

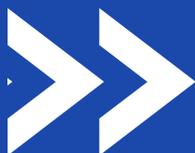


PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

Metodologia em Gerenciamento de Projetos

2023



ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
COORDENADORIA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

01.

NORMATIVA

02.

INTRODUÇÃO

03.

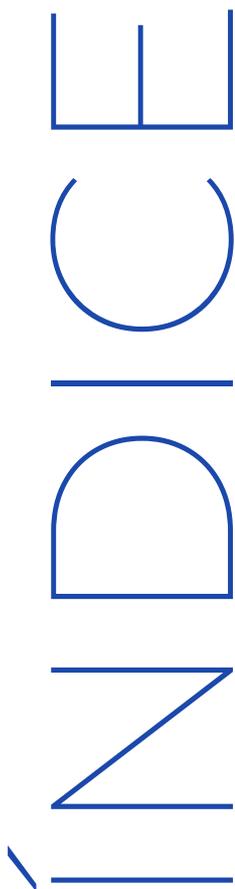
ORIGEM DOS PROJETOS NO
ÂMBITO DO TJMS

04.

BASE TEÓRICA

05.

APLICAÇÃO



1. NORMATIVAS



Aqui estão relacionadas as normativas (resoluções e provimentos) e o referencial teórico nos quais esta metodologia se baseia. Para acesso às normativas, consulte o link: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/>

01

Resolução 325, de 29 de junho de 2020 do CNJ.

Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.

02

Provimento 245, de 25 de outubro de 2011.

Cria e regulamenta a atuação do Escritório de Projetos Estratégicos no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências.

03

Provimento 246, de 25 de outubro de 2011.

Cria o Comitê de Gestão Estratégica e dá outras providências.

04

Portaria 434, de 24 de janeiro de 2013.

Dispõe sobre Gerente de Projeto de que trata o Provimento n. 245, de 25 de outubro de 2011.

05

Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - 7ª edição. Guia PMBOK.

Gerenciamento de projetos é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância.

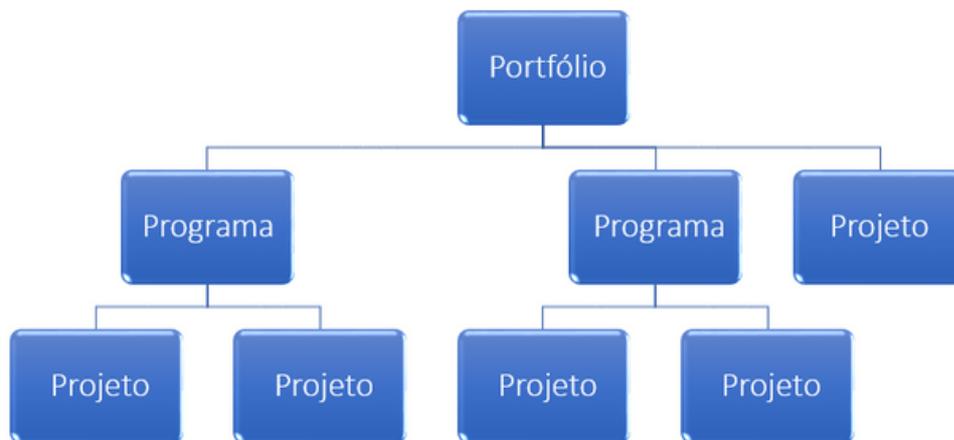
É uma temática bem desenvolvida e reconhecida como uma competência necessária para as organizações, tanto que, para todas as etapas de um projeto, têm sido desenvolvidos vários métodos e várias técnicas utilizadas amplamente pelas organizações.

Visando a prestação jurisdicional efetiva e célere, o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul utiliza sua Metodologia de Gerenciamento de Projetos para oferecer suporte com vistas ao alcance dos seus objetivos estratégicos. É por meio dos projetos que as organizações evoluem, implantam melhorias e entregam resultados cada vez melhores.

Conforme conceitua o *Project Management Institute* – PMI –, projeto é um “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto”.

Não obstante, os projetos do TJMS podem ser parte de um determinado programa, em que um grupo de projetos com relação entre si são gerenciados de forma coordenada e buscam benefícios e resultados que não seriam possíveis caso fossem desenvolvidos individualmente. E certamente os projetos do TJMS pertencem a um portfólio, que diz respeito ao agrupamento de projetos, programas ou portfólios menores que estão alinhados com a estratégia organizacional.

Na imagem abaixo é possível exemplificar a relação entre projeto, programa e portfólio.



Neste guia de metodologia serão abordadas as origens dos projetos e como eles são gerenciados. Em seguida, será apresentada a base teórica utilizada pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul para gerenciar projetos e como o Escritório de Projetos gerencia o portfólio de projetos estratégicos do Tribunal.

2. INTRODUÇÃO



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

3

ORIGEM DOS
PROJETOS NO
ÂMBITO DO
TJMS

3. ORIGEM DOS PROJETOS NO ÂMBITO DO TJMS

No âmbito o Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, os projetos podem surgir do Plano Estratégico, dos Contratos de Gestão firmados entre a Administração do TJ e unidades gerencias, de iniciativas inovadoras das áreas, de propostas de ampliação física ou mesmo por sugestões da sociedade. São considerados estratégicos aqueles projetos alinhados diretamente ao Plano Estratégico do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul.

A cada seis anos, os órgãos do Poder Judiciário devem alinhar seus respectivos **Planos Estratégicos** à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, normatizada pelo Conselho Nacional de Justiça. Em Resolução, são apontados os macrodesafios para o próximo sexênio, tanto com o foco em geração de valor para a sociedade quanto em melhoria de processos internos, aprendizado e crescimento do quadro de servidores.

