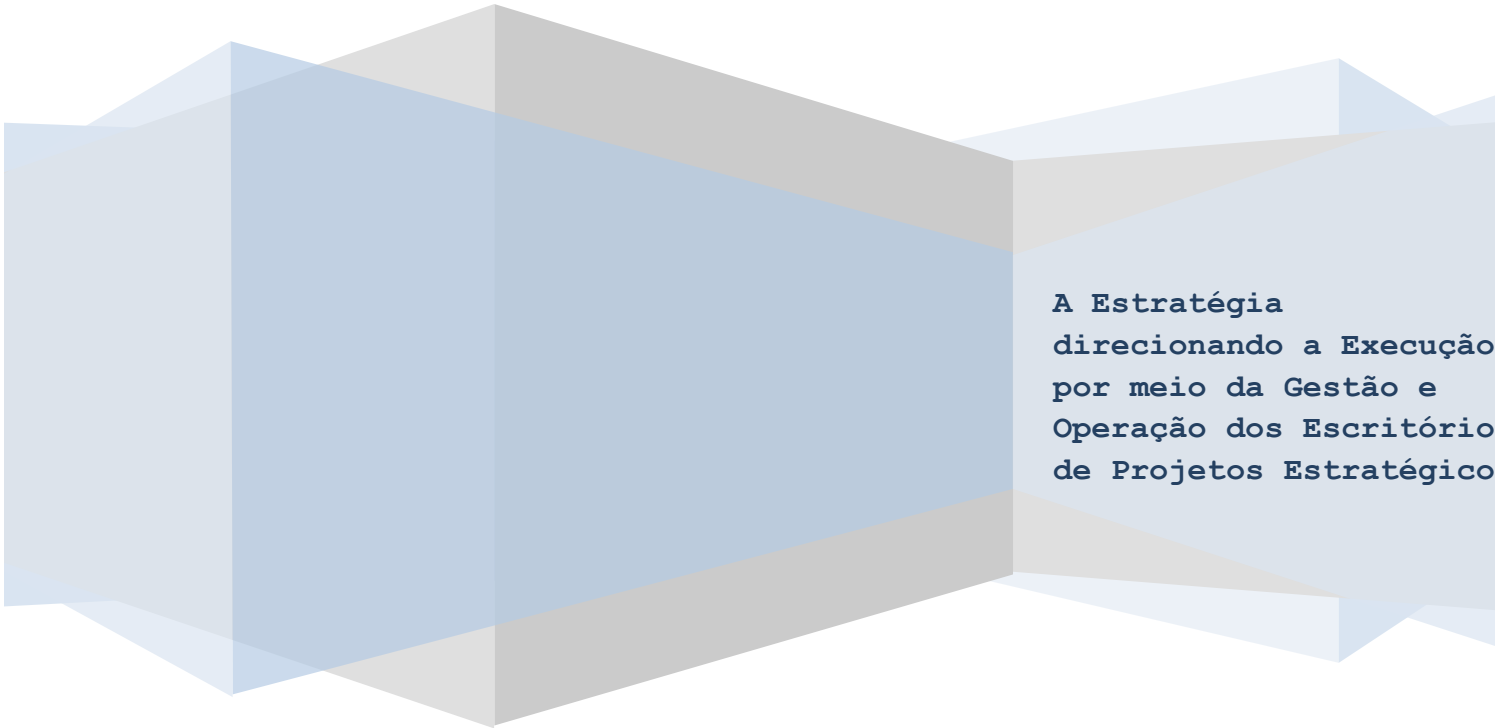
JUSTIÇA FEDERAL

Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos

Tribunal Regional Federal da 5ª Região

1ª Edição



Apresentação

O Brasil é um país com tradição em planejamento governamental, contudo, o ambiente adverso das décadas de 80 e 90, marcadas pelos desequilíbrios macroeconômicos, resultou no declínio da importância da função planejamento, no âmbito do setor público. Nesse período, todos os esforços foram direcionados para a gestão de curto prazo, enfrentamento da inflação e do desequilíbrio fiscal, o que promoveu o enfraquecimento do planejamento e da capacidade técnica existente na área.

Uma vez estabilizada a economia no final dos anos 90, a função planejamento começou a ser resgatada dentro de uma nova abordagem, alinhada às tendências internacionais. O planejamento adquiriu importância como ferramenta de gestão a partir do momento em que ele serviu para melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos disponíveis, estimulando a participação da iniciativa privada em investimentos de interesse público.

Com a Constituição de 1988, coube ao Conselho da Justiça Federal – CJF – exercer a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, segundo o Art. 105 - parágrafo único. Posteriormente, com a publicação da Lei nº 11.798, de outubro de 2008, que alterou a sua composição e competência, passou o CJF a desempenhar a coordenação central e a padronização, conforme artigo abaixo:

> Art. 3º As atividades de administração judiciária, relativas a recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno e informática, além de outras que necessitem coordenação central e padronização, no âmbito da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, serão organizadas em forma de sistema, cujo órgão central será o Conselho da Justiça Federal.

Em 2007, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ – seguindo a tendência de promover ações de padronização para o Poder Judiciário, publicou a Resolução nº 49, que instituiu o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Desde então, os órgãos que compõem a Justiça Federal têm empreendido seus melhores esforços para o atendimento dessa determinação. Em consonância, no Conselho da Justiça Federal – CJF – por meio da Resolução nº 59 de 2009, foi criada a Secretaria de Desenvolvimento Institucional – SDI, que contempla em sua estrutura, entre outras, a Coordenadoria de Gestão Estratégica.

Em março de 2009, o CNJ publicou a Resolução nº 70, que instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Em função deste ato normativo, coube ao CJF a atribuição de coordenar e aprovar o Planejamento Estratégico da Justiça Federal. Uma vez aprovado o Planejamento Estratégico da Justiça Federal para o período 2009/2014, cabe agora ao CJF a atribuição de realizar o acompanhamento do referido Plano de Gestão. O planejamento e o levantamento preliminar dos projetos estratégicos reforçaram a importância da adoção de práticas de gerenciamento de projetos, como a implantação de um Escritório de Projetos.

O Conselho da Justiça Federal, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Institucional – SDI – considera que a implantação de Escritórios de Projetos na Justiça Federal seja a maneira mais eficaz de melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos estratégicos, por meio da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades.

Esse trabalho tem como suporte a definição de uma metodologia de gestão de portfólio e de gerenciamento de projetos com os respectivos modelos e ferramentas, que deverão auxiliar os gestores na elaboração de suas propostas, no adequado alinhamento aos objetivos estratégicos e assim como orientá-los na condução de todas as etapas dos projetos e na definição do portfólio destes e dos programas a serem desenvolvidos na Justiça Federal. Parte deste documento teve como referência a versão 1.0 do Modelo de Operação do Escritório de Projetos Estratégicos elaborada em 03/05/2010, evoluindo os conceitos nele apresentados e portanto substituindo-o.

Por meio da operação dos Escritórios de Projetos, busca-se estabelecer uma linguagem comum e única, a padronização de processos, ferramentas e práticas, o aumento da produtividade, uma maior agilidade, previsibilidade, redução de riscos operacionais, maior acompanhamento dos projetos por meio da transparência na gestão e no compartilhamento das informações e acima de tudo alinhamento e atendimento aos objetivos estratégicos da Justiça Federal.

Secretaria de Desenvolvimento Institucional

Coordenadoria de Gestão Estratégica

Seção de Gestão de Projetos

Sumário

CAPÍTULO 1: GESTÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL 5
1. Gestão de Projetos: O quê? 5
2. Gestão de Projetos: Quem, Quando e Como? 7
3. Gestão de Portfólio: O quê e Por quê? 8
4. Escritório de Projetos: Para Quê? 14
CAPÍTULO 2: GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL 16
1. Planejamento Estratégico e a Gestão de Portfólio 16
2. Planejamento Estratégico na Justiça Federal 17
3. Gestão Orçamentária dos Projetos 18
4. Papeis e Responsabilidades 18
5. Processos da Gestão de Portfólio 22
6. Reunião de Avaliação Estratégica – RAE 36
CAPÍTULO 3: ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS – EPES .. 38
1. Composição e Relacionamento entre os EPEs 38
2. Missão dos EPEs 38
3. Abrangência de Atuação 39
4. Exclusões de Escopo 41
5. Competências dos EPEs 41
6. Detalhamento das Áreas de Serviço 43
7. Comunicação dos Escritórios de Projetos Estratégicos. 54
CAPÍTULO 4: MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 57
1. Maturidade em Gerenciamento de Projetos 57
2. Estágios de Maturidade 58
3. Onde Queremos Chegar 59
ANEXOS 61
HISTÓRICO DE REGISTROS 62
COLABORADORES E REVISORES 63
GLOSSÁRIO 64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66

CAPÍTULO 1: GESTÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL

1. GESTÃO DE PROJETOS: O QUÊ?

Atualmente, a gestão de projetos e programas é utilizada por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos.

A gestão de projetos possui três fases marcantes: a primeira, entre 1961 e 1990, quando ocorre o gerenciamento de projetos tradicionais; a segunda, a partir de 1990, com o gerenciamento de projetos modernos, marcado pela disseminação do PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* – PMI (1996, 2000, 2004, 2008). A terceira, com foco na organização e não no projeto, iniciada no final da década de 90, sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio. Nesse contexto, a gestão de projetos passou a assumir papel estratégico nas organizações.

Entende-se por Gerenciamento de Projetos a realização das tarefas necessárias para atingir os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas. Já a Gestão de Projetos é o ato de aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto para satisfazer os requisitos deste.

De acordo com o PMI, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Esse conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos, é considerado pelo PMI como a melhor definição de projeto. No entanto, para que um projeto seja considerado como tal, é importante destacar algumas características básicas:

Delimitação temporal	Definição clara de um início e de um fim.
Objetivos	Definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização.
Elaboração progressiva	Desenvolvimento em etapas e continuação por incrementos.
Incerteza	Existência de incerteza quanto ao resultado esperado, às condições de realização, ou ambos.
Singularidade	Únicos, singulares, sem repetição.
Relação Fornecedor-Beneficiário	Relação entre quem desenvolve e executa com quem compra, encomenda, recebe ou avalia.

Tabela 01 – Características básicas de um projeto

Gerenciar um projeto significa planejar sua execução antes de iniciá-lo e, posteriormente, acompanhar sua execução. O gerenciamento de um projeto focaliza o planejamento e a execução, que dependem de um gerente e de uma equipe para o projeto. Gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, execução e controle, assim como decidir sobre a sua iniciação e o seu encerramento. Cada um desses processos é necessário para o projeto como um todo ou em cada uma de suas fases.

O gerenciamento de projetos envolve:

- ➲ Identificação das necessidades;
- ➲ Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- ➲ Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- ➲ Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

O projeto dá formato concreto à ideia de se executar ou realizar algo, no futuro, para atender as necessidades ou aproveitar oportunidades. A essência do Gerenciamento de Projetos é prover suporte à implantação.

E como a Justiça Federal poderá se beneficiar com a adoção da Gestão de Projetos?

A gestão de projetos é um instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar novas oportunidades e

melhorias. Além disso, fornece técnicas que ajudarão às equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos implementados na Justiça Federal.

A adoção da gestão de projetos na Justiça Federal além de complementar e apoiar o planejamento estratégico, também favorecerá o desenvolvimento e a capacitação dos servidores da Justiça Federal, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão e com o êxito dos resultados.

E acima de tudo, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática no âmbito da Justiça Federal, tanto no Conselho de Justiça Federal, nos Tribunais Regionais Federais e nas Seções Judiciárias.

2. GESTÃO DE PROJETOS: QUEM, QUANDO E COMO?

A gestão de projetos e programas no âmbito da Justiça Federal só terá sucesso se for abraçada pelas pessoas. Esta é a dimensão mais dinâmica e desafiadora, uma vez que são as pessoas que detêm o conhecimento e as habilidades práticas na utilização dos processos e das ferramentas para realizar seu trabalho e gerar os resultados esperados.

Desta forma, a gestão de projetos deve ser praticada por todos aqueles que estejam ou venham a ser direta ou indiretamente envolvidos nas atividades de projetos, seja pelo gerente do projeto, gestor do projeto, patrocinador, escritórios de projetos e equipes dos projetos. Todos os servidores da Justiça Federal devem conhecer e praticar a gestão de projetos na implementação de projetos em suas unidades.

A implementação da gestão de projetos não pode ser feita sem um método. A Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP – assim como os modelos e ferramentas, compõem a base metodológica que estrutura o gerenciamento de projetos na Justiça Federal.

Mas será que a aplicação das técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos é suficiente para agregar valor a Justiça Federal?

Mesmo que se alcance a excelência na forma como se faz a gestão de cada projeto, com todos os seus requisitos de escopo, custo, prazo e qualidade alcançados, não há garantia de que estes sejam, de fato, os projetos que vão materializar as estratégias que foram definidas a partir do planejamento estratégico da Justiça Federal.

> ***Portfólio é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações (PMI, 2006).***

Mais do que possuir boas práticas em gerenciamento de projetos é importante ter um modelo de gestão que objetive conectar e alinhar a execução dos projetos, programas e iniciativas aos objetivos estratégicos, utilizando para isto ferramentas e técnicas de seleção, priorização e gestão de projetos. Estas definições e alinhamento ficam a cargo da Gestão de Portfólio.

