu planejamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do CGPE quanto a viabilidade da mudança. (CGPE) 	Aprovação ou reprovação da solicitação de mudança.
	<ul style="list-style-type: none"> • Informação ao Gerente sobre a aprovação da mudança. (EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer sobre a mudança. Caso ela inviabilize a execução do projeto o parecer é encaminhado ao CGPE para decidir sobre a aprovação e continuidade ou o cancelamento do projeto. (EGP) 	-----
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer avaliativo sobre a execução do projeto. (EGP) 	Análise sobre a execução do projeto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão sobre encerramento do projeto. (CGPE) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Extrair e consolidar Lições aprendidas do Termo de Encerramento no sistema. (EGP) 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Encerramento. (G) 	Documento que atesta formalmente e registra os produtos entregues, os indicadores de resultados (atingimento do escopo) e as lições aprendidas na execução do projeto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação do encerramento do projeto p/ as partes envolvidas. (G) 	-----

Legenda: Gerente (G); Patrocinador (P); Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP); Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE).

7.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ADOTADOS NO PJMA

O EGP do PJMA adotará cinco processos e um subprocesso para gerenciamento dos projetos estratégicos aprovados pela instituição para compor o seu portfólio, conforme descrito nas seções seguintes.

Cumprir lembrar que os atores envolvidos no desenvolvimento e gerenciamento de projetos no PJMA são: 1. os gerentes; 2. os gerentes executivos; 3. os patrocinadores/sponsors; 4. as equipes de projeto; 5. o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP); e 6. o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE).

7.1.1 Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos

O processo de concepção e iniciação de projetos tem como objetivo reconhecer e oficializar a abertura de um novo projeto, formalizando a sua existência na organização. No processo de iniciação a demanda por um projeto é identificada, selecionada e classificada como sendo estratégica ou não. É nessa fase que será determinada a sua aprovação e início, tendo como resultado o **Termo de Abertura** do projeto.

As informações constantes no Termo de Abertura devem ser suficientes para o entendimento do projeto. Essas informações serão mais bem detalhadas na **fase de planejamento**. A fase de concepção e iniciação tem como objetivos:

1. Registrar a solicitação de projeto;
2. Categorizar e priorizar projeto;
3. Nomear o Patrocinador e o Gerente do Projeto; e
4. Elaborar Termo de Abertura.

7.1.1.1 Atividades do Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos

No processo de iniciação as atividades a serem desempenhadas são organizadas conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Atividades do processo de concepção e iniciação de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Servidor(a) ou Magistrado(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Preencher formulário de solicitação do projeto (Digidoc).
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar/categorizar proposta de projeto; • Priorizar demanda; • Criar pasta do projeto; • Analisar pedido de investimento (se houver); • Emitir Parecer Técnico sobre o investimento; • Cadastrar Termo de Abertura
Comitê Gestor do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Nomear Patrocinador do projeto; • Informar ao Gerente a decisão de não aprovação do projeto e/ou de investimento, se for o caso.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar abertura de pedido de investimento, se necessário; • Solicitar dotação orçamentária; e • Elaborar/Ajustar Termo de Abertura.
Patrocinador ‘Sponsor’	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar Gerente de Projeto para designação pelo Presidente; • Definir prazo para conclusão do planejamento do projeto; e • Aprovar o Termo de Abertura.

Fonte: EGP PJMA, 2022. **Processos GP PJMA v5.**

7.1.1.2 Produtos do Processo de Concepção e Iniciação de Projetos Estratégicos

O produto gerado pelo processo de iniciação é o **Termo de Abertura do Projeto** com parecer emitido pelo EGP, aprovação do Patrocinador e ciência às partes envolvidas e ao CGPE.

7.1.2 Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos

O processo de planejamento de projeto é caracterizado pelo detalhamento das atividades necessárias à correta execução do projeto, tais como o escopo do projeto, a programação do trabalho para execução e a transformação da ideia inicial do projeto em um produto ou serviço. A consolidação das informações sobre esse detalhamento é realizada no artefato **‘Plano do projeto’**. Essa fase tem como objetivos:

1. Detalhar o projeto;
2. Elaborar o Plano de Projeto; e
3. Autorizar o processo de execução do projeto.



7.1.2.1 Atividades do Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos

No processo de planejamento as atividades a serem desempenhadas são organizadas segundo descrito no Quadro 6.

