

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLARICE MÔNICA DUTRA BOAZ

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROJETOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
MARANHÃO**

São Luís

2023

CLARICE MÔNICA DUTRA BOAZ

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROJETOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2023

Boaz, Clarice Mônica Dutra.

Os Impactos da Gestão de Projetos no Tribunal de Justiça do Maranhão/ Clarice Mônica Dutra Boaz – 2023

63f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Gestão de Projetos
 2. Implantação
 3. Administração Pública
 4. Resultados Estratégicos.
- I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de

CLARICE MÔNICA DUTRA BOAZ

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROJETOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
MARANHÃO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em: 10/07/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Dra em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira

Me. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais, Ana Cléia e Adenilson, pelo exemplo de vida e por nunca terem medido esforços para que um dia eu pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me proporcionar força, sabedoria e por me abençoar ao longo da minha trajetória acadêmica. Aos meus pais por sempre acreditarem no meu potencial, e por todo apoio dado seja qual for o objetivo a ser alcançado. À toda minha família, em especial minha avó Bernarda e meu tio Laécio, por todo carinho e suporte dado quando necessário.

Agradeço também a minha professora orientadora Amanda Aboud, pelo seu jeito especial de ser, por me ajudar incansavelmente, ela que esteve comigo desde o início da minha graduação, seja por meio do grupo de pesquisa, eventos e projetos. Como também ao professor Hélio Matos, por todo incentivo, atenção e disponibilidade sempre que precisei.

À equipe do Tribunal de Justiça do Maranhão, por toda admiração, em particular, Katy Moraes, Mônica Teresa e Rodrigo Valente, às quais foram pessoas fundamentais na articulação desta monografia. Aos gestores da AGEM, DSIGM, FERJ, DIA e Diretoria Judiciária por participarem e contribuírem com a pesquisa aplicada, proporcionando a este trabalho embasamento e aplicabilidade.

E por fim, a minha amiga irmã Viviane Naira, pelo companheirismo de sempre e aos meus amigos de graduação Luciane Maramaldo, Bruno Carneiro e Geilson Silva, por toda parceria e por tornarem essa caminhada mais leve.

RESUMO

A Gestão de Projetos (GP) no Tribunal de Justiça do estado do Maranhão foi instituída em 2021 por fazer parte dos objetivos do Planejamento Estratégico da organização, regidos pela Resolução Nº 44/2021, e pela precisão de estruturar os planos no órgão. Assim, o presente estudo tem como intuito analisar os impactos da GP no TJMA. Para alcançá-lo, foi feita uma pesquisa descritiva, em que definiu-se aplicar o método de análise qualitativa, tendo como coleta de dados a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Quanto aos meios, foram estudados 5 projetos que se encerraram até maio de 2023 e realizado um estudo de caso e análise documental dos relatórios e normas internas do Tribunal. Deste modo, constatou-se diferenças do funcionamento do TJMA antes e depois da implantação da Gestão de Projetos, bem como atividades despadronizadas e sem monitoramento. Reparou-se ainda, que apenas duas unidades já trabalhavam com GP. No quesito mensuração, foi verificado que a maioria dos projetos foram medidos por sistemas internos. Dessa maneira, ficou evidente que a introdução da gestão de projetos no Tribunal foi um fator essencial para o alcance dos objetivos estratégicos das áreas, bem como se mostrou uma forma eficaz de chegar aos resultados estratégicos, sobretudo pelo apoio dado por parte do TJMA.

Palavras-Chaves: Administração Pública, Gestão de Projetos, Implantação, Resultados Estratégicos

ABSTRACT

Project Management (PM) was instituted at the Court of Justice of the state of Maranhão in 2021 as part of the organization's Strategic Planning objectives. It is governed by Resolution No. 44/2021 and plays a crucial role in structuring the plans within the organization. The objective of this study is to analyze the effects of PM on TJMA. To achieve this objective, a descriptive research approach was employed, utilizing qualitative analysis methods through the application of semi-structured interviews for data collection. The study focused on analyzing five projects that were completed by May 2023, conducting a comprehensive case study, and analyzing reports and internal rules of the Court. Through this analysis, we were able to identify the changes in the functioning of TJMA before and after the implementation of Project Management. We observed a reduction in non-standardized and unmonitored activities. However, it is worth noting that only two units within the organization have fully embraced PM thus far. In terms of measurement, it was found that the majority of projects were evaluated using internal systems. This suggests that the introduction of project management within the Court has played a vital role in achieving strategic objectives across various areas. Moreover, it has proven to be an effective approach for achieving strategic results, with the support of TJMA being a key contributing factor.

Keywords: Project Management, Implementation, Public Administration, Strategic Results

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP -	Gestão de Projetos
EGP -	Escritório de Gerenciamento de Projetos
TJMA -	Tribunal de Justiça do Maranhão
AGEM -	Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização
PMBOK -	Project Management Body of Knowledge
CEO -	Chief Executive Office
OKR -	Objectives and Key Results
FUNSEG -	Fundo Especial de Segurança dos Magistrados
FERJ -	Fundo Especial de Modernização e Reaparelhamento do Judiciário
CNJ -	Conselho Nacional de Justiça
PJMA -	Poder Judiciário do Maranhão
NPE -	Núcleo do Planejamento Estratégico
NGPI -	Núcleo de Gerenciamento de Projetos Institucionais
DIA -	Diretoria de Informática e Automação
DSIGM -	Diretoria Segurança Institucional e Gabinete Militar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto	21
Figura 2 - Canva de projeto	24
Figura 3 - Ilustração do sistema actio de projetos	26
Figura 4 - Linha do tempo da implantação dos EGPs	28
Figura 5 - Valores do Tribunal de Justiça do Maranhão	30
Figura 6 - Estrutura organizacional dos núcleos	35
Figura 7 - Organograma AGEM	36
Figura 8 - Modelo de projetos do planejamento estratégico do ano de 2016.....	43
Figura 9 - Portfólio de projetos da DIA do ano de 2018	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Encerramento dos projetos	47
Gráfico 2 - Principais incentivos	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas da gestão de projetos.....	22
Quadro 2 - Composição da secretaria geral	32
Quadro 3 - Projetos estratégicos	38
Quadro 4 - Variáveis x perguntas das entrevistas.....	40
Quadro 5 - Processos	48
Quadro 6 - Resultados esperados	51
Quadro 7 - Projetos com riscos não previstos	52
Quadro 8 - Aprendizados para área de gestão de projetos	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 GESTÃO DE PROJETOS	16
2.1 Ciclo de vida de um projeto	20
2.2 Ferramentas e principais aplicações.....	22
2.2.1 Canvas de projetos	23
2.2.2 Actio.....	25
2.3 Gestão de projetos na administração pública	26
3 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO	30
3.1 Estrutura administrativa	31
3.2 Assessoria de Gestão Estratégica do Maranhão.....	35
4 METODOLOGIA	38
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42
5.2 Contextualização da implantação da gestão de projetos no TJMA	45
5.3 Implicações da gestão de projetos nos resultados estratégicos	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	61
ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	62
ANEXO B - APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	63

1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 60 a Gestão de Projetos (GP) foi padronizada como ciência, consoante afirmam Soares e Junior (2011) e desde então passou a ser utilizada como ferramenta de melhorias nos processos. Procedimentos esses relacionados tanto ao setor público quanto privado, o que leva a compreender a importância desse gerenciamento seja qual for o tipo de organização.

É notório que, no cenário atual, vive-se tempos de intensa competição e dinamismo. Tecnologias e processos cada vez mais avançados, o que possibilita a ascensão da gestão de projetos, tendo como relevância a promoção da inovação, redução de custos, otimização de recursos, a fim de garantir capacidade nos resultados e acima de tudo fazer com que o planejado seja executado conforme o esperado. (SANTOS, 2023).

No que tange a qualidade dos serviços, a administração pública procura aperfeiçoar sua qualidade com o intuito maior de atender as demandas da comunidade. Assim, a GP se mostra uma maneira de facilitar esse benefício de qualidade e legitimidade nos órgãos públicos. (PISA, OLIVEIRA, 2023).

Diante das definições acima, vale evidenciar que essa monografia busca apresentar sobre os Impactos da Gestão de Projetos do Tribunal de Justiça do Maranhão. O Tribunal que é um órgão público o qual muito se preza por valores como o mantimento da ordem social através da preservação dos direitos em sua forma legal (constitucionalidade da lei). Tal qual apresenta como missão, promover a efetividade da justiça servindo à sociedade na solução de conflitos, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito (TJMA, 2018).

A gestão de projetos possui um carácter essencial na administração, a confirmação disto é a execução dos quatro papéis gerenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar - as quais são funções básicas da administração que permite soluções para um projeto de sucesso. No âmbito do Tribunal de Justiça tal ferramenta é uma novidade, instituída pela resolução GP 17/2022. Diante deste contexto, formulou-se o seguinte questionamento: como a adoção da gestão de projetos no TJMA contribui para o alcance de seus resultados estratégicos?

Define-se então o objetivo geral da pesquisa em: analisar os impactos da gestão de projetos no Tribunal de Justiça do Maranhão, a fim de identificar mudanças para o alcance dos resultados estratégicos. Também foram desenhados os seguintes objetivos específicos:

1. Conceituar gestão de projetos e suas ferramentas, com ênfase na área pública;
2. Descrever o funcionamento TJMA antes da gestão de projetos;
3. Contextualizar a implantação da gestão de projetos no TJMA;
4. Analisar os resultados da implantação da gestão de projetos no TJMA, a fim de verificar seu impacto nos resultados estratégicos.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Ao longo dos anos, a gestão de projetos teve funções fundamentais na sociedade. Desde a antiguidade, os projetos sempre existiram, sendo utilizados antes mesmo das pirâmides. As atividades eram feitas com ferramentas primitivas, o que resultava em um trabalho cansativo e árduo. Já na era medieval, foi estabelecida uma nova conjuntura ao gerenciamento de projetos. Surgem os novos papéis no que tange os gerentes, estes passam a ter habilidades, por exemplo, de liderança, tendo a capacidade de aumentar fortalezas, haja vista atividades como o impedimento de entradas de invasores. Realidade essa muito comum durante o período medieval. (A HISTÓRIA, 2013).

Sendo assim, consoante Serpa, (2015), ao chegar no século XIX, mais precisamente durante a Revolução Industrial, os projetos passaram a ter um novo significado, sendo considerados agora arte. Neste mesmo contexto, sobrevém a carência de indivíduos que assumissem o direcionamento dos planos. A partir de então surgem os chamados supervisores de projetos, inicialmente sendo capazes de ler, escrever e entender sobre finanças, negócios e acima de tudo terem habilidades gerenciais.