3. GESTÃO DE PORTFÓLIO: O QUÊ E POR QUÊ?

A gestão de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios que inclui os processos de identificação, categorização, seleção, priorização, autorização, gerenciamento e controle de programas e projetos que visam atingir objetivos estratégicos da organização.

Figura 01 – Gestão de Portfólio

Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, devem fazer parte de objetivos estratégicos da organização. A gestão de portfólio pressupõe que

a organização possua um plano estratégico contendo sua missão e visão, além de suas metas e objetivos estratégicos.

O que falta para muitas organizações é um gerenciamento mais integrado de seu vasto número de projetos, ligado aos seus objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. Gerenciar projetos isolados eficientemente não é mais suficiente, e é neste ponto que a Gestão de Portfólio de Projetos entra, ajudando a gerenciar o conjunto completo de projetos de forma transparente e sistematizada, utilizando uma variedade de métodos e práticas para priorizar projetos, cancelar projetos, alocar recursos, definir responsabilidades, gerenciar riscos e definir engajamento de terceiros, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos ao longo do tempo.

> *A gestão de portfólio combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados contribuam para a estratégia – **fazer o projeto certo** – com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência e com a contribuição planejada para o portfólio – **fazer certo o projeto.***

3.1. Relacionamento entre Estratégia e Gestão de Portfólio

A estratégia global da organização é definida no nível executivo, alta administração, que estabelece os objetivos e metas estratégicas. A gestão de portfólio deve incorporar essas metas e objetivos estratégicos, para assegurar que os componentes do portfólio estejam alinhados com a estratégica da organização.

A visão e a missão caracterizam o ponto de partida para que sejam desenvolvidos os objetivos e a estratégia da organização. Para colocar em prática a estratégia, é necessário aplicar processos de gestão estratégica, sistemas e ferramentas, visando definir e desenvolver as operações de alto nível nas áreas de planejamento e gestão, além do planejamento e gestão do portfólio. Isso leva à implementação tática de atividades operacionais e relacionadas à gestão de projetos. A Figura 02 mostra o relacionamento entre os processos estratégicos e táticos na organização.

Figura 02 – Relacionamento entre Estratégia e Gestão de Portfólio.
Fonte: The Standard for Portfolio Management – PMI, 2006.

As setas na Figura 02 mostram, de maneira geral, a influência no relacionamento entre os elementos. No topo da pirâmide a Visão, Missão e Estratégia da Organização e Objetivos, balizam as ações promovidas pela organização, definindo seus alvos e metas. No meio da pirâmide, o planejamento e gestão das "Operações de Alto Nível" e do "Portfólio de Projetos" representam os processos que estabelecem as ações para que sejam atingidas as metas. Estes projetos interagem com a base da pirâmide, na qual a contribuição de todas as atividades operacionais deve ser comparada com a criação continuada e de novo valor. Isso agrega eficiência na execução das operações e portfólios da organização.

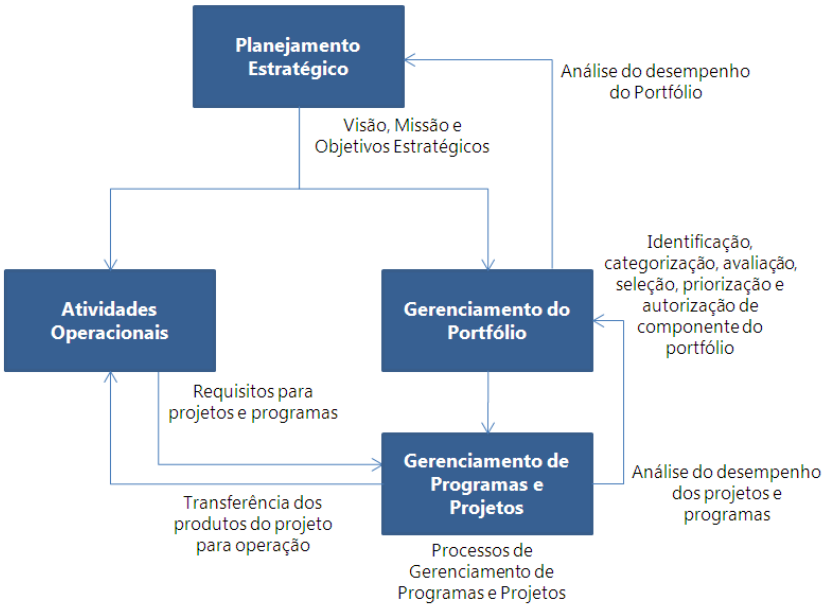


Figura 03 – Relação da estratégia, portfólio e atividades.
Fonte: The Standard for Portfolio Management – PMI, 2006.

Por meio da gestão de portfólio, a organização é capaz de ter a visão clara da ligação entre projetos e programas, priorizar projetos de maior relevância estratégica ou potencial de geração de valor, balanceando objetivos diferentes entre curto e longo prazo, levando em consideração o gerenciamento de risco.

3.2. Objetivos da Gestão de Portfólio

A gestão de portfólio possui três grandes objetivos: o alinhamento estratégico dos projetos com a estratégia, a maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis e o balanceamento entre projetos. Estes objetivos se desdobram em:

- Garantir o alinhamento entre a estratégia da organização e a execução dos projetos buscando a maximização de valor;
- Evitar que projetos não prioritários consumam recursos da organização;
- Garantir que os projetos selecionados tenham andamento;
- Aprimorar a transparência na contabilização de benefícios e valor agregado;
- Manter a visibilidade das informações dos projetos;
- Garantir a revisão e adequação do portfólio quando ocorrerem mudanças na estratégia;
- Melhorar a alocação de recursos;
- Equacionar o balanceamento do trabalho;
- Avaliar o retorno que os projetos implementados estão trazendo para a organização;
- Obter lições aprendidas para aperfeiçoar o ciclo de gestão de portfólio.

Existem alguns desafios na composição e acompanhamento de um portfólio de projetos, principalmente relacionados a aspectos tais como muitos projetos ativos, projetos não associados aos objetivos estratégicos, portfólio não balanceado e dificuldade no acompanhamento dos resultados dos projetos. Diante destes desafios, a gestão de portfólio está constantemente buscando responder perguntas, como por exemplo:

1. Os projetos atuais são adequados para satisfazer os objetivos estratégicos da organização ao longo do tempo, assegurando equilíbrio entre necessidades atuais e futuras?
2. Estes projetos estão sendo priorizados e implementados de maneira que a organização atenda aos desafios e

oportunidades em tempo suficiente?
3. A organização será capaz de dar continuidade aos projetos em diferentes cenários futuros? O portfólio de projetos inclui alternativas?
4. Os recursos da organização estão alocados para projetos de alta prioridade e é possível realocar recursos?
5. Os projetos estão alinhados entre si ou são independentes?
6. Quais projetos devem ser iniciados?
7. Quais projetos devem ser priorizados ou modificados?
8. Quais projetos devem ser suspensos ou cancelados?

Com isso, o gerenciamento adequado de projetos com aperfeiçoamento contínuo do processo é vital para a concretização das estratégias, objetivos e metas definidos para a organização, pois a partir destes são determinados os projetos e programas necessários, enfim o portfólio, que servirá para obtenção dos resultados almejados.

A gestão de portfólio parece algo óbvio, mas quando não realizada de forma organizada e levando-se em consideração todas as questões de interesse pessoal em projetos específicos e políticas organizacionais, pode tornar-se ineficiente e ineficaz ao longo do tempo. Por exemplo, a maximização dos resultados do portfólio e o alinhamento estratégico podem tornar-se contraditórios quando são buscados isoladamente.

O gerenciamento de projetos puro e simplesmente não garante o alcance da estratégia. Sem um modelo de gestão de portfólio que garanta o alinhamento dos projetos com a visão de futuro, a busca pelo sucesso dos projetos perde sentido. Assim, mais do que a preocupação com o desenvolvimento de uma cultura em gerenciamento de projetos é importante que se tenha um modelo estruturado para a gestão de portfólio de projetos.

3.3. Processos da Gestão de Portfólio

Os grupos de processos de gerenciamento de portfólio são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos de alinhamento são responsáveis pela disponibilidade de informações, considerando as metas estratégicas que devam ser suportadas pelo portfólio, bem como pelo estabelecimento de regras para avaliar seus componentes. Determinam como os componentes serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

A Figura 04 apresenta o grupo de Processos de Gestão de Portfólio que representa as boas práticas reconhecidas para a disciplina de Gerenciamento de Portfólios difundida pelo PMI.

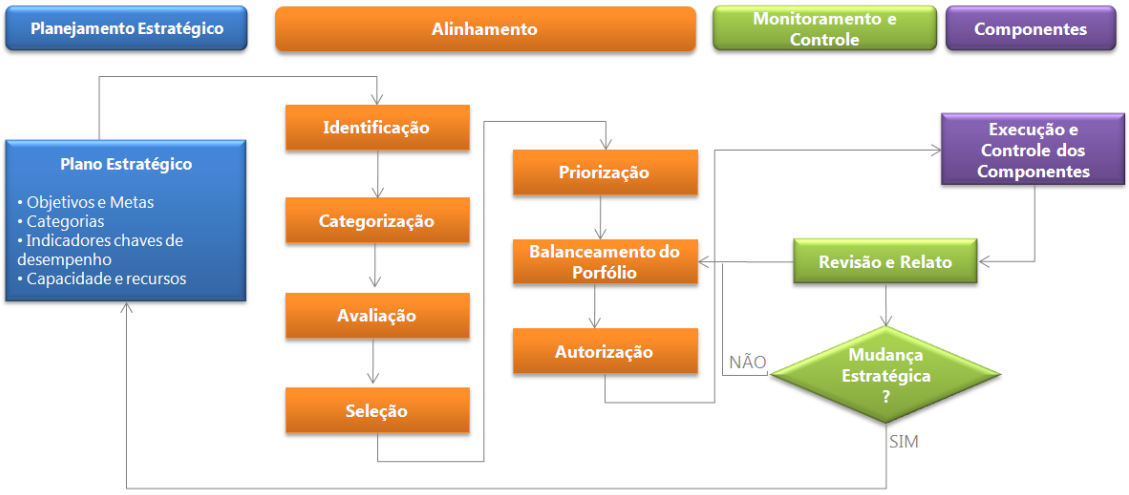


Figura 04 – Processos da Gestão de Portfólio.
Fonte: The Standard for Portfolio Management – PMI, 2006.

Os grupos de processos de gerenciamento de portfólio são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos de alinhamento são responsáveis pela disponibilidade de informações, considerando as metas estratégicas que devam ser suportadas pelo portfólio, bem como pelo estabelecimento de regras para avaliar seus componentes. Determinam como os componentes serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

Já o grupo de processos de monitoramento e controle reúne as atividades necessárias para assegurar que o portfólio de projetos esteja com um desempenho geral suficiente para que possa atingir as metas estratégicas organizacionais definidas. São processos responsáveis pela revisão periódica dos indicadores e a verificação dos benefícios que os componentes do portfólio estão trazendo para a organização.

Porém, além da divisão de processos em grupos, o padrão de gerenciamento de portfólio do PMI também divide os processos em áreas de conhecimento: a área de governança do portfólio e a de gerenciamento de riscos.

A governança do portfólio inclui processos necessários para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e o controle dos investimentos realizados, a comunicação de decisões referentes a esses investimentos e a segurança de que os mesmos continuem alinhados aos objetivos estratégicos.

A área de conhecimento de gerenciamento de riscos diz respeito à análise de condições ou eventos que, uma vez ocorridos, possam causar efeitos positivos ou negativos a pelo menos um objetivo estratégico do portfólio. O objetivo da gestão

de riscos no portfólio é aumentar a probabilidade ou o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade ou o impacto dos eventos negativos.

4. ESCRITÓRIO DE PROJETOS: PARA QUÊ?

Diversas organizações têm percebido a importância que os projetos representam para o alcance de seus resultados e têm desenvolvido esforços no sentido de aprimorar as práticas que utilizam para gerir seus empreendimentos temporários.

Para um gerenciamento eficaz e eficiente dos projetos, programas e portfólios, esses devem ser coordenados de forma centralizada. Para tanto, uma solução amplamente adotada nas organizações tem sido a implantação de uma unidade organizacional conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office* (PMO), que oferece suporte ao gerenciamento dos projetos, dissemina e aperfeiçoa a metodologia de gerenciamento, suas ferramentas e documentos padrão, mantém memória técnica das ações projetizadas, dentre outras funções.

Como unidades operacionais, alinhados ao Planejamento Estratégico da Justiça Federal, foram criados os Escritórios de Projetos Estratégicos – EPE – tanto em âmbito nacional, representado pelo EPE do Conselho da Justiça Federal, quanto pelos EPEs Regionais e Seccionais. As competências e modelo de operação dos Escritórios de Projetos Estratégicos da Justiça Federal são detalhados no Capítulo 3 deste documento.

Os Escritórios de Projetos Estratégicos – EPE – não tem a intenção de substituir os gerentes de projetos e gestores nos processos de tomada de decisão a respeito dos projetos, mas contribuir fornecendo informações que apóiam esse processo.

