



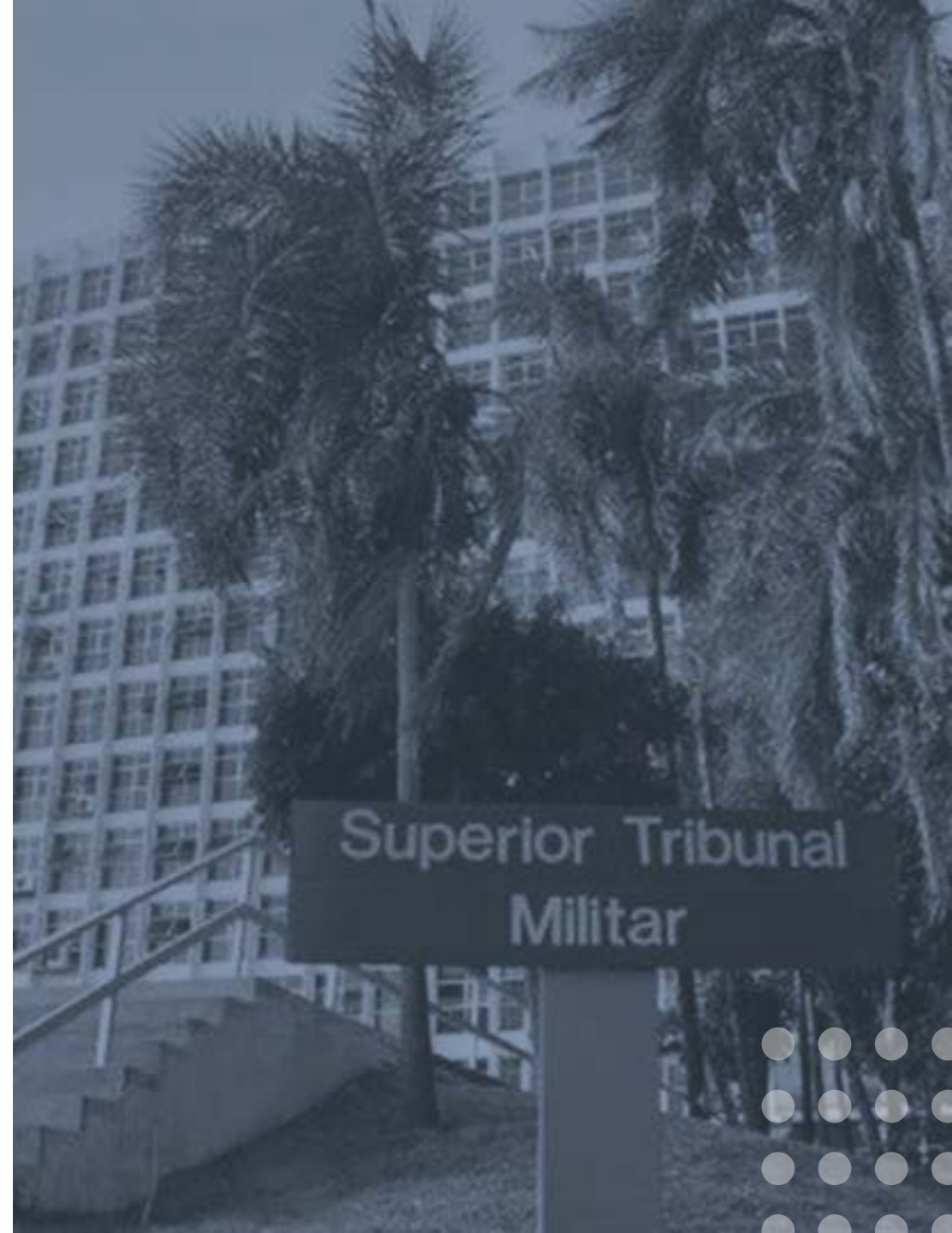
CARTILHA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

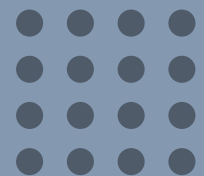
Justiça Militar da União
2022



Sumário

| | |
|---|---------|
| 1. Introdução..... | pág. 03 |
| 2. A Cartilha..... | pág. 08 |
| 3. Metodologia..... | pág. 11 |
| 4. Papéis no Gerenciamento de Projetos..... | pág. 16 |
| 5. Jornada do Projeto..... | pág. 19 |
| 6. Escritório de Projetos..... | pág. 42 |
| 7. Gestão da Carteira | pág. 49 |

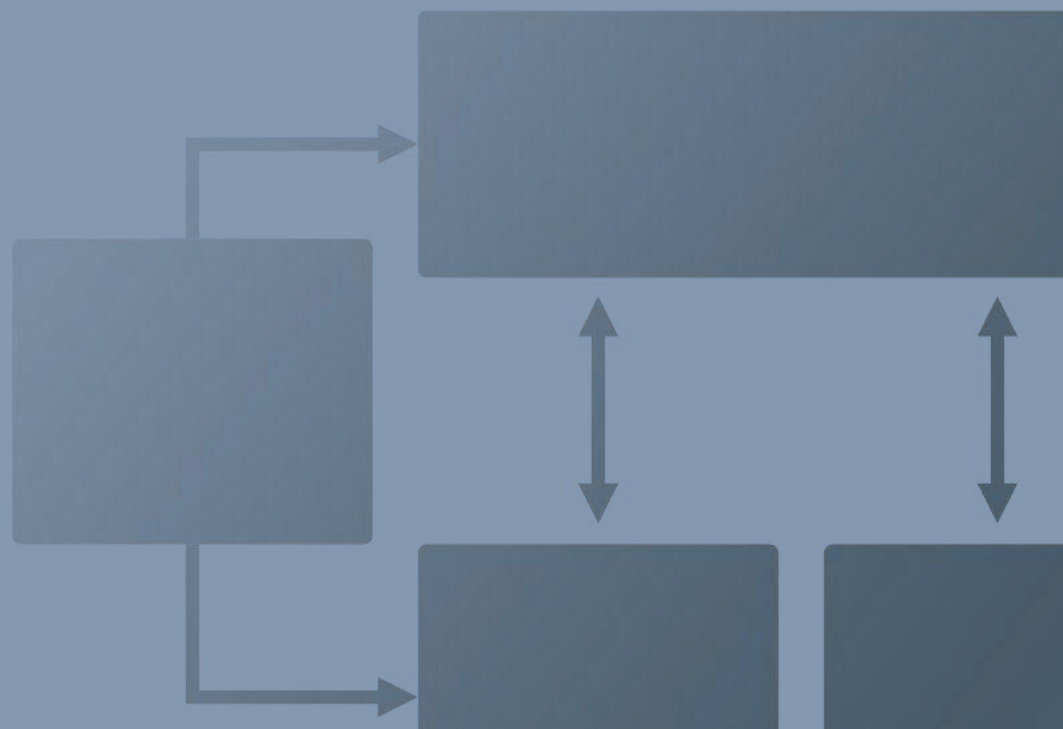




SEÇÃO 1

Introdução

STM

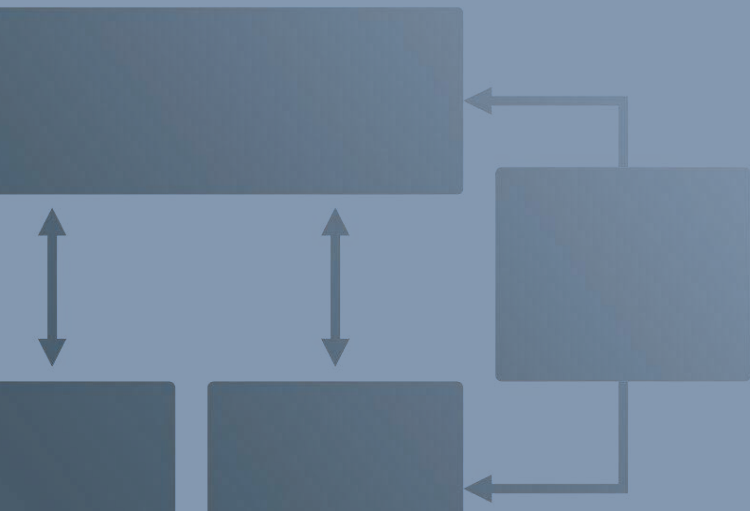


Introdução

Um dos mais importantes requisitos para a geração de resultados no setor público é a capacidade de conversão de intenções estratégicas, representadas por objetivos e metas, em ações concretas, o que demanda o desenvolvimento continuado da competência institucional de gerir projetos, iniciativas que envolvem esforço temporário de uma equipe para criação de produto, serviço ou resultado único (PMBOK 6ª ed).

A esse respeito, a literatura sobre gestão é uníssona ao apontar as dificuldades associadas ao gerenciamento de projetos como óbices para o êxito de planos estratégicos de organizações públicas e privadas.

Sintonizada com esse relevante desafio, a Justiça Militar da União, por intermédio do Escritório Corporativo de Projetos (ECP) da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação, vem atuando no desenvolvimento e na disseminação de boas práticas em gerenciamento de projetos, a fim de promover e consolidar a cultura de transformação e de inovação, por meio de projetos.



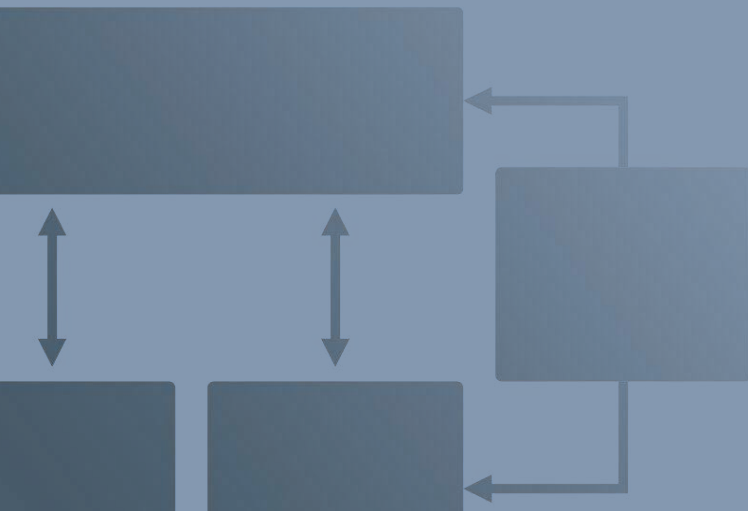
Introdução

Assim, em 2013, foi lançado o Manual de Gerenciamento de Projetos na JMU, amparado no referencial de conhecimento do consagrado *Project Management Institute* (PMI), documento que proporcionou importante alinhamento das práticas em projetos no âmbito da JMU.

Nesse sentido, a experiência resultante dos projetos executados no último ciclo de planejamento estratégico evidenciou a necessidade de novos avanços, sobretudo, para a abordagem de projetos de maior complexidade e daqueles que envolvem incertezas e fatores dinâmicos de contexto.