Quadro 6 - Atividades do processo de planejamento de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Comitê Gestor do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar ciência da iniciação do projeto.
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Receber Plano do Projeto aprovado; • Cadastrar Plano de Projeto no sistema de gerenciamento de projetos; e • Implantar gestão à vista do projeto.
Divisão de Licitações e Contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de contratação dos serviços, ferramentas ou produtos previstos no projeto.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e formalizar a equipe do projeto; • Definir ponto focal do time responsável pelas requisições/contratações; • Atualizar o Termo de Abertura; • Elaborar/Ajustar Plano do Projeto; • Salvar/Ajustar linha de Base do projeto; • Realizar <i>Kick-off</i> do projeto; e • Divulgar Plano do projeto.
Patrocinador 'Sponsor'	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e validar o Plano do Projeto.

Fonte: EGP PJMA, 2022. **Processos GP PJMA v5.**

7.1.2.2 Produtos do Processo de Planejamento de Projetos Estratégicos

O produto gerado pelo processo de planejamento é o **Plano do Projeto** e os **demais planos auxiliares**, cuja apreciação pelo EGP indicará se atende à metodologia de gerenciamento de projetos estratégicos. Após, segue para validação pelo Patrocinador.

7.1.3 Processo de Execução de Projetos Estratégicos

Tem o objetivo de executar o Plano do Projeto e planos auxiliares, a fim de cumprir todos os seus requisitos e entregar todos os produtos planejados. No processo de execução deve-se ainda negociar, solucionar conflitos, cumprir o cro-



nograma e, caso seja necessário, realizar a revisão do planejamento do projeto, por ocasião de mudanças no cronograma, recursos e riscos não esperados. O **processo de execução** tem como objetivos:

1. Executar o Plano do Projeto e planos auxiliares;
2. Acompanhar a execução do projeto; e
3. Elaborar Relatório de acompanhamento mensal.

7.1.3.1 Atividades do Processo de Execução de Projetos Estratégicos

O Quadro 7 descreve as atividades que compõem o processo de execução de Projetos.

Quadro 7 - Atividades do processo de execução de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Receber Relatório de acompanhamento do projeto.
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o Relatório de acompanhamento do projeto; • Consolidar indicadores do projeto; e • Atualizar e publicar a Gestão à vista do projeto.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar equipe, caso necessário; • Desenvolver produtos e serviços; • Mensurar e consolidar indicadores; • Atualizar o cronograma; • Elaborar o Relatório de Conformidades/Não-conformidades, caso necessário; • Gerar Relatório de Acompanhamento do projeto e encaminhar para o EGP e partes interessadas (comunicar resultados).
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Executar as atividades conforme planejado no cronograma do Plano do Projeto.

Fonte: EGP PJMA, 2022. **Processos GP PJMA v5.**

7.1.3.2 Produtos do Processo de Execução de Projetos Estratégicos

Os produtos gerados pelo processo de execução de projetos são o **Relatório de Acompanhamento Mensal do projeto** e a **documentação técnica** originada a partir da realização das reuniões N2 e N1 (RAE), mediante pautas, atas e outros documentos ou contratos gerados.



7.1.4 Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos

O processo de monitoramento e controle de projetos estratégicos tem como objetivo a verificação periódica do desempenho do projeto, de forma a assegurar que as metas sejam alcançadas e que exista o cumprimento adequado do **‘Plano do projeto’**. Assim, as atividades de controle são realizadas continuamente ao longo de toda a execução do projeto.

O monitoramento e controle do projeto possibilitam que o gerente identifique em tempo hábil a necessidade de ações corretivas durante a execução do projeto, em resposta ao surgimento de possíveis problemas causados por atraso na realização das tarefas, planejamento inadequado, orçamento limitado, dentre outros. O processo de monitoramento e controle tem como objetivos:

1. Monitorar e controlar as entregas do projeto (prazos e custos);
2. Medir indicadores, analisar riscos, controlar as mudanças do projeto; e
3. Registrar as dificuldades encontradas na execução e lições aprendidas.