Mesmo com tantos avanços, foi o século XX responsável por grandes alterações no GP. Frederick Taylor, reconhecido como criador da administração científica, foi quem estabeleceu o raciocínio de quebrar os processos para melhorar a produtividade, dividindo os mesmos em tarefas. Henry Gantt, conhecido como o pai do gerenciamento de projetos, também teve sua contribuição ao criar a técnica de traçar a sequência das tarefas. O Gráfico de Gantt, por exemplo, é muito utilizado atualmente, sendo referência em grandes organizações que já utilizam a GP, e até mesmo nas que trabalham com softwares de gerenciamento de projetos (SERPA, 2015).

O certo é que o gerenciamento de projetos é hoje uma realidade. É um campo da administração que estuda técnicas de planejar, executar, monitorar e controlar os projetos de uma corporação. Assuntos bem como monitoramento das ameaças envolvidas, montagem do cronograma das atividades, elaboração do escopo e não escopo são estudados nessa área, a fim de que os projetos desempenhados sejam concluídos de maneira correta. Gido, Clements, Baker (2018) defendem que a GP é mais que meramente delegar atribuições de trabalho a indivíduos e esperar que, de alguma forma, eles alcancem o resultado esperado, mais sim das informações

concretas e habilidades reais para trabalhar com êxito no ambiente de um projeto e para atingir seus objetivos.

Gerir um projeto vai muito além de usar ferramentas como faziam na antiguidade, ou somente atingir todos os objetivos esperados. São muitos os conceitos relacionados a projetos. O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK (2013, p.3) define projeto da seguinte forma:

É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Maximiano (1997, p.20), por outro lado, conceitua como “Empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização”. Para Kerzner (2006, p.358) “GP é uma cultura e não um conjunto de normas e procedimentos”. Já para o Project Management Institute - PMI (2013), GP:

É a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Destaca-se ainda, o pensamento de Ralph Keeling (2022, p.7), de que “quando um projeto é bem estruturado e se desenvolve tranquilamente, seus desafios podem ser estimulantes e prazerosos.” No entanto, destaca-se que mal sendo elaborado pode gerar problemas maiores, envolvendo, por exemplo, questões financeiras e burocráticas. Dessa forma, para evitar conturbações, várias empresas já usam ferramentas que auxiliam na mitigação desses problemas. Ferramentas essas que possuem todo um planejamento, organização e até mesmo divisão de tarefas, como é o caso do canvas de projetos estratégicos. O certo é que, consoante Menezes (2007) o maior objetivo da administração é o atingimento do controle correto de um plano.

No que diz respeito à estrutura, para Gido, Clements, Baker (2018) um desenho é macro dividido da seguinte maneira: termo de abertura, parte responsável pela formalização do

início do projeto, contendo informações como nome, descrição (onde será detalhado as atividades do projeto), data de início, término, áreas e partes envolvidas. O intuito principal do termo de abertura é nomear os gerentes, apresentar a justificativa do projeto, além de evitar retrabalho.

A finalidade da estrutura é a declaração daquilo que se espera que seja realizado - o produto ou entrega. Pode indicar o tempo requerido para sua conclusão, como uma data específica ou duração em semanas ou meses. O cronograma evidencia a programação de eventos importantes. Logo, as entregas são os produtos da execução do plano. Já os critérios de aceitação, por sua vez, representam a maneira qualitativa de cada entrega essencial. (Gido, Clements, Baker, 2018). Salienta-se, ainda, que isto serve como base para aceitação por parte do patrocinador pelo fato da entrega ter sido feita corretamente.

Quanto às restrições, o guia PMBOK (2021) descreve como fatores que podem comprometer o projeto. Já os riscos, consoante Nocera (2009) é qualquer atividade que pode afetar o andamento do projeto, logo, o gerenciamento de riscos é importante, ao passo que reduz a possibilidade de riscos negativos (ameaças) e aumenta a viabilidade de riscos positivos (oportunidades).

O gerente do projeto é um indivíduo que foi identificado na organização para ser o gestor do projeto. Seu trabalho inicial é organizar uma equipe principal para fazer o planejamento do projeto. De suma importância, é essencial que o patrocinador conheça o gestor do projeto logo na fase inicial do ciclo de vida do projeto, tendo em vista que o gestor participa da preparação do termo de abertura.

O patrocinador, por sua vez, de acordo com o guia PMBOK (2021) é aquele que atua como líder de decisões que estão fora da autoridade e do poder da posição do gerente e da equipe do projeto. Dependendo da organização, em geral, cada projeto tem um patrocinador. Evidencia-se assim, dentre outras, algumas funções dos patrocinadores:

1. Defendem o projeto e a equipe;
2. Ajudam a garantir os recursos;
3. Removem os obstáculos;
4. Facilitam as decisões do nível executivo;

5. Monitoram os resultados do projeto após o encerramento para assegurar que os benefícios para o negócio são percebidos

Sublinha-se ainda, consoante David Cleland e Lewis Ireland (2012) às quatro competências que todo gerente e profissional de desenho possui, sendo elas: conhecimento, capacidade de usá-los e integrá-los de maneira efetiva, habilidades e motivação. O conhecimento é a compreensão da teoria, dos conceitos e das práticas de gerenciamento de projetos. A agilidade é a capacidade de usar técnicas e ferramentas da profissão para obter resultados apropriados, e a motivação é a experiência de tanto desenvolver, quanto manter os valores e aspirações que ajudam todos os interessados no projeto a trabalharem juntos em prol da melhoria do plano.

De fato, a aplicação da GP nas organizações é de suma importância. Soares (2022) defende que este campo ajuda a gerenciar não só as atividades, mas também a parte econômica nas organizações tendo uma redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da vida média do produto, das vendas, das receitas e dos números de clientes.

No que se refere aos benefícios do gerenciamento de projetos, pode-se ressaltar segundo a visão dos seguintes três autores. Para Gido, Clements, Baker (2018, p.20) “o maior benefício em implementar técnicas de gestão de projetos é conseguir a satisfação do cliente”.

Na visão de Nocêra (2009, p.38), os benefícios estão relacionados a três aspectos: benefícios para a organização e alta administração, para a equipe do projeto e para o cliente.

1. Para a organização e alta administração:
 - Aumento de produtividade e lucro com utilização eficiente e eficaz dos recursos;
 - Aumento de produtividade e lucro com utilização eficiente e eficaz dos recursos;
 - Retorno do investimento mais rápido e melhor, com entregas no prazo e custo previstos;
 - Melhora da competitividade, obtida pelo aumento da satisfação dos clientes;
 - Melhora da comunicação interna da organização;
 - Melhora previsibilidade dos resultados dos projetos;
 - Aumento da confiança na capacidade empresarial da organização;
 - Melhor capacidade de resposta às mudanças solicitadas pelo cliente.
2. Para a equipe do projeto:
 - Permitir que cada membro da equipe saiba exatamente o que deve fazer, quando fazer e como fazer;
 - Participar de uma equipe coesa, integrada e direcionada aos objetivos do projeto;
 - Aumento da confiança de cada membro da equipe em poder executar e completar o trabalho;
 - Aumento do orgulho profissional pela capacidade de desenvolvimento do trabalho.
3. Para o cliente:

- Visualizar que a organização está estruturada e preparada para o projeto e possíveis mudanças no decorrer do mesmo;
- Visualizar que o planejamento do projeto está claramente definido e atende às suas necessidades;
- Visualizar que os objetivos do projeto estão sendo seguidos e atingidos;
- Ter satisfação com o produto final do projeto e com todos os resultados objetivos.

Já na visão de Kerzner (2006, p. 15)

Os benefícios são muitos e têm sido comprovados na prática por várias empresas, dentre os benefícios da gestão de projetos estão a produtividade, a eficiência e a eficácia, que são acarretados pelo fluxo de trabalho do projeto, que necessariamente deve ser administrado de forma horizontal, para maior probabilidade de sucesso.

2.1 Ciclo de vida de um Projeto

O ciclo de vida de um projeto é dividido por Ralph Keeling e Renato Henrique Branco (2015) em conceituação, planejamento, implementação (execução e controle) e conclusão. Para Gido, Clements e Baker (2018) em iniciação, planejamento, realização e encerramento. Para fins deste estudo, será usado a divisão feita pela sétima edição do PMBOK (2021), que é um guia de conjunto de boas práticas de gestão de projetos, o qual divide o ciclo de vida da GP em seis etapas. Sendo elas: inicialização, plano, desenvolvimento, teste, implantação e encerramento.

Na fase inicial, o fito é entender a precisão do projeto e estabelecer seus objetivos. Projetos são iniciados quando uma necessidade é identificada pelo patrocinador, assim como são formas de implementar elementos de estratégias específicas ou ações.

No plano, é importante a equipe ter tempo para planejar o projeto de maneira adequada. É necessário dispor de um roteiro ou planejamento que mostre como o escopo será realizado dentro do orçamento e da programação. Atividades bem como elaboração de um plano de gerenciamento de riscos, comunicação e criação de estratégias são elaboradas nessa fase.

O planejamento formal começa quando se toma a decisão de prosseguir. É nesta etapa que as ideias sobre objetivos e alguns aspectos do plano já terão recebido as considerações iniciais. Assim, a estrutura e a administração do projeto serão planejadas e, provavelmente, serão escolhidos um gerente e uma equipe de especialistas na área. O desenvolvimento é o período que se sobrepõe às fases de teste e implantação, uma vez que as entregas têm cadências. Vale lembrar que cada entrega pode ter uma revisão separada antes de entrar na fase de teste.

A etapa de teste, por sua vez, é aquela que inclui inspeções, pesquisas e investigações com intuito de averiguar os procedimentos feitos.