Em síntese, a busca de maior capacidade de gerenciamento de projetos, juntamente com outras competências, tem como foco possibilitar que a JMU realize as transformações que habilitem o ganho de eficiência na prestação jurisdicional e o fortalecimento de sua imagem, pilares do Plano Estratégico para o ciclo que ora se inicia.

Nesse cenário, a elaboração desta cartilha objetiva suprir algumas lacunas de conhecimento sobre projetos, por meio de um direcionamento prático e objetivo para unidades, gerentes e times de projetos, tornando ainda mais estreita a interação com o Escritório Corporativo de Projetos.





Desafios a vencer no gerenciamento de projetos

O tema projetos apresenta conhecidos desafios no âmbito das organizações, alguns dos quais peculiares no setor público. Quando se prioriza a discussão sobre projetos como alavanca para a ampliação de resultados institucionais, é importante reconhecer os maiores problemas ou obstáculos a enfrentar, inclusive, como forma de permitir o continuado aperfeiçoamento das orientações sobre projetos.

Em termos de desafios ou obstáculos, cinco aspectos merecem especial destaque:

1. Contribuição estratégica pouco clara de alguns projetos e resultados esperados pouco nítidos ou insuficientemente pactuados;
2. Conflito entre as agendas do dia a dia e dos projetos, com dificuldades para mobilização das equipes e consequentes atrasos;
3. Planejamento e monitoramento com excessivo foco nas formalidades e não na execução efetiva do projeto;
4. Pouca proatividade na solução de problemas de execução;
5. Insuficiente empoderamento dos gerentes de projeto.



Siglas e Abreviaturas

AGEST – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

CPE – Carteira de Projetos Estratégicos

EAP – Estrutura Analítica de Projetos

ECP – Escritório Corporativo de Projetos

JMU – Justiça Militar da União

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* - Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos

PAP – Proposta de Abertura de Projetos

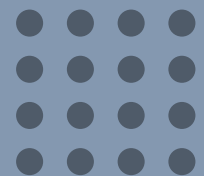
PMI – *Project Management Institute*

RAE – Reunião de Alinhamento Estratégico

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

STM – Superior Tribunal Militar

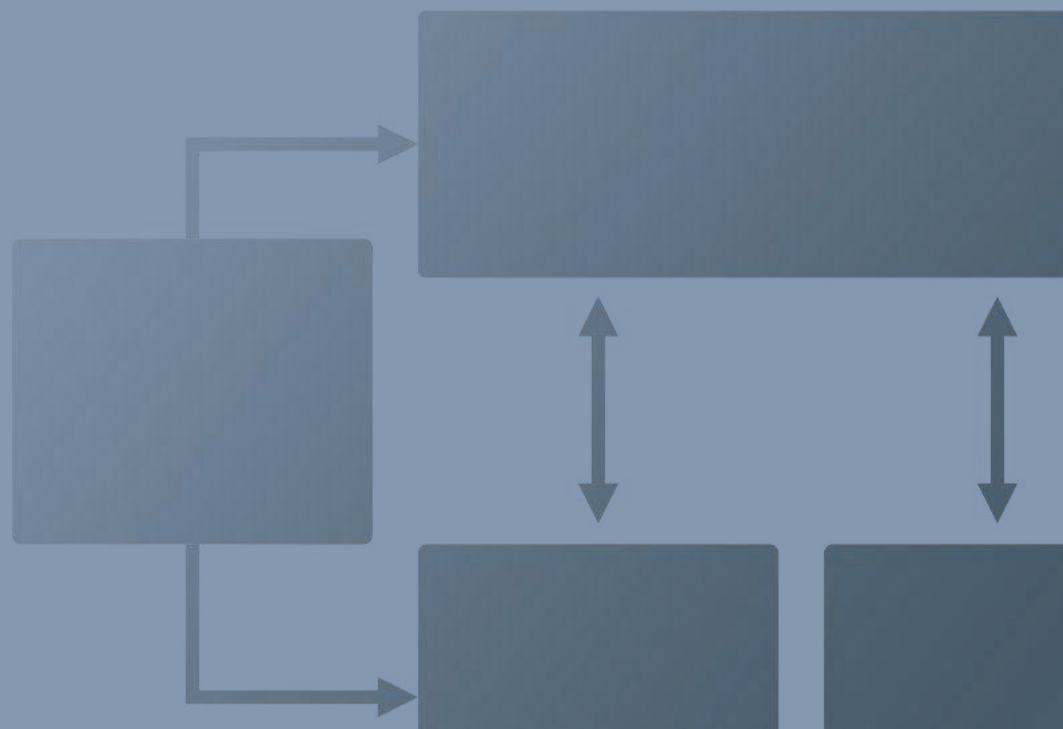
TAP – Termo de Abertura de Projeto



SEÇÃO 2

A Cartilha

STM



Propósito e conteúdo da cartilha de gerenciamento de projetos

Como mencionado, o foco desta cartilha é servir de guia para unidades, gerentes e times de projetos e permitir um profícuo diálogo com o Escritório Corporativo de Projetos (ECP) em torno da metodologia e dos procedimentos necessários ao gerenciamento de projetos no âmbito da JMU.

Assim, o objetivo da cartilha é: **“Padronizar procedimentos e orientar os integrantes da JMU no gerenciamento de projetos estratégicos, com base nas melhores práticas.”**

Na construção desta cartilha, a AGEST preocupou-se em ofertar um instrumento que pudesse ser rotineiramente utilizado no âmbito dos projetos, considerando a possibilidade de aprimoramentos do documento ao longo do ciclo estratégico.

O conteúdo específico da cartilha inicia-se na seção 3, com a descrição da metodologia adotada como referência. Na sequência (seção 4), são descritos os papéis que unidades e pessoas devem desempenhar referente aos projetos, a fim de que a organização atue de maneira harmônica no tema.

Em seguida, a seção 5 apresenta a Jornada do Projeto, que pode ser considerada a parte central da cartilha. A ideia é retratar o percurso e as atividades de todos os envolvidos ao longo do

ciclo de vida do projeto, utilizando-se como etapas os grandes grupos de processos estabelecidos no PMBOK, conforme ilustrado abaixo.

Jornada do Projeto

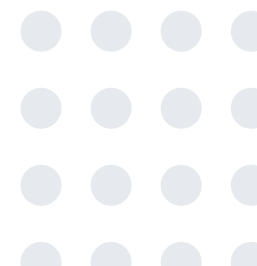


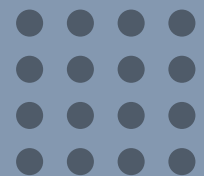
Para cada etapa ou grande bloco de atividades, a cartilha apresenta os insumos ou entradas, as saídas ou produtos, assim como a descrição e os participantes de cada bloco, conforme evidenciado no modelo da próxima página.

Propósito e conteúdo da cartilha de gerenciamento de projetos

Em complemento ao conteúdo da cartilha, a seção 6 trata das funções e dos serviços ofertados pelo Escritório Corporativo de Projetos, considerado a unidade responsável pela metodologia de projetos na JMU e pelo suporte ao gerenciamento dos projetos estratégicos.

Por fim, a seção 7 traz informações sobre a gestão da carteira de projetos, no âmbito da JMU, bem como os critérios de apreciação dos projetos para ingresso na CPE.

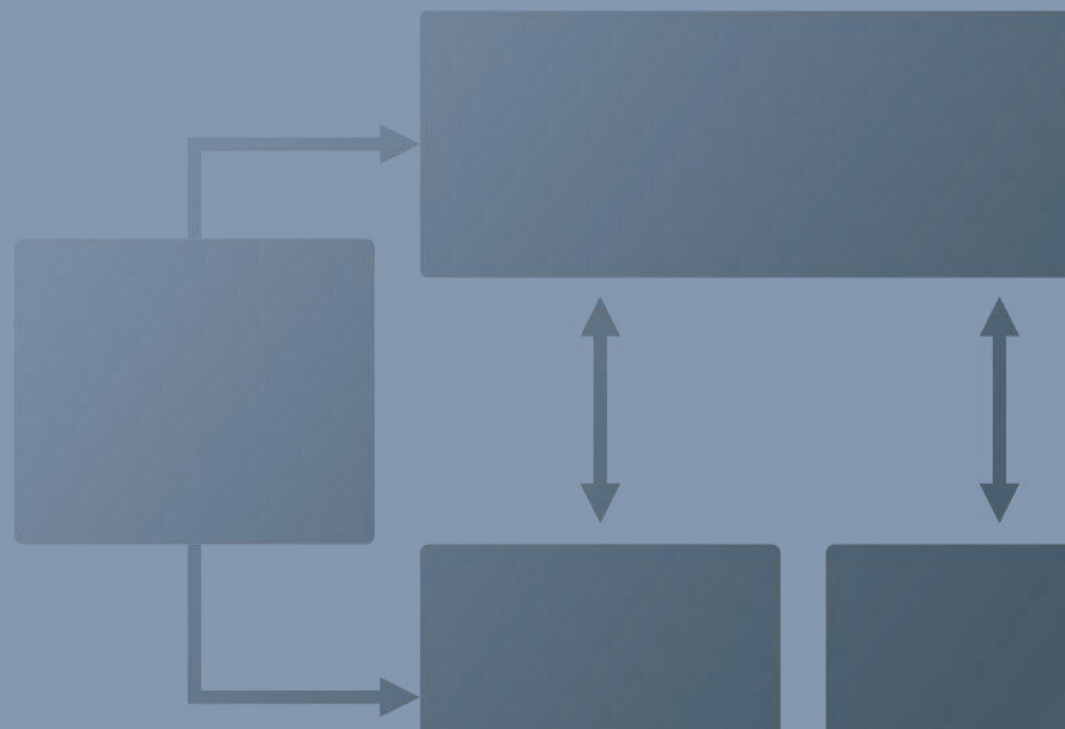


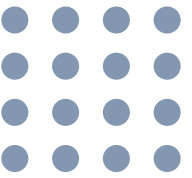


SEÇÃO 3

Metodologia

STM





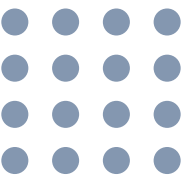
METODOLOGIA

Importância de uma metodologia que direcione, padronize e facilite o gerenciamento de projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos conta com um robusto referencial metodológico, com ênfase para o consagrado Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), norma da entidade certificadora global PMI (*Project Management Institute*), que fornece diretrizes, define conceitos, descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus processos, bem como o próprio ciclo de vida dos projetos.

Nesse sentido, a presente cartilha, à semelhança do que ocorreu com o Manual editado em 2013, incorpora importantes conceitos e ideias provenientes do Guia PMBOK, com ênfase nos grandes grupos de processos envolvidos no gerenciamento de projetos, nas noções sobre o ciclo de vida dos projetos e também quanto aos papéis no gerenciamento de projetos, dentre outros. Assim, para descrever as grandes etapas da jornada de projetos, utilizaram-se os grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, como estabelecido no PMBOK.