Dos macrodesafios, surgem os objetivos estratégicos, mais específicos no que se refere às ações necessárias ao alcance do desafio maior. Deles, são desdobradas as iniciativas, isto é, os projetos que serão conduzidos para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal e, conseqüentemente, dos macrodesafios lançados pelo CNJ.

As iniciativas são sugeridas pelas áreas pertencentes ao TJMS, sempre amparadas por um objetivo estratégico. No entanto, devem ser priorizadas para garantir que sejam realizados apenas os projetos que impactem significativamente e positivamente os objetivos estratégicos.

Implementado em 2023, o **contrato de gestão** representa um compromisso entre as unidades gerenciais e a Presidência do TJMS. Neste documento, cuja validade é de 12 meses, estão previstos os indicadores de desempenho e as iniciativas que suportarão seu alcance ao longo de 12 meses. Logo, tais iniciativas também compõem o portfólio de projetos estratégicos do TJMS, sendo que sua definição deve estar estritamente conectada ao Plano Estratégico.

Adicionalmente, mesmo que não diretamente relacionadas a um objetivo estratégico específico, **iniciativas de inovação e aprimoramento da prestação do serviço jurisdicional** podem surgir, dando origem a projetos.

3. ORIGEM DOS PROJETOS NO ÂMBITO DO TJMS

RESPONSABILIDADES

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A área responsável por disseminar a cultura e metodologia em gerenciamento de projetos, assim como em conduzir a priorização de projetos estratégicos é a **Assessoria de Planejamento**, por meio da Coordenadoria de Racionalização e Projetos Estratégicos, mais especificamente por meio **Escritório de Projetos Estratégicos**.

Regulamentado pelo Provimento nº 245 de 2011, o Escritório de Projetos Estratégicos tem as seguintes atribuições:

1. Assessorar a administração em relação aos projetos estratégicos;
2. Prestar consultoria interna à área de gestão de projetos;
3. Atualizar continuamente a metodologia de gestão de projetos;
4. Promover a melhoria contínua na gestão de projetos;
5. Prover capacitação em gestão de projetos;
6. Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos;
7. Buscar melhorias visando à satisfação dos clientes internos, por meio do aperfeiçoamento da qualidade dos serviços.

GERENTE DE PROJETOS

O responsável por gerir o projeto em si é o **gerente de projetos**. De acordo com a Portaria nº 434 de 2013, será designado como gerente de projetos o servidor ocupante da função de confiança de Assessor Técnico Especializado. Porém, por conveniência da Administração, pode ser designado outro servidor ocupante de função de confiança ou gratificada.

3. ORIGEM DOS PROJETOS NO ÂMBITO DO TJMS

RESPONSABILIDADES

É de responsabilidade do gerente de projetos atuar no planejamento, execução e encerramento dos projetos, respeitando a metodologia de gerenciamento de projetos do TJMS, e utilizando comunicação clara entre as partes interessadas. Além disso, está sob sua incumbência manter atualizado o Sistema de Gerenciamento de Projetos¹, buscando suporte do Escritório de Projetos em quaisquer situações que considerar necessárias.

Cabe ao gerente de projetos:

1. Aferir e controlar todos os aspectos relacionados à elaboração e execução dos projetos de sua área;
2. Elaborar relatório para análise e auditoria pelo Escritório de Projetos ou pelo Comitê de Gestão Estratégica, quando necessário;
3. Alimentar, mensalmente, o Sistema de Gerenciamento de Projetos com o andamento dos respectivos projetos atinentes de cada área.

COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Além do gerente de projeto, atua nos projetos e no Portfólio de Projetos Estratégicos o Comitê de Gestão Estratégica, instituído pelo Provimento nº 246 de 2011. O Comitê é um órgão consultivo da Presidência nas questões relacionadas ao processo de planejamento estratégico, ao plano estratégico e aos projetos estratégicos do Poder Judiciário.

No que concerne aos projetos estratégicos, cabe ao referido Comitê solicitar informações aos seus responsáveis e dirimir impasses durante seu planejamento e execução. Além disso, para projetos considerados estratégicos, deve haver a fase de pré-projeto, em que o Comitê avalia e decide por autorizar ou não sua execução. Projetos que envolvam reserva de recursos financeiros no orçamento também devem ser submetidos à avaliação do Comitê.



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

4

BASE TEÓRICA

4. BASE TEÓRICA

Conforme Provimento nº 245 de 2011, a metodologia de gerenciamento de projetos deverá ser observada em todos os projetos no âmbito do Poder Judiciário Estadual. Tem como parâmetro e observa a compatibilidade com os conceitos e práticas de gerência de projetos do *Project Management Institute* – PMI, preconizadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK®.

Sua utilização objetiva promover o aumento da eficiência da equipe envolvida no gerenciamento e desenvolvimento dos projetos, propiciando a descrição técnica, a normatização e a padronização dos processos e fluxos de gerenciamento de projetos.

4.1 O PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE E O GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMI é a associação líder mundial em disseminação do conhecimento em gerenciamento de projetos e conta com mais de 700.000 associados ao redor do globo. Sua atuação é direta no fomento do conhecimento, nas trocas de experiências e na implementação de pesquisas aprofundadas em gerenciamento de projetos.

Publicação consolidada de práticas em gerenciamento de projetos, o *Guia PMBOK®* – *Project Management Body of Knowledge* – é produzido por membros do PMI e revisado periodicamente conforme o surgimento de novas práticas. É uma obra que fornece detalhes sobre conceitos-chave, tendências emergentes, considerações para fazer a adaptação dos processos de gerenciamento de projetos e informações sobre como ferramentas e técnicas podem ser aplicadas aos projetos. É considerada a base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras e ferramentas e técnicas necessários à prática de gerenciamento de projetos.