7.1.4.1 Atividades do Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos

No processo de monitoramento e controle as atividades a serem desempenhadas são organizadas conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Atividades do processo de monitoramento e controle de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar Relatório de Acompanhamento Mensal quanto ao atendimento aos requisitos técnicos; • Consolidar indicadores dos projetos estratégicos no portfólio; • Atualizar mensalmente Gestão à vista dos projetos no sistema Actio; • Preparar reunião mensal (N3) com os líderes dos projetos estratégicos; • Realizar a reunião N2 (pré-RAE) quadrimestralmente; e • Organizar e realizar N1 (RAE) quadrimestralmente, convocando os gerentes, patrocinadores e equipes dos projetos.



Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar, aprovar e enviar Relatório de Acompanhamento Mensal para o EGP e partes interessadas;• Elaborar Relatório de Conformidades/Não-conformidades, caso necessário;• Monitorar e atualizar Plano de Tratamento de Riscos;• Mensurar e consolidar indicadores; e• Atualizar cronograma.
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Executar as atividades conforme planejado no cronograma do Plano do Projeto.

Fonte: EGP. 2022. Processos GP PJMA v5.

7.1.4.2 Produtos do Processo de Monitoramento e Controle de Projetos Estratégicos

O produto gerado pelo processo de monitoramento e controle é o **Relatório de Conformidades ou Não-conformidades** mediante a apuração e consolidação dos indicadores e contramedidas propostas.

7.1.5 Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos

Tem como objetivo definir e propor uma alteração para o projeto, visando adequá-lo para que seja fiel à realidade da equipe e das partes interessadas, atingindo assim os resultados planejados e esperados. O processo de solicitação de mudança tem como objetivo:

1. Elaborar a solicitação de mudanças;
2. Avaliar a pertinência da solicitação de mudanças; e
3. Reformular o projeto, caso seja necessário.

7.1.5.1 Atividades do Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos

No processo de solicitação de mudanças as atividades a serem desempenhadas são organizadas segundo o disposto no Quadro 9.

Quadro 9 - Atividades do subprocesso de solicitação de mudanças de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Receber solicitação de mudanças; • Avaliar se a solicitação de mudanças é pertinente; • Avaliar o grau de impacto da mudança no projeto; • Informar ao Comitê Gestor do Planejamento Estratégico a viabilidade/inviabilidade da mudança do projeto; • Solicitar a aprovação da mudança; e • Informar ao Gerente de Projetos a decisão sobre a solicitação de mudança.
Comitê Gestor do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a solicitação de mudança do projeto, aprovando-a ou não.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar a Solicitação de mudanças identificadas como necessárias para análise do Patrocinador e do EGP; • Submeter à aprovação do EGP e do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico; • Revisar o planejamento do projeto em caso de aprovação da solicitação de mudanças; e • Comunicar mudanças efetuadas no plano do projeto às partes interessadas.

Fonte: EGP PJMA, 2022. **Processos GP PJMA v5.**

7.1.5.2 Produtos do Subprocesso de Solicitação de Mudanças de Projetos Estratégicos

Os produtos gerados pelo processo de solicitação de mudanças são o **Parecer de Solicitação de Mudança** e a **Autorização de Mudanças aprovada**, caso seja considerada pertinente e necessária.

7.1.6 Processo de Encerramento de Projetos Estratégicos

O processo de encerramento do projeto tem o objetivo de assegurar que o término e a formalização das atividades do projeto ocorram de forma apropriada. O processo inicia-se quando o cronograma é concluído, os objetivos específicos do projeto são alcançados e os resultados avaliados. O processo de encerramento tem como objetivos:

1. Elaborar o Termo de Encerramento do projeto; e
2. Avaliar o desempenho do projeto.



7.1.6.1 Atividades do Processo de Encerramento de Projetos

No processo de encerramento de projetos as atividades a serem desempenhadas são organizadas conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Atividades do processo de encerramento de projetos estratégicos.

ENVOLVIDOS	ATIVIDADES
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP)	<ul style="list-style-type: none">• Verificar se o projeto atende aos requisitos para o encerramento;• Realizar avaliação da implantação do projeto;• Encaminhar parecer ao CGPE;• Extrair e consolidar lições aprendidas do projeto; e• Arquivar documentação do projeto.
Comitê de Gestor do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Decidir a partir do parecer sobre o encerramento do projeto; e• Aprovar o encerramento do projeto.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Verificar se os critérios de encerramento de projetos foram atendidos;• Elaborar Termo de Encerramento do projeto;• Fechar o pedido de investimento;• Comunicar o encerramento do projeto a todas as partes envolvidas.• Retomar as atividades do projeto, caso os critérios não sejam atendidos.