Com relação às diferentes abordagens de projetos, a cartilha traz três vertentes: tradicional (preditiva), ágil e híbrida. Neste particular, o intuito é de reconhecer que nem todos os projetos permitem uma clara visualização antecipada de todas as etapas ou entregas e tampouco contam com requisitos claros e definitivos por parte de usuários. Para essas situações, em que uma abordagem mais exploratória e iterativa mostra-se mais adequada, buscou-se a base dos métodos ágeis, em especial da metodologia SCRUM. Assim, a cartilha admite que alguns projetos poderão ser gerenciados, no todo ou em parte, com base na concepção ágil, exigindo, para tanto, modelos e procedimentos específicos. Trata-se de um passo importante, voltado para equacionar alguns dos obstáculos clássicos ao êxito de projetos.



CONCEITOS RELEVANTES

Na esteira da adoção de referenciais teóricos consagrados, a relação a seguir apresenta alguns conceitos considerados fundamentais para a compreensão completa de seu conteúdo e para um diálogo institucional profícuo em torno do tema projetos. A ordem de apresentação visa à melhor compreensão das relações entre os conceitos.

PROJETO

Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

PROJETO ESTRATÉGICO

Projeto que contribui de maneira visível para o atingimento de meta do Plano Estratégico e que constitui parte da Carteira de Projetos Estratégicos (CPE) da JMU.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atendimento de seus requisitos.

GERENTE DE PROJETO

Pessoa designada pela organização para liderar a equipe responsável pela execução e pelo alcance dos objetivos do projeto.

CARTEIRA OU PORTFÓLIO DE PROJETOS

Uma carteira ou portfólio de projetos é um conjunto de projetos gerenciados como um conjunto voltado para o atingimento dos objetivos estratégicos de um plano.

ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS (ECP)

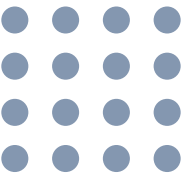
Área pertencente à estrutura da AGEST que responde pela orientação metodológica e pelo suporte ao gerenciamento de projetos estratégicos na JMU

ETAPAS DA JORNADA DO PROJETO

Grupos de atividades envolvidas nos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto

JORNADA DO PROJETO

Caminho ou percurso que contempla as diferentes etapas do projeto.



CONCEITOS RELEVANTES

FASES DO PROJETO

Conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.

CICLO DE VIDA DO PROJETO

Série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são sequenciais ou sobrepostas e os nomes e numeração determinadas pelas características do projeto.

PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conjuntos de atividades interrelacionadas executadas para viabilização do gerenciamento de projetos.

ESCOPO

Características e funções que definem um produto, serviço ou resultado do projeto. Pode envolver também a descrição do trabalho a ser realizado para a consecução do resultado.

ABORDAGEM TRADICIONAL (PREDITIVA)

Aquela em que o escopo do projeto, tempo, custos e demais condicionantes são determinados no início do ciclo de vida do projeto.

ABORDAGEM ÁGIL

Aquela em que o escopo completo, tempo e demais variáveis são identificadas para cada iteração ou fase, que são rápidas e realizadas de modo incremental. Envolve alto grau de adaptação, fruto de mudanças e interações com as partes interessadas.

PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO (PAP)

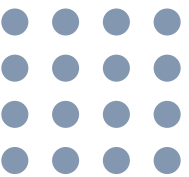
Documento elaborado no âmbito da unidade líder do projeto, preferencialmente pelo Gerente do Projeto, no qual são apresentadas as informações básicas da proposta do projeto, com vistas à apreciação institucional.

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)

Decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado no projeto, para concretização das entregas e alcance dos resultados. Tende a ser mais precisa na abordagem tradicional.

CRONOGRAMA DE PROJETO

Documento que evidencia a sequência das atividades do projeto, a duração, as datas de início e de término, bem como as relações de dependência e as pessoas envolvidas.



CONCEITOS RELEVANTES

MAPA DE ENTREGAS

Documento que evidencia a sequência das entregas selecionadas para execução na abordagem ágil, por meio dos *sprints* ou ciclos de aceleração. Apresenta informações como nome da entrega, resultado, métrica, responsável e outras.

PARTES INTERESSADAS

Pessoas ou organizações que têm interesse no projeto e em seus resultados.

PLANO DE PROJETO

Conjunto de documentos e modelos que evidenciam o detalhamento do projeto. Inclui as planilhas obrigatórias (PAP/TAP, Cronograma Tradicional ou Ágil, Formulário de Alteração e Termo de Encerramento) e as opcionais (Cadastro do time do projeto, Plano de Comunicação, Plano de Gestão de Riscos e Ritos de Governança).

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Documento que retrata as regras de comunicação estabelecidas no âmbito do projeto. Pode contemplar tanto a equipe ou time do projeto quanto as demais áreas e pessoas da organização e do ambiente externo.

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

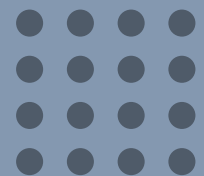
Documento que apresenta os principais elementos de risco para o projeto, bem como as ações planejadas para seu gerenciamento, de acordo com as diferentes abordagens.

MONITORAMENTO DE PROJETOS

Conjunto de ações sistemicamente organizadas para o acompanhamento do andamento e dos resultados dos projetos estratégicos, que possibilitam a adoção de medidas corretivas ou de ajuste oportunas.

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

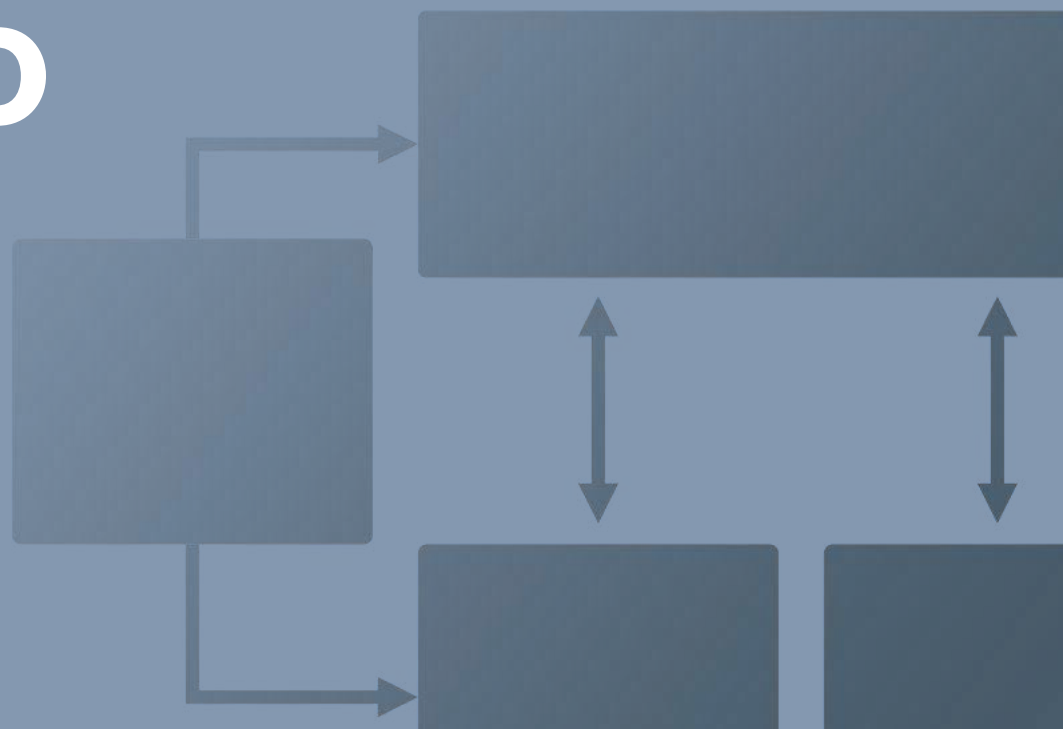
Documento por meio do qual se formaliza o encerramento do projeto e contempla a síntese das entregas e resultados, medidas administrativas para encerramento de contratos e demais ajustes, bem como o conjunto de lições aprendidas.

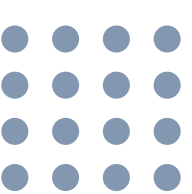


SEÇÃO 4

Papéis no Gerenciamento de Projetos

STM





PAPÉIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



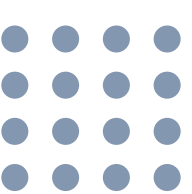
Gerente do Projeto

- Propor ou participar da concepção do projeto;
- Elaborar o planejamento;
- Gerenciar recursos e pessoas;
- Coordenar atividades, cronograma e entregas;
- Coordenar a comunicação da equipe do projeto com as áreas interessadas;
- Representar o projeto nos ritos de monitoramento da estratégia e comunicar-se diretamente com o Escritório de Projetos;
- Gerenciar a solução de problemas.



Gerente Técnico

- Participar do planejamento das atividades técnicas;
- Coordenar a execução das atividades técnicas, com base no cronograma elaborado conjuntamente com o Gerente do projeto;
- Gerenciar a solução de problemas técnicos;
- Assessorar o Gerente do projeto em todos os aspectos técnicos .



PAPÉIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Unidade Líder

- Ratificar a proposição do projeto e alterações posteriores, estas mediante indicação do ECP;
- Articular quanto à relevância do projeto;
- Prover e articular com outras áreas os recursos humanos para o projeto e a infraestrutura necessária.



Comitê Gestor da Estratégia

- Monitorar o desenvolvimento e os resultados referentes a projetos da Carteira de Projetos Estratégicos (CPE);
- Discutir e deliberar sobre ajustes e alterações em projetos da CPE.



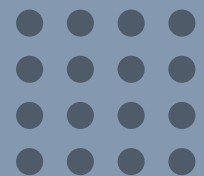
AGEST - Escritório de Projetos

- Padronizar e difundir a metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito da JMU;
- Prestar suporte metodológico aos gerentes e times de projeto;
- Recepcionar propostas de projetos, avaliar e propor a carteira de projetos estratégicos (CPE), com base nos critérios de priorização institucionais;
- Monitorar e controlar a execução dos projetos estratégicos, por meio dos ritos estratégicos.