4. BASE TEÓRICA

Até sua sexta edição, o *PMBOK* alinhou a disciplina de gerenciamento de projetos a processos de negócios que permitiram práticas consistentes e previsíveis, como documentação, avaliação de desempenho dos processos, maximização da eficiência e minimização de ameaças. A estrutura amplamente utilizada ao longo dos anos teve sua última revisão considerando 49 processos distribuídos em 5 grupos de processos e 10 áreas de conhecimento. Contudo, na sétima edição, publicada em 2021, ocorreu a supressão do encadeamento de grupos de processos, processos e das áreas de conhecimento.

Afirmando que nada na edição mais recente nega o alinhamento da abordagem em processos de edições anteriores, a comunidade global adotou a mudança desse padrão em direção a um conjunto de declarações de princípios, cujo objetivo é fornecer parâmetros dentro dos quais as equipes do projeto possam trabalhar. Com essa alteração, o PMI procura refletir o gerenciamento eficaz de projetos em toda a cadeia de valor: de preditivo a adaptável e todas as variações entre os dois.

E é também dessa forma que o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul planeja e gerencia seus projetos.

Primeiramente, é necessário conhecer e elencar os requisitos (exigências, condições necessárias e indispensáveis) do projeto e do produto. Conforme suas características, é definida então a abordagem do projeto. E, consoante a abordagem adotada e adequada, o Escritório de Projetos auxiliará o gerente de projetos na elaboração do Plano Inicial de Projeto e na elaboração e atualização das ferramentas essenciais ao gerenciamento de projetos.

Por isso, nas próximas sessões serão apresentados os conceitos de ciclo de vida e as abordagens em gerenciamento de projetos. Em seguida, serão apresentados os princípios de gerenciamento de projetos e os domínios de desempenho, elementos-chave na condução e gerenciamento de projetos.

4. BASE TEÓRICA

4.2 CICLO DE VIDA DO PROJETO E ABORDAGENS

Os conceitos de ciclo de vida e das abordagens em gerenciamento de projetos são primordiais porque cada projeto, por ser único, tem seu ciclo de vida e abordagens desenvolvidas conforme suas características e a entrega pretendida.

O ciclo de vida de um projeto é composto por fases pelas quais um projeto passa, desde seu início à sua conclusão. O PMI sugere as fases genéricas representadas por: início, organização e preparação, execução do trabalho e finalização do projeto.

No entanto, cada projeto é único e o tipo de entrega do projeto determina como ele pode ser desenvolvido. Conhecer o ciclo de vida proporciona variados benefícios, como a determinação do que foi ou não entregue em cada fase do projeto, a análise de como o projeto está progredindo até o momento, e a indicação do ponto exato em que o projeto está.

Como o ciclo de vida é variável conforme as características e natureza de cada projeto, é necessário definir sua abordagem, ou seja, o meio utilizado para criar e desenvolver o produto, o serviço ou o resultado durante o ciclo de vida do projeto. As mais comumente utilizadas são: preditiva, adaptativa e híbrida.

4. BASE TEÓRICA



Abordagem Preditiva

- Útil quando os requisitos do projeto e do produto podem ser definidos, coletados e analisados no início do projeto. Neste caso, o escopo, o cronograma, o custo, as necessidades de recursos e os riscos podem ser definidos e identificados nas fases iniciais do ciclo de vida projeto, e são relativamente estáveis.
- permite à equipe reduzir o nível de incerteza no início do projeto, seguindo na maior parte do projeto os planos desenvolvidos inicialmente. Muitas vezes, os projetos que usam essa abordagem têm modelos de projetos anteriores semelhantes.

Abordagem Adaptativa



- São úteis quando os requisitos estiverem sujeitos a um alto nível de incerteza e volatilidade, podendo mudar ao longo do projeto.
- Há uma visão clara estabelecida no início do projeto, porém os requisitos iniciais são conhecidos, refinados, detalhados, alterados ou substituídos de acordo com o feedback do usuário, com o ambiente ou mesmo de acordo com eventos inesperados.
- O envolvimento da equipe do projeto é alto a cada iteração e determina o escopo com base em prioridades e tarefas acumuladas ou alteradas na fase anterior.



Abordagem Híbrida

- Combinação das abordagens preditivas e adaptativas, em que são usados elementos variados de uma abordagem ou outra conforme a necessidade do projeto.

4. BASE TEÓRICA

4.3 PRINCÍPIOS NORTEADORES E DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

A metodologia de gestão de projetos do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul é composta por 12 princípios norteadores e 8 domínios de desempenho.

PRINCÍPIOS NORTEADORES

Os princípios norteadores não são de natureza prescritiva, mas servem para orientar o comportamento das pessoas envolvidas nos projetos, em especial o gerente de projetos. Eles representam as diretrizes fundamentais para a estratégia, tomada de decisões e resolução de problemas. Como têm uma base ampla, há diversas maneiras de as pessoas e as organizações manterem o alinhamento com os princípios.

São eles:

- a) **Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso;**
Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado, confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas e externas. Demonstram um amplo compromisso com os impactos financeiros, sociais e ambientais dos projetos que apoiam.
- b) **Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;**
Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado, confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas e externas. Demonstram um amplo compromisso com os impactos financeiros, sociais e ambientais dos projetos que apoiam.
- c) **Envolva-se de fato com as partes interessadas;**
O engajamento das partes interessadas deve ser proativo e na medida necessária que possa contribuir para o sucesso do projeto e a satisfação do cliente.

4. BASE TEÓRICA

- d) **Concentre-se no valor;**
Avalie e ajuste continuamente o alinhamento do projeto aos objetivos estratégicos e aos benefícios e valor pretendidos.

- e) **Reconheça, avalie e reaja a interações do sistema;**
Reconhecer, avaliar e responder às circunstâncias dinâmicas no âmbito e ao redor do projeto de forma holística para influenciar positivamente o desempenho do projeto.