Valores da Justiça Federal e do EPE

Como unidade operacional alinhada ao Planejamento Estratégico da Justiça Federal, o EPE tem como base os seguintes valores:

- **Comprometimento:** Promover o envolvimento de magistrados e servidores com a instituição, levando-os a contribuir de forma efetiva para os resultados organizacionais;
- **Ética:** Atuar com integridade, transparência e lisura nos procedimentos judiciais e administrativos;
- **Modernização:** Buscar soluções inovadoras para a modernização da Justiça Federal, principalmente por meio da intensificação e aprimoramento do uso da tecnologia da informação e comunicação, de forma a imprimir celeridade aos processos de trabalho, com foco na prestação jurisdicional;
- **Qualidade:** Fazer bem o que se propõe em todas as etapas do processo de trabalho, visando atender as necessidades dos jurisdicionados e satisfazê-los quanto ao atendimento, agilidade, segurança e custo;
- **Respeito ao ser humano:** Tratar as pessoas com dignidade, cortesia e profissionalismo, independentemente de posição social, crenças ou origem;
- **Responsabilidade socioambiental:** Participar de forma responsável da solução dos problemas socioambientais, valorizando atitudes preventivas geradoras de cidadania, de justiça social, de preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável;
- **Transparência:** Dar plena visibilidade dos atos praticados, da execução dos recursos e dos processos de trabalho adotados pela instituição.

São esses os atributos ou virtudes que o EPE deve preservar e incentivar e às quais deve ser dado mérito.

CAPÍTULO 2: GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PORTFÓLIO

O planejamento estratégico é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização das operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

Na definição da estratégia, a missão da organização representa um ponto de partida e esclarece a razão da existência da organização. A estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

No planejamento estratégico, as estratégias são traduzidas em termos operacionais, mensuram o melhor caminho por meio de indicadores e metas e selecionam, priorizam e gerenciam os projetos de maneira estratégica, buscando sempre manter o foco dos projetos e operações no alcance da sua visão de futuro.

O alinhamento dos projetos com a estratégia se inicia com uma análise crítica dos objetivos estratégicos e do desafio imposto pelas metas. Para se obter um conjunto de projetos alinhados com a estratégia, é necessário selecionar dentre todos os projetos que existem e os que serão implementados na organização, aqueles com caráter estratégico.

Projeto e programas estratégicos são aqueles associados a objetivos estratégicos, alinhados à Justiça Federal, contribuindo diretamente para o alcance das metas institucionais. Como os recursos (financeiros e humanos) são

sempre escassos, estes devem ser relacionados e investidos nos projetos estratégicos, que deverão ter prioridade de execução.

Figura 05 – Desdobramento da Estratégia: Gestão do Portfólio de Projetos

As várias iniciativas estratégicas devem ser acompanhadas num portfólio único e não de forma independente por cada gerente de projeto, a fim de que o gerenciamento de portfólio de projetos traga o benefício de um processo de gestão integrado e introduza as melhores práticas e lições aprendidas, além de possibilitar um melhor alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

Os processos da Gestão de Portfólio da Justiça Federal são melhor detalhados nas seções seguintes.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA FEDERAL

De acordo com a Resolução Nº 70 de 2009 do CNJ, compete aos órgãos do Poder Judiciário a elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico de cada órgão da Justiça. Desta forma, tanto os tribunais regionais federais e o Conselho da Justiça Federal possuem um planejamento estratégico alinhado ao Plano Estratégico do Judiciário e ao Planejamento Nacional da Justiça Federal com abrangência mínima de 05 (cinco) anos, devendo ser aprovados nos seus órgãos plenários ou especiais.

Cada órgão possui um modelo de gestão estratégica, que detalha todas as fases da elaboração, implementação e gestão do

Planejamento Estratégico. O modelo de gestão estratégica deve utilizar a Gestão de Portfólio e seus processos para garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia.

3. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DOS PROJETOS

Anualmente o Conselho da Justiça Federal é responsável pela definição da proposta orçamentária da Justiça Federal para o exercício seguinte, em conformidade com as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual (LOA). A proposta orçamentária deve contemplar os custos financeiros dos projetos estratégicos a fim de garantir a sua execução.

Neste processo cada órgão é responsável por levantar as informações no seu âmbito e encaminhar para consolidação do Conselho da Justiça Federal, ou seja, cada órgão deve elaborar o seu portfólio de projetos e orçar os custos financeiros do mesmo a fim de garantir o orçamento necessário na proposta orçamentária.

Da mesma forma como ocorre o acompanhamento físico também deve haver o acompanhamento financeiro dos projetos estratégicos da Justiça Federal. O acompanhamento da execução financeira do projeto é feito, a qualquer momento, pela comparação dos valores planejados com o valor real executado.

Com o cronograma financeiro atualizado, o objetivo também é apresentar graficamente o desempenho financeiro do projeto, baseado nas metas definidas, na fase de detalhamento, as projeções de desvios e estouros no orçamento inicial do projeto.

4. PAPEIS E RESPONSABILIDADES

Este item detalha os comitês e os papeis e responsabilidades no Planejamento Estratégico e da gestão do portfólio de projetos da Justiça Federal.

4.1. Comitê Gestor de Planejamento Estratégico da Justiça Federal

Constituído pelo Secretário-Geral do Conselho da Justiça Federal, que o coordenará, e pelos Diretores-Gerais dos Tribunais Regionais Federais, tem como Secretário-Executivo o Secretário de Desenvolvimento Institucional do Conselho da Justiça Federal.

São suas principais competências em relação à gestão de portfólio:

- ➲ Aprovar o relatório semestral de acompanhamento e resultados elaborado pelo Comitê Técnico, referente ao planejamento estratégico da Justiça Federal;
- ➲ Aprovar mudanças nos projetos conforme determinado pelas regras de escalonamento.

4.2. Comitê Técnico de Planejamento Estratégico da Justiça Federal

Constituído por técnicos da Secretaria de Desenvolvimento Institucional do Conselho da Justiça Federal e pelos seus pares no âmbito dos tribunais regionais federais responsáveis pela Gestão Estratégica ou unidade correspondente da estrutura organizacional, indicados pelos Presidentes dos Tribunais Regionais Federais, é coordenado pelo Secretário de Desenvolvimento Institucional do Conselho da Justiça Federal. Reúne os representantes das áreas de gestão estratégica dos tribunais e do Conselho da Justiça Federal.

São suas principais competências em relação à gestão de portfólio:

- ➲ Consolidar informações e elaborar relatório semestral de acompanhamento e resultados das contribuições do Planejamento Estratégico da Justiça Federal para o planejamento estratégico do Poder Judiciário;
- ➲ Orientar os comitês regionais, garantindo o alinhamento das ações ao planejamento estratégico da Justiça Federal; e
- ➲ Acompanhar e monitorar a execução dos projetos nacionais destinados à consecução do plano estratégico.

4.3. Comitê Regional de Planejamento Estratégico da Justiça Federal

Constituído pelos técnicos das unidades de Gestão Estratégica dos tribunais regionais federais ou unidades correspondentes da estrutura organizacional, indicados para a composição do Comitê Técnico, que os coordenará, e por seus pares das seções judiciárias vinculados à gestão estratégica ou unidade correspondente da estrutura organizacional, indicados pelos Diretores de Foro.

São suas principais competências em relação à gestão de portfólio:

- ➲ Consolidar informações, elaborar relatórios e acompanhar resultados e contribuições do planejamento estratégico regional para o planejamento estratégico da Justiça Federal;
- ➲ Orientar os comitês institucionais, garantindo o alinhamento das metas, projetos e ações ao planejamento estratégico da Justiça Federal;
- ➲ Encaminhar informações nos prazos determinados pelo Comitê Técnico; e
- ➲ Acompanhar e fornecer relatórios sobre o andamento dos projetos sob a sua responsabilidade.

4.4. Comitê Institucional de Planejamento Estratégico da Justiça Federal

Constituído segundo critérios de cada órgão, reúne os representantes das áreas de gestão estratégica e unidades organizacionais.

Suas principais competências em relação à gestão de portfólio são:

- ➲ Avaliar, selecionar, priorizar e aprovar os projetos e programas que deverão compor o portfólio de projetos estratégicos do respectivo órgão;
- ➲ Acompanhar a implantação de projetos estratégicos no órgão;
- ➲ Encaminhar informações nos prazos determinados pelos Comitês Regionais;
- ➲ Acompanhar os resultados do desdobramento do planejamento estratégico no órgão;
- ➲ Aprovar mudanças nos projetos conforme determinado pelas regras de escalonamento.

4.5. Unidades Demandantes

As Unidades Demandantes são as que demandam projetos na organização. Os projetos demandados são avaliados pelos Escritórios de Projetos Estratégicos – EPE. As unidades são as responsáveis pelo preenchimento das Fichas Iniciais dos projetos, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos. Também é responsabilidade das Unidades Demandantes acompanharem o inicio da execução dos projetos, quando autorizados pelo Comitê Institucional.

4.6. Patrocinador do Projeto

Estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Normalmente, o patrocinador poderá dividir com o gestor do projeto a competência em nomear o gerente de projetos.

4.7. Gestor do Projeto

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor do projeto é essa pessoa responsável por apoiar o gerente de projetos na condução das ações e por garantir que o projeto siga pelo caminho planejado. Este papel é desempenhado normalmente pelo gestor da unidade demandante do projeto objetivando estabelecer as interfaces entre os gerentes de projetos e as partes interessadas. Entre suas atribuições estão:

- Indicar o Gerente de Projeto;
- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Demandar junto às unidades envolvidas as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto; e
- Participar, com o gerente do projeto, partes interessadas e escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças em projeto.

4.8. Gerente de Projetos

É o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão.

Os gerentes de projetos são os responsáveis pelo planejamento e execução dos seus respectivos projetos, desenvolvendo ações e gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados previamente estabelecidos.

É responsabilidade dos gerentes a elaboração de relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade e o encaminhamento ao respectivo EPE a que estiverem relacionados, em conformidade com os instrumentos e

padrões estabelecidos pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP – ou ato normativo previsto.

4.9. Escritório de Projetos Estratégicos – EPE

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – possui as seguintes responsabilidades no processo de gestão de portfólio da Justiça Federal:

- ➲ Manter e seguir a estrutura, os critérios, as regras e procedimentos para a gestão do portfólio;
- ➲ Atualizar as diretrizes estratégicas nas ferramentas utilizadas na gestão de portfólio, conforme diretrizes do planejamento estratégico;
- ➲ Promover a gestão dos riscos nos processos de gestão de portfólio;
- ➲ Reportar para os Comitês de Planejamento Estratégico as avaliações de desempenho dos programas e projetos do portfólio, bem como riscos identificados;
- ➲ Contribuir para o atendimento dos projetos à estratégia da organização;
- ➲ Garantir comunicação adequada e consistente aos Comitês de Planejamento Estratégico sobre o progresso, impactos e mudanças de forma a garantir o necessário suporte para os programas e projetos; e
- ➲ Prover suporte às áreas envolvidas na gestão de portfólio.

O Escritório de Projetos proverá apoio e suporte durante todas as fases do processo de gestão de portfólio. Também é responsável por manter o processo e a integração entre as áreas envolvidas, coletando lições aprendidas para o aperfeiçoamento e constante melhoria do processo.

5. PROCESSOS DA GESTÃO DE PORTFÓLIO

O processo é iniciado a partir dos objetivos estratégicos da Justiça Federal derivados do Planejamento Estratégico. No Processo de constituição do Portfólio os projetos são identificados, avaliados, selecionados, priorizados e aprovados considerando o seu alinhamento às estratégias, os limites orçamentários e os riscos operacionais.

O foco do Processo de Autorização e Execução consiste na autorização e execução do portfólio e na verificação de que os benefícios previstos na identificação do projeto, que influíram decisivamente na sua seleção e aprovação, foram alcançados.

O Processo de Monitoramento e Controle ocorre durante todas as fases do processo de gestão de portfólio, inclusive durante a execução dos projetos que o compõe. Seu objetivo é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

Figura 06 – Processo de Gestão de Portfólio da Justiça Federal

5.1. Processo de Identificação

Este processo inclui as fases de identificação e categorização dos projetos, baseados nos dados informados na Ficha Inicial do Projeto.

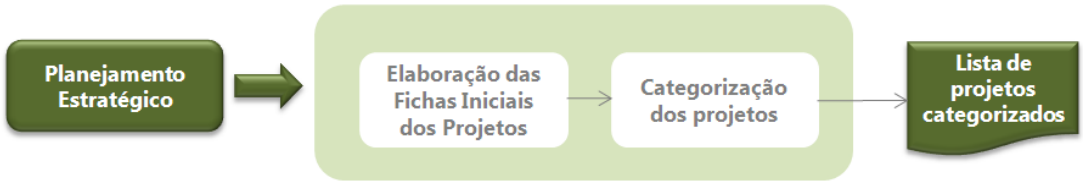


Figura 07 – Macrofluxo do Processo de Identificação

5.1.1. Identificação dos Projetos

As Unidades Demandantes deverão preencher a Ficha Inicial do Projeto contendo as informações necessárias e suficientes para as fases seguintes e encaminhá-la ao Escritório de Projetos Estratégicos – EPE. Caso seja identificado que a Ficha do Projeto está incompleta, o EPE deverá entrar em contato com as unidades solicitando maiores informações até que a Ficha do Projeto fique completa, possibilitando sua avaliação. Propostas identificadas como demandas ou outros trabalhos que não possuam características de projetos, deverão ser canceladas.

