



VII Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

# **ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO: AGREGANDO MELHORES PRÁTICAS DA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS**

**JOSÉ ALOYSIO DE MELO PINTO  
ARLETE ALVES MACHADO RODRIGUES  
JOÃO PAULO MOTA**



## **ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO: AGREGANDO MELHORES PRÁTICAS DA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS**

José Aloysio de Melo Pinto  
Arlete Alves Machado Rodrigues  
João Paulo Mota

### **RESUMO**

O presente trabalho apresenta a concepção, implantação e consolidação do Escritório Corporativo de Projetos (ECP) na Justiça Militar da União (JMU). O ECP é uma unidade de apoio à gestão estratégica que promove a adequada gestão corporativa e integrada de projetos da organização, bem como permite o acompanhamento e controle intensivo da implantação de suas ações estratégicas. O ECP é constituído como um mecanismo organizacional voltado para legitimar a gestão de projetos nas organizações, fortalecendo-a como a amarração central de uma lógica de alinhamento e execução estratégica. São muitos os desafios impostos ao ECP para a obtenção de uma atuação efetiva e assertiva, cumprindo com o seu papel permanente de promover a governança de projetos, melhoria contínua, aprendizagem, e inovação organizacional. O artigo apresenta um modelo de apoio à implementação efetiva e convergente com a necessidade de sedimentar e fortalecer o Escritórios de Projetos nas organizações públicas, destacando a adoção de melhores práticas provenientes da Governança para Resultados.



## INTRODUÇÃO

Em um mundo de aceleradas transformações, que alcançam as mais diversas áreas, como a tecnológica, a judiciária e a social, e novos temas passam a fazer parte das preocupações das pessoas, não apenas nas organizações privadas, como também nas instituições públicas, para cumprirem suas missões e até mesmo para sobreviverem têm de se modernizar. Nessa avalanche de mudanças, em que o conhecimento e a informação estão em toda parte, o cidadão, mais informado e conhecendo melhor seus direitos, cada vez mais questiona e exige dos entes públicos maior eficiência e transparência. O enfrentamento dessas questões está em propiciar uma gestão mais competente, atualizada e moderna e, no caso da atividade judicante, na sua celeridade, transparência e efetividade.

Uma Agenda Estratégica proporciona orientação às ações gerenciais em todos os níveis, estabelece e define objetivos a alcançar, estratégias a serem empreendidas e um rol de ações, programas e projetos conformados à estratégia, diminuindo os riscos de tomada de decisões equivocadas ou ineficientes, iniciativas sem resultados eficazes e desperdícios de recursos e de energia e do tempo de trabalho das pessoas. Estabelece, ainda, prioridades entre as iniciativas nele previstas e indicadores e metas para monitorar a sua execução.

Nesse cenário, o Escritório Corporativo de Projetos (ECP) é reconhecido como uma valiosa ferramenta para dar respostas a esses novos desafios das organizações na execução de suas estratégias.

O ECP é uma unidade de apoio à gestão estratégica que promove a adequada gestão corporativa e integrada de projetos estratégicos da organização, bem como permite o acompanhamento e controle da implantação de suas ações prioritárias. O ECP é constituído como um mecanismo organizacional voltado para legitimar a gestão de projetos nas organizações, fortalecendo-a como a amarração central de uma lógica de alinhamento e execução estratégica.

A Justiça Militar da União (JMU) é justiça especializada na aplicação da lei a uma categoria especial, a dos militares federais – Marinha, Exército e Aeronáutica, julgando apenas e tão somente os crimes militares definidos em lei.



Desde sua fundação, há mais 200 anos, cabem à Justiça Militar da União funções judiciais e administrativas, embora estas últimas somente fossem introduzidas, efetivamente, no Poder Judiciário, pela Constituição de 1934.

A criação do Escritório Cooperativo de Projetos na Justiça Militar da União (JMU) justifica-se pelo atual cenário organizacional que urge de uma resposta mais célere e eficaz para os beneficiários das organizações públicas, visando atender as demandas exigidas da sociedade e garantindo melhores níveis de eficiência e eficácia. As organizações evoluem no sentido de se apropriar cada vez mais das ferramentas gerenciais e o crescimento delas depende cada vez mais de projetos em diferentes áreas de atuação. Neste sentido, a eficácia na elaboração e gerenciamento de projetos passou a ganhar atenção profissional, na medida em que tem possibilitado excelentes resultados finalísticos e financeiros para as organizações públicas, quando os mesmos são adequadamente gerenciados.

O modelo de Escritório Cooperativo de Projetos proposto, portanto, busca desempenhar: suporte ao projeto, treinamento, consultoria interna, monitoramento de projetos com ciclos de feedbacks curtos (on-line e real time), gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos. Sendo este o local central para conduzir, planejar, organizar controlar e finalizar as atividades de um projeto.

O papel de um Escritório Cooperativo de Projetos não é o de centralizar todas as iniciativas de gestão de projetos existentes dentro de uma organização. Pelo contrário, deve se tornar um centro de excelência, sendo o guardião de normas, métodos, padrões e do conhecimento de gestão de projetos, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização.

Com base no exposto acima, são muitos os desafios impostos ao ECP para a obtenção de uma atuação efetiva e assertiva, cumprindo com o seu papel permanente de promover a governança de projetos, melhoria contínua, aprendizagem, e inovação organizacional. A finalidade deste *paper* é apresentar um modelo de apoio para implementação efetiva e convergente com a necessidade de sedimentar e fortalecer o Escritório Cooperativo de Projetos, destacando a adoção de boas práticas provenientes da Gestão para Resultados.



## PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JMU - 2012-2018 (BREVE EXPOSIÇÃO)

Em 18 de março de 2009, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu que os tribunais de justiça brasileiros elaborassem e implantassem seus respectivos planejamentos estratégicos. Muito além desse expediente oficial, essa iniciativa vinha ao encontro de uma necessidade não apenas do Superior Tribunal Militar – STM, mas de toda a Justiça Militar da União – JMU.

Durante o ano de 2011, diante dos naturais anseios de renovação e modernização, em meio a um cenário de um mundo em rápidas transformações, foi tomada a decisão, pela alta administração do STM, de modernizar processos, em busca de uma prestação jurisdicional mais célere e transparente e de uma gestão mais eficiente.

Ao analisar os objetivos, programas e projetos componentes do plano estratégico então em vigor, cotejando-o com as novas aspirações, além da pouca ou quase nenhuma identificação e conhecimento da estratégia observados em meio aos magistrados e servidores da casa, bem como, o estágio da execução daquele planejamento, foi decidido iniciar um esforço de revisão do planejamento estratégico.

Assim sendo, a unidade de Gestão Estratégica do STM, ao estudar o tema, definiu a solução em quatro premissas básicas que orientariam este processo: foco no futuro, na legitimidade do plano (elaboração participativa), na transferência de inteligência e no alinhamento ao planejamento estratégico do judiciário nacional. Do conteúdo basilar do presente planejamento, ressalta-se, primeiramente, ser manifesta **na missão** da Justiça Militar da União a tarefa a ela imposta pela Carta Magna de **processar e julgar crimes militares definidos em lei a fim de contribuir para a promoção da Justiça no Brasil**. O futuro a ser auferido pela JMU é expresso em **sua visão: ser reconhecida pela sociedade como uma instituição de excelência do Poder Judiciário**.

Não há, portanto, como a JMU cumprir sua missão, nem alcançar o patamar de excelência sem que sua estratégia e todos os trabalhos, programas e projetos sejam pautados pelos elevados valores de Celeridade, Modernidade,



Acessibilidade, Transparência, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética e Probidade, atributos essenciais que refletem a unicidade ética-moral do Poder Judiciário nacional.

Tendo como base os componentes basilares supracitados, o processo de elaboração do planejamento estratégico foi um empreendimento que movimentou a JMU em todos os níveis, em maior ou menor grau, e em todo o País.

O principal produto do Planejamento Estratégico foi o mapa estratégico da JMU, ilustrado na figura 1 a seguir, que apresenta os tópicos essenciais relacionados à propósitos (missão e visão) e aos resultados (objetivos estratégicos).



Figura 1 - Mapa Estratégico da Justiça Militar da União, 2013



Além das definições contidas no Mapa Estratégico, foram definidas estratégias e iniciativas estratégicas. Ao possuir o Plano pronto, depende, agora, de sua execução. Uma fase em que muitos planos perdem-se nas gavetas e prateleiras a empoeirar-se. Entende-se que a legitimidade provida por sua elaboração participativa é um fator de força na superação desse risco, porém não é único.

Para tanto, se faz oportuno destacar algumas características e medidas tomadas a fim de maximizar a execução da estratégia, a saber:

- Definição de um Patrono de Objetivo Estratégico: cada Objetivo Estratégico, por sua essencialidade, terá um Ministro como seu patrono, que acompanhará, a seu modo e critério, a evolução dos indicadores e o desenvolvimento das estratégias, iniciativas e metas a ele associadas.
- Instituição do Comitê-Gestor Estratégico: reunir-se-á, sob a égide do Ministro-Presidente, na Reunião de Análise da Estratégia – RAE, inicialmente – na fase inicial de consolidação do plano –, mensalmente, e a seguir trimestralmente, para apreciar e decidir sobre o andamento da execução da estratégia. Dessa reunião, será emitido o relatório com decisões que será disseminado aos demais ministros da Corte, aos Juízes-Audidores, Diretores e Secretários.
- Nomeação de Gestores de Iniciativa, ou seja, projetos, programas e ações, e Gestores de Metas: Serão designados formalmente, por Ato do Presidente, um Gestor de Iniciativa e um Gestor de Meta para cada uma das iniciativas e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, respectivamente, bem como para as metas nacionais do Judiciário, concernentes à JMU, estabelecidas sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça. Caberá a este Gestor acompanhar e efetuar as coordenações e articulações necessárias à consecução das iniciativas e metas estabelecidas.
- Instituição do Escritório Corporativo de Projetos (ECP): deve-se aditar, como um mecanismo de suporte e acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico, o ECP e sua sistemática de gerenciamento de projetos, concebido, estruturado e, neste momento, em fase de consolidação.



A implantação de uma unidade de gerenciamento de projetos na Justiça Militar da União foi recomendada pelo CNJ (a partir da divulgação da Meta nº 1/2011 acordada para o Judiciário Nacional) como um fator vital para auxiliar a implantação da gestão estratégica. O ECP, se bem concebido e implementado, fornece importantes mecanismos de acompanhamento, monitoramento e controle, como forma de superar e apoiar as esperadas dificuldades desta fase de execução da estratégia. É importante ressaltar que a Gestão Estratégica da JMU abrange a elaboração do planejamento e o acompanhamento, o gerenciamento de sua execução, incluindo (mas não restrito a) o gerenciamento de projetos, a gestão de processos, a estatística e a inteligência estratégica.