- f) **Demonstre comportamento de liderança;**
Demonstrar e adaptar comportamentos de liderança para apoiar as necessidades individuais e da equipe.

- g) **Faça a adaptação de acordo com o contexto;**
Crie a abordagem de desenvolvimento do projeto com base no seu contexto, nos seus objetivos, nas partes interessadas, na governança e no ambiente usando o processo apenas o suficiente para atingir o resultado desejado, maximizando valor, gerenciando custos e aumentando a velocidade.

- h) **Inclua qualidade nos processos e nas entregas;**
Manter o foco na qualidade para produzir entregas que cumpram os objetivos do projeto e se alinhem às necessidades, aos usos e aos requisitos de aceitação estabelecidos pelas partes interessadas relevantes.

- i) **Avalie continuamente a complexidade;**
Avalie e navegue continuamente a complexidade do projeto para que as abordagens e os planos permitam que a equipe do projeto navegue com sucesso pelo ciclo de vida do projeto.

4. BASE TEÓRICA

j)

Otimize as respostas aos riscos;

Avalie constantemente a exposição ao risco, tanto em oportunidades quanto em ameaças, para maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos para o projeto e seus resultados.

k)

Adote a capacidade de adaptação e resiliência;

Crie capacidade de adaptação e resiliência nas abordagens da organização e da equipe do projeto para ajudar o projeto a acomodar mudanças, recuperar-se de contratemplos e continuar com o trabalho do projeto.

l)

Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto;

Prepare os envolvidos na mudança para que adotem e mantenham comportamentos e processo novos e diferentes, necessários na transição do estado atual para o estado futuro pretendido. O gerenciamento de mudanças, ou capacitação, é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro no qual realizam os benefícios desejados.

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

Quanto aos domínios de desempenho, estes representam um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.

São áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto.

Existem oito domínios de desempenho de projetos: Partes interessadas, Equipe, Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, Planejamento, Trabalho do projeto, Entrega, Medição e Incerteza.

4. BASE TEÓRICA

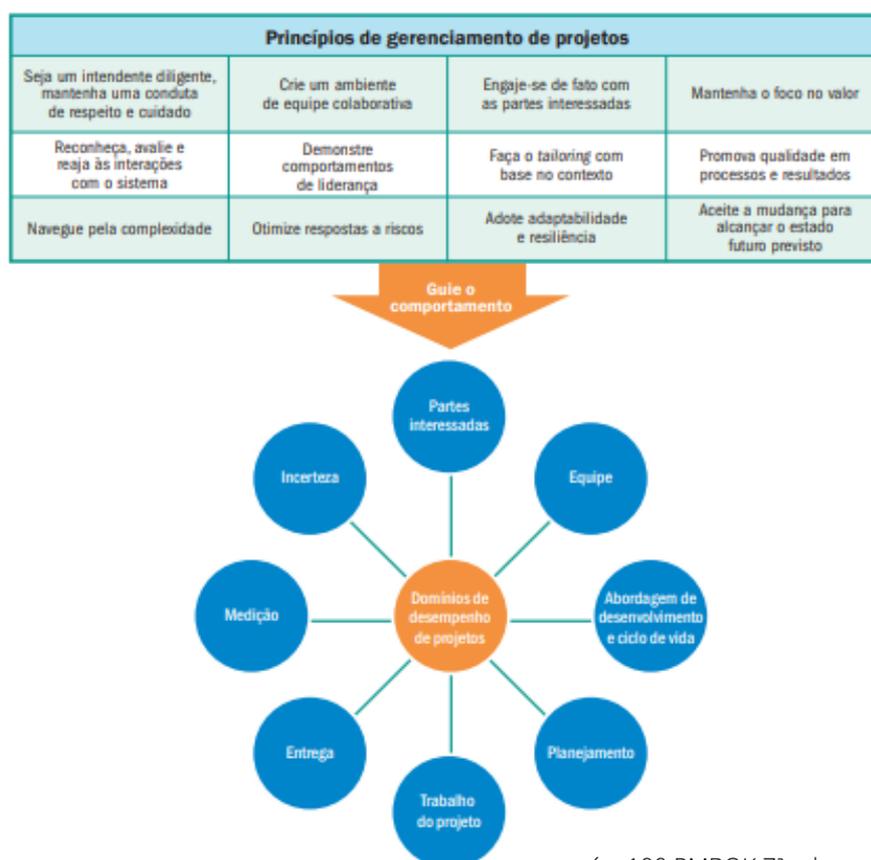
DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

Quanto aos domínios de desempenho, estes representam um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.

São áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto.

Existem oito domínios de desempenho de projetos: Partes interessadas, Equipe, Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, Planejamento, Trabalho do projeto, Entrega, Medição e Incerteza.

Na figura abaixo é possível visualizar a relação dos princípios com os domínios de desempenho, sendo os princípios considerados como um guia para o comportamento na aplicação dos domínios de desempenho.



pág. 100 PMBOK 7ª ed.

4. BASE TEÓRICA

Juntos, os domínios de desempenho formam uma totalidade unificada. Operam como um sistema integrado, com cada domínio de desempenho sendo interdependente dos outros domínios para permitir a entrega bem-sucedida do projeto e seus resultados pretendidos.

São executados simultaneamente ao longo do projeto, independentemente de como o valor seja entregue (de forma frequente, periódica ou no final do projeto).

As formas como os domínios de desempenho se relacionam são diferentes para cada projeto, mas estão presentes em todos os projetos. As atividades específicas realizadas em cada um dos domínios de desempenho são determinadas pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.