Presidência

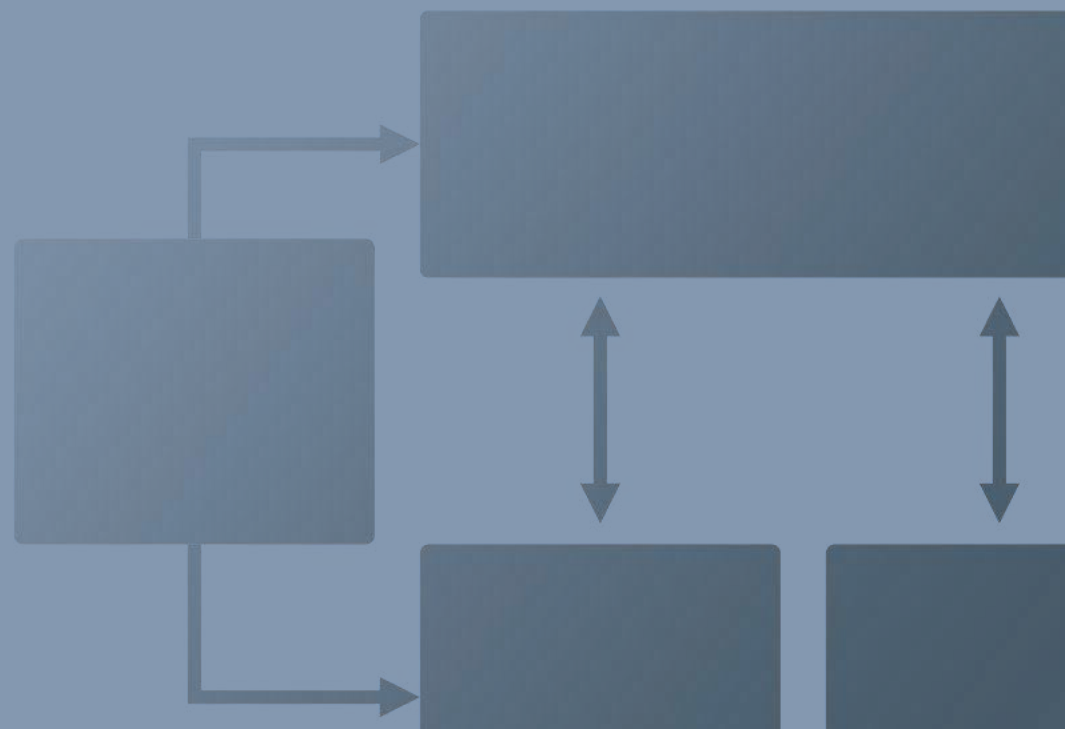
- Deliberar sobre a composição da CPE;
- Patrocinar os projetos componentes da CPE;
- Deliberar sobre propostas de ajustes em projetos apresentadas nas RAE.

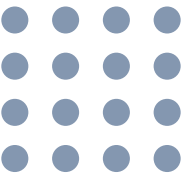


SEÇÃO 5

Jornada do Projeto

STM





JORNADA DO PROJETO

Compreendendo o gerenciamento do projeto como uma jornada

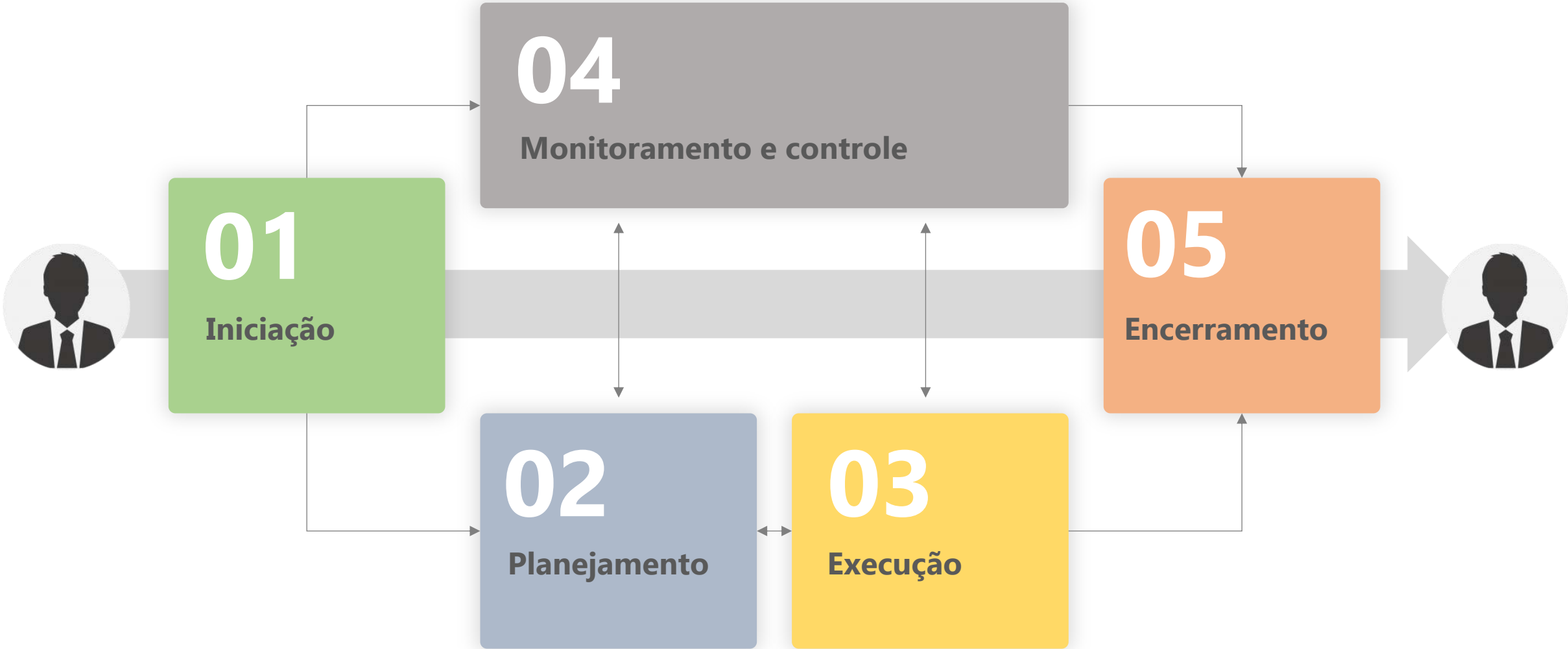
O gerenciamento de um projeto envolve a execução de diferentes atividades, tais como aquelas afetas à concepção inicial, planejamento, coordenação de pessoas e demais recursos na realização das atividades específicas envolvidas nas entregas, gestão do tempo, articulação com partes interessadas, gerenciamento de eventos de risco, comunicações, gerenciamento do escopo do projeto, dentre várias outras.

Nesse sentido, a ideia de evidenciar o trabalho de gerenciamento de projetos na JMU como uma “jornada” busca demonstrar a relação de causa e consequência que os grupos de atividades de gerenciamento guardam entre si e, ao mesmo tempo, possibilitar aos gerentes de projeto e demais atores que participam dos projetos a compreensão clara dos diferentes passos envolvidos em cada grande etapa do gerenciamento.

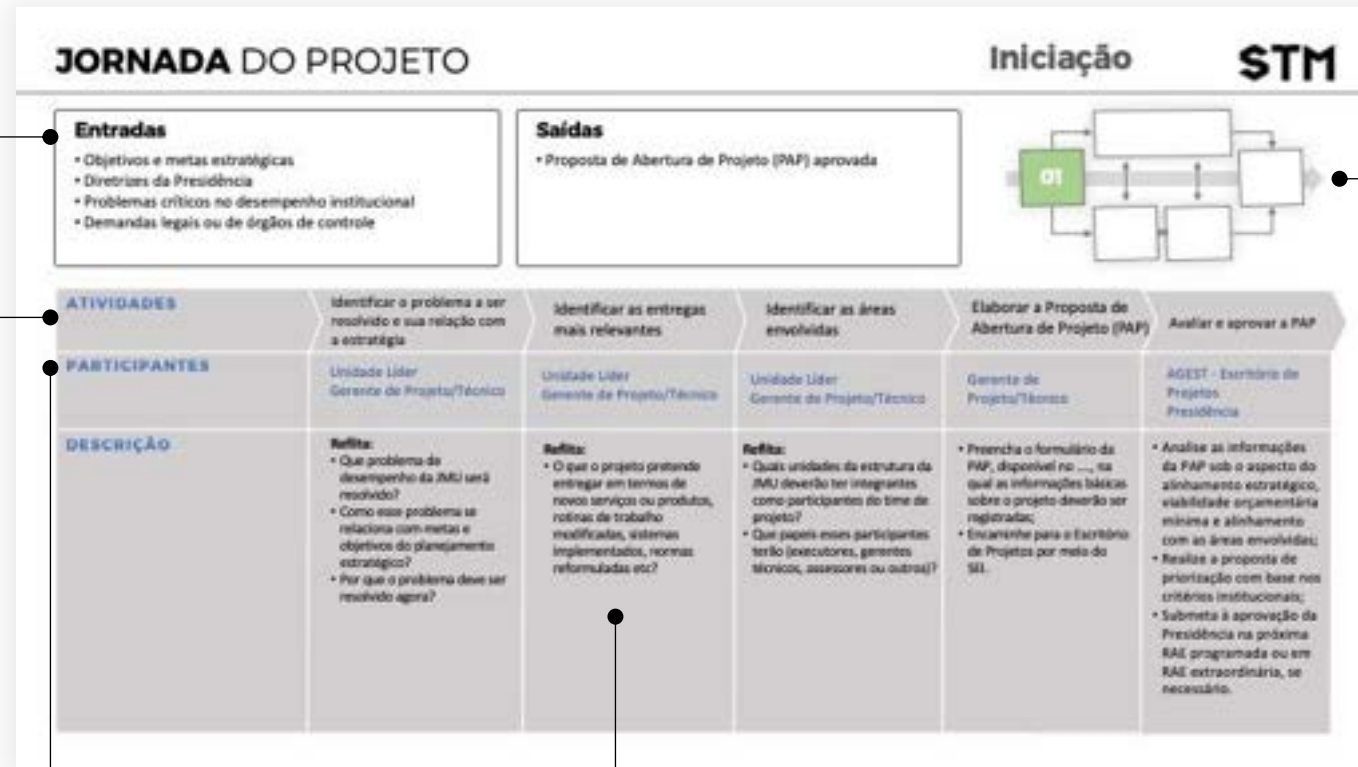
É importante ressaltar que as atividades desses grupos de processos preconizados pelo Guia PMBOK, adotados como etapas da jornada, podem ocorrer de maneira recorrente ou repetitiva nos projetos, visto que não se confundem com as fases de construção das entregas do projeto. Em outras palavras, tomando o exemplo da etapa de planejamento, considera-se possível e até provável que atividades desta etapa sejam revisitadas ao longo do projeto, em fases diferentes, tendo em vista o aspecto dinâmico dos projetos e seu contexto em constante evolução.

Nas páginas seguintes, detalham-se as atividades de cada uma dessas etapas (grupos de processos) de gerenciamento de projetos, com o foco na simplificação e na orientação objetiva dos gerentes, participantes dos times de projetos e demais atores relacionados aos projetos.

Em síntese, o intuito é de facilitar e padronizar, em alguns aspectos, o tratamento de projetos no âmbito da JMU, de maneira a permitir o consistente avanço institucional nessa importante matéria.



Como interpretar e usar a Jornada do Projeto



Entradas e Saídas

- Insumos, normalmente documentos e informações, utilizados na etapa como entradas.
- Produtos, informações e serviços resultantes das atividades da etapa.