### **EMERGÊNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS: CONCEPÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO COORPORATIVO DE PROJETOS NA JMU**

O ECP é uma unidade de apoio à gestão estratégica que promove a adequada gestão corporativa e integrada de projetos da JMU, bem como permite o acompanhamento e controle da implantação de ações estratégicas. Constituir um ECP significa implementar uma unidade de gestão de um portfólio de projetos. O nível de profundidade da gestão varia bastante dos projetos para o portfólio. No portfólio a gestão da informação é mais estratégica e consolidada, se confrontada a bases comparativas entre os projetos. No portfólio, gerenciar o esforço é importante, porém, secundário, pois, o principal é gerenciar o alcance dos resultados no presente e a tendência dos resultados projetados no futuro. Assim, o desempenho dos projetos é entrada (*input*) e subsídio para a tomada de decisão de balanceamento do portfólio. As decisões em relação aos projetos são: eliminar, aumentar, reduzir, pausar, fundir, retardar, potencializar, priorizar, dentre outras.

O modelo esperado de Escritório Corporativo de Projetos estabelece como premissa ser uma unidade proativa e que sua implementação preveja um início simples (ações de curto prazo, projetos-piloto, divulgação), mas, sobretudo, focada em objetivos de longo prazo (plano de melhoria, aprendizado, maturidade, indicadores).



Em síntese, a presente abordagem se propõe a conceber e implementar um Escritório Corporativo de Projetos (ECP), conduzida sua idealização e estruturação de forma participativa com os integrantes da equipe de liderança ampliada da organização. Assim sendo, foi criado um Modelo de ECP para a JMU e determinada sua estrutura de governança com deliberações sobre a operacionalização, responsabilidades, estrutura e indicadores do Escritório de Projetos alinhados ao Planejamento Estratégico da organização. Abordagem proposta foi:

- definir propósito do ECP;
- desenvolver a cadeia de valor do ECP;
- desenvolver modelo de operação do ECP, que permita estruturar metodologias, ferramentas e boas práticas de gestão de portfólio e projetos;
- definir o modelo de governança: posicionamento organizacional e instância(s) consultivas e deliberativas;
- elaborar o modelo de monitoramento e avaliação de desempenho do ECP e dos projetos;
- elaborar plano de implementação do ECP.

A seguir são detalhadas as principais etapas de modelagem da unidade de gestão de projetos e seus principais produtos resultantes da etapa de formulação.

## 1. Definição de propósitos

Segundo a pesquisa de Benchmarking <sup>1</sup> promovida pelo Project Management Institute (PMI), as funções principais dos ECP são (percentual de organizações que citaram o item)

- Definição e suporte à metodologia de Gerenciamento de Projetos (95%)
- Definição e suporte à ferramenta de Gerenciamento de Projetos (87%)
- Definição e acompanhamento de indicadores de desempenho (79%)
- Apoio às áreas funcionais no planejamento dos projetos (79%)
- Apoio às áreas funcionais no controle dos projetos (79%)

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).



- Treinamento em gerenciamento de projetos (77%)
- Gerir, manter e propagar o conhecimento relativo a projetos (76%)
- Intervenção para recuperação de projetos problemas (62%)
- Revisão e/ou auditoria de projetos (61%)
- Apoio à seleção, priorização e monitoramento do portfólio de projetos (57%)
- Fornecer equipe para projetos – pool de recursos técnicos ( 28%)
- Fornecer gerentes de projetos para as áreas funcionais (23%)

Tendo como referência os elementos da pesquisa supracitada, a equipe ampliada da JMU refletiu sobre uma declaração que permita exprimir o propósito dessa unidade, ou seja, a missão da unidade organizacional, informando o que ela é. Uma boa missão costuma ser sucinta e comunicativa e identifica claramente a que unidade da organização ela pertence. A missão deve definir a razão de ser da unidade. Para auxiliar na elaboração da missão, buscou-se responder a 3 critérios:

- O QUE a unidade gera (bens ou serviços, tangíveis ou não);
- PARA QUE ela os gera (impactos visados);
- PARA QUEM os gera (beneficiários).

Usualmente a missão é elaborada para a organização como um todo, mas não há contra indicações em se ter propósitos para as unidades ou áreas dessa organização. Com base nessas diretrizes, foi construída a missão do ECP, com o objetivo de comunicar de forma clara e inequívoca o papel do Escritório Corporativo de Projetos. A missão do ECP é: **Gerenciar o portfólio de projetos, por meio de métodos e boas práticas, a fim de prover resultados efetivos à organização.**

A visão organizacional é outro conceito da administração e que juntamente com a missão auxilia na definição do propósito da unidade. A visão refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro (podendo ser de curto, médio e/ou longo prazo). Trata-se de uma construção racional (dados e análises objetivas) e imaginativa (capacidade visionária) com objetivo de gerar convergência e fornecer um ideal na direção da qual os esforços da unidade possam se direcionar. A visão do ECP é: **Transformar o Planejamento Estratégico em resultados.**



## 2. Desenho da Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um instrumento utilizado para definir e explicitar o modelo de gestão de uma organização ou de uma unidade organizacional. A cadeia de valor permite definir claramente os produtos (bens ou serviços) e impactos gerados pela área, bem como os processos e insumos necessários para a geração dos produtos e alcance dos impactos, auxiliando assim o alinhamento estratégico da organização (ou área). Essa ferramenta orienta a identificação dos processos, o estabelecimento dos “resultados a alcançar” (objetivos e indicadores) e dos “esforços” por meio de iniciativas para implementação da unidade. A seguir é apresentada a cadeia de valor do ECP.