Sem pondera ordem específicas, são eles:

a)

Partes Interessadas

- Os projetos são executados por pessoas e para pessoas. Parte interessada pode ser um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.
- Pode haver diferentes partes interessadas em diferentes fases do projeto, e a influência, o poder e os interesses das partes interessadas podem mudar à medida que o projeto se desenvolve.
- Por isso, a identificação, análise e o engajamento eficazes das partes interessadas incluem as partes interessadas internas e externas à organização, aquelas que apoiam o projeto e as que podem não apoiar ou são neutras.
- Embora ter habilidades técnicas relevantes de gerenciamento de projetos seja um aspecto importante de projetos bem-sucedidos, ter as habilidades interpessoais e de liderança para trabalhar de forma eficaz com as partes interessadas é tão importante, se não mais.

b)

Equipe

Este domínio de desempenho envolve estabelecer a cultura e o ambiente que permitem que um grupo de diversos indivíduos evolua para uma equipe de projeto de alto desempenho. Isso inclui o reconhecimento das atividades necessárias para promover o desenvolvimento da equipe do projeto e encorajar o comportamento de liderança de todos os membros da equipe do projeto.

4. BASE TEÓRICA

c)

Abordagem de Desenvolvimento e do Ciclo de Vida

- Este domínio de desempenho envolve o estabelecimento da abordagem de desenvolvimento, cadência de entrega (tempo e frequência de entregas) e ciclo de vida do projeto necessários para otimizar os resultados do projeto.
- O tipo de entrega do projeto determina como ele pode ser desenvolvido e qual será sua abordagem (preditiva, adaptativa ou híbrida).
- A abordagem determinará então quais serão as fases do ciclo de vida do projeto.

Existem vários fatores que influenciam a escolha de uma abordagem de desenvolvimento: categorias de produto, serviço ou resultado, o projeto e a organização. Em relação às categorias de produto, serviço ou resultado, a tabela abaixo pode auxiliar na definição da abordagem:

	ABORDAGEM	
CATEGORIAS	PREDITIVA	ADAPTATIVA
Grau de inovação	Entregas em que o escopo e os requisitos são bem compreendidos, com as quais a equipe do projeto já trabalhou antes.	Entregas que possuem alto grau de inovação ou com as quais a equipe do projeto não tem experiência.
Certeza dos requisitos	Requisitos bem conhecidos e fáceis de definir.	Requisitos incertos, voláteis ou complexos, em que se espera uma evolução ao longo do projeto.
Estabilidade do escopo	Escopo estável	Escopo com probabilidade de mudanças

4. BASE TEÓRICA

c)

Abordagem de Desenvolvimento e do Ciclo de Vida

	ABORDAGEM	
VARIÁVEIS	PREDITIVA	ADAPTATIVA
Facilidade de mudança	Entregas que apresentam dificuldade em incorporar mudanças.	Entregas podem se adaptar facilmente às mudanças.
Opções de entrega	Entrega principal realizada ao final do projeto.	Produtos, serviços ou resultados que podem ser desenvolvidos e entregues em partes.
Risco	Alguns produtos de alto risco podem exigir um planejamento inicial significativo e processos rigorosos para reduzir as ameaças. Outros podem ter o risco reduzido se forem construídos de forma modular.	
Requisitos de segurança	Requisitos de segurança rigorosos.	Requisitos de segurança suficientes.
Regulamentações	Ambientes sujeitos a supervisão regulatória significativa.	Supervisão regulatória suficiente.

4. BASE TEÓRICA

c)

Abordagem de Desenvolvimento e do Ciclo de Vida

Em relação à categoria de projeto, as variáveis que influenciam a abordagem de desenvolvimento são centradas nas partes interessadas, restrições de cronograma e na disponibilidade de recursos financeiros:

	ABORDAGEM	
VARIÁVEIS	PREDITIVA	ADAPTATIVA
Partes interessadas	Envolvimento das partes interessadas mais significativo nos planos iniciais.	Envolvimento significativo das partes interessadas ao longo do projeto.
Restrições do cronograma	Entrega maior realizada ao final do projeto.	Entregas podem ser feitas em partes.
Disponibilidade de recursos financeiros	Disponibilidade conhecida, provisionada e estável.	Ambiente de incerteza de recursos financeiros, objetivando, se necessário, a entrega de um produto mínimo viável.

4. BASE TEÓRICA

c)

Abordagem de Desenvolvimento e do Ciclo de Vida

Em relação à categoria de organização, as variáveis que influenciam a abordagem de desenvolvimento são centradas na estrutura organizacional, cultura, capacidade, tamanho da equipe do projeto e localização.

	ABORDAGEM	
VARIÁVEIS	PREDITIVA	ADAPTATIVA
Estrutura organizacional	Estrutura rígida, com muitos níveis e burocracia substancial.	Estrutura flexível, por projetos.
Cultura	Cultura de gerenciamento e direção, em que o trabalho é planejado e o progresso medido em relação às linhas de base.	Cultura de autogerenciamento.
Capacidade organizacional	Forte alinhamento, em todos os níveis, das políticas de trabalho, estrutura de subordinação e atitude para migração de uma abordagem preditiva para uma abordagem adaptativa.	
Tamanho e localização da equipe do projeto	Equipes maiores com maior rigor nos métodos de desenvolvimento.	Equipes menores com flexibilidade de desenvolvimento.

Em suma, recomenda-se atentar às variáveis apresentadas e adotar a abordagem que melhor garantirá o alcance do resultado pretendido.

4. BASE TEÓRICA

d)

Planejamento

O objetivo do planejamento é desenvolver proativamente uma abordagem para criar as entregas do projeto.

É atribuição do Escritório de Projetos auxiliar o gerente de projetos na elaboração do planejamento do projeto, na atualização das informações do projeto durante sua execução e na avaliação do desempenho final do projeto.