Fonte: EGP PJMA, 2022. **Processos GP PJMA v5.**

7.1.6.2 Produtos do Processo de Encerramento de Projetos Estratégicos

O produto gerado pelo processo de encerramento é o **Termo de Encerramento do Projeto**.



8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação de técnicas, conhecimentos e práticas de gestão de projetos ajuda as organizações a alcançar de forma assertiva os resultados esperados, tornando-as mais ágeis e dinâmicas, e a colher benefícios relacionados à qualidade dos produtos e serviços entregues aos públicos interno e externo (cidadãos, jurisdicionados), que tende a ser incrementada com o decorrer do tempo.

A maturidade em gestão de projetos demonstra o nível de competência que uma organização possui para conduzir suas atividades de maneira produtiva, padronizada, com o mínimo de falhas e menor custo operacional possível.

Com o decorrer do tempo e a aplicação da metodologia para gerenciamento das iniciativas estratégicas no PJMA aqui descrita avançaremos progressivamente do nível inicial de maturidade em que nos encontramos para patamares mais elevados.

A presente metodologia descrita pode ser aplicada tanto para os projetos e programas estratégicos como também para as iniciativas setoriais, sendo monitoradas pela própria unidade. Dúvidas e sugestões sobre o tema devem ser encaminhadas ao Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP) do PJMA, que está vinculado à Divisão de Planejamento e funciona junto à AGEM por meio do e-mail egp@tjma.jus.br.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig von. **General systems theory; foundations, development, applications**. New York: George Braziller, 1968. 295 p.

MARANHÃO. PODER JUDICIÁRIO. Tribunal de Justiça. **Resolução GP nº 44/2021**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026. São Luís, 24 de junho de 2021. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/resolucoes_2021/resolucao_gp_442021_28_06_2021_15_36_46.pdf. Acesso em: de 15 de setembro de 2022.

MARANHÃO. PODER JUDICIÁRIO. Tribunal de Justiça. **Resolução GP nº 17/2022**. São Luís, 18 de fevereiro de 2022. Institui no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, o Núcleo de Gestão de Processos Institucionais (NGPI) e o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP) e dispõe sobre sua estrutura. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/resolucoes_20212022/resol_gp_172022_03_03_2022_15_46_42.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