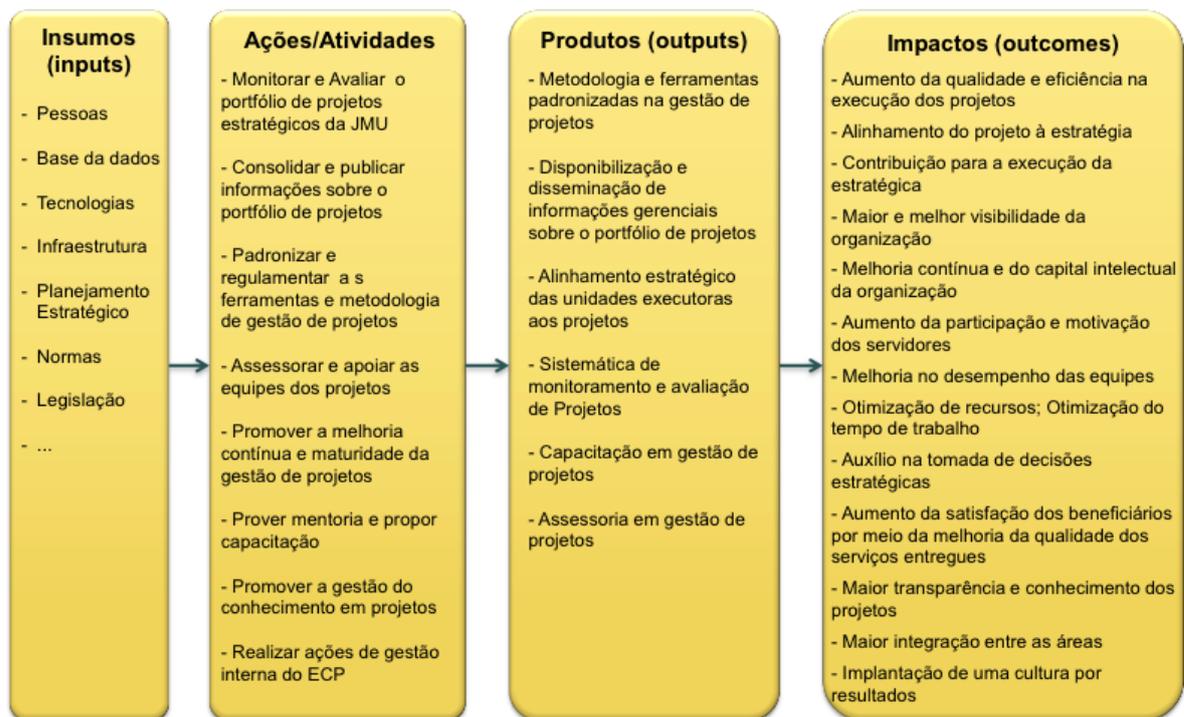


Figura 2 - Cadeia de Valor do ECP.

## 3. Definição do Modelo de operação

A partir da elaboração e análise da cadeia de valor, observa-se que o ECP pode ser entendido como um “prestador de serviços” para as demais áreas da organização. Cada “serviço” possui um objetivo específico que contribui para a realização do objetivo geral do Escritório de Projetos.



Os trabalhos desenvolvidos pelo ECP foram agrupados em sete serviços, a saber: i) gestão interna; ii) padrões e ferramentas; iii) melhoria contínua e maturidade; iv) gestão do conhecimento; v) mentoria e capacitação; vi) monitoramento e avaliação; e vii) gestão de portfólio e interfaces. Cada serviço foi objeto de detalhamento em termos de objetivos, resultados esperados, processos, responsabilidades e periodicidade de realização.



Figura 3 - Modelo de Operação do ECP

#### 4. Estruturação do Ciclo de vida dos projetos prioritários

A gestão de projetos pode ser compreendida como um conjunto de processos executados no âmbito do ciclo de vida do projeto. É papel do ECP estruturar esses processos, bem como fornecer um guia e capacitar os gerentes de projetos da JMU a seguirem os ritos que compõe as cinco etapas, a saber:

- i) **Iniciação:** O processo de iniciação é utilizado para começar um projeto. É importante ressaltar que muitas vezes as informações nesse momento não são suficientes para prever todas as ações necessárias, entretanto, o que estiver disponível deve ser suficiente para o entendimento do projeto. Essas informações serão refinadas no planejamento do projeto.



- ii) Planejamento: a fase de planejamento tem por objeto a elaboração e a aprovação do Plano de Projeto, um documento robusto, consistente e coerente que servirá de guia para a execução, monitoramento e encerramento do projeto.
- iii) Execução: o processo de execução consiste na realização do Plano do Projeto, empreendendo as ações estabelecidas no escopo, realizando orçamento, aquisições, ou seja, a gestão abrangente do projeto para satisfazer as especificações do mesmo e gerar valor para a organização e beneficiários do projeto. Esta fase pressupõe maior participação do gerente e a equipe do projeto, contando com o apoio do Escritório Corporativo de Projetos e as demais unidades envolvidas no escopo do projeto.
- iv) Controle: o processo de monitoramento e controle é realizado para acompanhar e revisar o progresso e o desempenho do projeto, de forma a identificar potenciais obstáculos e desenvolver, tempestivamente, ações corretivas para mitigar dificuldades de execução do projeto. As fases de execução e monitoramento ocorrem concomitantemente. Durante a execução, o Gerente do Projeto realiza as entregas dos produtos (intermediários e finais), momento em que é formalizado o aceite das entregas e avaliado a qualidade pela unidade demandante. Nos casos de não-conformidade, a unidade demandante pode solicitar alterações no escopo do projeto a fim de assegurar que o resultado final atinja o objetivo proposto. As solicitações de mudanças podem ocorrer por outros motivos, como a identificação de alterações ou impedimentos legais ou processuais, mudanças de diretrizes superiores, entre outros. Quando uma mudança é solicitada o Gerente do Projeto analisa o seu impacto e encaminha o Termo de Mudança de Escopo para o Escritório Corporativo de Projeto e, caso haja necessidade, encaminhe a Instância Superior para deliberar sobre a questão.



v) Encerramento: o processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar e formalizar o produto concluído ou, em alguns casos, encerrar o projeto por meio do Termo de Cancelamento. Nesta fase, o Gerente do Projeto, juntamente com a equipe do projeto, identifica as lições aprendidas, como as experiências obtidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas adotadas, os resultados alcançados e enfatiza o que poderia ter sido feito de maneira diferente ou o que não foi feito e poderia ter sido executado. O objetivo desse registro é ajudar na elaboração e na execução de projetos futuros.