Atividades

Conjunto de atividades executadas no âmbito da etapa, que podem ser sequenciais ou não.

Participantes

Unidade ou pessoas responsáveis pela execução das atividades

Descrição

Explicações ou diretivas para a execução das atividades

Identificador da etapa

É o processo abrangente de gestão que identifica ameaças potenciais para uma organização e os possíveis impactos

JORNADA DO PROJETO

Iniciação

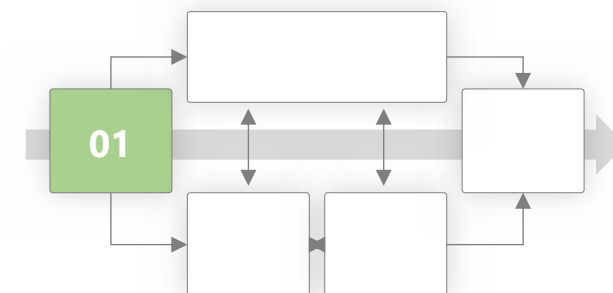
STM

Entradas

- Objetivos e metas estratégicas
- Diretrizes da Presidência
- Problemas críticos no desempenho institucional
- Demandas legais ou de órgãos de controle

Saídas

- Proposta de Abertura de Projeto (PAP) aprovada
- Termo de Abertura de Projeto (TAP) assinado



| ATIVIDADES | Identificar o problema a ser resolvido e sua relação com a estratégia | Identificar as entregas mais relevantes | Identificar as áreas envolvidas | Elaborar a Proposta de Abertura de Projeto (PAP) | Avaliar e aprovar a PAP |
|---------------|--|--|---|--|--|
| PARTICIPANTES | Unidade Líder Gerente de Projeto/Técnico | Unidade Líder Gerente de Projeto/Técnico | Unidade Líder Gerente de Projeto/Técnico | Gerente de Projeto/Técnico | AGEST - Escritório de Projetos Presidência |
| DESCRIÇÃO | <p>Refleta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que problema de desempenho da JMU será resolvido? • Como esse problema se relaciona com metas e objetivos do planejamento estratégico? • Por que o problema deve ser resolvido agora? | <p>Refleta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que o projeto pretende entregar em termos de novos serviços ou produtos, rotinas de trabalho modificadas, sistemas implementados, normas reformuladas, etc? | <p>Refleta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais unidades da estrutura da JMU deverão ter integrantes como participantes do time de projeto? • Que papéis esses participantes terão (executores, gerentes técnicos, assessores ou outros)? | <ul style="list-style-type: none"> • Preencha o formulário da PAP, disponível no SEI, na qual as informações básicas sobre o projeto deverão ser registradas; • Encaminhe para o Escritório de Projetos por meio do SEI. | <ul style="list-style-type: none"> • Analise as informações da PAP sob o aspecto do alinhamento estratégico, viabilidade orçamentária mínima e alinhamento com as áreas envolvidas; • Realize a proposta de priorização com base nos critérios institucionais; • Submeta à aprovação da Presidência na próxima RAE programada ou em RAE extraordinária, se necessário. • Solicita a assinatura da TAP para início do projeto |

PROJETO

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|--------------------------------------|---------------------------|------|-----|---|
| <p>DESAFIOS</p> | Vinculação Estratégica | | <p>ESCOPO</p> | Escopo do Produto | | | |
| | Desafios | | | Não Escopo do Produto | | | |
| | Como vamos medir | | | | | | |
| | Urgência | | | | | | |
| <p>RISCOS</p> | Principais Riscos | | <p>PESSOAS E ORGANIZAÇÕES</p> | Área Lider | | | |
| | | | | Gerente e Gerente Técnico | | | |
| | | | | Time | | | |
| | | | | Validação | | | |
| <p>PARTES INTERESSADAS</p> | Principais Partes Interessadas no Projeto | | <p>RECURSOS</p> | Natureza do Recurso | | | |
| | | | | Estimativa | 2020 | R\$ | - |
| | | | | | 2021 | R\$ | - |
| | | | | | 2022 | R\$ | - |
| | | | | | 2023 | R\$ | - |
| | | | | | 2024 | R\$ | - |
| 2025 | R\$ | - | | | | | |
| <p>ENTREGAS</p> | | | <p>ENTREGAS</p> | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

A iniciativa cujas informações constam da Proposta de Abertura de Projeto (PAP) está autorizada como projeto da Carteira Permanente de Projetos Estratégicos (CPPE), com observância obrigatória das normas e orientações sobre Gestão Estratégica de Projetos da JMU.

Assessoria de Gestão Estratégica

Ato Normativo XX/YY, de , da Presidência do STM

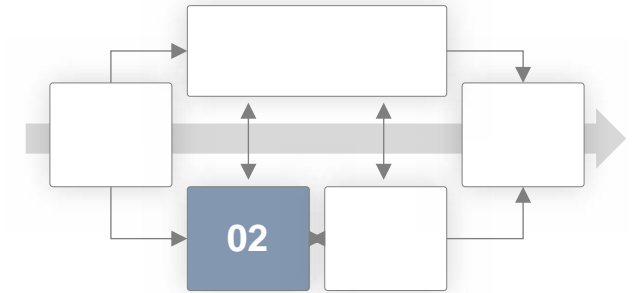
JORNADA DO PROJETO

Entradas

- PAP aprovada para a CPE
- TAP assinada pelo Gerente
- Ato de designação do Gerente e Gerente Técnico do Projeto
- Informações sobre disponibilidade de pessoas e demais recursos

Saídas

- Cronograma tradicional ou ágil e, quando for o caso, planilhas opcionais que compõem o Plano de Projeto



| ATIVIDADES | Selecionar a abordagem de gerenciamento do projeto (tradicional, ágil ou híbrida) | Detalhar as entregas | Construir o cronograma ou mapa de entregas | Elaborar planilhas opcionais do Plano de Projeto | Avaliar e aprovar o Cronograma do Projeto |
|---------------|--|---|--|--|---|
| PARTICIPANTES | Gerente do Projeto Escritório de Projetos | Gerente do Projeto | Gerente do Projeto | Gerente do Projeto | Escritório de Projetos |
| DESCRIÇÃO | <p>Selecione a melhor abordagem com base nas seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As entregas finais e intermediárias podem ser completamente definidas? • As necessidades ou demandas estão claras por parte dos usuários? • O mesmo projeto ou algo análogo já foi realizado? • É possível estabelecer um cronograma relativamente preciso? • Haverá ganhos por meio da fragmentação do projeto em entregas mais rápidas e utilizáveis pelo usuário? | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique e defina o relacionamento entre a entrega final, intermediárias e respectivas atividades do projeto | <ul style="list-style-type: none"> • No caso dos projetos com abordagem tradicional, para cada entrega, estabeleça as durações das respectivas atividades e consolide num cronograma • No caso dos projetos ou fases de projetos com abordagem ágil, construa o mapa de entregas, evidenciando para cada período as entregas decorrentes da “sprint” | <ul style="list-style-type: none"> • Consolide a visão das entregas e do cronograma de trabalho com as demais informações de planejamento no Plano de Projeto, utilizando as planilhas opcionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Analise as informações do cronograma sob o aspecto da aderência à PAP aprovada e da metodologia de gerenciamento de projetos da JMU; • Realize a interação com o Gerente e demais áreas para eventuais ajustes; • Aprove o cronograma do Projeto, por meio despacho do ECP. |

PROJETO

Codificação em árvore / Designação sintética das atividades / Produto entregue Pelo Grupo de atividades / Data de início prevista ou concretizada / Duração das atividades em dias / Data de término prevista / Data de término Efetiva / Nomes das pessoas responsáveis pelas

| Nº | FASES/ATIVIDADES | MARCOS OU ENTREGAS | STATUS | INÍCIO | DURAÇÃO | TÉRMINO | TÉRMINO EFETIVO | DIAS DE ATRASO | RECURSOS HUMANOS |
|-------|------------------|--------------------|--------------|--------|---------|---------|-----------------|----------------|------------------|
| 1. | Nome do Projeto | | | | | | | | |
| 1.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.1.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.2 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.2.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.3 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.3.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.4 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.4.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.5 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.5.1 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |
| 1.5.2 | | | Não Iniciada | | | - | | - | |

PROJETO

| ANO | ORÇAMENTO PREVISTO | EMPENHO | LIQUIDAÇÃO | PAGAMENTO | RESTOS A PAGAR |
|-----------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Anos Anteriores | R\$ - | | | | |
| 2021 | R\$ - | | | | |
| 2022 | R\$ - | | | | |
| 2023 | R\$ - | | | | |
| 2024 | R\$ - | | | | |
| TOTAL | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |

PROJETO

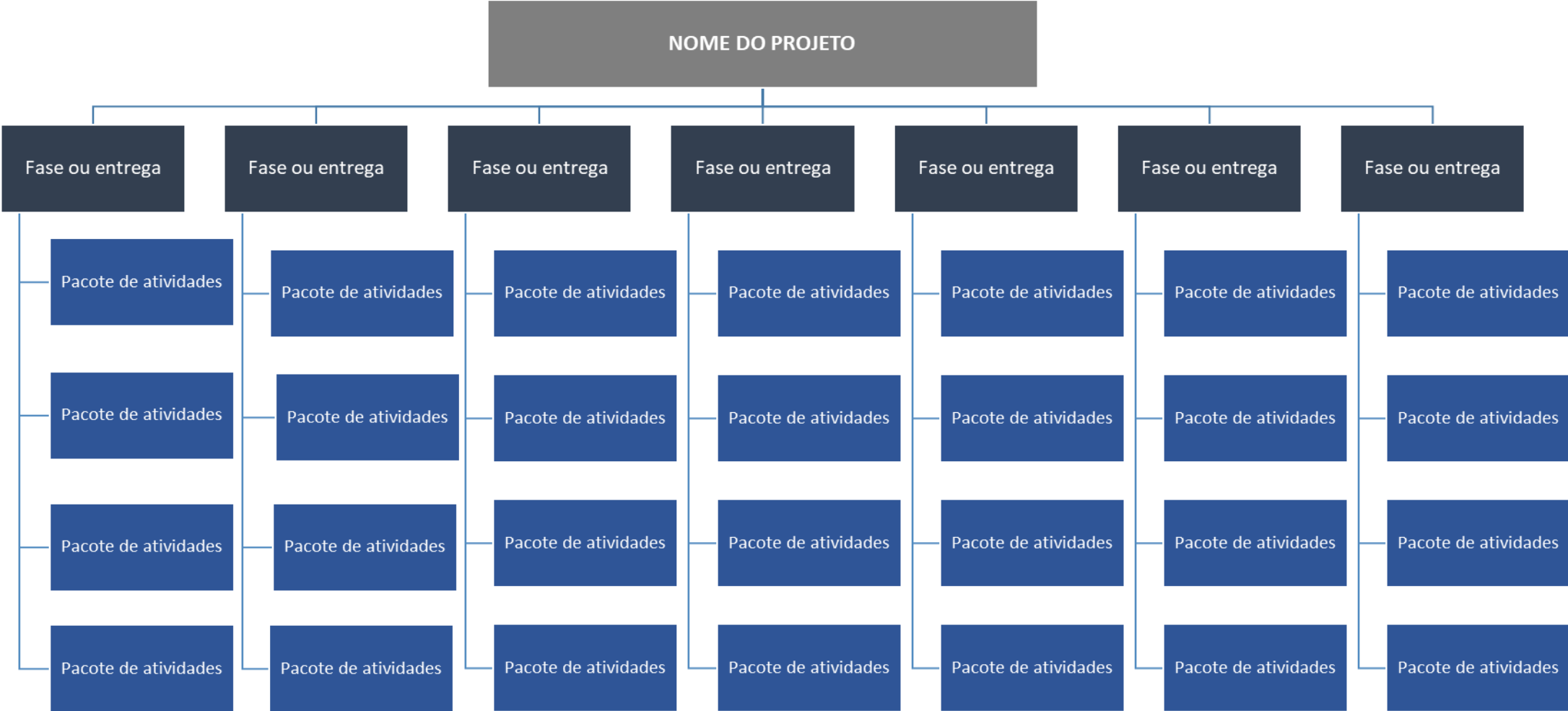
GERENTE DO PROJETO

| OBJETO DA COMUNICAÇÃO | ORIGEM | DESTINATÁRIO | MEIO | PERIODICIDADE |
|------------------------|----------------|--------------|----------------------------|-----------------------------------|
| O que será comunicado? | Quem comunica? | Quem recebe? | Como a informação tramita? | Tem frequência determinada? Qual? |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

PROJETO

GERENTE DO PROJETO

| NOME DO RITO | FINALIDADE | OBJETO | PARTICIPANTES | PERIODICIDADE | SUORTE DE FERRAMENTA |
|---|-------------------------------------|--|----------------|---|--|
| designação adotada pelo time de projeto | A quem se destina o rito ou reunião | Quais elementos são apresentados ou discutidos | Quem participa | Em que momentos ou com qual frequência ocorre | Que sistemas ou ferramentas são utilizados |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



JORNADA DO PROJETO

Execução

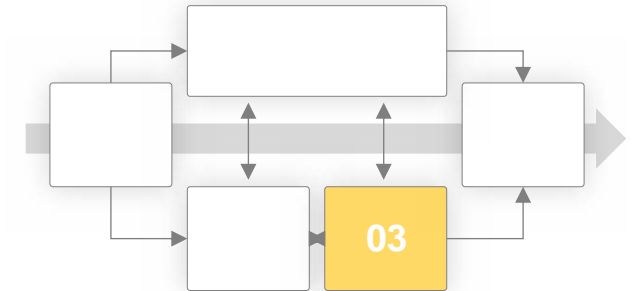
STM

Entradas

- Cronograma aprovado e, quando for o caso, planilhas opcionais que compõem o Plano de Projeto

Saídas

- Atividades realizadas e entregas concretizadas e atestadas pelo Gerente



| ATIVIDADES | Integrar e engajar o time do projeto | Promover a relevância do projeto | Gerenciar a disponibilidade de pessoas e demais recursos | Gerenciar prazos e atividades | Solucionar problemas e conflitos | Gerenciar alterações no projeto em coordenação com o ECP | Gerenciar o repositório do projeto |
|---------------|---|---|--|---|--|--|---|
| PARTICIPANTES | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto | Gerente do Projeto e time do projeto |
| DESCRIÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Realize ritos ou reuniões para promover o alinhamento completo do time sobre o projeto • Promova o engajamento constante, por meio de transparência e diálogo com o time | <ul style="list-style-type: none"> • Realize a articulação com todas as áreas interessadas de modo a preservar o patrocínio institucional para o projeto em níveis elevados • Promova a divulgação sistemática do projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Interaja com a Unidade Líder e demais áreas envolvidas, com vistas a assegurar que pessoas e demais recursos estejam disponíveis | <ul style="list-style-type: none"> • Interaja como time de projeto na coordenação de todas as atividades, com vistas a sua execução nos prazos pactuados | <ul style="list-style-type: none"> • Realize a mediação na solução de conflitos e busque alternativas para sanar problemas do projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique necessidades de alterações no projeto • Submeta à apreciação do ECP aquelas alterações que extrapolem a alçada do Gerente | <ul style="list-style-type: none"> • Armazene e organize a documentação em pasta própria do projeto no ambiente orientado pelo ECP |

| Projeto: (nome) | | Gerente: (nome do Gerente) | Data: |
|--|--|---|-------|
| <p>Status do Projeto: (não iniciado, atrasado, em dia ou paralisado)</p> | <p>% executado: (percentual das atividades concluídas sobre a quantidade total de tarefas do projeto)</p> | <p>Justificativa para a alteração: (por que a alteração é necessária?)</p> | |
| <p>Descrição da alteração: (o que será alterado – inclusão/exclusão de atividades, modificação de nomenclatura, duração de atividades, duração do projeto como um todo, etc).</p> | | | |
| <p>Parecer ECP: (posicionamento técnico do ECP quanto à oportunidade da alteração frente aos interesses do Plano Estratégico da JMU)</p> | | | |

➤ Alterações de Competência do Gerente do Projeto

- Descrição e duração de atividades (nível 3 de detalhamento);
- Inserção e supressão de atividades desde que não acarrete extinção da entrega, distribuição e alteração dos recursos humanos;
- Utilização de recursos orçamentários já disponibilizados;
- Plano de comunicação do projeto;
- Ritos de gerenciamento interno;
- Gestão dos riscos do projeto.

➤ Alterações que demandam validação técnica do ECP (Demandam solicitação via formulário)

- Metodologia do projeto;
- Descrição e duração das etapas (conjunto de atividades - nível 2 de detalhamento) e respectivas entregas;
- Inserção e supressão de etapas desde que não acarrete mudança de escopo, articulação de acréscimo/supressão de orçamento do projeto, substituição do gerente.

➤ Alterações que demandam apreciação do Comitê Gestor da Estratégia (Demandam solicitação via formulário)

- Alteração no escopo do projeto; duração do total projeto;
- Definição sobre acréscimo/supressão de orçamento.

➤ Alterações que demandam apreciação da Presidência por ocasião da RAE (Demandam solicitação via formulário)

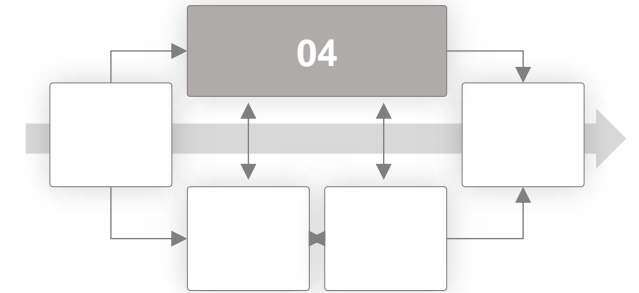
- Interrupção, exclusão, fusão ou cisão de projeto.

Entradas

- Cronograma com entregas e atividades

Saídas

- Relatórios de monitoramento
- Medidas de correção ou alterações pactuadas em projetos



| ATIVIDADES | Monitorar e controlar o ritmo das entregas | Monitorar e controlar despesas e a execução orçamentária | Monitorar e controlar o escopo do projeto | Monitorar possíveis indicadores de desempenho – impacto do projeto |
|---------------|---|--|--|---|
| PARTICIPANTES | Gerente do Projeto Escritório de Projetos | Gerente do Projeto Escritório de Projetos | Gerente do Projeto Escritório de Projetos | Gerente do Projeto Escritório de Projetos |
| DESCRIÇÃO | <p>Gerente do Projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabeleça ritos, fluxos de informação e momentos de interação com o time do projeto, para monitorar o ritmo dos trabalhos e das entregas • Antecipe problemas e discuta ações de correção com o time • Para projetos ágeis, conduza interações diárias e revisões semanais <p>ECP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foque na identificação das causas de eventuais atrasos e em ações corretivas | <p>Gerente do Projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitore as despesas frente ao cronograma estabelecido • Antecipe-se na identificação de novas necessidades <p>ECP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxilie o Gerente no estabelecimento de uma projeção realística das despesas, com vistas a evitar ociosidade de recursos orçamentários • Realize interações sistemáticas com a área de orçamento, fins gerenciamento do orçamento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se que alterações de escopo percorreram os passos previstos na cartilha (alterações de projetos) e que não comprometem o foco do projeto • Adote abordagem de gerenciamento de escopo compatível com a natureza do projeto: tradicional ou ágil. | <ul style="list-style-type: none"> • Analise o impacto das entregas do projeto frente às metas dos objetivos estratégicos relacionados (projetos bons não são apenas concluídos, mas resolvem desafios institucionais) • Racionalize e discuta as eventuais dissonâncias, inclusive, com vistas à revisão de indicadores e metas. |

NOME DA INICIATIVA

Nome do Projeto

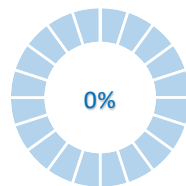
Data de Início em 00 de Janeiro de 1900

Data de Término em 00 de Janeiro de 1900

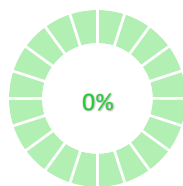
Data Atual: 10 de Maio de 2021

Duração do Projeto: 0 dias

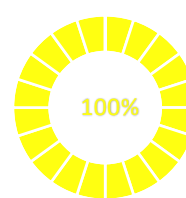
0 Atividade Concluída



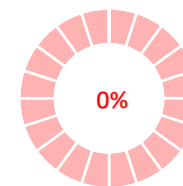
0 Atividade no Prazo



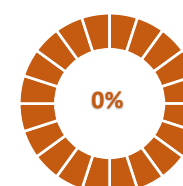
11 Atividades não Iniciadas



0 Atividade em Atraso



0 Dia de Atraso



| ITEM | FASES/ATIVIDADES | STATUS | DATA INÍCIO | DURAÇÃO | TÉRMINO | TÉRMINO EFETIVO | DIAS DE ATRASO | OBSERVAÇÕES DO GERENTE (Problemas e linhas de ação de sugeridas) | ENCAMINHAMENTOS (Deliberações nas reuniões de Alinhamento ou Monitoramento) |
|-------|------------------|--------------|-------------|---------|---------|-----------------|----------------|--|---|
| 1. | Nome do Projeto | | | | | | - | | |
| 1.1 | 0 | Não Iniciada | | 0 | - | 00/jan/00 | - | | |
| 1.1.1 | 0 | Não Iniciada | | 0 | - | 00/jan/00 | - | | |
| 1.2 | 0 | Não Iniciada | | 0 | - | 00/jan/00 | - | | |

