

Inscrição de trabalho na 8ª Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário

1. INTRODUÇÃO

- a. Órgão - Superior Tribunal de Justiça
- b. E-mail de contato – planejamento@stj.gov.br
- c. Nome do trabalho – Escritório Corporativo de Projetos
- d. Nome do responsável e equipe
 - Luiz Otávio Borges de Moura – Coordenador
 - Joel Solon Farias de Azevedo
 - Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria
 - Francisco de Assis da Luz Ribeiro
- e. Delimitação da ação
 - O Escritório Corporativo de Projetos, a sua missão de facilitar a elaboração e a condução de projetos estratégicos e os benefícios observados para o STJ
- f. Objetivos e metas
 1. definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos;
 2. fornecer informações e histórico de conhecimentos em gerenciamento de projetos para a alta direção e para toda a organização;
 3. atuar de forma proativa no fornecimento de recursos e serviços em gerenciamento de projetos, por meio da prestação de assessoria técnica e metodológica no auxílio à aplicação dos padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos adotados;
 4. atuar no desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;
 5. criar condições para o aumento da maturidade em gestão de projetos na organização;
 6. criar condições para a redução de riscos em projetos, por meio da melhoria do planejamento;
 7. melhorar o índice de sucesso dos projetos do Tribunal;
 8. aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues;
 9. monitorar a carteira de projetos estratégicos do Tribunal.

2. DESENVOLVIMENTO

- a. Identificação do problema, análise das principais causas e plano de ações de melhorias e resultado esperado
 2. As justificativas para a implantação de um Escritório Corporativo de Projetos no STJ derivam da observação da realidade e das dificuldades

observadas no gerenciamento dos nossos projetos estratégicos, nos últimos anos:

- a. a alta tolerância ao descumprimento de prazos e problemas de comunicação impactando negativamente nos resultados dos projetos e na execução orçamentária;
 - b. comunicação e riscos eram aspectos considerados superficialmente durante o planejamento dos projetos, o que acabava provocando desvios de escopo, tempo e custo na fase de execução dos projetos, e impactando negativamente nos seus resultados;
 - c. baixa integração entre as diversas áreas funcionais do Tribunal, refletindo em problemas de comunicação e respostas tardias na execução das atividades;
 - d. uso de metodologia básica insipiente, inadequada á complexidade dos projetos estratégicos do Tribunal;
 - e. gestores sem capacitação adequada tanto na metodologia adotada quanto no uso das ferramentas de controle empregadas;
- b. Os fatores que motivaram a implantação do Escritório de Projetos são relacionados com as causas principais de fracassos dos projetos ou dos objetivos organizacionais, como nas seguintes situações:
1. Os gerentes de projeto não estavam conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou estavam mas não conseguiam guiar seus projetos de acordo com estas diretrizes. Conseqüentemente, quando projetos são gerenciados individualmente, a probabilidade de se atingir os objetivos organizacionais previstos é bem menor.
 1. Os projetos não estavam sendo ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução, fazendo com que as decisões de interromper o projeto ou então de recuperá-lo quando estavam sendo mal conduzidos fossem tomadas tarde demais, depois que boa parte dos recursos e imagem da organização já foram consumidos. Mudanças no andamento dos projetos em relação ao planejamento existem, no entanto o fator determinante para o sucesso é sua identificação prematura e o seu tratamento imediato, e isto pode reduzir o risco de resultados indesejados ao término dos projetos.
 2. A capacitação dos gerentes de projeto era insuficiente e inadequada. A atuação do escritório de projetos na gestão e na disseminação do conhecimento sobre gerenciamento de projetos tende a aumentar as chances de sucesso nos projetos.
 3. As informações gerenciais dos projetos estratégicos eram de difícil compilação, a partir dos projetos isolados, e tinham a periodicidade mensal, portanto insuficientes. A atuação do escritório de projetos no alinhamento dos projetos e ações à estratégias e no monitoramento da execução dos projetos e ações priorizados para aumentar a sua chance de sucesso, associada ao provimento de informações gerenciais consolidadas e ágeis, facilitam a tomada de decisão por parte da alta administração, ao mesmo tempo reduzindo os riscos de insucesso na gestão da organização. A implantação do Escritório Corporativo de Projetos com o apoio da ferramenta Project Server de gestão de portfolio em rede, permitiu a

geração de informações gerenciais de suporte à decisão em tempo real.