## **5. Estabelecimento da Estrutura e do Posicionamento da Unidade**

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

O Escritório Corporativo de Projetos pode abranger toda organização ou a um único projeto, podendo existir mais de um ECP dentro da mesma organização, com características distintas e atuando também em níveis distintos na estrutura organizacional.

O ECP pode ser comparado a um “quartel general”, onde as questões relevantes para o êxito dos projetos prioritários estarão sendo discutidas, auxiliando os gerentes nas tomadas de decisão, concentrando-se no planejamento, priorização e execução coordenada de projetos vinculados aos objetivos gerais da organização.

Para tanto, minimamente, o Escritório Corporativo de Projetos deverá ter seus processos bem desenhados, com um corpo técnico qualificado e dedicado integralmente a prestação de serviços no âmbito de apoio aos projetos, e dotado de instrumentos de gestão de projetos.



Portanto, além da definição do modelo de operação do ECP e da definição de processos que compõe o ciclo de vida dos projetos, é essencial estabelecer a estrutura do escritório de projetos e seu posicionamento na estrutura formal da organização. No caso da JMU, o ECP é uma unidade estabelecida dentro da Assessoria de Gestão Estratégica – AGEST, vinculada diretamente à Presidência do Superior Tribunal Militar (STM). Essas definições são relevantes para a delimitação de um espaço decisional centrado em regras e questões gerais, no direcionamento e no controle estratégicos (diretrizes, foco, avaliação de resultados). A criação dessa estrutura visa sensibilizar e garantir o apoio da alta administração, um dos principais fatores críticos de sucesso na implantação e desenvolvimento do ECP, bem como o gerenciamento das comunicações em todos os processos de gestão de projetos.

## **6. Construção da Sistemática de Monitoramento e Avaliação do Portfólio**

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

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

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



Uma sistemática de monitoramento e avaliação proposta para o ECP envolveu, minimamente, definições sobre: a) os objetos que serão monitorados e avaliados; b) o modelo de M&A, envolvendo definições sobre os prazos, procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações, e sujeitos envolvidos.

i. Objetos de M&A:

Um sistema de monitoramento e avaliação deve conter objetos tanto de resultados quanto de esforços. Os objetos de resultados estão apresentados no quadro de indicadores do Escritório Corporativo de Projetos. Exemplos de indicadores do ECP são: a) Tempo médio de atraso por projeto; b) Execução de projetos sem desvio; c) Planejamento de risco por projeto (Taxa de riscos); d) Percentuais de projetos no prazo; e) Taxa de execução orçamentária do portfólio; f) Taxa de execução física do portfólio; g) Percentual de projetos com alinhamento estratégico; h) Percentual de Produtos Entregues (em conformidade e no prazo) por Projeto; i) Índice de Registro de Lições Aprendidas.

ii. Modelo de Monitoramento e Avaliação:

O modelo de Monitoramento e Avaliação estabelece a forma e o *timing* como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados. Mais especificamente, o modelo busca assegurar que os dados e informações sobre o desempenho dos objetos possam ser coletados e tratados de tal forma que possam ser repassados aos atores interessados no M&A, com vistas a serem prontamente consumidas e absorvidas em seus processos decisórios. É essencial que os atores possam receber os dados e informações necessários a tempo e a hora. Para tanto, envolve definições de prazos, períodos avaliatórios, escopo, produtos e sujeitos das avaliações, de modo que formem conjuntos integrados de modalidades de Monitoramento e Avaliação. Assim sendo, propõe-se cinco modalidades de M&A:



- monitoramento mensal do projeto;
- avaliação trimestral dos esforços de execução do portfólio de projetos;
- avaliação semestral dos esforços e resultados do portfólio de projetos (indicadores de base semestral) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual);
- avaliação anual de esforços e resultados; e
- avaliação bianual somativa de esforços e resultados, com análise dos impactos do portfólio de projetos.

A primeira modalidade é focada em esforços. O monitoramento de ações (desdobradas em atividades dos projetos prioritários) é estabelecido em períodos avaliatórios curtos, em bases mensais – é possível que atividades consideradas críticas possam ser monitoradas de forma intensiva em bases quinzenais. É desejável que esse tipo de monitoramento seja parte essencial do processo gerencial do gerente do projeto, equipe executora e unidades envolvidas no projeto, cujas lideranças possuem um papel essencial na manutenção de uma constante comunicação, cobrança e mitigação de obstáculos. O produto dessa modalidade de Monitoramento e Avaliação é um conjunto de informações sobre o andamento das ações, sob a forma de um relatório sucinto de monitoramento, a ser disponibilizado internamente.

A segunda modalidade, trimestral, é focada em esforços, só que de todo o portfólio de projetos da organização. Um compilado de todas as informações são transmitidas pelos Gerentes dos Projetos para o Escritório Corporativo de Projetos. Essas informações são insumos para a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) da organização.

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

- avaliação da execução das ações e atividade correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais redirecionamentos e/ou reprogramações;



- cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados);
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- análise do alcance dos resultados programados no ponto de avaliação futuro (indicadores anuais), com indicações de tendências de descumprimentos ou superações.