Informações da Ficha Inicial do Projeto:

➲ **Finalidade do Projeto:** Necessidade ou problema que será atendido com a implementação do projeto.

➲ **Escopo do Projeto:** Descrição de todo trabalho (produto, serviço ou resultado) que será desenvolvido no projeto a fim de atender a necessidade ou problema identificado.

➲ **Beneficiários:** Quais são os órgão ou unidades que serão beneficiados com a implementação do projeto.

➲ **Alinhamento Estratégico:** Identificação do(s) objetivo(s) estratégico(s) ao qual o projeto está relacionado e descrição dos impactos para o alcance da meta estratégica.

➲ **Prazo e Custo Estimado:** Estimativa de tempo e custos para a realização do projeto.

A qualidade, consistência e clareza das informações contidas na Ficha Inicial do Projeto auxiliarão a seleção do mesmo. É importante buscar informações do projeto no maior nível de detalhamento possível, objetivando facilitar a tomada de decisões.

5.1.2. Categorização dos Projetos

Após identificação dos projetos e programas, esta fase tem como objetivo agrupar os programas e projetos do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo a análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos.

São atividades desta fase:

➲ Verificar e validar os programas e projetos já associados às categorias;

➲ Agrupar cada programa e projeto dentro de uma das categorias.

Com base no atual planejamento estratégico, a categoria do projeto é derivada dos temas estratégicos:

Eficiência Operacional	Projetos estruturantes criados para promover melhorias em processos ou sistemas da organização (ex.: evolução, revisão da arquitetura, processos, sistemas, etc.).
Alinhamento e Integração	Projetos voltados para auxiliar a troca de informações entre os órgãos da Justiça Federal e promoção do alinhamento estratégico.
Responsabilidade Socioambiental	Projetos que objetivam criar e manter a responsabilidade socioambiental.

Atuação Institucional	Projetos orientados ao desenvolvimento da comunicação institucional.
Gestão de Pessoas	Projetos relacionados ao desenvolvimento e qualificação de pessoas, clima organizacional e gestão de mudanças.
Infraestrutura e Tecnologia	Projetos voltados para a manutenção da infraestrutura tecnológica da organização.
Acesso ao Sistema de Justiça	Projetos voltados para a ampliação do acesso ao Sistema de Justiça Federal.

Tabela 01 – Categoria dos Projetos Estratégicos

Baseado nas informações da Ficha Inicial do Projeto, o EPE é o responsável por realizar a categorização dos projetos, caso haja alguma dúvida quanto à categoria, deverá entrar em contato com a Unidade Demandante. Cada proposta de projeto deverá estar associada a apenas uma categoria, de forma a facilitar o processo de avaliação e seleção. Caso uma proposta atenda a mais de uma categoria, deverá ser associada a aquela que mais se enquadrar.

5.2. Processo de Seleção e Aprovação

Este processo inclui as fases de avaliação, seleção, priorização e aprovação dos projetos baseados nos dados informados na proposta de projeto. A validação e aprovação da lista de projetos são de responsabilidade do Comitê Institucional.

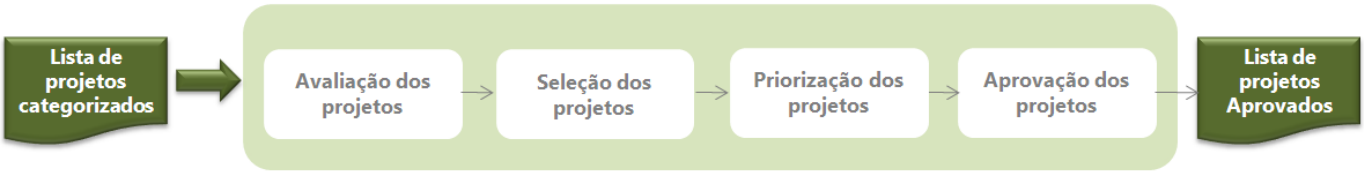


Figura 07 – Macrofluxo do Processo de Seleção e Aprovação

5.2.1. Seleção dos Projetos

Esta fase tem como objetivo avaliar e selecionar programas e projetos baseados nos critérios de seleção definidos.

São atividades desta fase:

➲ Avaliar os programas e projetos baseado nas informações da Ficha Inicial dos Projetos;

- ➲ Selecionar os programas e projetos baseados nos resultados e na comparação dos critérios qualitativos e quantitativos de seleção;
- ➲ Fazer recomendações para o processo de seleção.
- ➲ Produzir representação gráfica para facilitar a tomada de decisão no processo de seleção (ranking dos projetos de acordo com o impacto na estratégia); e
- ➲ Produzir lista de programas e projetos para priorização.

A lista de projetos selecionados e aprovados é o produto desta fase. A validação da lista de projetos selecionados é de responsabilidade do Comitê Institucional, que deverá realizar uma avaliação subjetiva das informações apresentadas nas Fichas Iniciais dos Projetos, considerando:

- ➲ Projetos que de fato são fundamentais para a materialização dos objetivos estratégicos;
- ➲ Projetos de exigência legal (ex.: demandas do CNJ);
- ➲ Projetos que não possuem uma ligação com a estratégia da organização para o próximo período e, a princípio, não agregam valor estratégico algum e, portanto, não deverão ser selecionados.

Além da análise subjetiva das informações apresentadas na Ficha Inicial do Projeto, a seleção dos projetos também deve ser realizada considerando a pontuação de cada projeto obtida na sua associação com os objetivos estratégicos.

De acordo com a categoria do projeto (associado ao tema estratégico) deverá ser informado uma nota de 1 a 3 considerando:

Nota 1	Projeto possui **Baixa** contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, apenas a sua implementação não garante o atendimento do objetivo.
Nota 2	Projeto possui **Média** contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, contribui indiretamente ao objetivo.
Nota 3	Projeto possui **Alta** contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, sua implementação contribui diretamente para o atendimento do objetivo.

Tabela 02 – Nota do projeto baseado na sua contribuição aos objetivos estratégicos

Além das notas atribuídas ao projeto com relação a sua contribuição aos objetivos estratégicos da Justiça Federal, a nota do projeto também deve considerar o atendimento do projeto às Metas Prioritárias do Judiciário. Anualmente o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em Encontro Nacional do Judiciário, define quais são as metas prioritárias para o respectivo ano.

Um projeto pode atender a mais de uma meta, desta forma receberá nota seguindo os critérios abaixo:

Nota 1	Projeto contribui com 1 meta prioritária
Nota 2	Projeto contribui com 2 metas prioritárias
Nota 3	Projeto contribui com 3 ou mais metas prioritárias

A Tabela 3 apresenta um exemplo de tabela a ser usada para definição do ranking dos projetos, de acordo com o impacto na estratégia:

Projetos	Categoria 1		Categoria 2				Contribuição as Metas Prioritárias	Ranking Impacto na Estratégia
	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4		
Projeto A			3	1	1		3	8
Projeto B	3	3					1	7
Projeto C	1	2						3
Projeto D							3	3

Tabela 03 – Exemplo de tabela a ser utilizada para definição do ranking dos projetos de acordo com o impacto na estratégia.

Cada projeto terá uma nota única baseada na soma dos produtos relacionados à contribuição aos objetivos estratégicos e contribuição as metas prioritárias da Justiça Federal.

Baseados no ranking do projeto e na avaliação das demais informações apresentadas na Ficha Inicial do Projeto, o Comitê Institucional de Planejamento Estratégico deverá selecionar os projetos candidatos à aprovação no portfólio. Este processo é manual, ou seja, deverão ser informados quais são os projetos selecionados informando os motivos que levaram à seleção dos mesmos.

Para os projetos não selecionados também deverá ser informado o motivo. Estas informações são importantes para manter histórico da fase de Avaliação e Seleção e servirão também como retorno as Unidades Demandantes notificando-as do critério de seleção escolhido ou o motivo da não seleção do projeto.

Os projetos selecionados passam para a fase seguinte de Priorização.

5.2.2. Priorização dos Projetos

Após a avaliação e seleção dos projetos estratégicos, passa-se para a fase de priorização. Essa priorização deverá ser feita segundo critérios claros e coerentes com os objetivos estratégicos. Deve ainda ser feito segundo uma visão abrangente onde quem dá o privilégio de execução é a estratégia e não a força política de uma unidade ou diretoria. Os critérios financeiros podem e devem ser utilizados, mas o critério mais importante é a aderência à estratégia.

No processo de priorização deverão ser observados os seguintes aspectos:

➲ A estratégia da organização precisa ser considerada e refletida na lista de prioridades dos projetos;
➲ A importância de cada projeto deve ser explicitada de forma clara, pois o nível de esforço para o gerenciamento do projeto deve ser proporcional à sua prioridade estratégica;
➲ O processo de priorização deve ser simples e rápido;
➲ As sinergias positivas e negativas entre os projetos devem ser consideradas.

A priorização de um projeto é relativa à importância do projeto para a organização e não deve ser confundida com prazo. Ela será realizada considerando duas dimensões: complexidade e alinhamento estratégico.

A Complexidade é baseada na análise dos seguintes critérios:

- **Unidades envolvidas:** considerando que a comunicação e o alinhamento das expectativas das partes interessadas no projeto representam os maiores fatores críticos de sucesso, quanto mais unidades de diferentes abrangências estiverem envolvidas, maior será a sua complexidade;
- **Orçamento:** projetos com orçamento alto necessitam de mecanismos de controle mais elaborados, aumentando assim a sua complexidade;
- **Duração:** projetos de longo prazo estão mais suscetíveis a mudanças de gestão, de escopo e de prioridade, essas mudanças podem aumentar a complexidade do projeto; e
- **Aspectos técnicos:** envolvem não só conhecimentos sobre tecnologia, como por exemplo, sistemas,

arquitetura e equipamentos, mas também novas metodologias, modelos, padrões e mudanças nos processos de trabalho. Caso estes aspectos técnicos não sejam de domínio da equipe, a complexidade do projeto poderá ser influenciada.

- **Aquisições:** projetos que possuem aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços dependem de processo licitatório específico e relacionamento com diversas áreas que pode aumentar a sua complexidade.

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIOS	**VALOR**			
	4	**3**	**2**	**1**
Unidades Envolvidas **Peso: 20%**	TRF5 e de 06 Seccionais	TRF5 e de 04 a 05 Seccionais	TRF5 e de 01 a 03 Seccionais	Somente TRF5 e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 20%	Acima de R$ 1 milhão	Entre R$ 500 e 1 milhão	Entre R$ 50 mil e R$ 500 mil	Abaixo de R$ 50 mil
Duração Peso: 25%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses
Aspectos Técnicos Peso: 35%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com Licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com Contratação Direta

Tabela 04 – Critérios de Complexidade

A fórmula aplicada para o cálculo da nota de complexidade é:

∑ (valores * peso) + (valor do critério aquisição)

O alinhamento estratégico é baseado em fatores que tornam os projetos mais ou menos prioritários em relação aos objetivos estratégicos. Para a definição do grau de alinhamento estratégico serão considerados os seguintes critérios:

- **Demanda legal:** são projetos que atendem a exigências legais provenientes de órgãos normativos ou reguladores, tais como CNJ. Geralmente possuem requisitos, tais como prazos fixos que não permitem mudanças, isto torna o projeto mais crítico;
- **Impacto na estratégia da Justiça Federal:** quanto maior a contribuição do projeto no mapa estratégico da Justiça Federal, maior a sua relevância em ser executado.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
CRITÉRIOS	**VALOR**			
	4	**3**	**2**	**1**
Demanda Legal Peso: 60%	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal
Impacto na estratégia da Justiça Federal Peso: 40%	Projeto tem muita relação com a estratégia. Pontuação: Acima de 9.	Projeto tem significativa relação com a estratégia. Pontuação: de 7 a 9.	Projeto tem alguma relação com a estratégia. Pontuação: de 4 a 6 ou possui meta prioritária	Projeto tem pouca relação com a estratégia. Pontuação: de 0 a 3.

Tabela 05 – Critérios de Alinhamento Estratégico

No critério "Impacto na estratégia da Justiça Federal" a pontuação é derivada no ranking realizado no processo de análise e seleção dos projetos.

A fórmula aplicada para o cálculo da nota do alinhamento estratégico é:

∑ (valores * peso)

A multiplicação das duas notas, de complexidade e alinhamento estratégico, determinará a **Nota do Projeto** na organização:

(Alinhamento Estratégico * Complexidade)

Essa nota é um critério a ser utilizado como apoio nas decisões gerenciais e estratégicas sobre os projetos. Ela é aplicada na Tabela 08 para agrupar os projetos numa classificação **Alinhamento Estratégico X Complexidade** que se divide em Alta, Média e Baixa.

Complexidade					
4	4	8	12	16	
3	3	6	9	12	
2	2	4	6	8	
1	1	2	3	4	
	1	2	3	4	
	Alinhamento Estratégico				

Legenda:

De 1,00 a 2,99 – Baixa

De 3,00 a 7,99 – Média

De 8,00 a 16,00 – Alta

Tabela 06 – Matriz de Classificação: Alinhamento Estratégico x Complexidade

O Comitê Institucional de Planejamento Estratégico poderá utilizar as notas Alinhamento Estratégico e Complexidade com o objetivo de auxiliar a priorização dos projetos.