Como mencionado anteriormente, os projetos do TJMS podem surgir de iniciativas das áreas ou podem ser derivados de ações decorrentes do Planejamento Estratégico.

e)

Trabalho do Projeto

O trabalho do projeto está associado ao estabelecimento dos processos e à execução do trabalho para permitir que a equipe do projeto gere as entregas e os resultados esperados. Isso inclui, entre outros:

- Gerenciar o fluxo do trabalho existente, trabalho novo e mudanças no trabalho.
- Manter a equipe do projeto focada.
- Estabelecer sistemas e processos do projeto eficientes.
- Comunicar com as partes interessadas.
- Gerenciando materiais, equipamentos, suprimentos e logística.
- Trabalhar com contratação de profissionais e fornecedores para planejar e gerenciar aquisições e contratos.
- Acompanhar mudanças que podem afetar o projeto.
- Habilitar a aprendizagem do projeto e a transferência de conhecimento.

4. BASE TEÓRICA

f)

Entrega

A entrega do projeto concentra-se em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzirão aos resultados pretendidos.

- Requisito: condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio.
- Escopo: Conforme os requisitos são identificados, o escopo que os atenderá é definido. Escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos como um projeto. Assim como os requisitos, o escopo pode ser bem definido com antecedência ou pode evoluir com o tempo.
- Qualidade: A entrega é mais do que apenas escopo e requisitos. A qualidade concentra-se nos níveis de desempenho que devem ser atendidos. Os requisitos de qualidade podem estar refletidos nos critérios de conclusão, definição de pronto, especificação do trabalho ou documentação dos requisitos.

g)

Medição

O domínio de desempenho da medição avalia o grau em que o trabalho realizado no domínio de desempenho da entrega está cumprindo as métricas identificadas no domínio de desempenho do planejamento.

O valor das medições não está na coleta e disseminação dos dados, mas sim nas conversas sobre como usar os dados para tomar as medidas adequadas. Portanto, embora muito desse domínio de desempenho aborde vários tipos de medições que podem ser capturadas, o uso das medições ocorre dentro do contexto de atividades em outros domínios de desempenho, como a equipe do projeto e as discussões das partes interessadas, a coordenação do trabalho do projeto e assim por diante.

No âmbito do TJMS, o Escritório de Projetos acompanhará a evolução dos prazos e do orçamento, além de auxiliar na aferição do cumprimento dos requisitos do projeto.

4. BASE TEÓRICA

h)

Incerteza

A incerteza no sentido mais amplo é um estado de desconhecimento ou imprevisibilidade.

Existem muitas nuances na incerteza, como:

- Risco associado a não saber os eventos futuros.
- Ambiguidade associada a não estar ciente das condições atuais ou futuras.
- Complexidade associada a sistemas dinâmicos com resultados imprevisíveis.

Atravessar a incerteza de forma bem-sucedida começa com a compreensão do ambiente mais amplo dentro do qual o projeto está operando. Os aspectos do meio ambiente que contribuem para a incerteza do projeto incluem, entre outros:

- Fatores econômicos, como volatilidade de preços, disponibilidade de recursos, capacidade de contrair empréstimos e inflação/deflação.
- Considerações técnicas, como tecnologia nova ou emergente, complexidade associada a sistemas e interfaces.
- Restrições ou requisitos legais ou legislativos.
- Ambiente físico no que se refere a segurança, clima e condições de trabalho.
- Ambiguidade associada a condições atuais ou futuras.
- Influências sociais e de mercado moldadas por opinião e mídia.
- Influências políticas, externas ou internas à organização.



PODER JUDICIÁRIO

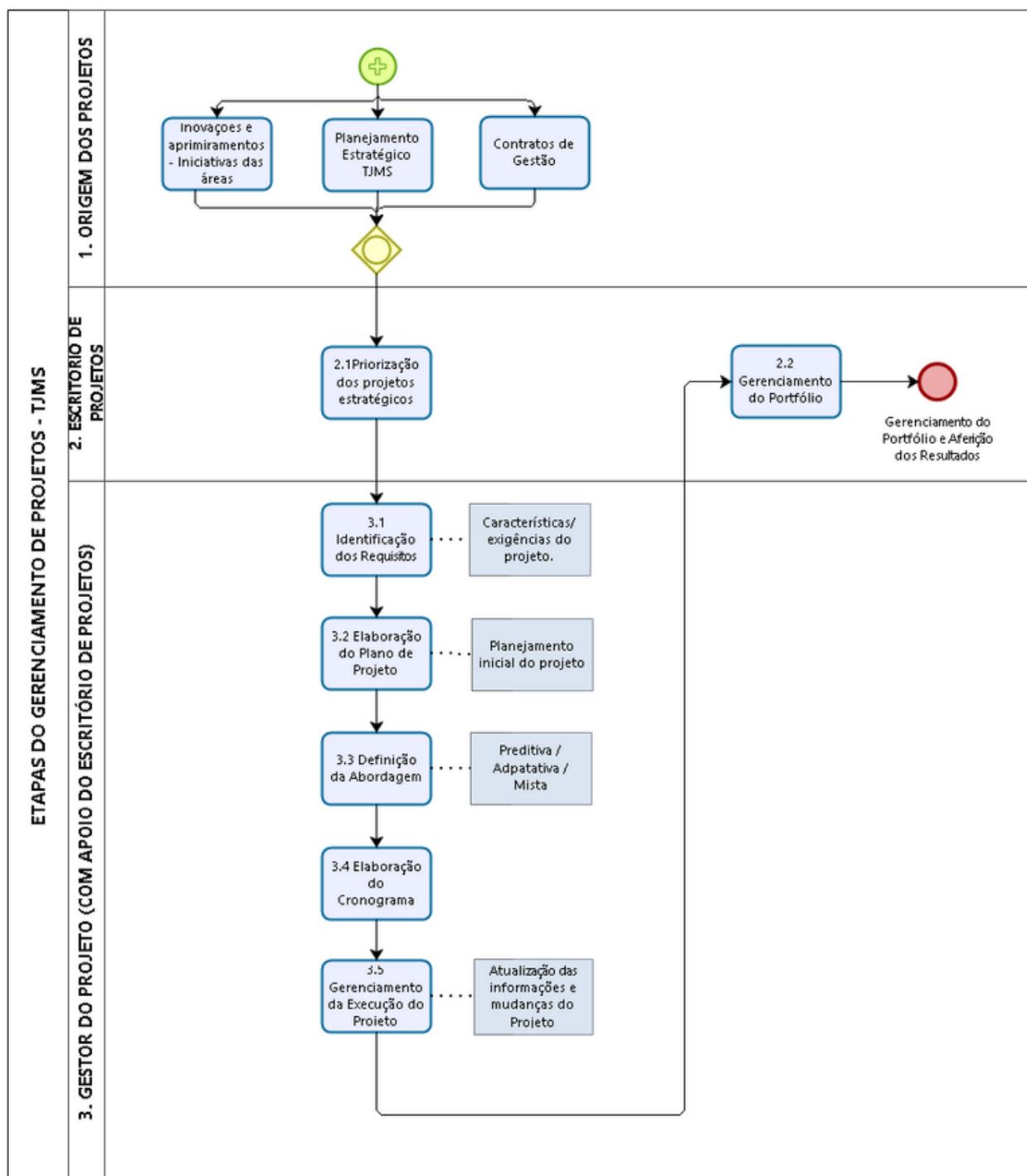
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