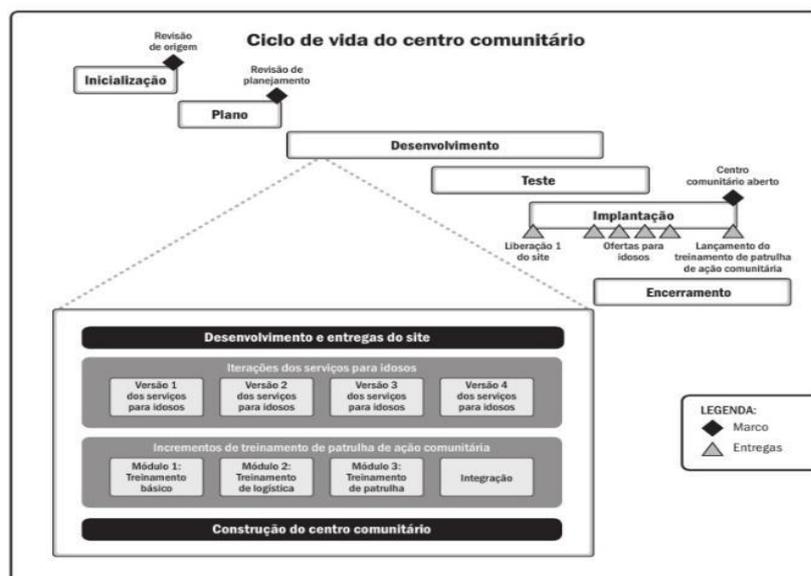
Posterior a isto, têm-se a fase de monitoramento que é um período de atividade concentrada, quando são postos em operação. Cada tarefa é monitorada, controlada e coordenada para alcançar as finalidades do projeto. A eficiência do trabalho estará diretamente associada à qualidade dos planos já formulados, à eficácia da administração, tecnologia, liderança e controle. As análises de progresso são realizadas e os planos atualizados ou revistos, quando necessário.

E por último, o estágio de encerramento:

Esta fase ocorre periodicamente conforme as entregas são concluídas. Quando todo o projeto estiver concluído, as informações das várias revisões de fase e avaliação geral do desempenho do projeto em comparação com as linhas de base serão conduzidas. Antes do encerramento final, o termo de abertura do projeto e o business case serão revisados para determinar se as entregas alcançaram os benefícios e o valor pretendido. (PMBOK, 2021, p. 47).

Na figura abaixo, podemos ver um exemplo de todas as etapas de um ciclo de vida de um centro comunitário.

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMBOK, P.48 (2021)

As fases de inicialização e planejamento são sequenciais. As fases de desenvolvimento, teste e implantação se sobrepõem porque as diferentes entregas

serão desenvolvidas, testadas e implantadas em momentos diferentes, e algumas entregas serão decompostas em múltiplas entregas. A fase de desenvolvimento é mostrada em mais detalhes para demonstrar diferentes tempos e cadências de entrega. A cadência da fase de teste seguiria a cadência da fase de desenvolvimento. As entregas são apresentadas na fase da implantação. (PMBOK, 2021, p.48).

2.2 Ferramentas e Principais Aplicações

Os instrumentos de gestão são modelos usados para melhorar as atividades e o desempenho da organização, a fim de aprimorar o trabalho administrativo e estratégico. Dessa forma, essas ferramentas de controle ajudam os órgãos a terem resultados mais satisfatórios, haja vista proporcionar a organização de processos de gestão. (BATISTA, 2022).

Segundo David Cleland e Lewis Ireland (2012) o interesse e a ênfase no gerenciamento de projetos, como um sistema gerencial, estão crescendo em todos os setores. Tais autores defendem ainda que este mesmo crescimento contínuo em ação conjunta com a adoção do gerenciamento de projetos é uma alternativa para se administrar mudanças, tendo em vista que elas fazem com que as pessoas tenham acesso imediato a informações atualizadas sobre conceitos e práticas.

Assim, diante dos argumentos citados acima, pode-se afirmar que é crucial estudar e aplicar as ferramentas da gestão de projetos nas organizações, pois elas auxiliam no controle e evolução das atividades, ajudam as empresas a pensar de maneira estratégica, dão praticidade no planejamento, proporcionam maior comunicação das partes envolvidas, tal como melhoram o desenvolvimento das equipes. A seguir, algumas ferramentas bastante utilizadas na área da administração e afins.

Quadro 1 - Ferramentas da Gestão de Projetos

Ferramenta	Fase do Projeto	Aplicação
Gráfico de Gantt	Gerenciamento: cronogramas e entregas	Utilizado durante todas as etapas do projeto, os gráficos normalmente são organizados como um calendário para mostrar exatamente o que deve acontecer e quando. O gráfico atualizado mostra o progresso alcançado até uma determinada data. (KEELING, BRANCO, 2015).
Método cascata	Planejamento do projeto	Por se tratar de uma metodologia tradicional, a ferramenta cascata exige longos planejamentos, onde são

		aplicados em projetos que apresentem custos, escopo e cronograma fixo. (CAMARGO, 2019).
Scrum	Planejamento desenvolvimento de software e reunião de avaliação do projeto.	Por se tratar de uma metodologia ágil, é uma ferramenta muito utilizada em vários tipos de desenvolvimento, tal como aplicação para redes de computadores, website, aplicações para celulares e smartphones. (SILVA, 2016).
Kanban	Acompanhamento das tarefas	Para Almeida (2019), o método Kanban é caracterizado como um sistema de "puxar" as demandas de produtos acabados, diferentemente dos sistemas tradicionais de produção, o que o torna um sistema de autocontrole a nível de fábrica. Assim, é muito utilizado em controle de produção.
Canvas de Projeto	Durante todo o projeto	Qualquer área de negócio, projeto e programas. (LEANDRO, VIEIRA, 2018).
Guia PMBOK	Durante todo o projeto	Utilizado em organização de eventos, construção de edifícios, implantação de softwares, etc (PMBOK, 2021).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

2.2.1 Canvas de Projetos

Canvas de projeto é um material de planejamento que contém as principais informações sobre um projeto. Está estruturado em um quadro dividido em blocos, completados com post-its, bem mais conhecido como uma espécie de painel, que serve, principalmente, para dar direcionamento tanto para o gerente quanto para o time do projeto em suas atividades. O conceito defendido por Leandro, Vieira (2018, p.19) é o seguinte: “O canvas de projetos é fruto da síntese entre modelos teóricos, boas práticas e muitas tentativas e erros. É uma ferramenta que ajuda a descrever como uma organização cria, entrega e gera valor.” Segue abaixo uma figura ilustrativa do canvas de projeto:

Figura 2 - Canvas de Projeto

NOME DO PROJETO		PROPÓSITO (Objetivo Estratégico)			
OBJETIVO (Verbo infinitivo + Produto)	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO (Descrever com o máximo de características)	STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)	PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?)	RISCOS (O QUE pode impactar?)	
JUSTIFICATIVA (Listar problemas)					
BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?)	ESCOPO (O que será feito?)	ENTREGAS (Escrever no particípio passado. Ex.: Rel. elaborado ou Rel. aprovado)	DATAS (Para cada entrega)	INVESTIMENTO (Para cada entrega)	
	NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?)				

Obra disponibilizada com Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional | Canvas de Projeto v61 Prof. Wankes Leandro & Prof. Helber Vieira

Fonte: Leandro, Vieira (2018)

O canvas de projeto muito tem sido usado nos órgãos públicos, seja por meio de cursos, workshops, ou até mesmo trilhas de aprendizagens, a Escola Superior de Magistratura do Maranhão (ESMAM), por exemplo, em maio de 2021 utilizou esta metodologia em um curso de extensão voltado para elaboração de projetos em políticas públicas judiciárias. (TJMA, 2018).

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE, 2021) visando cumprir seu próprio plano de gestão e mapa estratégico 2030, também utilizou a metodologia canvas de projeto, em workshops de gestão ágil de projetos e orçamento.

Por sua vez, a Escola de Governo do Maranhão (EGMA), disponibilizou em março de 2022 para servidores estaduais e municipais uma trilha de aprendizagem com a seguinte temática: Transformando ideias em projetos: Canvas e design thinking para inovação em governo. Destaca-se ainda, que este curso teve como principal objetivo a elaboração de forma mais simplificada e prática canvas de projeto consistente e coerente, além de proporcionar o desenvolvimento de uma mentalidade mais criativa, colaborativa, empática e inovadora, bem como fornece ferramentas e metodologias dinâmicas para a gestão. (EGMA, 2022).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por outro lado, ofereceu em maio de 2023 aos servidores públicos federais o curso de Canvas de Projeto, voltado para

aprendizagem e prática da concepção de projetos de forma simples, inovadora, colaborativa, utilizando o método canvas de projetos. Entre os principais tópicos abordados estavam: canvas de projeto como ferramenta de concepção de projetos, definição do objetivo, justificativa, benefícios, identificação das partes interessadas, riscos, delimitação do escopo, não escopo, premissas e restrições, definição de entregas, datas, orçamento do projeto e como fazer o pitch de um projeto (ENAP, 29/05/2023).

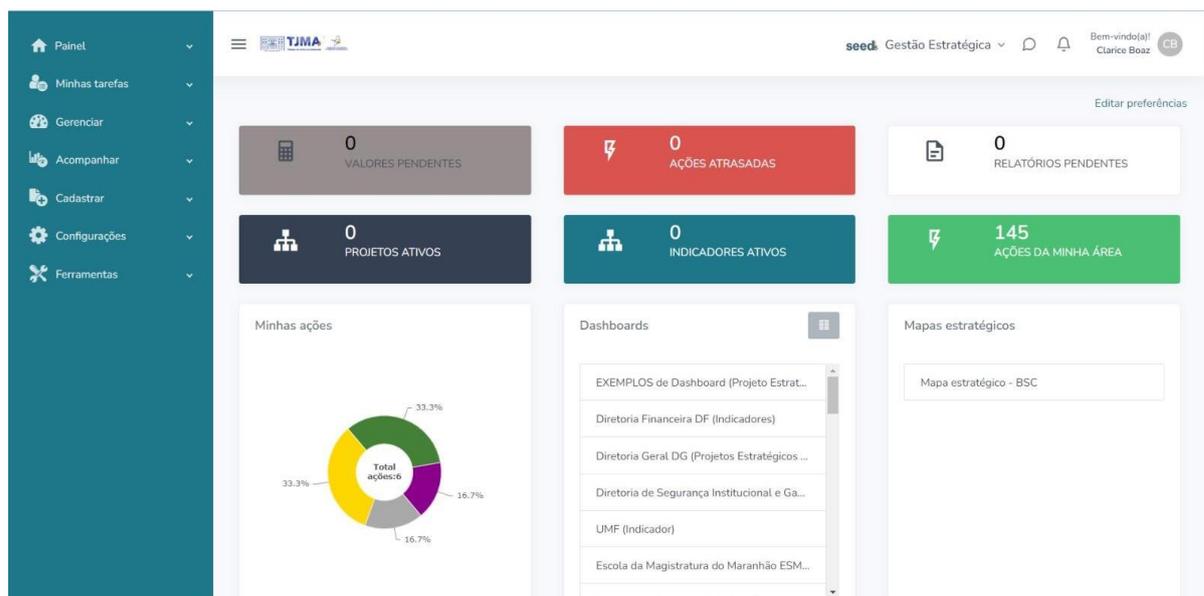
2.2.2 Actio

O actio é uma ferramenta de gestão estratégica, idealizada por Guilherme Barbassa, seu CEO - Chief Executive Office. A plataforma Actio (2023) conceitua tal instrumento como um sistema de gestão de desempenho e de estratégia de organizações. Sob outro enfoque, a plataforma afirma que este software surgiu com a precisão de sistematizar práticas de gestão de forma padronizada e contínua. Em 2019 tornou-se a empresa do grupo Falconi, organização esta que apresenta como missão “ser essencial para o sucesso de seus clientes pela perpetuação e incorporação de conhecimento às práticas de gestão, fazendo parte de seu ecossistema de tecnologia e engajando pessoas” (ACTIO, 2023).