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

A quarta modalidade de Monitoramento e Avaliação focaliza os esforços e resultados ao final de um ciclo avaliatório. Essa modalidade concentra-se, principalmente, em resultados, incluindo-se propostas de redirecionamentos para outros ciclos avaliatórios. Nessa modalidade elaboram-se:

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

Nessa modalidade (que pelas características de fim de um ciclo avaliatório deverá envolver todo o corpo diretivo, gerencial e técnico), a apresentação dos resultados deverá ser por meio do Relatório de Avaliação da Gestão Estratégica, da divulgação em painel de controle e de eventos de prestação de contas, podendo envolver *stakeholders* externos.

E por último, a modalidade bianual, que é a modalidade somativa de resultados de dois ciclos avaliatórios. Analisando, principalmente, os impactos (*outcomes*) gerados pelo portfólio de projetos.



Vale destacar que todas as modalidades seguem procedimentos coleta, tratamento e disponibilização de dados e informações. A coleta de dados é a forma pelo qual são levantadas as informações necessárias para a aferição dos indicadores. Os procedimentos de coleta envolvem, a identificação do responsável pelo levantamento de dados, definição da periodicidade temporal em que esses dados deverão ser extraídos, o modo, momento e instrumento de coleta utilizado para a obtenção de tais informações. Após a coleta, é realizado o tratamento das informações sobre o desempenho por meio da conversão de números em palavras em informações úteis de forma a permitir interpretações significativas. Por fim, são disponibilizadas as informações por meio de produtos de monitoramento e avaliação para o uso estratégico das informações pelo público alvo, podendo ser, por exemplo, adotados formatos de relatórios executivos, folders eletrônicos, painéis de controle etc.

## **7. Formulação do Plano de implementação**

O objetivo da etapa de implementação é definir uma sequência de atividades necessárias para transformar a etapa de formulação do ECP em realidade. Foram identificados cinco fatores críticos necessários a serem perseguidos para possibilitar uma implementação exitosa do ECP e alcance de seus objetivos de forma sustentável. Os fatores que a gestão do escritório deve se atentar são:

- Obter permanente apoio da alta administração e alinhamento com a estratégia;
- Construir um entendimento comum acerca da exigência pelo Escritório Corporativo de Projetos na JMU;
- Sensibilizar servidores da organização a respeito dos benefícios diretos e indiretos proporcionados pelo ECP;
- Planejar de forma gradativa a disponibilização de serviços do ECP, alinhando com a evolução de maturidade e resultados no curto prazo;
- Identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados.



Para tanto, definiu-se um plano de implementação objetivo para transparecer quais são as etapas necessárias para a efetiva implementação do ECP, contemplando, minimamente, um conjunto de ações, suas atividades, prazos e responsáveis.

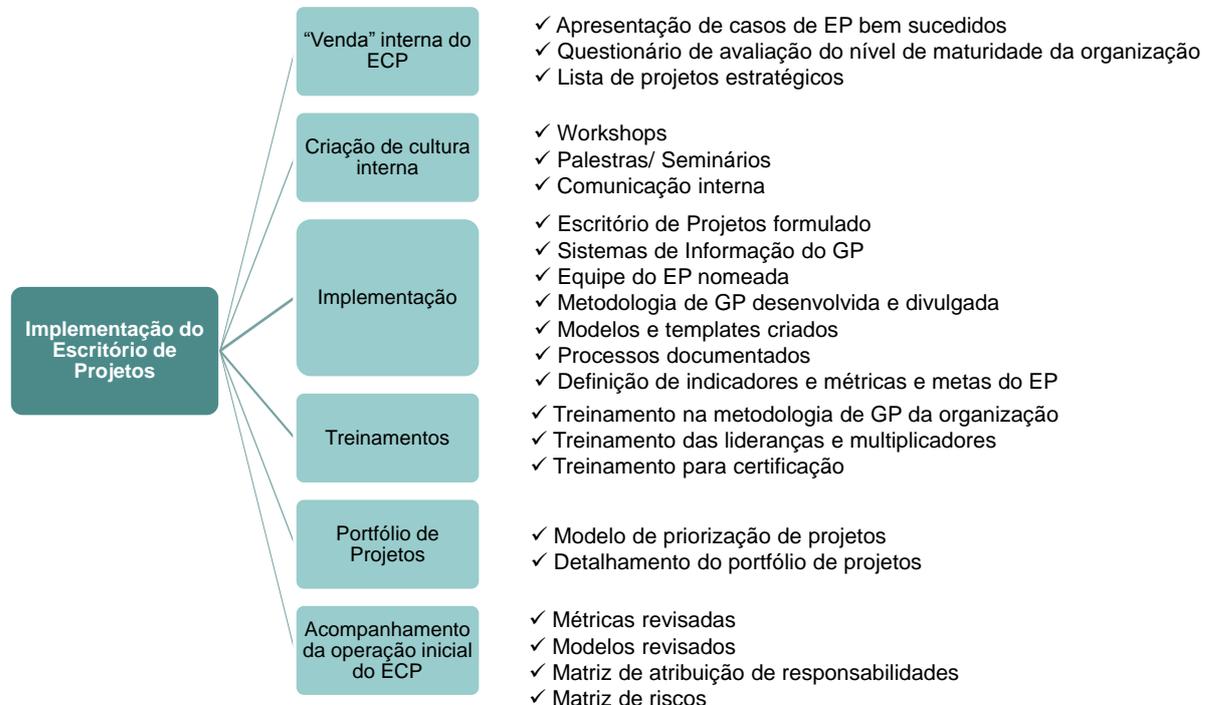


Figura 4 – Plano de Implementação do ECP

Com base nessa abordagem apresentada, o ECP, juntamente com os envolvidos na gestão de projetos da organização, estarão aptos a apoiar: a) disseminação ampla da cultura de gerenciamento de projetos; b) adição rotineira da metodologia de gerenciamento de projetos pelos gerentes e equipes dos projetos; c) harmonia e produtividade nos relacionamentos entre as unidades, gerentes de projetos e Escritórios de Projetos Estratégicos; e d) elevado grau de alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da JMU.