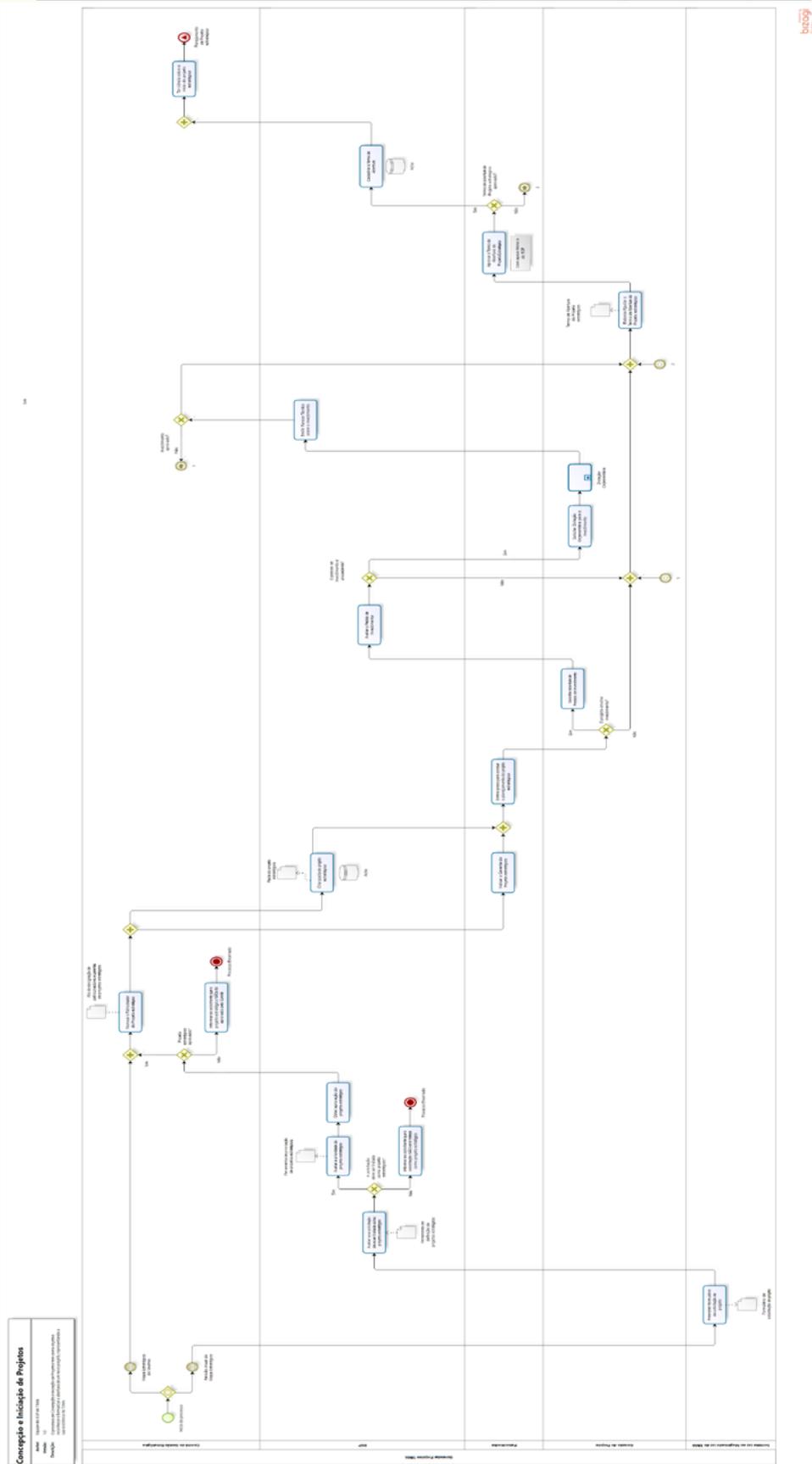
MARANHÃO. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça. **Resolução GP nº 93/2021**. Dispõe sobre a Política de Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/resolucoes_20212022/resolucao_gp_932021_referendada_e_publicada_07_03_2022_18_10_09.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

PROJECT Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6. ed. EUA: Project Management Institute, 2018.

SHINGO, Shigeo. **A study of the Toyota production system; from an industrial engineering viewpoint**. New York: Productivity Press, 1989. 257 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Processo de Concepção e Iniciação de Projetos



Fonte: Processos EGP PJMA v4

APÊNDICE G – Elementos do Template do Plano de Projeto

O planejamento de um projeto visa criar um esquema de trabalho capaz de atingir a meta do projeto. O Plano do Projeto tem por finalidade reunir todas as informações necessárias à execução do projeto.

É uma ferramenta utilizada pelo gerente de projeto para planejar as necessidades de recursos, e para acompanhar o progresso da execução em relação ao inicialmente planejado. É usado também pelos membros da equipe do projeto para compreenderem quais são suas funções, quando elas devem ser executadas e de que outras atividades eles dependem.

1 Termo de Abertura

Documento que autoriza formalmente o projeto a ser iniciado, devendo ser disseminado para todas as partes envolvidas.

Figura 2 - Termo de Abertura.

Termo de Abertura	
1. Identificação do Projeto	
Nome	<input type="text"/>
Código	<input type="text"/>
Data de Elaboração	<input type="text"/>
2. Alinhamento Estratégico	
Objetivo Estratégico	<input type="text"/>
Pilar Estratégico	<input type="text"/>

Fonte: Template de Plano de Projeto (2022).

2 Nome do Projeto

Nomenclatura oficial do projeto definido na etapa de conceituação.

3 Código do Projeto

Identificação oficial do projeto.

4 Data de Elaboração/Validação/Revisão

Datas nas quais o plano de projeto elaborado ou sofreu alterações.

5 Objetivo (para que será feito)

Explicar o objetivo gerencial do projeto, ou seja, elucidar para que será feito o empreendimento, a declaração a função do objeto que será criado/desenvolvido.

6 Objeto (o que será feito)

Explicar o objeto do empreendimento, desdobrar o que será feito/desenvolvido/criado no projeto.

7 Resultados Esperados

Descrever os principais resultados esperados com a execução do projeto.