Como novidade, destaca-se ainda que segundo o Actio (2023) os módulos de seus processos contam com um consultor virtual, que por meio de inteligência artificial orienta na identificação de causas, a fim de garantir resultados e a coerência metodológica em seus processos. Com esse consultor virtual, é possível identificar facilidades, bem como, causas para desvios de meta, ações corretivas para causas de desvios, ações para um plano de ação, OKRs - Objectives and Key Results, para projetos ou metas estratégicas, riscos em processos e projetos, controles para riscos identificados, planos de desenvolvimento individual e análises de desempenho profissional.

Sendo assim, por ser uma ferramenta completa e atender as necessidades de gerenciamento tanto dos indicadores, quanto dos projetos estratégicos do Tribunal de Justiça do Maranhão, a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) escolheu essa ferramenta para controle e apresentação de seus processos.

Figura 3 - Ilustração do sistema actio de projetos



Fonte: Actio (2023)

2.3 Gestão de projetos na administração pública

Consoante Idalberto Chiavenato (2004), a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. Na administração pública, o uso da GP representa uma abordagem de eficiência e modernidade, contribuindo para o desenvolvimento de competências organizacionais e de gestão (MIHAESCU; TAPARDEL, 2013). No Poder Judiciário do Estado do Maranhão, os projetos e objetivos estratégicos do Tribunal foram desenhados como forma de contribuir com os macros desafios definidos nacionalmente pelo Conselho Nacional de Justiça, instituídos pela resolução 320/2020 do CNJ. A projetização é uma decisão estratégica do PJMA como forma metodológica para que a organização possa gerenciar seus recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) de forma integrada para o cumprimento das metas.

Para Mendes (2009):

O gerenciamento de projetos exerce função de reequilíbrio entre as estratégias e a realidade, corroborando no alinhamento e execução dos projetos, trazendo uma maior eficiência para a administração pública. Com a introdução de uma cultura de gerenciamento de projetos na implementação de políticas públicas, abre-se um caminho para o melhor uso dos escassos recursos públicos, imprimindo maior eficiência.

Observa-se que com a necessidade de fortalecer novas práticas para uma melhor elaboração de planos, a GP tem sido adotada na área pública, ainda que mais empregada no setor privado. Na visão de Carvalho e Piscopo (2014) a GP vem gradativamente se apresentando como uma alternativa para a demanda que se apresenta na elevação do nível de maturidade que a gestão de projetos oferece às instituições e a redução de projetos públicos que não têm tido bons resultados.

A implantação de gerenciamento de projetos nos tribunais de justiça do país se deu, com o fito de auxiliar a implantação da gestão estratégica, que por sua vez, esta era uma das metas a serem cumpridas pelo Poder Judiciário em 2011. 78,8% dos tribunais criaram unidades de gerenciamento, segundo informações encaminhadas ao Conselho Nacional de Justiça. (EUZÉBIO, COSTA, 2012).

As metas nacionais do Poder Judiciário para 2011, foram definidas durante o 4º Encontro Nacional do Judiciário, no Rio de Janeiro, em dezembro de 2010. Sendo elas:

1. Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica;
2. Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal;
3. Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.
4. Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

No que se refere ao EGP, o guia PMBOK (2021) pondera como uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto e facilita o acompanhamento de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas. O guia ressalta ainda algumas capacidades ligadas ao escritório, bem como “promover e entregar capacidades orientadas a resultados, mantém a perspectiva da visão geral e proporcionam um aprimoramento contínuo” (PMBOK, 2021. p.213). Deste modo, entende-se a importância de ter um EGP atrelado aos projetos estratégicos de uma organização. A seguir, com intuito de evidenciar a evolução da implantação dos EGPs nos tribunais de justiça do nordeste, vale mostrar a seguinte linha do tempo:

Figura 4 - Linha do Tempo da Implantação dos EGPs



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Destaca-se ainda outros órgãos públicos que já trabalham com gerenciamento de projetos, bem como o Ministério Público Federal (MPF), desde 2020. A GP no MPF é normatizada pela Portaria PGR/MPF nº 789, de 17 de setembro de 2020, que determina os procedimentos a serem seguidos para os projetos estratégicos. Assim como o Tribunal Superior do Trabalho (TST) que institucionalizou seu EGP em 14 de dezembro de 2011.

O Ministério da Defesa da Secretaria Geral do Exército, por sua parte, também já labuta com gerenciamento de projetos, desde 2017, fundado pela Portaria Nº054-Cmt Ex, de 30 de janeiro de 2017 com a aprovação das normas de elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro.

O certo é que a GP é uma profissão de extrema importância em muitos setores, seja ele público ou privado. Escritores como Farnham, Horton (1992) deixam claro que a grande distinção da gestão de planos nas organizações privadas e públicas está no objetivo da utilização de cada uma, enquanto na privada o fito é o lucro, na área pública é prestar um trabalho virtuoso às precisões da sociedade. De fato, tanto as organizações, quanto as pessoas só tendem a ganhar de modo significativo com a utilização da GP.

Sendo assim, vale evidenciar vantagens de utilizar o gerenciamento de projetos na área pública, segundo Cleland e Ireland (2012): melhoria da produtividade, através da indicação do caminho mais direto para solução de um problema, melhora da posição competitiva dentro do setor, através de resultados mais rápidos para as situações, capacidade e maturidade nas soluções empresariais, mais sucessos e menos fracassos, através do foco no trabalho, melhor tomada de decisão sobre continuação/encerramento dos esforços do trabalho, desenvolvimento e implementação mais eficazes, melhores informações para a tomada de decisões pela liderança, qualidade de comunicação, bem como melhor facilitação da missão, dos objetivos e das finalidades da organização.

Prado (2012) ter o domínio de metodologias de gestão de projetos tornou-se um dos aspectos de sobrevivência da empresa moderna. Assim, entende-se que a utilização mais efetiva da GP no setor público, independentemente das dificuldades de implementação, é uma alternativa de fundamental importância para a administração pública como uma ferramenta capaz de auxiliar o processo de transformação do planejado em resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas e trazendo, por consequência, maiores ganhos em eficiência.

Vargas (2016), por sua vez, defende que a principal vantagem no uso do gerenciamento de projetos está na capacidade de não ser restrito somente a projetos ditos complexos, grandes e com alto custo, mas também podem ser aplicados em projetos menores, cujo orçamento e complexidade são proporcionais a sua natureza.

3 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

De acordo com a Resolução- GP-292023, o Tribunal de Justiça, órgão supremo do Poder Judiciário Estadual, com sede na cidade de São Luís e jurisdição em todo o Estado do Maranhão, organiza-se na forma da Constituição da República, da Constituição do Estado, do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão e deste Regimento.

Este órgão tem sua história representada no próprio crescimento da justiça maranhense. Em 1813, foram organizados os primeiros ordenamentos jurídicos que administravam as atividades e os domínios. O primeiro juiz em exercício foi Luiz de Madureira que em ação conjunta com Bento Maciel e Salvador de Melo compuseram uma comissão em 1616. No que tange sua própria sede, foi somente no ano de 1948 que o Tribunal ganhou seu espaço, localizado na Praça Pedro II, inaugurada na gestão do Presidente da República Eurico Gaspar Dutra. (TJMA, 2018).

Esta instituição apresenta como missão promover a efetividade da justiça servindo à sociedade na solução de conflitos, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito. Como visão, o TJMA busca ser reconhecido nacionalmente pela prestação jurisdicional de qualidade decorrente de práticas modernas de Direito, e valores conforme ilustrado abaixo: (TJMA,2021).

Figura 5 - Valores do Tribunal de Justiça do Maranhão



Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico TJMA (2023)

3.1 Estrutura Administrativa

A estrutura administrativa do TJMA é composta pelo plenário, órgão máximo de decisões do Tribunal de Justiça do Maranhão, ao qual se vinculam os gabinetes dos desembargadores responsáveis por realizar planejamento, organização e supervisão de toda estrutura administrativa. Atrelado a este escritório, tem-se as comissões técnicas permanentes, que de acordo com o Art. 94. do regime interno do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA, 2021), apresenta como objetivo manifestar-se sobre assuntos relativos à administração do Tribunal e da justiça de primeiro grau, auxiliar a presidência no planejamento das ações de curto, médio e longo prazo e colaborar com a presidência na gestão do poder judiciário.

Tem-se, então, as seguintes as Comissões: comissão de divisão e organização; planejamento, orçamento e gestão; regimento interno e procedimentos; coordenação de assuntos administrativos; concursos e promoções de servidores; documentação, revista, jurisprudência e biblioteca; informática; ética e comissão de segurança institucional.

Abaixo desta configuração, tem-se o órgão especial composto pelo Fundo Especial de Segurança de Magistrados (FUNSEG). Esse órgão, segundo a lei complementar nº 164, de 01/04/2014 tem por objetivo implementar, controlar e aplicar recursos financeiros destinados à implantação e manutenção do sistema de segurança dos magistrados e a estruturação, aparelhamento e modernização tecnológica dos meios nas atividades de segurança dos magistrados. Em seguida tem-se a Secretaria Geral do plenário e o Conselho de Administração e Superintendência do Fundo Especial de Modernização e Reparelhamento do Judiciário (FERJ), em que estão a primeira e segunda vice-presidência, além da Ouvidoria, responsável por receber, registrar e analisar todas as demandas feitas na organização.

A Presidência, por sua vez, é composta pelo Presidente Paulo Sérgio Velten Pereira, pela Diretoria de Segurança Institucional e Gabinete Militar, pela Diretoria de Auditoria Interna, responsável pela disciplina e padronização das normas técnicas de auditoria, além de realizar inspeção administrativa e fiscalização nos demais setores.

Uma das responsabilidades do Presidente, de acordo com o Art. 29 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça é representar o Poder Judiciário do Estado em suas relações com os demais poderes e autoridades, administrar e dirigir os trabalhos do Palácio da Justiça, assinar atos de nomeação, promoção, permuta, remoção e aposentadoria dos

desembargadores e juízes de direito, ressalvada a hipótese do Art. 94 da Constituição Federal, nomear servidores em cargos comissionados e nomear e lotar servidores efetivos do Poder Judiciário, em ambos os casos, após aprovação do Plenário; e prorrogar, quando requerido pelo servidor, o prazo para posse por até trinta dias, despachar petição referente a processos físicos findos ou arquivados, corrigir os serviços da Secretaria do Tribunal.