5.2.3. Aprovação dos Projetos

Os projetos priorizados deverão ser aprovados pelo Comitê Institucional de Planejamento Estratégico que deverá definir a ordem de prioridade para execução dos projetos aprovados. Na aprovação deverá ser considerada a contribuição do projeto para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Este processo é manual, ou seja, o Comitê Institucional de Planejamento Estratégico deverá informar quais são os projetos aprovados e qual a sua ordem de prioridade. Os projetos aprovados deverão aguardar autorização para início da sua implementação.

5.3. Processo de Autorização e Execução

Este processo inclui as fases de autorização e início da execução dos projetos aprovados e que contribuem para atendimento dos objetivos estratégicos.

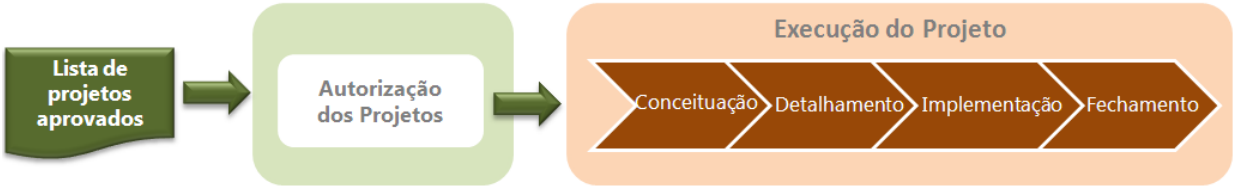


Figura 08 – Macrofluxo do Processo de Autorização e Execução

5.3.1. Autorização dos Projetos

Esta fase tem como objetivo alocar formalmente recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunicar formalmente a decisão de autorizar um projeto ou programa.

São atividades desta fase:

- ➲ Comunicar as decisões para as partes interessadas, referenciando os programas e projetos incluídos e os excluídos do portfólio;
- ➲ Autorizar a inclusão, suspender ou cancelar os programas e projetos;
- ➲ Realocar orçamento e recursos dos programas e projetos suspensos ou cancelados;
- ➲ Alocar recursos humanos e financeiros para os programas e projetos incluídos;
- ➲ Comunicar quais são os resultados esperados para cada projeto ou programa autorizado.

A autorização para a execução dos projetos é de responsabilidade do Comitê Institucional de Planejamento Estratégico, devendo validar junto à Secretaria de Planejamento e Orçamento o orçamento aprovado para os projetos.

Para os projetos autorizados as Unidades Demandantes, por meio do Gestor do Projeto, deverão designar os respectivos gerentes de projeto.

5.3.2. Execução dos Projetos

Os projetos autorizados deverão seguir a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal – MGP. Caberá ao gerente do projeto detalhar as atividades, definir os prazos e responsáveis. Os projetos autorizados e em execução serão acompanhados pelo Escritório de Projetos Estratégicos – EPE.

A avaliação dos resultados do projeto será acompanhada pelos Comitês Institucionais de Planejamento Estratégico e deverá ser feita considerando as metas de resultados previstas. O processo de avaliação de resultados do produto do projeto está detalhado na Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP.

5.4. Processo de Monitoramento e Controle

Monitorar e Controlar o portfólio significa acompanhar o andamento dos programas e projetos autorizados, bem como verificar se as estratégias estabelecidas estão de fato sendo implementadas. O monitoramento e controle do portfólio envolvem:

- ➲ Garantir que o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado;

➲ Identificar mudanças nas diretrizes estratégicas da organização;
➲ Acompanhar a realização do portfólio com o objetivo de identificar se os resultados esperados estão de fato sendo alcançados.

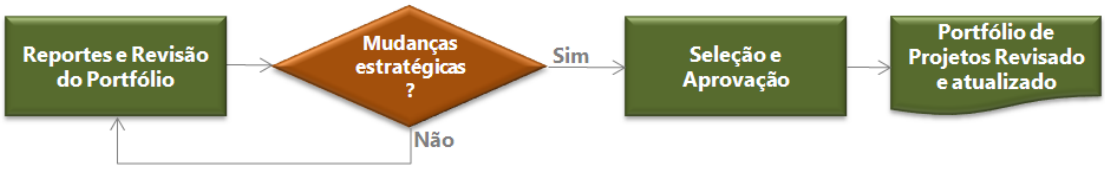


Figura 09 – Macrofluxo do Processo de Monitoramento e Controle

O Comitê Institucional de Planejamento Estratégico, com o apoio do Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – é o responsável pelo Monitoramento e Controle dos portfólios da organização.

Para que seja realizado um efetivo monitoramento e controle do portfólio, os gerentes de projetos devem regularmente reportar o andamento de seus projetos, conforme orienta a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal – MGP.

5.4.1. Reportes e Revisão do Portfólio

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – é o responsável por prover reportes do portfólio de projetos. O objetivo desta fase é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

O objetivo das revisões é assegurar que o portfólio contenha apenas programas e projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, os programas e projetos podem ser incluídos, repriorizados ou cancelados com base em seu desempenho ou por uma visão atualizada da estratégia organizacional.

As principais atividades desta fase são:
➲ Atualização dos indicadores de desempenho dos programas e projetos do portfólio;
➲ Revisão das prioridades, dependências entre projetos, escopo, retorno esperado, riscos e desempenho;
➲ Revisão nas expectativas de impacto para as unidades demandantes;
➲ Elaboração de recomendações para o gerenciamento dos projetos ou programas;

- ➲ Entradas para avaliação de desempenho do portfólio:
  - % custo realizado sobre o orçado
  - % trabalho executado
  - % entregas realizadas
- ➲ Avaliação de riscos significativos que comprometem os objetivos do projeto ou programa.

Os relatórios da revisão do portfólio serão emitidos mensalmente e encaminhados para análise do Comitê Institucional.

Caso seja identificada alguma alteração nas diretrizes estratégicas, mudanças de conjuntura ou o próprio desempenho dos projetos no portfólio deverá ser iniciado o processo Priorização e Aprovação do Portfólio, sempre que houver necessidade de mudanças de inclusões, alterações ou cancelamentos de projetos.

O objetivo desta fase é garantir que o portfólio responda às mudanças na estratégia. Pequenas mudanças na estratégia normalmente não afetam o portfólio, porém mudanças significativas freqüentemente impactam o portfólio. Desta forma projetos podem ser suspensos ou até mesmo cancelados. Uma avaliação dos impactos nestas alterações deve ser realizada e a tomada de decisões deve ser formalmente documentada.

Para os projetos ou programas cancelados deverá ser elaborado o Termo de Encerramento explicitando a destinação dos recursos alocados ao projeto, produtos entregues e não entregues, avaliação do impacto do cancelamento, recomendações e lições aprendidas.

O Comitê Institucional de Planejamento Estratégico é o responsável por aprovar as mudanças ocorridas no portfólio, de acordo com as regras de escalonamento. As mudanças aprovadas deverão ser comunicadas a todos os envolvidos e impactados.

O produto desta fase é o portfólio de projetos da organização revisado, atualizado e divulgado.

5.4.2. Regras para Escalonamentos

As regras de escalonamento definem a instância responsável pela aprovação de ações referentes aos riscos, problemas e mudanças conforme o nível de impacto destes no projeto. Estas regras levam em consideração o âmbito do projeto (Seccional, Regional ou Nacional), a complexidade do projeto e a criticidade do impacto para definir a instância responsável pela aprovação de ações corretivas.

Na sequência segue o detalhamento das possíveis situações e respectivos responsáveis pelas aprovações.

Cenário 1: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto.

Situação	Gestor do Projeto	*Comitê (Gestor ou Institucional)
Projetos Classificados como Baixa Complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos Classificados como Média ou Alta Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos produtos do projeto (escopo) sem comprometer o prazo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em menos de 10% o prazo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em mais de 10% o prazo final do projeto.		Aprova
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o objetivo do projeto.		Aprova

Tabela07-Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto

Cenário 2: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto.

Situação	Gestor do Projeto	*Comitê (Gestor ou Institucional)
Projetos Classificados como Baixa Complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos Classificados como Média Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em até 10%.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em mais de 10%.		Aprova
Projetos Classificados como Alta Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo do projeto		Aprova

Tabela08- Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto

* Responsabilidades:
    - Projetos Nacionais – Comitê Gestor de Planejamento Estratégico;
    - Projetos Regionais ou Seccionais – Comitê Institucional de Planejamento Estratégico da Justiça Federal.

6. REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – RAE

As Reuniões de Avaliação Estratégica – RAEs – fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia. A RAE também tem como objetivos:

- ➲ Assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico;
- ➲ Alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização;
- ➲ Aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses; e
- ➲ Acompanhamento da implementação da estratégia por meio de Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos.

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – participa das RAEs apresentando o status, alinhamento e resultados dos projetos estratégicos. *Os projetos são a estratégia em ação.* Desta forma, caso um projeto não esteja entregando os benefícios esperados impostos pelos desafios estratégicos, deve ser cancelado, repriorizado ou ter seu escopo redefinido. Se o projeto precisa entregar determinado resultado e, durante a sua consecução, é sabido que estes resultados não poderão ser entregues por fatores diversos, não há motivo algum para que este continue sendo desenvolvido da mesma maneira, podendo gerar mais custos do que benefícios para a organização.

Logo, além de todas as restrições de um projeto que já são acompanhadas operacionalmente, o benefício que este deveria entregar em prol da estratégia também deve ser especialmente considerado na tomada de decisão em uma das RAEs realizadas.

Durante a etapa de preparação da RAE, deverá ser feita uma análise de desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas recomendações de correção de rumo caso este objetivo não tenha o desempenho esperado. Essas recomendações devem ser baseadas nos projetos que suportam a execução da estratégia.

CAPÍTULO 3: ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS – EPES

1. COMPOSIÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS EPES

Baseado na organização dos órgãos da Justiça Federal e para garantir maior proximidade dos Escritórios de Projetos Estratégicos com os gerentes de projetos optou-se pelo modelo descentralizado dos Escritórios de Projetos Estratégicos na Justiça Federal, sendo instituído:

- O Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais – EPEN, no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Institucional do Conselho da Justiça Federal;
- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Regionais – EPER, nos tribunais regionais federais; e
- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Seccionais – EPES, nas seções judiciárias.

Apesar de ser um modelo descentralizado, os Escritórios de Projetos Estratégicos devem atuar de forma integrada, trocando informações sobre o andamento dos projetos, troca de boas práticas e lições aprendidas, buscando a melhoria contínua, a padronização e uma linguagem única na gestão de projetos na Justiça Federal.

Os Escritórios de Projetos Estratégicos são implantados no âmbito da unidade responsável pelo planejamento estratégico, observando as especificidades estruturais de cada órgão.

2. MISSÃO DOS EPES

Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos Estratégicos – EPEs – da Justiça Federal têm como missão:

> ***Ser a estrutura de suporte para a gestão do portfólio de projetos estratégicos garantindo a aderência estratégica, implantando as melhores práticas e difundindo a cultura de gerenciamento de projetos na Justiça Federal.***

Para o alcance dessa missão o EPE presta um conjunto de serviços às equipes de projetos e aos Comitês de Planejamento Estratégico. Estes serviços estão agrupados em áreas de serviço e são detalhados no item 5 deste capítulo.

3. ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – é responsável por apoiar o processo de gestão de portfólio e todos os programas e projetos que compõem o portfólio com base nas atribuições estabelecidas neste modelo de operação e nas orientações estratégicas da Justiça Federal.

A abrangência de atuação dos EPEs corresponde à delimitação do conjunto de projetos estratégicos do portfólio. A primeira delimitação se refere justamente à questão setorial, ou seja, o EPE acompanhará os projetos da sua área de atuação, ou seja, nacional, regional ou seccional. Além disso, para se enquadrar no portfólio a ser acompanhado pelo EPE, uma demanda candidata terá que atender aos seguintes critérios:

1. Projetos ou Programas que suportam os objetivos estratégicos da Justiça Federal; OU Projetos ou Programas de unidades demandantes que atendam pelo menos 40% dos objetivos estratégicos;
2. Projetos que tenham os custos definidos no orçamento;
3. Projetos em que os resultados impactem no mínimo duas unidades; e
4. Projetos com duração superior a cento e oitenta (180) dias;

Além dessas características, deve-se averiguar a presença ou ausência de cada um dos critérios na iniciativa que se está avaliando:

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE INICIATIVAS	
Continuidade	Iniciativa não possui datas de início e/ou de término estabelecidos. Não há previsão de desmobilização da equipe.
Somente Aquisição	A iniciativa é uma aquisição de produto ou serviço, pode ser simples (aquisições rotineiras, que não demandam estudo prévio e que não geram atividades de caráter exclusivo pós-aquisição) ou complexa (envolve muitos recursos, demanda controle estrito e é estratégica). Tais como: aquisição de material de insumo, aquisição de equipamentos e/ou software, reformas prediais, reestruturações de espaços físicos, cursos e treinamentos.

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE INICIATIVAS	
Ação de Manutenção ou Sustentação	Iniciativa é uma ação corretiva, preventiva, adaptativa ou de melhoria, a ser feita sobre outra iniciativa previamente planejada, tem duração curta (cerca de dois meses).
Paralelismo	Iniciativa é conduzida por equipes distintas, gerenciadas separadamente, ou demanda várias entregas paralelas (ocorrendo simultaneamente por equipes diferentes, ou gerenciadas por pessoas diferentes), ou é de gerenciamento complexo.
Projeto	Empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único, com início e fim definidos, que utiliza recursos, possui atividades seqüenciadas e inter-relacionadas e requer a coordenação centralizada de um gerente de projetos.
Programa	Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente.