5

APLICAÇÃO

5. APLICAÇÃO

Após elucidada a base teórica, é necessário então compreender todo o ciclo do gerenciamento de projetos no âmbito do TJMS, descrito na esquemática abaixo:



5. APLICAÇÃO

Segue descrição de cada etapa:

	ETAPAS
ORIGEM DOS PROJETOS	<p>Conforme descrito no capítulo 3, os projetos podem se originar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plano Estratégico• Contratos de Gestão• Inovações e aprimoramentos das unidades gerenciais.
ESCRITÓRIO DE PROJETOS	<p>2.1 O Escritório de Projetos realiza a priorização dos projetos que farão parte do portfólio de projetos estratégicos. Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alinhamento aos objetivos estratégicos• Benefícios a serem entregues• Existência de previsão de recurso para execução (caso seja necessário). <p>2.2 O Escritório de Projetos mantém as informações do portfólio de projetos atualizada e auxilia as unidades gerenciais na atuação dos desvios.</p>
GESTOR DO PROJETO (COM APOIO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS)	<p>3.1 Identificar os requisitos do projeto: elencar as exigências/características do projeto.</p> <p>3.2 Elaboração do Plano de Projeto. Neste documento, é realizado o planejamento inicial do projeto, com o levantamento de elementos essenciais à definição da abordagem do projeto. Os elementos identificados no Plano do Projeto estão detalhados na próxima página.</p> <p>3.3 Definição da abordagem: após definidos os requisitos, descritas as entregas principais, identificadas as partes interessadas e levantados os demais elementos do plano de projeto, é possível definir a abordagem a ser utilizada no planejamento e execução do projeto. Na seção 4 - Base Teórica, alínea "C" - estão apresentadas as variáveis que podem influenciar a escolha da abordagem e podem servir como guia para o gestor do projeto.</p> <p>3.4 Elaboração do cronograma: o cronograma do projeto será elaborado em ferramenta específica a ser disponibilizada pela Escritório de Projetos aos gestores de projeto.</p> <p>3.5 O gestor do projeto deve manter as informações do projeto atualizadas e, havendo necessidades de alterações substanciais, deve recorrer ao Escritório de Projetos para auxílio na condução da solução de problemas.</p>

5. APLICAÇÃO

O Plano do Projeto tem por finalidade reunir todas as informações necessárias à execução do projeto. É utilizado pelo gerente do projeto para levantar os requisitos, partes interessadas, definir escopo e entregas principais.

- O modelo proposto abaixo buscou proporcionar praticidade, objetividade e facilidade de visualização dos componentes necessários ao bom planejamento.
- O cadastro das informações ocorrerá em plataforma específica que será diretamente relacionada à ferramenta de cronograma do projeto. Por sua vez, todas as informações de atualização do cronograma alimentarão o Painel do Portfólio de Projetos Estratégicos.

5. APLICAÇÃO

Segue detalhamento dos campos necessários para elaboração do Plano do Projeto:

Plano de Projeto

Formulário cadastro Plano de Projeto(Versão Prévia)

Nome do Projeto

Área Responsável ?

Gestor do Projeto ?

Gerente do Projeto ?

Objetivo Estratégico ?

Justificativa/Benefícios do Projeto ?

Entrega Principal ?

Data Estimada Início ?

Data Estimada Conclusão ?

Diretor ou Magistrado que apoie o projeto e que tem como principal função garantir sua em conformidade com o Plano Estratégico do TJMS, dirimindo conflitos e apoiando o gerente do projeto e equipe.

Responsável designado para alcançar os objetivos do projeto e liderar a equipe do projeto.

À qual objetivo estratégico o projeto está relacionado.

Importância ou utilidade do projeto sob a ótica daqueles que serão beneficiados pelo projeto. Complemente com a justificativa da necessidade da entrega do projeto.

Entrega do projeto ou resultado final do projeto.