A coordenadoria do processo judicial eletrônico, assessoria jurídica da presidência, de comunicação, coordenadoria de gestão da memória e biblioteca, gabinete dos juízes auxiliares, cerimonial, coordenadoria especial da infância e juventude, unidade de monitoramento aperfeiçoamento fiscal do sistema carcerário, coordenadoria de gestão estratégica e modernização, de precatório, coordenadoria de arquivos e gestão documental, coordenadoria de métodos consensuais de solução de conflitos, coordenadoria estadual da mulher em situação de violência doméstica, coordenadoria da infância e juventude, também são unidades vinculadas presidência.

Vale destacar, ainda, que a Coordenadoria da Infância e Juventude também é uma ramificação da presidência, a qual foi instituída pelo Núcleo de Justiça Restaurativa, criado pela resolução GP - 552020 de 17/07/2020, responsável pelo planejamento de difusão, expansão e implantação da justiça restaurativa, por meio de atividades de mapeamentos, articulação, aplicação e sistematização de práticas restaurativas.

Tem-se ainda a Secretaria Geral, onde fica o gabinete do diretor geral. Composta pela diretoria judiciária, financeira, engenharia, informática, recursos humanos e o FERJ, as quais são regidas pelas seguintes resoluções:

Quadro 2 - Composição da secretaria geral

Diretoria Judiciária	RESOL N°552009
Diretoria Financeira	RESOL N°552009
Diretoria de Engenharia	RESOL N°60/2010
Diretoria de Informática	RESOL-GP N°542021
Diretoria de Recursos Humanos	RESOL N°552009
Diretoria do FERJ	RESOL N°02/2021

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Uma das atribuições da diretoria judiciária é coordenar, supervisionar e acompanhar as atividades desenvolvidas nas coordenadorias a ela subordinadas, autenticar processos, cartas de sentença e demais documentos, despachar com o Presidente os expedientes relativos à Diretoria Judiciária e prestar informações acerca do andamento de processos.

À Diretoria Financeira cabe promover, dirigir, coordenar e supervisionar as funções de apoio do Poder Judiciário do Estado do Maranhão nas áreas de orçamento, finanças e contabilidade. Já a Diretoria de Engenharia tem como responsabilidade acompanhar e fiscalizar os serviços de manutenção, recuperação e reforma de prédios do Poder Judiciário, proceder à análise das propostas técnicas de engenharia e arquitetura, elaborar relatórios acerca do estado de conservação das unidades prediais e das intervenções físicas necessárias à sua manutenção e conservação.

A informática garante tanto o alinhamento estratégico entre a tecnologia de informação e os objetivos do Poder Judiciário do Maranhão, quanto o cumprimento das resoluções do Tribunal de Justiça relativas à tecnologia da informação. Ainda preserva o cumprimento das resoluções do CNJ relativas à tecnologia da informação, assim como emite os pareceres sobre anteprojetos de criação ou alteração de resoluções relativas à tecnologia da informação.

A administração de recursos humanos coordena, planeja, dirige e controla as atividades de pessoal relativas à seleção, treinamento, cargos, carreiras e vencimentos, avaliação de desempenho, saúde ocupacional, direitos e deveres, e aos registros funcionais dos servidores e membros do Poder Judiciário. Da mesma maneira que desenvolve políticas de valorização de servidores e membros do Poder Judiciário, implementa planos, programas e ações com vistas à identificação, formação e desenvolvimento dos recursos humanos do Poder Judiciário.

O FERJ, segundo a resolução N °02/2021 citada acima, é responsável por promover, dirigir, coordenar e supervisionar as funções de apoio do Poder Judiciário do Estado do Maranhão nas áreas de arrecadação, fiscalização e operacionalização do FERJ, bem como emitir pareceres acerca de questões de natureza jurídica, que envolvam a interpretação e aplicação de leis, regulamentos e acórdãos e realizar pesquisas e estudos acerca de temas e problemas jurídicos de interesse do FERJ.

Em relação à política de inovação, foi instituído no Tribunal de Justiça do Maranhão pela resolução GP, Nº 312020 o comitê de inovação, como também pela resolução GP, nº 682021 de 01/09/2021 foi criado o laboratório de inovação denominado Toada Lab. O escritório é um marco na história do Tribunal, tendo em vista difundir práticas inovadoras nos serviços prestados pelo Poder Judiciário do Maranhão.

Esse espaço de aperfeiçoamento tem como objetivo tanto buscar soluções de desafios nas atividades exercidas no âmbito do Poder Judiciário, por meio da utilização de técnicas da inovação em governo, (TJMA, 2018) quanto estruturar e implantar iniciativas de inteligência artificial e automação e reestruturar a tecnologia da informação - fomentar inovação e agilidade no Poder Judiciário do Maranhão (PJMA). A ideologia do ToadaLab é ser referência nacional na consolidação de uma cultura inovadora do poder judiciário. (TJMA, 2018). Vale evidenciar ainda que valores bem como empatia, horizontalidade, diversidade, inovação, colaboração, criatividade e multidisciplinaridade são prezados e bem acolhidos.

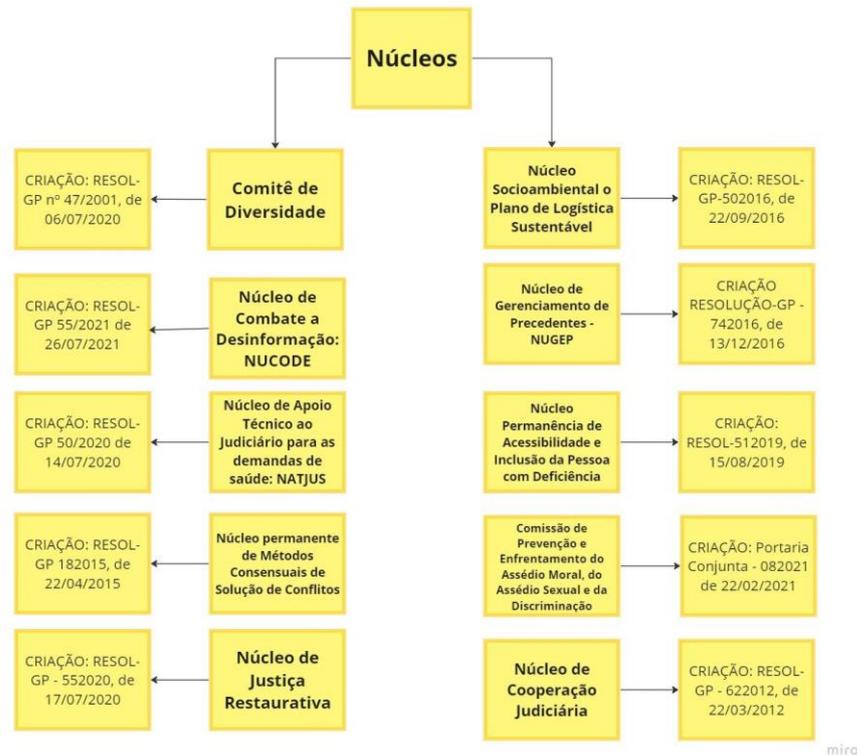
Como exemplo desta inovação, vale evidenciar os projetos que já foram planejados e executados, tal como o plano de assistente virtual de atendimento, com o intuito de separar atendimentos internos e externos. O funcionamento conta com a união de um formulário eletrônico e um aplicativo de gestão (Trello), em que servidores e laboratoristas estabelecem um modo de atendimento virtual facilitado para cidadãos, advogados e partes interessadas. (TJMA, 2018).

Outro projeto desenvolvido foi o planejamento de casamentos comunitários de forma virtual, justificado pelo elevado índice de contágio e de óbitos decorrentes da Covid-19 no Brasil, reforçando a necessidade de manutenção das medidas de distanciamento, com a redução da circulação de pessoas, como forma de prevenção a infecções pelo vírus SARS COV-2. (TJMA, 2018), bem como evitar deslocamentos e aglomerações durante a pandemia de coronavírus.

“O ganho com a adoção dessa solução foi evitar a utilização de papel e aglomeração de pessoas para as inscrições, durante a pandemia, bem como dar agilidade no processo de inscrições e da habilitação por parte do Judiciário e Ministério Público”, explica o laboratorista Miguel Moysés, responsável por viabilizar a conexão entre o Judiciário e os noivos (TJMA 2018).

Os núcleos, por sua parte, são macro divididos da seguinte maneira:

Figura 6 - Estrutura organizacional dos núcleos



Fonte: Adaptado de TJMA (2018)

Assim, fica claro que os princípios do Tribunal de Justiça têm muita relação com a cultura organizacional, tendo em conta o comprometimento, dedicação e envolvimento dos magistrados, servidores, terceirizados e estagiários em suas atividades. A valorização das pessoas é um ponto crucial na organização, já que os servidores possuem autonomia para atingir metas, de acordo com regras e normativos do órgão. Nota-se que valores como ética, transparência, coerência e coesão estão disseminados por toda a estrutura administrativa do TJMA.

3.2 Assessoria de gestão estratégica do maranhão

A unidade Assessoria de Gestão Estratégica do Maranhão (AGEM) indica em sua trajetória uma história singular do Poder Judiciário do Maranhão. Tal unidade foi fruto do Núcleo do Planejamento Estratégico (NPE) estabelecido formalmente em março de 2008, através da Resolução nº.18, publicada no Diário da Justiça. Este núcleo, a princípio, tinha como objetivo otimizar recursos, procedimentos e aperfeiçoar a prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade.