Tabela 09 – Critérios para classificação de iniciativas

Não serão acompanhados pelos EPEs os projetos que envolvam apenas a aquisição de material de insumo, aquisição de equipamentos e/ou software, reformas prediais, reestruturações de espaços físicos, cursos e treinamentos, encontros e fóruns.

Além dos critérios estabelecidos, é considerada também a capacidade de atuação do EPE, uma vez que a unidade pode dispor de recursos limitados. Desta forma, um projeto candidato a compor o portfólio pode ainda passar por um processo de análise de capacidade de atendimento pelos Escritórios de Projetos Estratégicos.

Com base na presença ou ausência dos critérios detalhados, pode-se realizar a avaliação da iniciativa analisando a Figura 09.

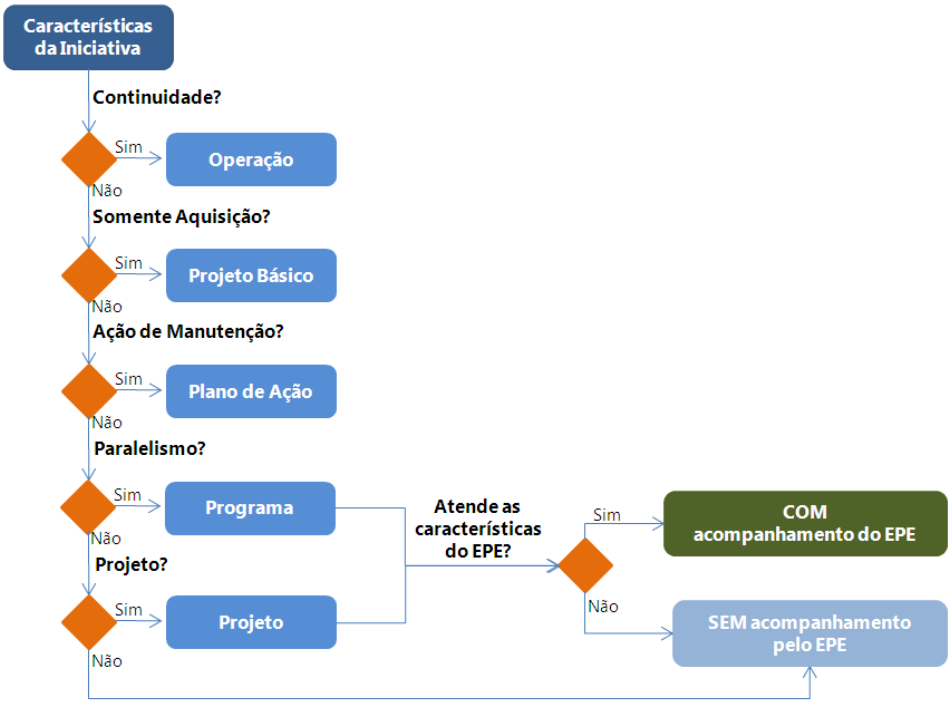


Figura 09 – Análise das características das iniciativas a serem acompanhadas pelo EPE

4. EXCLUSÕES DE ESCOPO

A seguir são explicitados produtos e/ou serviços que não fazem parte do escopo de atuação do EPE:

- Definição ou levantamento de conteúdos técnicos dos projetos acompanhados pelo EPE;
- Desenho ou mapeamento de processos organizacionais relacionados ao escopo dos projetos;
- Levantamento, desenvolvimento, customização e instalação de sistemas computadorizados;
- Treinamentos ou capacitações que não estejam explicitamente citados nesse modelo de operação;
- Execução de serviços gerenciais, operacionais ou administrativos que não estão explicitamente descritos nesse modelo de operação.

5. COMPETÊNCIAS DOS EPES

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – para concretização de seu propósito deve ter clareza do conjunto de competências que lhe cabem. Este conjunto de competências deve ser parte da rotina de trabalho dos integrantes do EPE. São elas:

- Garantir que o portfólio de projetos esteja adequado ao alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo para o alinhamento dos projetos à estratégia da Justiça Federal;
- Acompanhar o andamento dos projetos estratégicos provendo informações estruturadas, atualizadas e consolidadas da atual posição do portfólio por meio de um relatório executivo de acompanhamento do portfólio de projetos estratégicos;
- Prover informações de caráter gerencial que permitam os Comitês de Planejamento Estratégico acompanhar o desempenho dos projetos em andamento, bem como avaliar se estes estarão atendendo os objetivos para os quais foram designados;
- Manter atenção nas principais causas dos problemas que afetam os resultados de um projeto, sejam de escopo, custos, prazos e qualidade, buscando identificar e implementar as ações necessárias de correção;
- Manter acervo de conhecimentos, históricos e lições aprendidas nos projetos acompanhados pelo EPE. Todo conhecimento acumulado deve ser disponibilizado de forma organizada e de fácil acesso a todos os interessados e envolvidos nos assuntos que dizem respeito à gestão dos projetos na Justiça Federal;
- Contribuir para que as equipes responsáveis pela execução dos projetos sejam orientadas e desenvolvidas de acordo com as boas práticas e metodologias estabelecidas para a gestão de projetos por meio de aconselhamento, orientação, suporte e treinamento de gestão de projetos;
- Prestar apoio e assessoramento técnico ao gerente e às equipes de projeto em todas as fases do projeto e na correta aplicação da Metodologia;
- Integrar os múltiplos projetos, gerentes e gestores de projetos, consolidando suas informações num repositório compartilhado;
- Promover a utilização das ferramentas corporativas de Gerenciamento de Projetos, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- Zelar pela utilização e padronização da gestão de projetos;
- Realizar treinamento relativo à metodologia de gestão de projetos;
- Criar condições para o aumento da maturidade em gestão de projetos na organização;
- Realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projetos; e

- Realizar intercâmbio e benchmarking com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projetos.

5.1. Competências do EPE Nacional

Além das competências do EPE, o EPE Nacional também possui como competências específicas:

- Coordenar os trabalhos de atualização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal, envolvendo as partes interessadas e demais EPEs Regionais e Seccionais;
- Avaliar adesão à metodologia de gerenciamento de projetos na Justiça Federal;
- Prover suporte da metodologia aos EPEs Regionais e Seccionais;
- Avaliar maturidade dos gerentes de projetos e dos EPEs, permitindo planejamento das ações de desenvolvimento;
- Orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos;
- Acompanhar e divulgar informações dos projetos estratégicos nacionais da Justiça Federal; e
- Realizar pesquisas de maturidade em gestão de projetos na Justiça Federal.

6. DETALHAMENTO DAS ÁREAS DE SERVIÇO

Os trabalhos desenvolvidos pelo EPE estão agrupados em nove áreas de serviço, conforme apresenta a Figura 13. As áreas de serviço foram propostas com base nas melhores práticas de Escritórios de Gerenciamento de Projetos adequadas às necessidades da Justiça Federal.

Figura 10 – Áreas de atuação do Escritório de Projetos Estratégicos – EPE

Cada área de serviço tem um objetivo específico que contribui para a realização da missão do EPE. Esta seção descreve os serviços compreendidos em cada área relacionando os objetivos, as atividades, os produtos a serem gerados e a sua periodicidade de realização.

É importante ressaltar que as frentes de serviço do EPE devem ser reavaliadas constantemente em termos de impacto e relevância para a Justiça Federal. Funcionalidades, capacidades e habilidades podem e devem ser customizadas ou redesenhadas para que elas estejam permanentemente otimizadas e sejam adotadas e usadas por todos os Escritórios de Projetos Estratégicos – EPEs.

6.1. Gestão do Portfólio Estratégico

Esta área de serviço detalha as atividades de suporte e apoio ao processo de gestão de portfólio da Justiça Federal, conforme Capítulo 2.

6.1.1. Objetivos

A gestão de Portfólio Estratégico tem como objetivos:

- Contribuir para o alinhamento dos programas e projetos aos objetivos estratégicos da Justiça Federal;
- Garantir a seleção das demandas e projetos e a priorização destes, evitando a duplicidade de esforços;

➲ Auxiliar na disponibilização dos recursos necessários à execução dos projetos;
➲ Acompanhar programas e projetos visando um gerenciamento integrado, possibilitando avaliação da capacidade de entrega, necessidade de mudanças, redução de duplicidade de esforços e visibilidade à organização;
➲ Gerar relatórios integrados e padronizados sobre projetos estratégicos garantindo reporte aos Comitês Gestores e Técnicos do Planejamento Estratégico da Justiça Federal de forma direta e consistente, apoiando a tomada de decisão.

O portfólio de projetos e programas nacionais deverá ser acompanhado pelo EPEN apoiado pelos EPERs e EPESs.

6.1.2. Atividades e Produtos

GESTÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO	
Atividades	1. Atividades definidas no processo de Gestão de Portfólio (ver Capítulo 2); 2. Promover reuniões periódicas para análise do andamento físico e financeiro dos projetos; 3. Apoiar na identificação de interfaces entre os projetos estratégicos; 4. Monitorar a elaboração e execução dos projetos estratégicos; e 5. Analisar e divulgar os indicadores dos projetos (exemplo: indicador de desempenho de prazo).
Entradas	- Processos da Gestão de Portfólio; - Relatório de Acompanhamento dos Projetos – RAP; - Lista de Projetos e Programas; - Indicadores dos projetos.
Produtos	- Avaliação do Portfólio de Projetos Estratégicos; - Relatórios de Acompanhamento do Portfólio de Projetos Estratégicos (acompanhamento físico, financeiro e indicadores dos projetos); - Revisão do portfólio e das prioridades dos projetos; - Recomendações para o gerenciamento dos projetos ou programas; - Avaliação de riscos significativos que comprometem os objetivos do programa ou projeto.
Periodicidade	Mensal

Tabela 10 – Atividades e Produtos da Gestão de Portfólio Estratégico

6.2. Metodologia, Processos e Padrões

Esta área de serviço é de responsabilidade do EPE Nacional que contará com a participação e contribuição dos demais EPEs Regionais e Seccionais para o desenvolvimento e atualização da metodologia, processos e padrões de gerenciamento de projetos da Justiça Federal, evoluindo de acordo com grau de maturidade da organização.

6.2.1. Objetivos

São objetivos desta frente:

➲ Definir, desenvolver e manter instrumentos, processos e padrões em gerenciamento de programas, projetos e portfólio para a Justiça Federal;

➲ Uniformizar os processos e padrões em gerenciamento de projetos baseado nas melhores práticas e maturidade da organização; e

➲ Divulgar e disseminar o uso da metodologia e padrões estabelecidos, buscado uma linguagem única e uma cultura de gerenciamento de projetos na Justiça Federal.

6.2.2. Atividades e Produtos

METODOLOGIA, PROCESSOS E PADRÕES	
Atividades	1. Realizar pesquisa e analisar a aderência dos gerentes de projetos e EPEs na metodologia, processos e padrões em gerenciamento projetos; 2. Identificar pontos de melhorias na metodologia, processos e padrões; 3. Prospectar boas práticas em organizações públicas e privadas referência em gerenciamento de projetos (benchmarking); 4. Revisar e adequar a metodologia de gerenciamento de programas e projetos; 5. Criar novos ou excluir padrões, de acordo com as necessidades identificadas; 6. Elaborar manuais para facilitar o entendimento da metodologia pelos gerentes de projetos; 7. Divulgar padrões de estrutura analítica de projetos (EAP); e 8. Divulgar os ajustes e melhorias implementadas aos gerentes de projetos e Escritórios de Projetos.
Entradas	- Atual Metodologia de Gerenciamento de Projetos, processos e padrões
Produtos	- Diagnóstico da pesquisa realizada com gerentes e EPEs; - Relatório do benchmarking realizado; - Metodologia, processos e padrões revisados (novas versões); e

METODOLOGIA, PROCESSOS E PADRÕES	
	- Divulgação das novas versões aos gerentes e EPEs.
Periodicidade	Anual

Tabela 11 – Atividades e Produtos: Metodologia, Processos e Padrões

6.3. Ferramentas

A definição das ferramentas para gestão de projetos na Justiça Federal é responsabilidade do EPE Nacional que contará com a participação e contribuição dos demais EPEs Regionais e Seccionais para sua validação, aprovação e implantação. Os EPEs Regionais e Seccionais são responsáveis pela divulgação e garantia de uso destas ferramentas pelos gerentes e equipes de projetos.

6.3.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Apoiar na definição de ferramentas de gerenciamento de projetos objetivando maior controle e visibilidade dos projetos implementados na Justiça Federal;

➲ Garantir que as informações dos projetos estratégicos estejam nas ferramentas.