Espera-se, a partir desse conjunto de ações convergentes de implantação do ECP, trilhar um caminho de ampliação da cultura de gestão de projetos disseminada por toda a organização, sendo exercida com naturalidade por todos os envolvidos. Esse caminho requer esforços de consolidação e fortalecimento da unidade na JMU, cujo objetivo é ser citada por outros órgãos e instituições públicas como referência em gestão de projetos, programas e portfólio.



## **FORTALECIMENTO DO ECP: AÇÕES DE CONSOLIDAÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS**

Com base no exposto no tópico anterior, são muitos os desafios impostos ao ECP para a obtenção de uma atuação efetiva e assertiva, cumprindo com o seu papel permanente de promover a governança de projetos, melhoria contínua, aprendizagem, e inovação organizacional na JMU. A finalidade deste tópico é apresentar um conjunto de iniciativas convergentes com a necessidade de instituir e fortalecer o Escritório Cooperativo de Projetos, destacando o desenvolvimento de competências e a prestação de serviços de consultoria interna em projetos, zelo pela padronização e regulamento da gestão de projetos.

Nesse sentido, em 11 de março de 2013 foi publicado o Ato Normativo no 06, que dispõe sobre o gerenciamento de projetos na Justiça Militar da União. Além da formulação detalhada no tópico anterior acerca da estruturação do ECP para viabilizar sua implantação, foi elaborado o “Manual de Gerenciamento de Projetos na Justiça Militar da União”<sup>2</sup> que tem por finalidade apresentar, de forma prática, a sistemática de tramitação de projetos e a metodologia para assegurar a uniformidade na elaboração, no monitoramento e na execução de programas e projetos estratégicos na JMU.

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

Adicionalmente, nessa fase inicial estão sendo realizados investimentos em capacitação de gerentes de projetos e adaptação na sistemática de tramitação de processos, e mesmo na aplicação da metodologia. Nesse contexto foram realizadas a formação de 25 gerentes de projetos com potencial de serem multiplicadores de práticas na organização.

---

<sup>2</sup> O Manual de Gerenciamento de Projetos pode ser acessado em: [http://stm.jus.br/gestao-estrategica/manual\\_gerenciamento\\_projetos\\_jmu.pdf](http://stm.jus.br/gestao-estrategica/manual_gerenciamento_projetos_jmu.pdf).



Complementar aos avanços apresentados, a gestão de Projetos no âmbito da JMU busca desempenhar (e intensificar a execução) das seguintes funções: elaboração, suporte aos projetos, consultoria interna, monitoramento de projetos com ciclos de feedbacks curtos (on-line e real time), gerenciamento de recursos, treinamentos, implementação de metodologia e padronização de processos. Sendo o local central para conduzir, planejar, organizar controlar e finalizar as atividades de um projeto.

Para tanto, em síntese, foi definido um conjunto de iniciativas necessárias para consolidar efetivamente o ECP no âmbito da JMU, a saber:

Iniciativas	Atividades
Aprimorar e divulgar a metodologia do ECP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a definição dos processos, papéis, artefatos e ferramentas.</li> <li>• Definir e implementar formas de divulgação da metodologia do ECP no JMU (Fóruns, Palestras, Workshops, Treinamentos na MGP etc.)</li> </ul>
Realizar treinamento em Gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de público alvo</li> <li>• Execução das capacitações</li> </ul>
Operação Assistida na Gestão do Portfólio de Projetos e no acompanhamento de Projetos Pilotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar lista de propostas de projetos estratégicos</li> <li>• Seleção e Priorização de projetos</li> <li>• Detalhar projetos do portfólio</li> <li>• Utilizar as metodologias, ferramentas e técnicas em todas as fases de um projeto</li> <li>• Verificar o cumprimento da matriz de atribuições e responsabilidades</li> <li>• Verificar indicadores</li> </ul>
Avaliar resultados e propor melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar indicadores</li> <li>• Verificar e elaborar lições aprendidas</li> </ul>

#### Quadro 5 – Iniciativas de consolidação do ECP

Com base nessa abordagem apresentada, o ECP, juntamente com os envolvidos na gestão de projetos da organização, estarão aptos a apoiar a:

- disseminação ampla da cultura de gerenciamento de projetos;
- adição rotineira da metodologia de gerenciamento de projetos pelos gerentes e equipes dos projetos;



- harmonia e produtividade nos relacionamentos entre as unidades, gerentes de projetos e Escritório de Projetos; e
- promoção do alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.

Com as iniciativas em curso do modelo supracitado, o Escritório Corporativo de Projetos tem contribuído de forma diferenciada e resultados de curto prazo estão sendo observados, tais como:

- aprimoramento, monitoramento e gerenciamento dos projetos definidos na priorização dos projetos a serem executados no exercício, orientando quando necessário para o atingimento do objetivo estratégico.
- assessoramento à alta administração, fornecendo visibilidade sobre os projetos e seus resultados, bem como tem atuado de forma proativa para reduzir os riscos de insucesso na gestão dos projetos prioritários. Sua função é de extrema importância, pois tem auxiliado aos gerentes de projetos a identificar, prematuramente, e tratar, de imediato, os riscos de efeitos indesejados ao término do projeto.
- atuação na gestão e na disseminação do conhecimento sobre gestão de projetos junto às unidades gestoras, ampliando as chances de sucesso nos projetos. Para tanto, o ECP tem adotado uma metodologia de gestão para resultados que tem ampliado a transparência e visibilidade da situação dos projetos, visando à integração e alinhamento das ações estratégicas com fins de alcançar os resultados pretendidos.