Em meio às mudanças, somente em dezembro de 2010 que o Núcleo do Planejamento Estratégico, por meio da resolução nº 60/2010 passou a denominar-se AGEM, formada organizacionalmente pela divisão de planejamento e acompanhamento de dados estatísticos, administrada pelo Juiz auxiliar da Presidência Dr. Márcio Castro Brandão. Dentre outras várias modificações, segundo a Resolução GP Nº 17/2022, atualmente o Núcleo de Gestão de Processos Institucionais (NGPI) e Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (EGP), fazem parte também da AGEM, como podemos ver organograma abaixo:

Figura 7 - Organograma AGEM



Fonte: Documento Interno (2021)

A AGEM, por sua vez, tem as seguintes atribuições, de acordo com a resolução - GP - 322014:

- I) Elaborar e atualizar periodicamente o planejamento estratégico do Tribunal;
- II) Implantar e realizar a gestão do processo de elaboração do planejamento estratégico do tribunal de justiça;
- III) Acompanhar e avaliar o cumprimento das metas estratégicas da organização;
- IV) Assegurar o alinhamento de todas as unidades de apoio à estratégia como áreas de orçamento, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação;
- V) Promover a divulgação de ações e resultados referentes ao planejamento estratégico, a gestão da qualidade e a gestão de processos de trabalho;
- VI) Incentivar o reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais;
- VII) Manter intercâmbio com outros tribunais em assuntos relacionados ao planejamento estratégico, à gestão da qualidade e à gestão de processos de trabalho;

VIII) Promover a troca de experiência entre os Tribunais identificando e compartilhando

melhores práticas;

IX) Informar ao Departamento de Gestão Estratégica do CNJ as iniciativas bem-sucedidas que podem ser compartilhadas com outros tribunais;

X) Acompanhar o cumprimento das Metas Nacionais do Tribunal de Justiça junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ);

XI) Alimentar os resultados referentes às Metas Nacionais do CNJ no Sistema das Metas Nacionais;

XII) Informar ao Departamento de Gestão Estratégica do CNJ as iniciativas bem-sucedidas que podem ser compartilhadas com outros tribunais;

XIII- participar do processo de elaboração da proposta orçamentária e orientar sobre prioridades do Planejamento Estratégico e do Plano de Gestão;

XIV- coordenar a elaboração, revisão e avaliação do Plano Plurianual (PPA) do TJMA;

XV- Promover a divulgação de ações e resultados referentes ao Planejamento Estratégico, Plano Plurianual e Plano de Gestão;

XVI- participar de processos de incentivo e reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais;

XVII- exercer outras atividades sob sua responsabilidade.

4 METODOLOGIA

O presente estudo, tem abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo (2014), é uma pesquisa que se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. Bem como para Lakatos, Marconi (2010), a metodologia qualitativa consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

Decidiu-se pelo uso do método de análise qualitativa, pela aplicação de entrevistas semiestruturadas destinadas a estudar particularidades do TJMA na implementação da gestão de projetos a partir do estudo de casos específicos. Quanto aos meios, além do estudo de caso, foi feita uma análise documental dos relatórios e normas internas, procurando entender os resultados dos indicadores utilizados neste órgão. Para o desenvolvimento do trabalho, quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva com o objetivo de dissertar sobre as atividades do órgão, quanto conceituar a gestão de projetos com destaque ao setor público, apresentando ainda a situação anterior a adoção de gestão de projetos.

No que tange os procedimentos de coleta de dados, foi feita aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores na primeira semana do mês de maio, entre os dias primeiro e cinco, levando em consideração a disponibilidade tanto das áreas quanto dos gestores para tal conversa, a fim de entender o funcionamento com e sem a gestão de projetos e sua contribuição para alcançar os resultados, identificando assim o impacto da gestão de projetos no alcance dos resultados estratégicos do TJMA.

Ainda assim, foram instituídos 43 projetos estratégicos, inicialmente tendo a categorização de 18 priorizados e 25 não priorizados. Para a amostra deste estudo, foram escolhidos cinco projetos, conforme tabela abaixo, tendo em vista serem os projetos encerrados até a data de 4 de maio, tendo como marco a RAE - Reunião de Alinhamento Estratégico, que acontece semestralmente no Tribunal de Justiça.

Quadro 3 - Projetos Estratégicos

Código	Projeto	Objetivo Estratégico	Unidade de Trabalho
P.06	Fomentar a virtualização dos	Migrar todas as petições intermediárias e processos físicos,	DIA - Diretoria de Informática e

	processos judiciais	dos processos judiciais, que já existem que ainda não foram transpostos para os processos digitais atendendo a Resolução 420/2021, indicando que 100% dos processos judiciais do TJMA estejam em formato virtual até 31 de dezembro de 2024.	Automação
F.01	Estruturar e implementar a Gestão Matricial de Receitas no PJMA	Fortalecer a Gestão da Receita através da eficiência da arrecadação e de seus processos de trabalho.	FERJ - Fundo Especial de Modernização e Reparelhamento do Judiciário
P.23	Garantir estrutura e segurança prediais adequadas: adaptar a estrutura existente às novas tecnologias de segurança.	Viabilizar o suporte de segurança que transponha as barreiras de distância ou localização das unidades.	DSIGM - Diretoria Segurança Institucional e Gabinete Militar
P.25	Estruturar e implementar o Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos - EGP	Implantar o EGP Estratégico (Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos) no TJMA.	AGEM - Assessoria de Gestão Estratégica de Modernização
P.17	Aprimorar, com foco na cultura de resolutividade, a política de fomento da gestão estratégica.	Viabilizar à Assessoria de Gestão Estratégica – AGEM, responsável por fixar e disciplinar as metas da Gratificação de Produtividade Judiciária – GPJ, que implemente metas contextualizadas com as atividades práticas dos servidores da Diretoria Judiciária, o que implicará em maior transparência e aumento de produtividade da referida equipe.	Diretoria Judiciária

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Aponta-se, ainda, que para atender o objetivo de análise de impacto e alcance dos resultados estratégicos do TJMA, o instrumento de coleta de dados foi constituído por 14 perguntas, sendo necessário estudar todo o ciclo de vida do projeto, incluindo seu encerramento e percepção da equipe sobre o impacto.

Quadro 4 - Variáveis x Perguntas da entrevista

Variáveis	Perguntas
Objetivo	Qual nome do projeto e qual problema o projeto ele visa resolver?
Justificativa	Como surgiu a ideia do projeto?
	No geral, qual a visão da equipe sobre o projeto?
Planejamento	Como foi o processo de planejamento?
	O projeto foi encerrado no prazo planejado? Quais as datas?
	Qual critério aplicado na divisão das atividades no plano de ação?
Metodologia	Como foi o processo de implantação do projeto?
	A equipe foi incentivada de alguma forma por parte do TJMA?
Resultados	Como a implantação da gestão de projetos impactou em seus resultados estratégicos?
	Para além dos riscos previstos, houve outros que não foram previstos?
	Diante da experiência da equipe, a gestão de projetos se mostra uma forma eficaz de chegar aos resultados estratégicos da área?
	Como foram mensurados os resultados do projeto?
Lições aprendidas	Quais os principais impulsionadores do projeto?
	Houve aprendizados por parte da equipe voltados para a área de gestão de projetos? Quais?

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Acentua-se, ainda, que as entrevistas aconteceram de primeiro a cinco de maio, e os sujeitos entrevistados foram os gerentes de cada projeto estratégico, que coincidentemente eram os gestores de cada unidade de trabalho. Especialmente em duas diretorias: Diretoria de Segurança e Diretoria Judiciária tiveram outros indivíduos no momento da entrevista, sendo estas pessoas que fizeram parte dos seus respectivos projetos estratégicos, e que no momento da pesquisa, puderam contribuir com informações e pontos de vista.

A apresentação dos dados foi feita através de texto dissertativo evidenciando as respostas dos entrevistados, bem como apresentação de quadros e gráficos. A categorização das perguntas foi elaborada por meio das seguintes variáveis, que representam o ciclo de vida do projeto: objetivo, justificativa, planejamento, metodologia, resultados e lições aprendidas, sempre fazendo relação com os argumentos apresentados no trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados conforme os objetivos específicos do trabalho, na seção 5.1 será descrito sobre o funcionamento do Tribunal antes da GP, no tópico 5.2 será relatado sobre a contextualização da implantação da GP no TJMA, e na seção 5.3 as implicações da gestão de projetos nos resultados estratégicos.

5.1 Descrição do funcionamento do TJMA antes da Gestão de Projetos

A analista judiciária administrativa, na entrevista realizada, relata que antes da implantação do EGP, praticamente não havia funcionamento no que diz respeito às atividades de gestão de projetos no TJMA. As áreas do Tribunal de Justiça tinham seus projetos independentes, eram iniciativas isoladas, não havendo conexão, acompanhamento, e nem construção entres os setores. Embora poucas, e de maneira bem prematura, de acordo com os conhecimentos da analista, as únicas unidades que já trabalhavam com GP eram o próprio setor de Planejamento Estratégico e o de Informática, onde os projetos funcionavam sob demanda.

No Planejamento Estratégico, especificamente, não havia monitoramento e acompanhamento das atividades que a gestão de projetos proporciona. Na realidade, na tentativa de padronizar a elaboração de projetos alinhado ao planejamento estratégico, na rede interna do setor havia um documento que servia como base para a produção dos projetos. Neste documento havia informações, bem como objetivo do projeto, justificativa, alinhamento estratégico, escopo, não escopo, partes interessadas, indicadores, metas, entregas, custos, premissas, restrições, riscos, comunicação e aprovação do plano de projeto. Como pode-se ver uma das partes a seguir:

Figura 8: Modelo de projetos do planejamento estratégico do ano de 2016




PLANO DO PROJETO			
Unidade Demandante:			
Nome do Projeto:			
Gerente do Projeto:			
Data de início:		Data de término:	

1. Objetivo do Projeto *(Preenchimento Obrigatório)*
 (Descrever o objetivo do projeto. Este objetivo deve estar alinhado ao declarado no termo de abertura.)

2. Justificativa *(Preenchimento Obrigatório)*
 (Descrever o impacto do projeto para o alcance da meta estratégica. Pode conter breve análise da situação atual e do problema (ou demanda) que o projeto pretende solucionar; as consequências caso o projeto não seja realizado (riscos); pesquisas realizadas, experiências anteriores e benchmarking. Esta Justificativa deve estar alinhada a declarada no termo de abertura.)

3. Alinhamento Estratégico *(Preenchimento Obrigatório)*
 (Citar a meta estratégica à qual o projeto está relacionado. Deve estar alinhado ao declarado no termo de abertura.)

4. Escopo do Projeto *(Preenchimento Obrigatório)*
 (Descrever o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe. Enumere, ainda, os itens que **não** compõem o escopo do projeto em questão.)