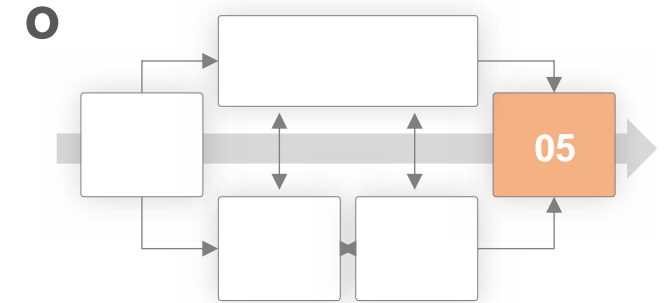
JORNADA DO PROJETO

Entradas

- Cronograma do Projeto com status atualizado
- Relatórios de Monitoramento
- Diretriz da liderança

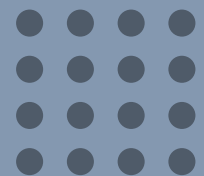
Saídas

- Termo de Encerramento
- Referências elogiosas nos assentamentos funcionais



| ATIVIDADES | Checar pendências e encerrar instrumentos contratuais | Identificar as lições aprendidas | Consolidar documentação do repositório do projeto | Elaborar e encaminhar o Termo de Encerramento | Promover a reunião de encerramento |
|---------------|---|--|---|--|--|
| PARTICIPANTES | Gerente e time do projeto | Gerente e time do projeto | Gerente e time do projeto | Gerente do projeto Escritório de Projetos | Gerente e time do projeto Unidade Líder Escritório de Projetos Lideranças |
| DESCRIÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Verifique detalhes das entregas e certifique-se que não há pendências de aceite ou de ajustes • Certifique-se que novas rotinas criadas pelo projeto foram incorporadas pelas áreas líderes dos respectivos processos • Encerre contratos e outros instrumentos celebrados em função do projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Reúna o time do projeto e levante os aprendizados do projeto em termos de aspectos positivos e negativos • Registre as conclusões do grupo e identifique pontos que podem gerar melhorias na metodologia de projetos da JMU | <ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se que todos os documentos encontram-se no diretório do projeto e que o projeto foi encerrado no SEI • Verifique que os dados do projeto encontram-se protegidos de acordo com as normas de segurança de dados e informações da organização | <ul style="list-style-type: none"> • Elabore o Termo de Encerramento do Projeto, após a reunião de levantamento de lições aprendidas com o time • Encaminhe e arquivo o Termo como último documento do projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Promova uma reunião para apresentação e celebração dos resultados do projeto • Promova o reconhecimento de desempenhos destacados |

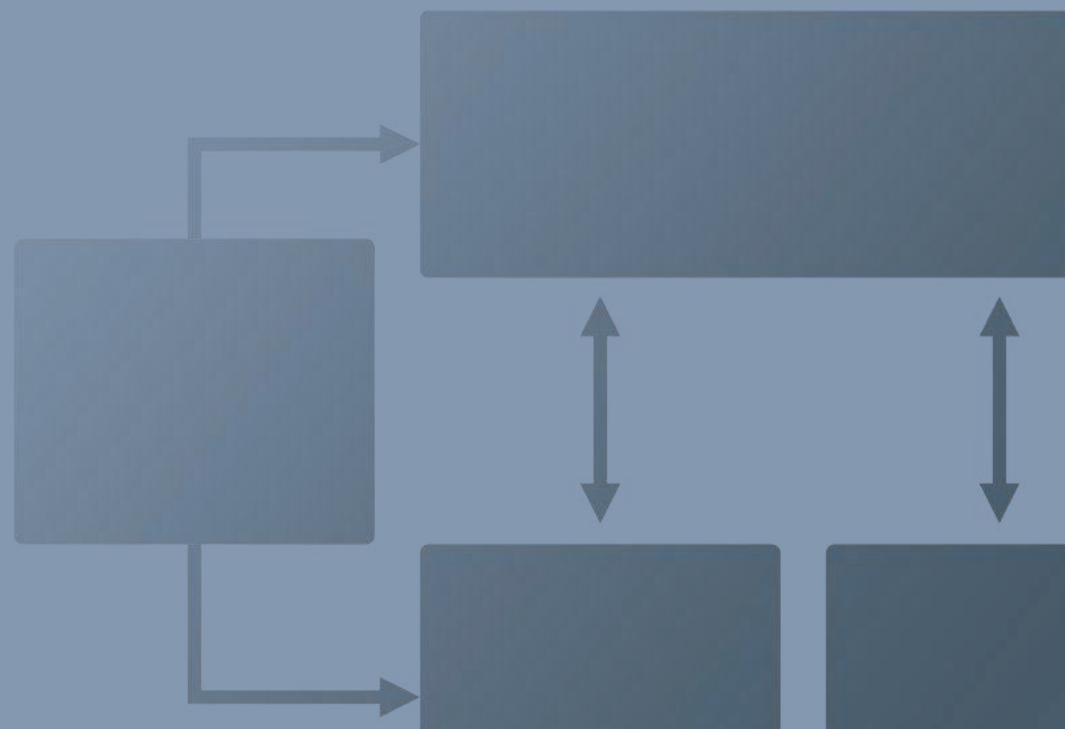
| | | | |
|---|--------------|---|-------------------------------------|
| PROJETO: UNIDADE LÍDER: GERENTE: GERENTE TÉCNICO: | | ESCOPO PLANEJADO: | |
| | | DATA INÍCIO: | DATA TÉRMINO: |
| | | ORÇAMENTO EXECUTADO: | |
| ENTREGAS REALIZADAS | DATAS | CONTRATOS EXTERNOS FINALIZADOS | ACERVO DOCUMENTAL (link/SEI) |
| | | APRENDIZADO PONTOS POSITIVOS: PONTOS DE APRIMORAMENTO: | |

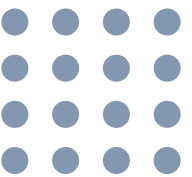


SEÇÃO 6

Escritório de Projetos

STM





ESCRITÓRIO DE PROJETOS

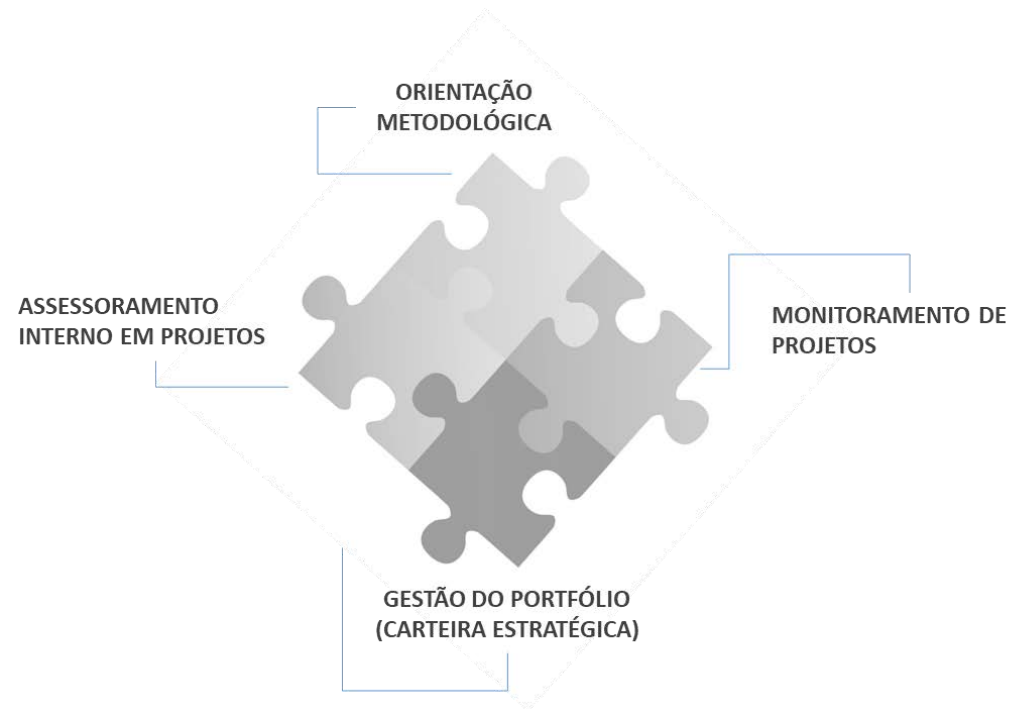
Serviços do escritório

O Escritório Corporativo de Projetos do STM (ECP) integra a estrutura da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEST) e responde pelo suporte institucional ao gerenciamento de projetos no âmbito da Justiça Militar da União.

Tendo em vista o desafio do aprimoramento da cultura de gerenciamento de projetos no âmbito da JMU e considerando o atual estágio de maturidade do órgão neste tema, o Escritório de Projetos estruturou-se para a atuação em quatro frentes ou serviços essenciais, conforme demonstrado na ilustração ao lado.

ASSESSORAMENTO INTERNO EM PROJETOS

Serviço que consiste no assessoramento às diferentes áreas da estrutura da JMU e aos Gerentes de Projeto nas atividades relativas ao ciclo de vida dos projetos estratégicos, com ênfase na proposição de projetos, planejamento, execução e monitoramento, bem como nos processos de encerramento e documentação. Trata-se do Escritório de Projetos no exercício da parceria com os Gerentes e áreas responsáveis por projetos.



Escritório de Projetos

ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

O tema de gerenciamento de projetos conta com uma vasta literatura e uma ampla abordagem metodológica e a presente cartilha busca uniformizar e facilitar o emprego de boas práticas no âmbito da JMU. Nesse sentido, o serviço de orientação metodológica presta o suporte ao público interno acerca dos dispositivos constantes da Cartilha de Gerenciamento de Projetos, com ênfase no esclarecimento de dúvidas e na discussão de sugestões. A premissa básica deste serviço é que a discussão e o aprimoramento continuado dos dispositivos da cartilha são elementos fundamentais para o desejado aumento da maturidade institucional em projetos.

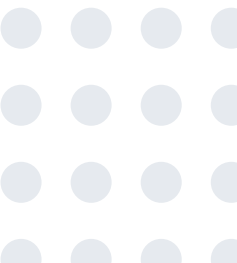
MONITORAMENTO DE PROJETOS

Consiste no exercício da coleta e análise de dados da execução de projetos, bem como o assessoramento aos Gerentes, estrutura de governança e à alta administração nos assuntos relativos ao andamento de projetos no âmbito da sistemática de monitoramento e avaliação da estratégia. O serviço de monitoramento encontra-se estruturado em eventos que constam da sistemática de monitoramento e avaliação da estratégia.

GESTÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS (CPE)

Trata-se da atuação do Escritório de Projetos na Identificação e análise de dados e informações que ensejem a alteração da composição da CPE, bem como o assessoramento à alta administração quanto à gestão da carteira.

Com o intuito de permitir uma melhor compreensão sobre os serviços e, sobretudo, quanto aos requisitos para sua utilização, nas páginas seguintes, os 4 serviços mencionados são apresentados sob a forma de fichas-catálogo.