6.3.2. Atividades e Produtos

FERRAMENTAS	
Atividades	1. Especificar e adquirir ferramentas que apoiem os processos previstos no Modelo de Gestão de Portfólio e na Metodologia de Gerenciamento de Projetos; 2. Elaborar plano de implantação das ferramentas; 3. Implantar ferramentas aprovadas para a gestão de projetos; 4. Divulgar as ferramentas para os gerentes e EPEs; 5. Solicitar instalação ou acesso para os membros de equipe selecionados; 6. Cadastrar usuários e configurar permissões nas ferramentas; 7. Atender as dúvidas dos usuários das ferramentas de forma remota e/ou presencial.
Entradas	- Demandas por ferramentas de apoio a gestão de projetos; - Solicitação de apoio nas ferramentas implantadas.
Produtos	- Ferramentas para a gestão de projetos definidas e implantadas; - Apoio aos gerentes e equipes de projetos quanto ao uso das ferramentas implantadas.

Periodicidade	Sob demanda

Tabela 12 – Atividades e Produtos: Ferramentas

6.4. Gestão Documental

O objetivo maior desta área de serviço é manter a memória corporativa e coletiva, uma vez que todo conhecimento acumulado deve ser disponibilizado de forma organizada e de fácil acesso a todos os interessados e envolvidos nos assuntos que dizem respeito à gestão dos projetos na Justiça Federal.

6.4.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

- Gerar facilidade no acesso e recuperação das informações dos projetos;
- Manter, de forma organizada e sistematizada, cópia da documentação associada aos projetos estratégicos em formato eletrônico e em meio físico;
- Versionar em meio digital e/ou físico, os documentos relacionados ao EPE;
- Arquivar documentação física dos projetos com localização identifica e de fácil acesso a todos que tenham interesse nas informações dos projetos.

6.4.2. Atividades e Produtos

GESTÃO DOCUMENTAL	
Atividades	1. Definir processo e ferramenta para armazenamento das informações dos projetos em meio eletrônico; 2. Criar e manter estrutura de armazenamento para a documentação física dos projetos; 3. Coletar periodicamente arquivos e documentos com os gerentes de projetos; 4. Garantir o controle de versão dos documentos; 5. Disponibilizar acesso as informações dos projetos.
Entradas	Documentação física e digital dos projetos
Produtos	- Documentação física e eletrônica dos projetos armazenadas e disponíveis para consultas.
Periodicidade	Sob Demanda

Tabela 13 – Atividades e Produtos: Gestão Documental

6.5. Consultoria e Suporte

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – deve trabalhar em parceria com os gerentes de projetos, apoiando-os

na gestão dos seus projetos por meio do apoio na estruturação, na identificação de riscos e problemas, na análise de performance do projeto, na garantia de que estão utilizando adequadamente os padrões estabelecidos e na revisão dos documentos gerados proporcionando robustez e coerências nas informações.

A consultoria dos EPEs também tem como objetivo demonstrar aos gerentes de projetos como as técnicas de gerenciamento de projetos podem ajudar nos projetos, evitando os riscos, otimizando os recursos ou solucionando erros e falhas.

6.5.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Criar as condições necessárias para que as equipes responsáveis pela execução dos projetos sejam orientadas e desenvolvidas de acordo com as boas práticas e metodologias estabelecidas para a gestão de projetos na Justiça Federal por meio de aconselhamento, orientação e suporte;

➲ Acompanhar, junto com os gerentes de projetos, os riscos e problemas que afetam os resultados de um projeto, sejam de escopo, custos, prazos e qualidade, apoiando na identificação das ações necessárias para prevenção e correção;

➲ Prover aporte metodológico nas técnicas e ferramentas para estruturação dos projetos estratégicos.

6.5.2. Atividades e Produtos

CONSULTORIA E SUPORTE	
Atividades	1. Realizar aporte Metodológico aos gerentes de projetos; 2. Apoiar na estruturação dos projetos estratégicos; 3. Avaliar a existência dos relacionamentos entre as metas e escopo do projeto; 4. Avaliar a consistência entre as atividades do cronograma e escopo do projeto; 5. Apoiar na identificação de riscos e problemas; 6. Revisar a documentação gerada.
Entradas	- Acompanhamento dos projetos estratégicos; - Demanda dos gerentes de projetos.
Produtos	- Aporte metodológico realizado; - Projetos estratégicos estruturados.
Periodicidade	Sob demanda

Tabela 14 – Atividades e Produtos: Consultoria e Suporte

6.6. Capacitação

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – deve identificar necessidades e oferecer treinamentos internos no uso da metodologia de gerenciamento de projetos e nas ferramentas de apoio a gestão dos projetos ou, quando necessário, requisitar contratação externa, participando do processo de seleção do fornecedor para que este esteja alinhado com os padrões e metodologia definidos.

6.6.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Promover aprendizado organizacional em gerenciamento de projetos;

➲ Identificar necessidade de melhoria nas habilidades dos colaboradores envolvidos em gerenciamento de projetos, propondo e coordenando ações de capacitação.

6.6.2. Atividades e Produtos

CAPACITAÇÃO	
Atividades	1. Identificar necessidade de treinamento em gestão de projetos; 2. Estruturar e realizar oficinas da metodologia de gerenciamento de projetos e padrões aos gerentes de projetos; 3. Estruturar e realizar oficinas para utilização das ferramentas de gestão de projetos e portfólio; 4. Apoiar na seleção de fornecedores externos para realização de treinamento em gerenciamento de projetos.
Entradas	- Necessidade de treinamentos internos no uso da metodologia de gerenciamento de projetos e nas ferramentas de apoio a gestão dos projetos; - Necessidade de treinamentos externos em gerenciamento de projetos.
Produtos	- Treinamento na Metodologia de Gerenciamento de Projetos; - Treinamento nas ferramentas de gestão de projetos e portfólio; - Treinamento em gerenciamento de projetos;
Periodicidade	Sob demanda

Tabela 15 – Atividades e Produtos: Capacitação

6.7. Avaliação dos Resultados dos Projetos

O Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – é o responsável por acompanhar, avaliar e disponibilizar as informações referentes aos resultados do andamento dos projetos e após seu encerramento. Caso haja algum desvio, ou seja, o projeto não está alcançado a expectativa desejada, são definidas medidas para contornar ou melhorar os resultados, podendo ser definidos um plano de ação, revisão dos processos, ou até mesmo um novo projeto, caso seja aplicável.

O monitoramento e análise dos resultados dos projetos direcionam para uma melhoria contínua e agregação de valor dos projetos implementados na Justiça Federal. O Escritório Projetos Estratégicos também apresenta os resultados e benefícios gerados aos Comitês de Planejamento Estratégico e nas RAEs.

6.7.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Acompanhar as metas e resultados (quantitativos e/ou qualitativos) previstos pelo projeto;

➲ Avaliar e analisar os resultados obtidos provendo recomendações para a elaboração de planos de ação para os projetos que não alcançarem as metas estipuladas, direcionando para a melhoria contínua e agregação de valor nos resultados dos projetos implementados na Justiça Federal; e

➲ Divulgar os resultados dos projetos.

6.7.2. Atividades e Produtos

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS	
Atividades	1. Acompanhar o mapeamento dos resultados previstos para os projetos estratégicos; 2. Avaliar e analisar os resultados obtidos; 3. Propor recomendações ou plano de ação para os desvios identificados; 4. Divulgar os resultados dos projetos.
Entradas	- Mapeamento de resultados dos projetos (planejado x realizado); - Coleta dos resultados.
Produtos	- Painel de Acompanhamento de Resultados dos Projetos. - Relatório contendo recomendações ou plano de ação para os desvios identificados.
Periodicidade	Mensal

Tabela 16 – Atividades e Produtos: Avaliação dos Resultados dos Projetos

6.8. Coleta e Disseminação de Lições Aprendidas

Esta área de serviço objetiva a criação de uma base de conhecimentos contendo informações dos projetos, que estará disponível a toda Justiça Federal. Os registros de lições aprendidas ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros, evitando repetir os erros já cometidos e utilizando os acertos como referência de sucesso, podendo ser repetidos.

6.8.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Suportar o aprendizado organizacional a partir das fontes de lições aprendidas existentes;

➲ Incentivar e acompanhar a identificação das lições aprendidas;

➲ Assegurar que as informações estejam completas e com qualidade, garantindo o correto uso e divulgação das lições aprendidas no âmbito da Justiça Federal; e

➲ Promover aprendizado organizacional em gerenciamento de projetos, disseminando as melhores práticas colhidas nos Escritórios de Projetos Estratégicos.

6.8.2. Atividades e Produtos

COLETA E DISSEMINAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
Atividades	1. Coletar lições aprendidas junto aos gerentes e equipes dos projetos; 2. Analisar as lições aprendidas coletadas; 3. Gerar base de dados contendo as lições aprendidas analisadas e categorizadas (por área de conhecimento, por tipo de projeto, etc.); 4. Disponibilizar as lições aprendidas para consulta.
Entradas	Lições aprendidas dos projetos informadas pelos gerentes e equipes dos projetos.
Produtos	- Banco de Lições Aprendidas atualizado e disponível para consulta.
Periodicidade	Mensal

Tabela 17 – Atividades e Produtos: Coleta e Disseminação de Lições Aprendidas

6.9. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Esta área de serviço é de responsabilidade do EPE Nacional que contará com a participação e contribuição dos demais EPEs Regionais e Seccionais para mensurar periodicamente e monitorar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, objetivando a definição de planos de ação para melhoria contínua

na gestão de projeto, o aumento da eficiência, a previsibilidade de prazos e otimização dos recursos da Justiça Federal.

6.9.1. Objetivos

São objetivos desta frente de serviço:

➲ Promover ações constantes de melhoria das práticas, instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos adotadas;

➲ Maior efetividade das práticas de gerenciamento de projetos;

➲ Aumentar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos;

➲ Realizar *benchmarking* sobre práticas de gerenciamento de projetos;

➲ Reavaliar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos;

➲ Propor plano de ações para melhorias; e

➲ Ajustar as práticas e instrumentos propostos para contemplar melhorias identificadas.

6.9.2. Atividades e Produtos

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
Atividades	1. Realizar visitas para conhecer experiências de escritórios de projetos em outras instituições públicas ou privadas; 2. Participar de eventos locais e nacionais sobre gerenciamento de projetos; 3. Definir modelo de pesquisa de maturidade em Gerenciamento de Projetos; 4. Realizar pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Justiça Federal; 5. Analisar resultados da pesquisa realizada; 6. Elaborar plano de ação para aumento da Maturidade em Gerenciamento de Projetos; 7. Divulgar resultados e plano de ação.
Entradas	- Visitas técnicas (benchmarking); - Participar de congressos ou seminários em gerenciamento de projetos; - Modelos de pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos; - Pesquisa de maturidade.
Produtos	- Relatório do benchmarking realizado; - Divulgação dos resultados da pesquisa e Plano de Ação para aumento da Maturidade em Gerenciamento de Projetos.
Periodicidade	Anual

Tabela 18 – Atividades e Produtos: Maturidade em Gerenciamento de Projetos

7. COMUNICAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

O processo de melhoria contínua visa o aperfeiçoamento, evolução e a maturidade dos processos do Escritório de Projetos Estratégicos da Justiça Federal. Desta forma é fundamental que haja uma comunicação efetiva entre os Escritórios de Projetos, equipes e gerentes de projetos objetivando compartilhar conhecimentos, lições aprendidas e melhores práticas na gestão de projetos.

7.1. Plano de Comunicação

O objetivo do plano de comunicação do EPE é promover a integração dos envolvidos na gestão de projetos, buscando estimular o envolvimento, o compromisso e a participação dos mesmos.

É importante que cada Escritório de Projetos Estratégicos – EPEs – tenha um Plano de Comunicação objetivando estabelecer as formas, o público alvo e a periodicidade de cada ação do plano.

O Plano de Comunicação poderá conter diversas ações, tais como:

- ➲ Definição de cronograma de envio de relatórios mensais de acompanhamento e da divulgação das informações consolidadas (painel de acompanhamento do portfólio de projetos);
- ➲ Cronograma de agenda de reuniões;
- ➲ Elaboração de um boletim mensal para divulgação das informações referentes à metodologia, à divulgação de lições aprendidas e melhores práticas;
- ➲ Estruturação de Programa de Reconhecimento do desempenho dos gerentes/equipes na gestão de projetos;
- ➲ Divulgação de artigos elaborados pelos gerentes de projetos;
- ➲ Realização de encontro anual com gerentes de projetos.

A gestão de projetos bem sucedida deve contar com o trabalho de equipe, cooperação, confiança e uma comunicação objetiva, clara e real.

7.2. Comunicação da Situação dos Projetos

Para consolidar a situação atual dos projetos, tanto para elaborar os painéis mensais de acompanhamento quanto para

apresentação nas RAEs, o Escritório de Projetos Estratégico – EPE – precisa exercer a gestão da comunicação. As comunicações precisam obedecer a um conjunto de cinco regras básicas para garantir o sucesso na consolidação:

1. Ser claro sobre quais informações são necessárias e como elas serão usadas. Não solicitar informações desnecessárias;
2. Comunicar claramente o cronograma para o envio dos relatórios de acompanhamento do projeto;
3. Explicar para quem e onde as informações serão utilizadas. Em geral, após ficar claro qual o objetivo e para quem será divulgado, o envio dos relatórios ganha prioridade;
4. O superior imediato precisa ser informado caso os seus gerentes de projetos não enviem os relatórios de acompanhamento do projeto de forma correta e dentro do prazo estipulado;
5. Informar e acompanhar os dados que necessitarem de explicações adicionais e detalhamento. O acompanhamento é importante para que os gerentes de projetos saibam qual é o nível de detalhe necessário para as informações requisitadas.