4.1. Escopo do Projeto

4.2. Não Escopo do Projeto

Fonte: Documento Interno (2016)

Já na informática, o analista Judiciário de Sistema e Desenvolvimento também em entrevista, mencionou que tal área já trabalhava com gerenciamento de projetos, por considerar a necessidade da aplicação de projetos no rol de atividades da informática, conforme consta na Seção V, do Artigo 21 da Resolução N°370 do CNJ, GP - 52022. Relatou ainda, que já existia um plano anual de projetos, que listava todos os projetos que necessitavam ser executados pela unidade. No que toca ao funcionamento, ele declara que tanto o acompanhamento, quanto a consolidação dos projetos eram feitos por meio de um portfólio administrado pelo gestor da área, em ação conjunta com os coordenadores. Segue abaixo uma das partes deste portfólio:

Figura 9: Portfólio de Projetos da DIA do ano de 2018



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO
DIRETORIA DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO

PROJETOS DE TI EM 2018

Projeto	Início	Término	Status
30 Justiça em Números 2018 <i>Geração de dados para envio ao CNJ</i>	04/2018	11/2018	Realizado
31 Implantação do sistema PJe na Entrância Inicial <i>Implantar o PJe 2.0 em 30 comarcas de entrância inicial.</i>	06/2018	11/2018	Realizado
32 Alvará Eletrônico <i>Integrar sistemas do TJMA com sistemas do B. Brasil para emissão de Alvarás Eletrônicos.</i>	04/2018	12/2018	Aguardando Banco do Brasil
33 ○ Sistema Tertium <i>Sistema de controle de terceirizados</i>	05/2018	12/2018	Em homologação
34 ○ Sistema AEGIS-D <i>Sistema de Controle do Depósito Judicial de 1º Grau</i>	05/2018	12/2018	Aguardando Corregedoria
35 Central de Mandados do 2º Grau <i>Implementar a Central de Mandados do 2º Grau no PJe e Themis SG.</i>	05/2018	12/2018	Em execução
36 Selo Digital <i>Implementar o Selo Digital nas Serventias Extrajudiciais.</i>	10/2018	12/2018	Em homologação
37 ○ Sistema e-Mat <i>Nova versão do sistema de Material e Patrimônio</i>	03/2018	12/2018	Em execução
38 Videoconferência no Judiciário <i>Instalar salas de videoconferências nas comarcas de entrância intermediária</i>	03/2018	12/2018	Em execução
39 GPJ 2018 <i>Coleta de dados para GPJ 2018</i>	03/2018	12/2018	Em execução
40 Novo Portal do Judiciário <i>Desenvolver um novo site (portal) para o Poder Judiciário.</i>	03/2018	01/2019	Em execução
41 ○ Sistema Licítatum <i>Sistema de controle de prego presencial e concorrências</i>	03/2018	05/2019	Em Execução
42 ○ Sistema Perficiendi <i>Sistema de avaliação de custo administrativo de unidades</i>	06/2018	06/2019	Em Execução
43 ○ AR Digital <i>Aplicação para envio de AR Digital aos Correios</i>			Previsto
44 ○ BI de Gestão Administrativa <i>Dashboard com indicadores de gestão administrativa</i>			Previsto
45 ○ Sistema Competere <i>Sistema de apuração de produtividade do servidor</i>			Previsto
46 Banco de Julgamentos <i>Sistema de consulta de sentenças prolatadas por classe, assunto, etc.</i>			Previsto
47 ○ Sistema de Controle de Central de Mandados - CEMAN <i>Sistema integrado para controle de operação das centrais de mandados</i>			Previsto
48 Sistema Auditar <i>Sistema para gestão e controle de auditorias</i>			Previsto
49 App "Inventário" <i>Sistema para auxiliar na realização de inventários de bens do Judiciário</i>			Previsto

Fonte: Documento Interno (2018)

Quando questionado sobre a forma de gerenciamento, o analista evidenciou que os gestores dos planos desenvolviam os projetos de acordo com suas experiências, da maneira que achava mais adequado. Então as ferramentas utilizadas, por exemplo, ficavam a critério do domínio e prática do gerente. Assim, conforme a Portaria N° 69/2009 do Diário da Justiça Eletrônico, o Diretor da Informática e Automação desenvolvia os projetos com base nas suas funções, sendo uma delas: definir estratégias e soluções para o desenvolvimento e implementação de projetos da área de informática e elaborar projetos de desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistema de informação para os setores do Poder Judiciário. No quesito resultados, a área tinha a cultura de demonstrar de forma transparente a execução dos projetos, tanto que havia um momento de apresentação dos frutos para a comissão de informática, com a presença do Presidente do Tribunal.

Logo, percebe-se que antes da implantação da gestão de projetos do TJMA, poucas unidades já trabalhavam com tal metodologia, como dissertado acima, apenas a Informática e o Planejamento Estratégico. Com a ausência da padronização de rotinas e atividades, constata-se que era muito comum o fracasso dos projetos existentes nestes dois setores, além de transtornos para o órgão como um todo, tendo em vista que de acordo com o pensamento de Gonçalo, Mesquita e Souza (2021) sem organização, padronização e monitoramento executado, não é possível chegar ao sucesso.

Concebe-se ainda que com a falta de controle adequado nos projetos da divisão do Planejamento Estratégico, tal unidade não seguia o maior objetivo da gestão de projetos defendido por Menezes (2007). Assim como a utilização de ferramentas primitivas, ou até mesmo a ausência delas, neste setor, possibilitava trabalhos cansativos e árduos, igual acontecia no período medieval. (A HISTÓRIA...2013)

5.2 Contextualização da Implantação da Gestão de Projetos no TJMA

No que tange a contextualização da implantação da GP no TJMA, na entrevista realizada, a Analista Judiciária Administrativa afirmou que foi inserida no ano de 2021 com a necessidade de sistematizar a GP no TJMA, e, por fazer parte dos objetivos do Planejamento Estratégico, firmado pela Resolução N°44/2021. Como forma de preparação para esse processo, no ano de 2020 houve a contratação de uma consultoria, a Falconi, responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico, o qual teve como resultado a fundação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e do Núcleo de Gerenciamento de Processos, regidos pela Resolução GP-17/2022, responsáveis acima de tudo, por dar continuidade a ideia de modernização do Judiciário.

A ideia de modernização se firma, por exemplo, com a utilização de ferramentas ágeis, bem como o canvas de projeto (LEANDRO, VIEIRA, 2018) desfrutado em cursos ofertados pelo TJMA. A aplicabilidade do guia PMBOK (PMBOK, 2021) também consolida o conceito de inovação, haja vista ter servido como base para a produção do Guia Metodológico de Gerenciamento de Projetos produzido pela equipe do EGP-MA.

Assim, constata-se que estes dois instrumentos visam reduzir a burocracia dos trâmites administrativos, conforme dito no Art. 2º da Resolução GP-17/2022. Posto isto, percebe-se que a ideia defendida da administração pública procurar constantemente aprimorar a qualidade dos

seus serviços se faz valer, basta ver a preparação dos órgãos para com os serviços prestados, bem como corrobora a ideia defendida por Chiavenato (2004) de que a administração é um processo que possibilita o alcance de determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

5.3 Implicações da Gestão de Projetos nos resultados Estratégicos

No que concerne aos resultados da introdução da GP no TJMA, com a intenção de verificar seu impacto nos resultados estratégicos, sublinha-se a seguir as repercussões das cinco entrevistas feitas com cada área dos projetos estudados, conforme descritos na metodologia no quadro 3 - projetos estratégicos.

Quando questionado sobre o surgimento da ideia dos projetos, constatou-se que dois deles começaram por determinações de Resoluções do CNJ. O da DIA “Fomentar a virtualização dos processos judiciais” (P.06) pela Resolução 420/2021 que determinava a obrigação do uso de um sistema eletrônico que migrasse todos os processos físicos para o mundo digital, e o da AGEM “Estruturar e implementar o escritório de gerenciamento de projetos estratégicos - EGP” (P.25) pela norma 44/2021 que trouxe os objetivos estratégicos referente ao sexênio 2021-2026.

O projeto da Diretoria Judiciária “Aprimorar, com foco na cultura de resolutividade, a política de fomento da gestão estratégica” (P.17), no que lhe concerne, surgiu pela dificuldade da divisão alcançar a GPJ - Gratificação de Produtividade Judiciária sem recorrer administrativamente, já o da DSIGM “Garantir estrutura e segurança prediais adequadas: adaptar a estrutura existente às novas tecnologias de segurança (P.23) na realidade já era uma necessidade desde 2014, enquanto que o do FERJ “Estruturar e implementar a gestão matricial de receitas no Poder Judiciário do Maranhão (F.1) manifestou-se pela precisão de entender como funcionava a receita do Tribunal.

Nota-se, assim, que um ponto comum dos cinco projetos é que o surgimento da ideia deles se deu com o intuito de resolver problemas, a fim de “aumentar a produtividade de cada setor com a devida utilização eficiente e eficaz dos recursos ofertados”. Benefício este para a organização e alta administração, preservado por Nocêra (2009, p.38).

Por conseguinte, reparou-se que tanto o projeto da DIA, quanto o da DSIGM foram projetados para resolver problemas relacionados à segurança, seja o da DIA pela

segurança dos documentos do setor, seja o da SDIGM, por garantir a segurança institucional. O Plano da Diretoria Judiciária visa resolver a objeção da GPJ, a AGEM visou resolver questões de controle metodológico para que todos os projetos do Tribunal pudessem ser executados, enquanto o projeto do FERJ visava resolver a ausência de base de dados de receita.

Constata-se, em vista disto, que a elaboração e atualização periódica do planejamento estratégico, o acompanhamento e avaliação do cumprimento das metas estratégicas da organização e o rastreamento e execução das Metas Nacionais do Tribunal de Justiça junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foram uma das ações estabelecidas na Resolução GP - 322014 das atribuições da AGEM que garantiram o controle metodológico.

Acerca da data de encerramento dos prazos planejados, evidenciou-se que 80% dos projetos enceraram antes da data prevista, e 20% dentro do prazo. Oitenta por cento correspondendo aos projetos da DIA, Diretoria Judiciária, DSIGM e FERJ, e os vinte por cento condizendo a AGEM, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Encerramento dos Projetos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Constatou-se ainda que não houve atrasos em nenhum dos projetos, a maioria deles, inclusive, terminaram antes do prazo. Ao levar em consideração o pensamento de Monteiro (2022) que:

O cronograma é muito importante para o gerenciamento do projeto, principalmente por controlar o tempo e acompanhar todas as atividades do projeto. A realização do cronograma depende da descrição das etapas e do escopo, que devem estar definidas, pois qualquer falha pode ocasionar problemas, levando o projeto ao risco, e prazos mal estabelecidos. (MONTEIRO, p.49, 2022).

Entende-se assim, a importância de terminar o projeto no prazo determinado. Encerrar antes do prazo pode ser um problema, principalmente de planejamento, pois poderia ter recursos alocados para outro projeto ou buscar metas mais ousadas, isso afeta, por exemplo, a maturidade do projeto.

A seguir, segue um quadro que apresenta os dados do processo de planejamento, implantação, impulsionadores, divisão das atividades e mensuração dos projetos.