Assessoramento Interno em Gestão de Projetos

DESCRIÇÃO



Assessoramento às diferentes áreas da estrutura da JMU e aos Gerentes de Projeto nas atividades relativas ao ciclo de vida dos projetos estratégicos, com ênfase na proposição de projetos, planejamento, execução e monitoramento, bem como nos processos de encerramento e documentação.

PÚBLICO-ALVO



Gerentes de Projetos
Gerentes Técnicos de Projetos
Áreas Líderes de Projetos

VALOR ENTREGUE PELO SERVIÇO



Alinhamento com as melhores práticas em gerenciamento de projetos.
Padronização de procedimentos
Antecipação de desafios potenciais em projetos

REQUISITOS PARA SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO



Solicitação pelo Gerente de Projeto, Gerente Técnico ou Chefe da Área Líder.
Encaminhamento da solicitação, com as seguintes informações:

- Nome do projeto
- Status - iniciado, não iniciado ou paralisado
- Necessidade de orientação identificada
- Última interação realizada com a AGEST (quando for o caso)
- Contato para maiores detalhes

PRODUTOS ESPECÍFICOS



Alinhamento e orientações sobre:

- Proposta de abertura de projeto (PAP)
- Estrutura de projeto e cronograma
- Documentação de projetos
- Gestão ágil de projetos
- Utilização dos modelos preconizados na cartilha

DURAÇÃO



Sessões com duração entre 1 e 4 horas

PRIORIDADE



Projetos pertencentes à CPPE

Orientação Metodológica

DESCRIÇÃO



Suporte ao público interno acerca dos dispositivos constantes da Cartilha de Gerenciamento de Projetos, com ênfase no esclarecimento de dúvidas e na discussão de sugestões.

PÚBLICO-ALVO



Integrantes da estrutura da JMU

VALOR ENTREGUE PELO SERVIÇO



*Aderência efetiva aos dispositivos da Cartilha
Possibilidade de aperfeiçoamento constante da Cartilha
Desenvolvimento da cultura de projetos*

REQUISITOS PARA SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO



Encaminhamento de dúvidas ou sugestões por parte de qualquer integrante da JMU, com referência do dispositivo da cartilha. Dúvidas ou sugestões deverão ser enviadas via email endereçado à AGEST (agest@stm.jus.br).

PRODUTOS ESPECÍFICOS



Esclarecimentos sobre tópicos da Cartilha ou apreciação sobre sugestões recebidas.

DURAÇÃO



Dúvidas e sugestões serão respondidas em até 5 (cinco) dias úteis

PRIORIDADE



Ordem de recebimento da dúvida ou sugestão

Monitoramento de Gestão de Projetos

DESCRIÇÃO



Coleta e análise de dados da execução de projetos, bem como o assessoramento aos Gerentes, estrutura de governança e à alta administração nos assuntos relativos ao andamento de projetos no âmbito da sistemática de monitoramento e avaliação da estratégia.

PÚBLICO-ALVO



*Gerentes de projetos
Comitê Gestor da Estratégia
Alta gestão*

VALOR ENTREGUE PELO SERVIÇO



*Consecução das entregas dos projetos
Impacto dos projetos na estratégia
Envolvimento de toda a estrutura na consecução da CPPE*

REQUISITOS PARA SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO



O monitoramento será realizado de acordo com os ritos e calendário estabelecidos na Resolução 452/2020.

PRODUTOS ESPECÍFICOS



*Diagnóstico sobre a execução de projetos estratégicos;
Identificação de questões relativas a projetos por nível de alçada na estrutura da sistemática;
Proposições de encaminhamentos para equacionamento de desafios de projetos.*

DURAÇÃO



Conforme eventos estabelecidos na sistemática de monitoramento e avaliação

PRIORIDADE



Projetos da CPPE

Gestão da CPPE

DESCRIÇÃO



Identificação e análise de dados e informações que ensejem a alteração da composição da CPE, bem como o assessoramento à alta administração quanto à gestão da carteira.

PÚBLICO-ALVO



*Comitê Gestor da Estratégia
Alta gestão*

VALOR ENTREGUE PELO SERVIÇO



Alinhamento da CPPE à estratégia

REQUISITOS PARA SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO



A identificação da necessidade de alteração da CPE pode ocorrer por ocasião dos ritos previstos na sistemática de monitoramento e avaliação, bem como por meio de iniciativa das unidades da JMU endereçada à AGEST.

PRODUTOS ESPECÍFICOS



Sugestões de inclusão, supressão, fusão, cisão ou alteração de projetos da CPE, com respectiva fundamentação.

DURAÇÃO

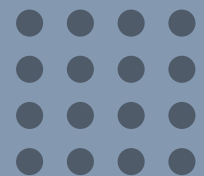


Conforme calendário previsto para as RAEs ou por ocasião de RAE extraordinária.

PRIORIDADE



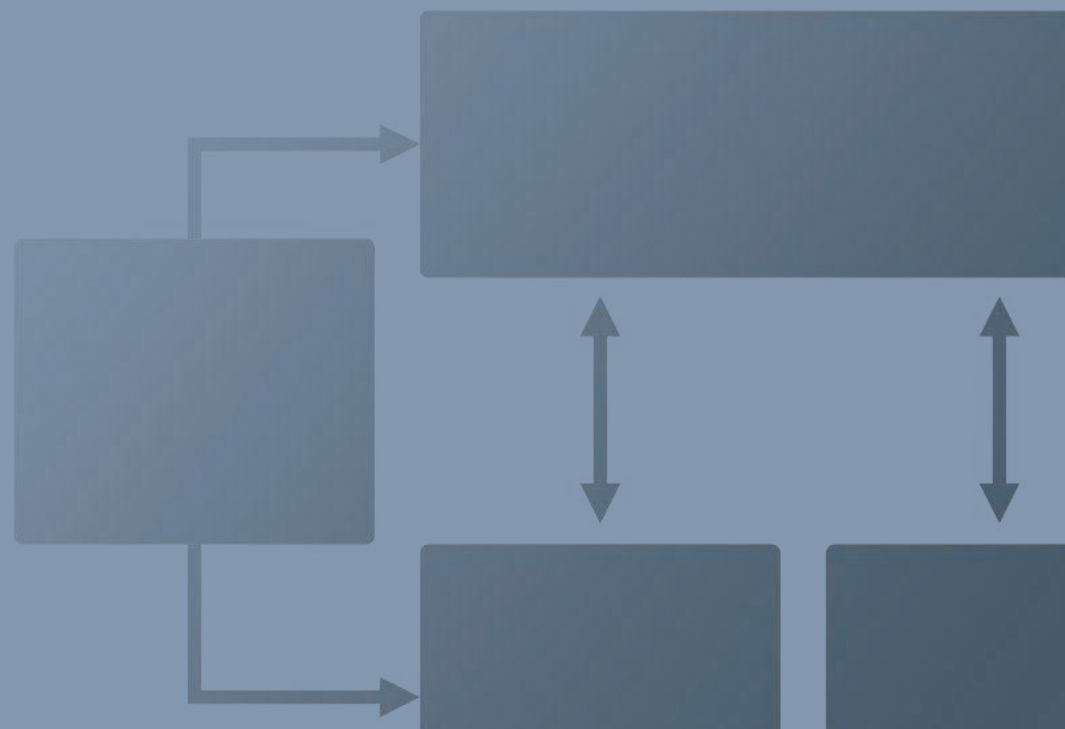
Projetos da CPPE com impacto no planejamento orçamentário ou vinculados a imposição normativa

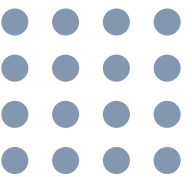


SEÇÃO 7

Gestão da Carteira de Projetos

STM





GESTÃO DA CARTEIRA

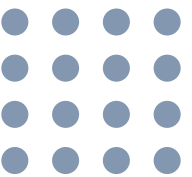
A gestão da carteira de projetos estratégicos (CPE)

A Carteira de Projetos Estratégicos (CPE), estabelecida pelo Ato Normativo nº 474/2021 é um portfólio que reúne as iniciativas institucionais consideradas mais relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos e atingimento das respectivas metas em determinada contexto. A ideia de uma carteira de refere-se a um portfólio de projetos que transcenda os exercícios e ciclos estratégicos e cuja composição possa ser continuamente atualizada, por meio da inclusão de novos projetos, fusão, cisão, alteração ou mesmo supressão de iniciativas existentes. Trata-se, portanto do reconhecimento do dinamismo da estratégia e de seus mecanismos de consecução.

A proposição de iniciativas para a CPE poderá ocorrer em qualquer momento, por iniciativa de qualquer área ou por demanda da alta gestão, sendo que em ocasiões específicas, a AGEST, por meio do ECP, promoverá rodadas de prospecção de novas iniciativas com a participação ativa de todas as áreas.

O critério essencial para que uma iniciativa seja apreciada quanto à oportunidade de ingresso na CPE é o vínculo de contribuição para um ou mais objetivos estratégicos e respectivas metas. Esse link de contribuição poderá ser direto ou indireto e deve ser a primeira indagação quando da proposição de um novo projeto.

Tendo em vista a necessidade de se proporcionar um tratamento institucional e permitir a consistente apreciação das propostas de projetos, adotou-se uma abordagem de priorização baseada em boas práticas de análise matricial e de análise hierárquica de projetos. Nesse sentido, após a apreciação preliminar quanto à existência de vínculo contributivo com objetivos e metas, as iniciativas são apreciadas em relação a 8 (oito) fatores, cuja importância relativa foi previamente estabelecida por meio de um sistema de pesos. A seguir, os fatores são brevemente descritos.



GESTÃO DA CARTEIRA

STATUS DO PROJETO

Busca verificar em que momento de seu ciclo de vida o projeto se encontra e que nível de comprometimento de recursos já ocorreu.

URGÊNCIA

Busca aferir o nível de urgência das ações compreendidas no projeto, as quais podem representar demandas imediatas, de curto, médio ou longo prazo.

IMPACTO ORÇAMENTÁRIO

Verifica o provável esforço orçamentário em despesas outras além do pagamento de pessoal da força de trabalho dos envolvidos.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Evidencia o nível de contribuição para a consecução de objetivos estratégicos e respectivas metas.

COMPLEXIDADE

Refere-se ao nível de domínio do conhecimento exigido para a consecução do projeto e quanto à disponibilidade deste conhecimento para a JMU.

ORIENTAÇÃO NORMATIVA

Busca verificar a existência de dispositivos legais ou normativos que orientem ou determinem a realização do projeto.

ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Trata da verificação do nível de alinhamento do projeto com a visão e com a percepção das lideranças da JMU e do Poder Judiciário, por meio do CNJ.

PRAZO DE RESULTADO

Busca verificar o provável tempo necessário para a geração de efeitos nas metas associadas aos diferentes objetivos estratégicos.