Com relação à consolidação das informações dos projetos, o Escritório de Projeto Estratégico – EPE – precisa coletar, consolidar e comunicar o andamento dos projetos, entretanto devem ser observadas as informações coletadas nos relatórios de acompanhamento quanto:

➲ **Ao Cronograma das entregas:** os gerentes de projetos devem enviar os relatórios de acompanhamento dos projetos dentro do cronograma estabelecido;

➲ **À acuracidade e Integralidade das informações:** as informações, além de serem corretas e entregues dentro do cronograma, também precisam ser completas e verificadas junto aos gerentes de projetos.

A perfeita comunicação entre os EPEs, as equipes e os gerentes de projetos permite corrigir falhas, antecipar erros e divulgar acertos. A comunicação, portanto, é um alicerce de uma boa gestão de projetos na organização.

7.3. Acompanhamento dos Projetos Nacionais

Conforme mencionado no item 5 deste capítulo, o EPEN é o responsável pelo acompanhamento e divulgação das informações dos projetos nacionais. A realização deste acompanhamento tem como premissa a elaboração mensal dos Relatórios de

Acompanhamento dos Projetos (RAP) e a atualização periódica do Mapeamento dos Resultados do Projeto (MRP), em todos os regionais que tiverem o projeto no seu portfólio, inclusive o EPEN.

O EPEN utilizará as informações constantes nestes documentos para elaborar o Painel de Acompanhamento de Projetos Nacionais (PAP) que será divulgado mensalmente.

Para a consolidação das informações dos Projetos Estratégicos Nacionais os EPERs também devem consolidar as informações dos relatórios dos EPESs de sua região e enviá-lo ao EPEN.

CAPÍTULO 4: MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos pode ser resumido como um processo que utiliza conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas junto às atividades do projeto com o intuito de atingir os objetivos do mesmo. Se o conhecimento e as habilidades estão diretamente relacionados às pessoas e as técnicas e ferramentas ligadas à organização, tem-se por pressuposto que o gerenciamento de projetos exige esforço e desenvolvimento corporativo e pessoal.

Apesar do gerenciamento de projetos depender muito das pessoas dentro da organização, é a organização que deve promover a implantação ou aprimoramento do processo de gerenciamento de projetos. A organização deve promover e difundir o conhecimento relacionado à gestão de projetos e também definir as técnicas e ferramentas que guiarão e auxiliarão os gerentes e equipes dos projetos.

O grau de estruturação da organização no processo de gerenciamento de projetos é denominado de grau ou nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

A maturidade é uma qualidade ou estado de amadurecimento. Se aplicarmos o conceito de maturidade em uma organização, podemos relacionar a maturidade com o estado no qual a organização está em perfeitas condições para alcançar seus objetivos.

> ***"Maturidade é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade." Harold Kerzner***

As organizações diferem drasticamente em seus níveis de maturidade, mesmo as pertencentes a um mesmo ramo. Maturidade em gerenciamento de projetos está positivamente associada à melhor performance. Mesmo organização com níveis altos de maturidade podem evoluir. Desta forma, é fundamental uma análise para saber onde melhorar na gestão de projetos.

Atualmente as organizações são avaliadas quanto ao nível de maturidade dentro de uma escala definida por cada um dos modelos de maturidade em gestão de projetos já propostos.

A evolução e o amadurecimento podem e devem ser planejados, para que a aquisição de competências permita à organização renovar-se e sobreviver. A pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos tem por objetivo auxiliar a organização na identificação de pontos de melhoria buscando a melhoria contínua.

2. ESTÁGIOS DE MATURIDADE

Os modelos de maturidade partem da premissa de que as organizações, pessoas e setores evoluem por meio de um processo contínuo de desenvolvimento ou crescimento em direção a uma maturidade mais avançada. Os modelos têm por finalidade auxiliar na elaboração de processos e execução de melhores práticas para que as organizações se desenvolvam de forma constante.

Dentro das diversas variações dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, normalmente são envolvidos cinco estágios lineares de maturidade em gerenciamento de projetos, diferindo um pouco no conteúdo de cada nível.

A Tabela 21 apresenta os estágios dos Modelos de Maturidade:

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
Nível 1	É estabelecida a linguagem comum e reconhecimento do gerenciamento de projetos e por isso é considerado estágio inicial. Representa um cenário em que o setor ainda não efetuou nenhum esforço coordenado para a implantação de gerenciamento de projetos.
Nível 2	Caracterizado pela repetição, uma vez que os processos já estão estabelecidos. Estágio conhecido onde já foi feito esforço coordenado pela organização (ou setor) no sentido de se criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos.

Nível 3	Representa um cenário em que a organização utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional.
Nível 4	Estágio gerenciado. Representa um cenário em que a organização está praticando o modelo padronizado do Nível 3, consolidando suas experiências em um banco de dados e evoluindo na arte de gerenciar projetos.
Nível 5	Considerado o nível otimizado ou de melhoria contínua. Representa um cenário em que a organização atinge sabedoria em gerenciamento de projetos.

Tabela 19 – Estágios de um Modelo de Maturidade

Cada um dos cinco níveis pode conter dimensões (ou aspectos fundamentais) a serem analisados, como por exemplo, as dimensões do modelo MMGP – Darci Prado: conhecimento de gerenciamento em projetos, uso prático de metodologias, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios da organização.

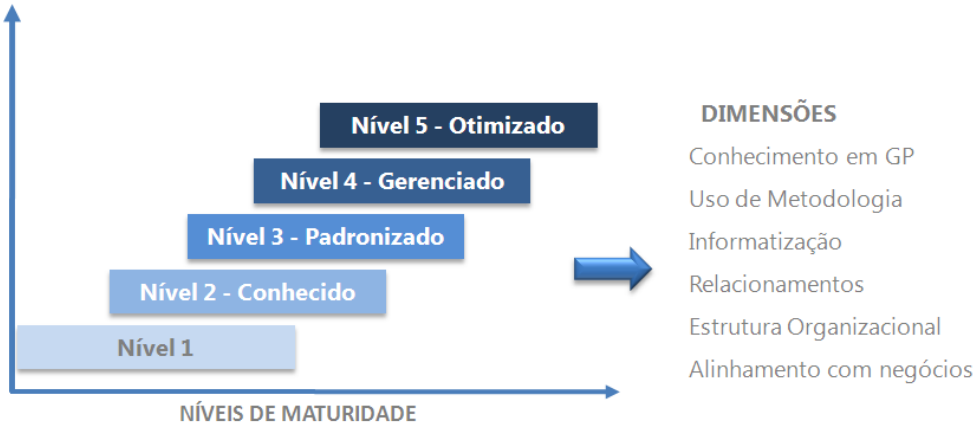


Figura 11 – Níveis e Dimensões do Modelo MMGP. Fonte: PRADO (2004)

Estas dimensões estão presentes em cada nível da maturidade e o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão.

3. ONDE QUEREMOS CHEGAR

A maturidade em gerenciamento de projetos está positivamente associada a um melhor desempenho, a melhores

resultados e previsibilidade na gestão dos projetos. E são esses os objetivos da Justiça Federal, onde se espera que os gerentes e equipes dos projetos pratiquem a gestão de projetos no seu dia a dia, buscando a excelência e resultados nos projetos implementados, atingindo assim sucesso e satisfação dos servidores e da sociedade.

Desta forma, a todos os envolvidos na gestão de projetos da Justiça Federal devem apoiar e buscar:

- A cultura de gerenciamento amplamente disseminada e praticada;
- O uso rotineiro da metodologia de gerenciamento de projetos pelos gerentes e equipes dos projetos;
- Harmonia e produtividade nos relacionamentos entre as unidades, gerentes de projetos e Escritórios de Projetos Nacional, Regional e Seccional; e
- Total alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.

Além de ter uma cultura em gerenciamento disseminada por toda a Justiça Federal, sendo exercida com naturalidade por todos os envolvidos, também é objetivo sermos citados como benchmark para outros órgãos e empresas públicas e privadas, sendo referência na gestão de projetos, programas e portfólio.

ANEXOS

Este documento tem como suporte os anexos:

1. **Ficha Inicial do Projeto:** documento que contém as informações iniciais do projeto que servirão de entrada para o processo de identificação, seleção e aprovação dos projetos.

2. **Planilha para classificação da Complexidade x Prioridade dos Projetos:** planilha contendo os critérios para definição da nota do projeto para priorização.:

3. **Modelo de Painel de acompanhamento de Projetos:** painel de acompanhamento mensal contendo as principais informações físicas e financeiras dos projetos.

HISTÓRICO DE REGISTROS

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	30/04/2010	Marcos Teixeira	Criação do documento.
1.1	01/09/2010	Andreia de Oliveira Silva Cintia Aldrighi Marcos Teixeira	Evolução do documento.
1.1	20/10/2010	Andreia de Oliveira Silva Cintia Aldrighi Marcos Teixeira	Alteração com as sugestões da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte.
1.3	21/03/2011	Andreia de Oliveira Silva Cintia Aldrighi	Inclusão da sessão sobre acompanhamento dos projetos nacionais e formatação do documento.
1.0 TRF5	12/05/2011	Geraldo Alves Juliene Tenório Luiz Targino Karla Boros	Adequações e consolidação da primeira versão do MGPO do TRF5.
1.1 TRF5	24/05/2011	Karla Boros	Adequações a versão 1.3 enviada pelo CJF.

COLABORADORES E REVISORES

Esta sessão apresenta lista, por ordem alfabética, das pessoas, que contribuíram para o desenvolvimento e revisão do Manual de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos Estratégicos da Justiça Federal.

Colaboradores do Conselho da Justiça Federal que participaram do desenvolvimento:

Andreia de Oliveira Silva
Cintia Aldrighi
Marcos Teixeira

Colaboradores que participaram da revisão:

Jaqueline Aparecida Correia de Mello – Conselho da Justiça Federal
Márcia Lúcia Borges de Melo Gomes – Conselho da Justiça Federal
Paulo André Benz – Seção Judiciária do Rio Grande do Norte

Colaboradores que participaram da revisão do TRF5:

Geraldo Alves da Silva Júnior - Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Juliene Gama Tenório Paraíso- Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Luiz Carlos Targino Dantas - Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Karla Catunda Boros – Plano Consultoria

GLOSSÁRIO

Ação Corretiva: Ação para interromper efeitos indesejáveis e eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

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

Acompanhamento: Processo de obtenção de informações sobre os progressos, reunidas em um sistema de controle para mostrar a situação atual, isto é, o cumprimento ou desvio da situação planejada do projeto naquele determinado ponto de tempo.

Benefício: Um ganho mensurável do projeto que é uma razão fundamental básica para que o projeto seja iniciado.

Ciclo de vida do projeto: Um enfoque sistemático do projeto no qual o projeto é descrito como atravessando quatro fases, desde a sua concepção até a conclusão.

Indicadores: Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

Metas: Níveis de desempenho ou resultados pretendidos para um determinado período de tempo.

Metodologia: Um sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

Portfólio: Portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos dos negócios das organizações. É a forma como a empresa se organiza para atingir suas estratégias

de crescimento ou de reformulação de seus negócios, visualizando claramente o esforço que a organização pretende despender em cada uma das categorias dos projetos.

Processo: É uma série de ações sistemáticas que visam o alcance de certo resultado. Em outras palavras, consiste em um conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem um determinado objetivo.

Programa: Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente. Normalmente, os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Projeto: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK® 4ª Edição).

Reuniões de Acompanhamento: São reuniões realizadas regularmente, ao longo da execução do projeto, a fim de avaliar a performance do projeto, corrigir eventuais desvios e definir as alterações necessárias.

Risco: Probabilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário – CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2010.

DISNMORE, P. C. e Silveira Neto F. H. Gerenciamento de Projetos, Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Guia PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos 4ª ed., *Project Management Institute* (PMI), 2008.

Jeito Oi de Fazer Gestão de Projetos. Manual de Gestão de Projetos. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Oi, 2010.

MANSUR, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na Prática: plano de negócio: a máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Manual de Gestão de Projetos – CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2008.

Manual de Gestão de Projetos – STJ. Superior Tribunal de Justiça – Brasília: STJ, 2007.

Manual de Gestão de Projetos – TCU. Tribunal de Contas da União – Brasília: TCU, 2006.

MOECKEL, Alexandre. Sistematização da gestão de portfólio na fase de planejamento estratégico de produtos. Tese de Doutorado Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2009.

PASSOS, A. C. et al. Implantação do Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo. Trabalho de conclusão de curso (MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas / M.Murad Consultoria e Treinamento, Vitória, 2009.

PRADO, Darci. Planejamento e Controle de Projeto. Nova Lima (MG): Editora EDG, Volume 2, 1998.

PRADO, Darci. Usando o MS Project 2007 em Gerenciamento de Projetos. Nova Lima (MG): Editora EDG, Volume 3, 2007.

SIQUEIRA, Adriana Minato. Gestão de empresas de arquitetura: roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio e planejar sua evolução – Curitiba: 2010.

The Standard for Portfolio Management – 1ª ed. Project Management Institute (PMI), 2006.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J., Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução, Pioneira. São Paulo: 2000.

VARGAS, R. V. Manual Prático do Plano de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YOUNG, Trevor L. Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos. São Paulo: Clio Editora, 2008.