Com a implantação dessa metodologia abrangente, observa-se a difusão de uma cultura mais impactante de trabalho, contribuindo para um ambiente voltado para a responsabilização e comprometimento, mais flexibilidade e tendo nos projetos um condutor de resultados, Portanto, a institucionalização do Escritório de Projetos, sendo uma unidade da Assessoria de Gestão Estratégica, traz ao Poder Judiciário Militar, um novo comportamento organizacional, onde o controle dos projetos da Instituição tenha um foco e não sejam apenas ideias difundidas sem as reais dimensões dos esforços necessários para o alcance de resultados.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresentou a adoção da abordagem de Gestão para Resultados aplicada à concepção, implementação e consolidação do Escritório de Projetos na JMU, explicitando os elementos de i) definição de uma agenda estratégica da unidade; ii) definição de sua arquitetura de implementação; e iii) desenho de uma sistemática de M&A.

O ECP foi constituído como um mecanismo organizacional para legitimar a gestão para resultados no Tribunal, fortalecendo-a como a amarração central de uma lógica de alinhamento e execução estratégica. O principal resultado almejado foi fazer operar efetivamente o modelo de operações do ECP com a consequente aplicação dos requisitos e preceitos constantes da metodologia de gestão de projetos.

Para tanto, a metodologia proposta de implantação do ECP, requereu definir propósitos (missão, visão), resultados (objetivos, indicadores), e esforços (funções e atividades) da unidade. Tendo esses elementos bem delimitados, o ECP torna-se capaz de executar planos de ação para o aumento de sua maturidade em gestão de projetos.

Nas aplicações práticas dessa abordagem, as equipes da JMU trabalharam juntamente com a equipe de especialistas, os conhecimentos sobre gestão, escritório de projetos e a realidade da organização se fizeram presentes e contribuíram para uma discussão de alto nível com ampla possibilidade de geração de resultados no curto, médio e longo prazo. Nesse contexto, vale destacar o extenso trabalho de concepção e implementação do ECP executado por servidores que dedicaram uma boa parcela de tempo em oficinas de trabalho e debates, que muito contribuíram com ideias e *insights* apresentados na metodologia.

Em síntese, o ECP, para se consolidar como uma unidade que agrega valor à organização, tem trabalhado, sobretudo, no desenvolvimento, apoio e controle, pois, ao mesmo tempo que o ECP apoia os projetos (normatização e padronização, suporte, ferramentas, infraestrutura), ele também busca desenvolver as pessoas (treinamento, *coaching*, *mentoring*, plano de carreira) sem perder de vista os resultados dos projetos (monitorar e controlar indicadores, performance, benefícios, alinhamento).



Essa proposta de metodologia de Escritório de Projetos está positivamente associada a um melhor desempenho, a melhores resultados e previsibilidade na gestão dos projetos. E são esses os objetivos das organizações no contexto contemporâneo, onde se espera que os gerentes e as equipes dos projetos pratiquem a gestão de projetos no seu dia a dia, buscando a excelência e resultados nos projetos implementados, atingindo assim sucesso em prol da satisfação da sociedade.

## REFERÊNCIAS

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

National Performance Management Advisory Commission. (2010). *A Performance Management Framework for State and Local Government: From Measurement and Reporting to Management and Improving* (pp. 1-61). Chicago, IL.

Jackson, Peter M. (2011). Governance by Numbers: What Have we Learned over the Past 30 Years? *Public Money & Management*, 31(1), 13-26.

Bouckaert, Geert e Halligan, John. *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge. 2008.

Bouckaert, Geert e Halachmi, Arie. *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector*. Quorum. 1996.

Boyne, George et al. *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge University Press. 2006.

Brasil. Ministério do Planejamento – Guia referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores. Governo do Brasil. 2009.

Englund R. L.; Graham, R. J.; Dinsmore P. C. *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Dinsmore, Paul Campbell; Cavalieri, Adriane. *Winning in business with enterprise project management*. New York: AMACOM, 1998.

Neely, Andy. *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice*. 2 ed. Cambridge University Press. 2007



Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio e outros. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

Hatry, Harry P. 2002. Performance Measurement: Fashions and Fallacies. Public Performance and Management Review 25(4): 353-358.

Project Management Institute. PMI. Project Management Body of Knowledge – PMBOK. Guide 5rd Edition, USA, 2013.

Newcomer, Kathryn E. and Johnathan Baron. "Evaluating Results." Getting Results: a Guide for Federal Leaders and Managers. Ed. Barry White and Kathryn E. Newcomer. Vienna, VA: Management Concepts, 2005. 233-51.



---

**AUTORIA**

**José Aloysio de Melo Pinto** – Assessor de Gestão Estratégica do Superior Tribunal Militar.

Endereço eletrônico: [aloycio@stm.jus.br](mailto:aloycio@stm.jus.br)

**Arlete Alves Machado Rodrigues** – Chefe da Seção de Projetos do Superior Tribunal Militar.

Endereço eletrônico: [arleteamr@stm.jus.br](mailto:arleteamr@stm.jus.br)

**João Paulo Mota** – Gerente de Projetos do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: [joao.mota@institutopublix.com.br](mailto:joao.mota@institutopublix.com.br)