4. Os procedimentos, processos e ferramentas eram insuficientes e inadequados à necessidade do Tribunal. A adoção de uma metodologia de gerenciamento para garantir transparência e visibilidade da situação dos projetos deve contribuir para a integração e o alinhamento das ações e facilitar o atingimento dos objetivos.
5. A alocação dos recursos humanos, materiais e financeiros aos projetos não eram otimizadas, com risco de ocorrência de desperdícios de qualquer espécie. O escritório de projetos agrega valor à medida que racionaliza o emprego de recursos naturalmente escassos nos projetos e ações mais alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
6. Os sistemas de informação e suporte à decisão eram desintegrados e não tinham atualização em tempo real. A visão consolidada e padronizada sobre o andamento dos projetos obtida com o escritório de projetos permite à direção da organização a tomada de decisões estratégicas e tempestivas.

b. Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

- Na construção da metodologia adotada no STJ foram mescladas as melhores práticas sugeridas:
 - a. no Project Management Book of Knowledge 3ª Edição – PMBOK, editada pelo Project Management Institute, entidade de alcance mundial e de maior importância em gerenciamento de projetos e certificação de profissionais em gerenciamento de projetos e;
 - b. no **ZOPP** - *Ziel Orientierte Projekt Planung* – método alemão de planejamento aplicado nas fases de pré-projeto, iniciação e planejamento.

1. Etapas da implementação do Escritório de Projetos

- a. definição de escopo do projeto de implantação do Escritório de Projetos
- b. realização de benchmarking em instituições públicas e privadas
 - TCU
 - Banco Central
 - Banco do Brasil
 - SERPRO
- c. definição do escopo de atuação do Escritório de Projetos
 - o escopo foi limitado como corporativo, restrito ao gerenciamento do portfólio de projetos considerados estratégicos pelo Tribunal
- d. definição da estrutura organizacional do Escritório de Projetos
 - as funções do Escritório Corporativo de Projetos são assumidas pela Coordenadoria de Planos de Gestão
- e. definição da metodologia de gerenciamento de projetos a ser utilizada
 - a metodologia adotada no Tribunal foi adaptada do PMBOK, com a inclusão da fase de concepção de projeto, ajustada da metodologia ZOPP

- f. definição dos processos de trabalho a serem padronizados e a sua escalabilidade na aplicação prática
 - foram definidos os processos de trabalho e a obrigatoriedade ou faculdade de utilização em função do tipo de projeto, se estratégico ou funcional, e também do porte do projeto
- g. definição dos documentos a serem padronizados e a sua escalabilidade na aplicação prática
 - os documentos definidos também têm uso obrigatório ou facultativo em função do tipo de projeto, se estratégico ou funcional, e também do porte do projeto
- h. construção da metodologia própria e adequada às necessidades da organização
- i. instalação de solução de sistema para o gerenciamento de portfolio de projetos
 - definida a ferramenta de suporte ao gerenciamento de portfolio de projetos, o Project Server 2003, da Microsoft
- j. capacitação da equipe do Escritório de Projetos
- k. capacitação dos atuais gestores de projetos estratégicos
 - programa de formação em elaboração e gerenciamento de projetos baseado em cursos a distância
 - programa prático de aplicação da metodologia de gerenciamento e uso da solução de sistema em eventos presenciais
- l. criação de programa de comunicação para a gestão de projetos
 - definidos eventos com periodicidade bimestral para integração dos gestores de projetos, destes com os gestores funcionais das principais áreas de interface do Tribunal, e discussão e disseminação de melhores práticas
 1. eventos de integração entre os gestores de projetos
 2. eventos de negociação entre gestores de projetos e gestores funcionais
 3. eventos de discussão de melhores práticas com convidados de organizações que são referência em gerenciamento de projetos
- m. criação de portal para a gestão de projetos na Intranet
 - criado o portal Gestão de Projetos na Intranet para servir de referência no assunto dentro do Tribunal, com ênfase para a publicação da metodologia e do referencial teórico, das atribuições do Escritório e do gestor de projetos, e das ações de capacitação direcionadas aos gestores de projeto
 - a. publicação do Manual de Gestão de Projetos
 - b. campanha de divulgação do Escritório de Projetos, seus objetivos, diretrizes e funções
- n. criação de programa permanente de capacitação de atuais e futuros gestores em:
 - elaboração de projetos, em módulos a distância
 - gerenciamento de projetos, em módulos semipresenciais
 - uso de aplicativos de sistema no gerenciamento de projetos, em módulos semipresenciais
- o. controle dos riscos identificados no projeto:

1. falta de suporte e apoio da área de informática na solução de sistema
 2. falta de apoio da alta administração do Tribunal
 3. falta de definição clara e bem divulgada do escopo de atuação do Escritório Corporativo de Projetos
 4. falta de revisões e ajustes periódicos das definições do Escritório Corporativo de Projetos
 5. não execução das ações de capacitação previstas inicialmente para a equipe do Escritório Corporativo de Projetos e para os atuais gestores de projetos
 6. falta de adoção de postura e atitudes ponderadas e flexíveis por parte da equipe do Escritório de Projetos
- p. Resultados e benefícios alcançados pelo projeto
2. Informações gerenciais disponíveis em tempo real
 3. informações gerenciais para suporte à decisão agrupadas a nível de portfolio de projetos, com visões cruzadas dos dados de todos os projetos
 4. gestores de projeto mais comprometidos
 5. controle efetivo dos recursos empregados nos projetos
 6. melhoria da qualidade dos produtos entregues pelos projetos, a partir da melhoria observada no planejamento
 7. otimização do uso da tecnologia como facilitadora do gerenciamento de projetos
 8. redução do tempo de resposta da administração na correção de desvios observados na execução dos projetos
 9. atuação proativa e não apenas reativa do Escritório de Projetos, na prevenção de riscos dos projetos
- a. Comparação, através de dados estatísticos, de maneira a comprovar a eficácia das ações no alcance dos objetivos
- Indicadores do projeto de implantação do Escritório Corporativo de Projetos

Indicador	Linha de base	Último observado
Percentual de entrega no prazo do relatório de acompanhamento mensal dos projetos	43% em fevereiro/07	62% em junho/07
Quantidade de gerentes de projeto capacitados na metodologia e nas ferramentas	% de gestores capacitados em julho/06	96% de gestores capacitados em julho/07
Tempo de elaboração do relatório de desempenho mensal	6 dias, antes da implantação do Escritório	1 dia, após a implantação do Escritório
Eventos para orientação e troca de experiências entre os gestores	Nenhum, antes da implantação do Escritório	3 eventos, após a implantação, com participação de duas organizações convidadas
Quantidade de	22 pessoas, antes	83 pessoas, depois

pessoas diretamente envolvidas nos projetos estratégicos	da implantação do Escritório	da implantação do Escritório
Nível de documentação dos processos de trabalho na forma de metodologia única	Apenas 20%, antes da implantação do Escritório	100%, depois da implantação do Escritório

1. CONCLUSÃO

A implantação do Escritório Corporativo de Projetos vem auxiliar no cumprimento da missão da Assessoria de Gestão Estratégica, de facilitar a elaboração e a condução de projetos e disseminar a cultura de gerenciamento de projetos no Tribunal.

Logo após a implantação, são percebidas melhorias significativas na operacionalização do gerenciamento e do controle proporcionados pela solução de gerenciamento de portfólio de projetos Project Server 2003, da Microsoft. Dentre estas melhorias, destacamos a utilização de um repositório único de dados e documentos para os projetos, garantindo a integridade e a segurança na guarda e no acesso dos dados, a disponibilização de informações gerenciais para suporte à decisão de grande qualidade, cruzadas a partir de todos os dados de todos os projetos gerenciados, e disponibilizadas na forma de tabelas e gráficos dinâmicos e relatórios totalmente personalizáveis.

A solução de sistema possibilita também o gerenciamento dinâmico das tarefas, criação de novas tarefas, atribuição e delegação de tarefas, alertas para responsáveis e gestores, e controle de aceite de tarefas e produtos

Já no curto prazo logo após a implantação, são percebidos os resultados positivos a partir da padronização da metodologia e dos processos de trabalho no Manual de Gestão de Projetos do STJ, na melhor integração entre gestores de projeto e as áreas funcionais, integração esta intermediada pelo Escritório de Projetos. A maior integração provoca naturalmente a mudança de orientação da equipe do Escritório de Projetos para uma postura mais proativa, agora possibilidade pela redução das atividades de acompanhamento, automatizadas na solução de sistema adotada.

Também no curto prazo, observamos o salto de qualidade nas informações gerenciais fornecidas à alta administração e a toda a organização, acerca do andamento dos projetos estratégicos, todas disponíveis em tempo real.

A criação do portal de Gestão de Projetos na Intranet foi motivada pela necessidade de oferecer um ponto de referência no assunto gerenciamento de projetos para toda a organização, colocando-se em um só lugar o Manual de Gestão de Projetos, o atalho para o Sistema de Gestão de Projetos, o programa de capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos, e a publicação de notícias sobre os projetos estratégicos.

No horizonte do primeiro ano de implantação, são esperados a capacitação de todos os atuais gestores de projetos e seus substitutos, na metodologia e nas ferramentas utilizadas, e a implantação de um programa de formação continuada dos atuais gestores e de formação de futuros gestores.

No médio prazo, são esperados os resultados mais importantes, como a redução dos riscos nos projetos por meio da melhoria no planejamento, a

melhoria da qualidade dos produtos e serviços entregues pelos projetos, e o controle mais efetivo dos recursos financeiros dos projetos, todos obtidos a partir do maior comprometimento de servidores e gestores de projetos mais capacitados e mais seguros de suas responsabilidades.