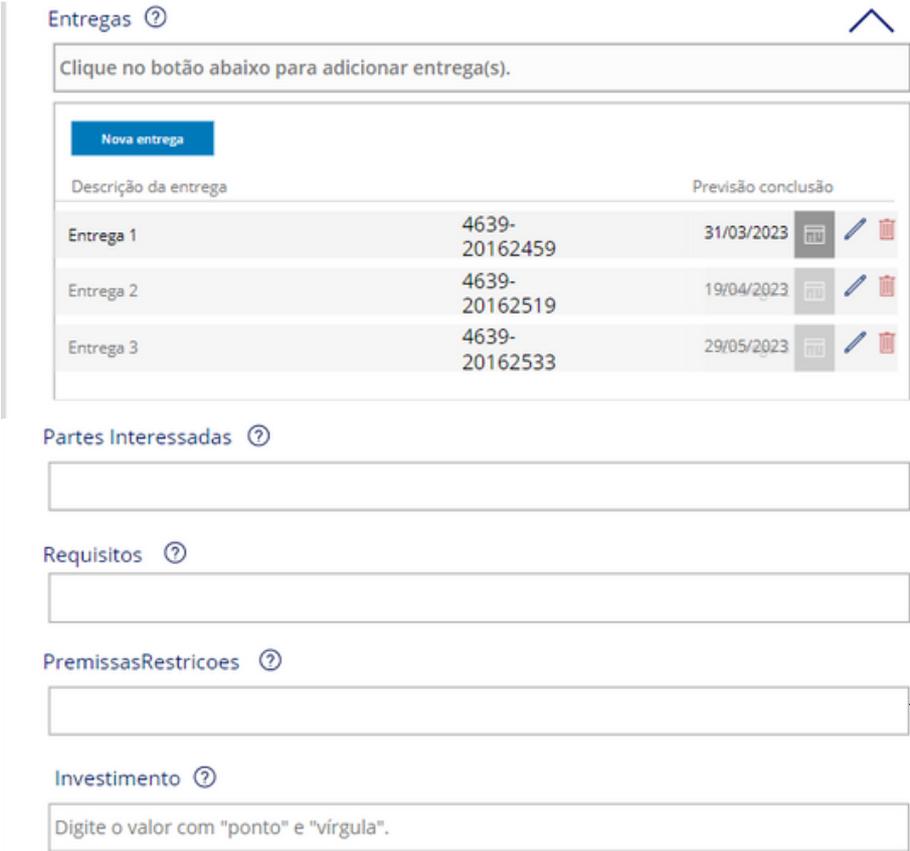
Previsão estimada de início.

Previsão estimada de conclusão do projeto.

AS DATAS ESTIMADAS PODEM SOFRER ALTERAÇÕES APÓS ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA, POIS SÃO INFLUENCIADAS PELAS DURAÇÕES PREVISTAS DE CADA ATIVIDADE E DE SUAS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA.

5. APLICAÇÃO

Segue detalhamento dos campos necessários para elaboração do Plano do Projeto:



Entregas ⓘ

Clique no botão abaixo para adicionar entrega(s).

Nova entrega

Descrição da entrega		Previsão conclusão		
Entrega 1	4639-20162459	31/03/2023		
Entrega 2	4639-20162519	19/04/2023		
Entrega 3	4639-20162533	29/05/2023		

Partes Interessadas ⓘ

Requisitos ⓘ

PremissasRestricoes ⓘ

Investimento ⓘ

Digite o valor com "ponto" e "vírgula".

Entregas intermediárias do projeto com suas respectivas datas de previstas de conclusão

Principais envolvidos no projeto, tanto em relação à execução do projeto quanto em relação àqueles que serão impactados pelo projeto.

Necessidades/exigências do projeto, ou seja, a quais fatores/elementos a entrega principal tem que atender.

Listar caso haja algum fator essencial que necessite ser considerado no planejamento do projeto e/ou algum fator que limite ou que possa comprometer a execução do projeto.

Valor estimado em R\$ de investimento para o projeto.

5. APLICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES

- O modelo no formato para preenchimento será disponibilizado ao gerente de projetos pelo Escritório de Projetos.
- O Plano de Projetos bem descrito substitui a necessidade de preenchimento de formulários previstos anteriormente, como o Termo de Abertura.
- As entregas descritas no Plano de Projeto deverão constar no Cronograma do Projeto, sendo que, conforme as durações e as interdependências das atividades necessárias para a execução do projeto forem cadastradas, suas datas inicialmente previstas poderão ser alteradas.
- Assim que finalizada a elaboração do cronograma, será salva a linha de base, que servirá de referência durante a execução do projeto e atualização do cronograma.
- O Escritório de Projetos, por meio da Coordenadoria de Projetos Estratégicos, irá auxiliar todo o processo de planejamento, execução do projeto e aferição dos resultados do projeto.



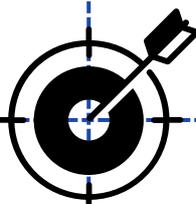
PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

CONCLUSÕES

Foram apresentados neste documento os provimentos, resoluções, bases teóricas, modelos e ferramentas que direcionam e sustentam a metodologia de gerenciamento de projetos do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

Fica claro que os **princípios** apresentados devem **nortear** o gestor e a equipe do projeto na boa condução e consecução das atividades do projeto. Quanto aos **domínios de desempenho**, estes devem **estar presentes em todas as fases do projeto** e são primordiais ao alcance dos resultados pretendidos.



Vale ressaltar que o gerenciamento de todos os projetos deve considerar o seu **CONTEXTO** para definir sua abordagem e complexidade de seu gerenciamento. Por isso, o Escritório de Projetos está sempre à disposição para disseminar a metodologia e também atualizá-la, conforme novas e boas práticas forem surgindo.

Para todos os projetos, deve-se sempre ser questionado:

QUAL VALOR/BENEFÍCIO ESTE PROJETO ENTREGARÁ PARA A SOCIEDADE? À QUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO ELE ATENDE?

Se não houver valor ou benefício esperado, não há razão para a realização do projeto.



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

**COORDENADORIA DE
PROJETOS ESTRATÉGICOS**

CONTATO

Laura Witwytzky Nardão

Daniel Soares de Arruda

(67) 3314-1764

<https://www5.tjms.jus.br/planejamento/escritorio-projetos.php>

projetos@tjms.jus.br

ESCRITÓRIO DE PROJETOS