8 Data de início previsto

Informar a data de início do projeto de acordo com o cronograma detalhado no formato DD/MM/AA.

9 Data de término previsto

Indicar a data de término estimada do projeto de acordo com o cronograma detalhado no formato DD/MM/AA.

10 Duração estimada

Duração em dias estimada entre a data de início de término do projeto.

11 Orçamento estimado

Inserir o custo total previsto do empreendimento.

12 Partes Interessadas

Indicar as áreas ou pessoas internas ou externas ao PJMA, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto e seus resultados. Incluir também áreas ou pessoas que participarão de alguma forma da execução do projeto.

13 Áreas Interessadas

Citar as áreas internas ou externas ao PJMA, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto e seus resultados.

14 Facilitador

Indicar as pessoas que participarão como facilitadoras da execução do projeto.

15 Descrição do Escopo

Descrever o escopo do projeto, o que ele se propõe a fazer.

16 Descrição do Não Escopo

Detalhar de forma sucinta o que não compõe o escopo do projeto, algo que pode ser esperado como entrega do projeto e não será feito.

17 Estimativa de Investimentos

Indicar os gastos necessários ao desenvolvimento do projeto, envolvendo materiais, serviços, obras, equipamentos, aquisições, capacitações, consultorias, diárias, passagens, entre outras.

18 Premissa

Descrever as situações externas ao projeto que a equipe assume como verdadeiro para os efeitos do planejamento apresentado. É algo que não está sob o controle da equipe do projeto e geralmente está associado a um risco.

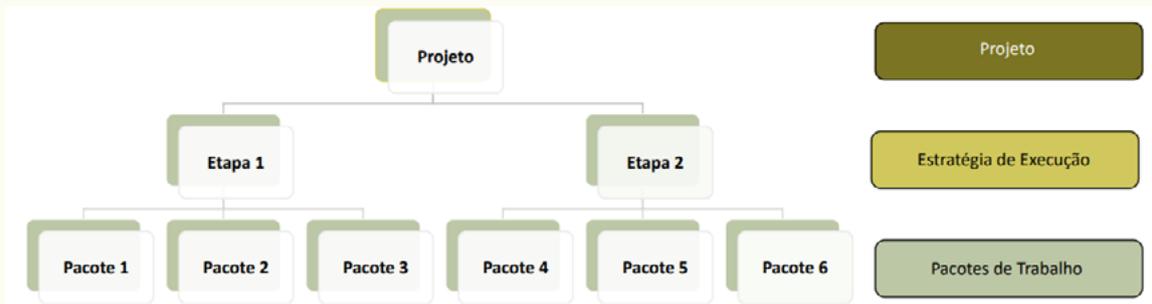
19 Restrição

Descrever os fatores internos e externos associados ao escopo do projeto que limitam as opções da equipe de gerenciamento do empreendimento.

20 EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

Representação gráfica do escopo do projeto, com suas etapas de execução e entregas.

Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto.



Fonte: Adaptado do PMBOK (PROJECT..., 2018)

21 Entrega

Detalhar as entregas a serem feitas pelo projeto e a previsão do prazo de conclusão para cada uma delas.

22 Coordenação

Identificar o patrocinador e o gerente de projeto.

23 Equipe

Indicar a equipe do projeto.

24 Responsabilidade

Descrever as responsabilidades de cada membro da equipe de acordo com sua função na execução do projeto.

25 Riscos e Contramedidas

Identificar e classificar os riscos encontrados para a execução do projeto e prever contramedidas.

Figura 4 - Sequência para avaliação de riscos.



Fonte: Adaptado do PMBOK, (PROJECT..., 2018)

26 Plano de Ação

Detalhar o planejamento de trabalho necessário para o atingimento dos resultados desejados com a execução do projeto, descrevendo as ações, responsáveis e prazos.

Figura 5 - Plano de Ação.

 Plano de Ação									
1. Identificação do Projeto									
Nome									
Código									
Data de Elaboração									
Projeto	Entrega	Ação	Responsável	Planejado		Realizado		Status	Observações
				Início	Término	Início	Término		

Fonte: Template do Plano de Projeto (2022).

27 Termo de Encerramento

Documento que atesta formalmente a conclusão do projeto, registrando o atingimento do escopo, qualidade dos produtos e serviços, atendimento dos prazos, qualidade do gerenciamento e lições aprendidas com a execução do projeto.