Quadro 5 - Processos

Projeto	Planejamento	Implantação	Impulsionadores	Divisão das Atividades	Mensuração
DIA	Por etapas	Sistema ágil e controle de projetos	Compromisso Institucional	Perfil dos servidores	Sistema Themis
Diretoria Judiciária	Por etapas	Análise situacional do setor	Engajamento da Equipe	Perfil dos servidores	Painel de Gestão Judiciária
DSIGM	Por etapas	reuniões e desburocratização de processos	Determinação da equipe	Perfil dos servidores	Check List
AGEM	Contratação de Servidores Especializado em Gestão de Projetos	Consultoria Falconi	Engajamento da Equipe	Perfil dos servidores	RAE - Reunião de Avaliação Estratégica
FERJ	Por etapas	Consultoria Falconi	Engajamento da Equipe	Não houve Separação de Atividades	Sistema SIAFERJ

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na indagação quanto ao planejamento, a AGEM preparou-se com a contratação de servidores especializados em gestão de projetos conforme a Resolução 17/2022, enquanto os demais tiveram seu roteiro por etapas. A DSIGM declarou ter se preocupado, a princípio, em

resolver questões ligadas à estrutura física, posteriormente em envolver os setores responsáveis, e finalizou com a boa gestão do Fundo Especial de Segurança dos Magistrados- FUNSEG, tendo em conta a disponibilização de recursos financeiros para a realização de todo o plano.

A Diretoria Judiciária primeiro fez um resgate histórico das responsabilidades da equipe, em seguida identificou as expectativas do TJMA para com a unidade, reconheceu as metas da diretoria, buscou fazer ações que possibilitassem o alcance dos objetivos, e por fim, procurou práticas que conscientizassem os servidores a chegarem nesses propósitos. O FERJ, por seu lado, teve como primeiro passo a identificação das fontes de receitas, logo depois, implementou processos de melhorias, observou as competências dos servidores envolvidos no plano, e estudou assuntos internos de melhorias. Já a DIA começou com um processo de licitação, sem demora, contratou uma empresa especializada em escaneamento, migrou todas as informações do sistema antigo para o novo (interligação com o sistema da empresa que fazia a digitalização com o PJE), e encerrou com a reserva na nuvem do google para colocar mídias em processos que estavam em pen drive.

Em referência ao processo de implantação dos projetos, detectou-se que 2 foram por meio da consultoria Falconi, condizendo aos planos da AGEM e do FERJ, e os demais por processos distintos, sendo o da DSIGM por meio de reuniões e desburocratização de processos, o da Diretoria Judiciária pela análise situacional, e o da DIA pelo sistema ágil e controle de projetos.

No tópico impulsionadores, reparou-se que o maior propulsor foi o engajamento da equipe, equivalente a 3 dos projetos (Diretoria Judiciária, AGEM e FERJ). No plano da DSIGM foi a determinação da equipe e no projeto da DIA foi o compromisso institucional.

Sobre o critério de divisão das atividades do plano de ação vigente em cada projeto, somente na divisão do FERJ não houve separação de tarefas. Na entrevista o gestor da área corroborou que todos os integrantes da equipe participavam de todas as ações, esta foi a maneira escolhida pois na visão do entrevistado, o projeto andava mais rápido. Todos os demais projetos levaram em consideração o perfil dos servidores para cada tarefa.

Na temática mensuração, constatou-se que 3 projetos (DIA, Diretoria Judiciária e FERJ) foram medidos por sistemas. No desenho da DIA, foi usado o sistema Themis, que segundo o gestor entrevistado, é um software que faz a movimentação dos processos, elaborado

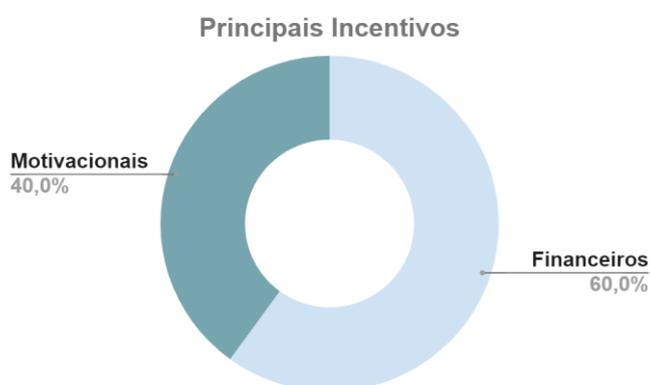
pelo próprio TJMA. Na Diretoria Judiciária, foi medido por um Painel de Gestão Judiciária, desenvolvido pela própria área, e o FERJ conseguiu medir com o aumento da arrecadação, comparando aos anos anteriores por meio do sistema SIAFERJ. Por outro prisma, na Divisão de Segurança, notou-se que a medição foi por meio de check - list e reuniões diárias e a AGEM, por sua vez, utilizava as Reuniões de Avaliação Estratégica para mensurar o andamento do seu projeto

No quesito incentivos, constatou-se que o principal fomento foi o financeiro, correspondendo a 3 projetos, o da Diretoria Judiciária, DSIGM e AGEM. E 2 projetos com incentivos motivacionais: FERJ e DIA, pelo reconhecimento, inclusive por parte da alta administração. Reconhecimento este que proporciona engajamento e pertencimento no trabalho por parte dos indivíduos, consoante afirma Siqueira:

O engajamento como trabalho é um fenômeno que ocorre no ambiente organizacional caracterizado pelo bem-estar físico, emocional e mental dos trabalhadores no desempenho das suas atividades. Pessoas engajadas atribuem mais esforços, pois ao identificarem-se com o trabalho exercido, desenvolvem sentimento de pertencimento, contribuindo com resultados positivos tanto para o seu desenvolvimento e para o crescimento da organização (Siqueira, et. al., 2014).

Segue abaixo a ilustração gráfica dos principais incentivos:

Gráfico 2 - Principais Incentivos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Por conseguinte, foi indagado como a implantação de projetos impactou nos resultados estratégicos. Verificou-se que todos os gestores interrogados afirmaram de alguma forma que a introdução da GP foi um fator essencial para o alcance dos resultados estratégicos.

Tanto o diretor da DSIGM, quanto o da AGEM declararam que a GP ajudou no sentido de ter um entendimento maior quanto aos riscos de seus projetos.

Sob outra perspectiva, a Diretoria Judiciária pronunciou que esta metodologia trouxe esclarecimento para não fugir do escopo a fim de chegar nos resultados, assim como ajudou no acompanhamento do avanço do seu projeto. Já o gestor do Fundo Especial de Modernização e Reaparelhamento do Judiciário declarou que a inserção da GP garantiu uma forma mais profissional de gerenciamento, enquanto o interrogado da DIA assentou que a GP garantiu um melhor planejamento, além de ter proporcionado um entendimento maior sobre a importância dos objetivos e resultados estratégicos.

Desta maneira, identifica-se que todos os impactos citados acima foram fundamentais para a conquista dos resultados estratégicos de cada um dos planos, conforme mostrado no quadro abaixo:

Quadro 6 - Resultados Esperados

Unidade	Resultados Esperados	Atingiu?	Indicador	Ligado à qual objetivo estratégico?
AGEM	Projetos estruturados, priorizados e entregues com alcance dos objetivos estratégicos e satisfação dos envolvidos, estruturação da área de Gerenciamento de Projetos Estratégicos do TJMA contemplando todas suas dimensões e capacitação da Equipe do EGP do TJMA para implementação dos projetos estratégicos. (TJMA, 2021)	sim	RAE - Reunião de Avaliação Estratégica	Excelência dos Serviços
DSIGM	Segurança das unidades prediais ampliada (TJMA,2021)	sim	Check List	Excelência dos Serviços
FERJ	Aumento das receitas em R\$ 6,74 milhões em 12 meses com a melhoria da eficiência e eficácia dos processos de arrecadação judicial e extrajudicial. (TJMA, 2021)	sim	Sistema SIAFERJ	Comprometimento
DIA	100% dos processos judiciais físicos convertidos para o formato digital até 2024. (TJMA, 2021)	sim	Sistema Themis	Inovação
Diretoria Judiciária	Entendimento da memória de cálculo das metas da GPJ por parte da equipe da Diretoria Judiciária e atuação	sim	Painel de Gestão Judiciária	Transparência

	preventiva, sem necessidade de recursos que reconheçam o atingimento das metas. (TJMA, 2021)			
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na análise de riscos, observou-se que nos projetos da divisão da AGEM, DSIGM e FERJ todos os riscos foram previstos, enquanto nos planos da Diretoria Judiciária e da DIA houve riscos não previstos, conforme explicitado a seguir:

Quadro 7 - Projetos com riscos não previstos

Unidade	Projeto	Risco não previsto
Diretoria Judiciária	Aprimorar, com foco na cultura de resolutividade, a política de fomento da gestão estratégica.	Versão do PJE diferente da gestão nacional
DIA	Fomentar a virtualização dos processos judiciais	Ausência de um software no sistema da empresa contratada para fazer comunicação com o TJMA

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Quando perguntado se a GP se mostra uma forma eficaz de chegar aos resultados estratégicos, todos os interrogados responderam que sim, o que reafirma a importância da aplicação da GP nas empresas defendido por Soares (2022), basta ver que ajuda a gerenciar não só as atividades, mas também a parte econômica nas organizações tendo uma redução do tempo e desenvolvimento de novos produtos. A DSIGM deixou claro que esta ferramenta ajudou a resolver seu problema, ao alcançar seu resultado estratégico. A AGEM e a Diretoria Judiciária, sob outro enfoque, estabeleceram que facilitou a ter metas e entregas mais claras. A AGEM evidenciou ainda que proporcionou um melhor planejamento de todos os projetos e enfrentamento de pontos de resistências.

O FERJ, de outro modo, declarou que esta metodologia oportunizou a identificação de todo tipo de receita, enquanto a Diretoria de Informática e Automação declarou que a GP é uma maneira tão eficaz de chegar os resultados estratégicos que o TJMA passa a ter uma visibilidade institucional, tendo em vista que atualmente todo o órgão passa a pensar por projeto.

Quando indagado se houveram aprendizados por parte da equipe para a área de gestão de projetos, todos os diretores responderam que sim. Tanto a Diretoria Judiciária, quanto

a Diretoria de Informática e Automação afirmaram terem aprendido sobre o processo de execução. O entrevistado da Diretoria Judiciária certificou que a GP possibilitou mais entendimento sobre conceitos da área, bem como seu próprio plano de ação, no mesmo tempo que o líder da DIA afirmou ter aprendido sobre as técnicas de prestação de contas institucional da administração.

Por seu turno, a Diretoria de Segurança Institucional e Gabinete Militar disse ter entendido sobre a importância do processo de planejamento, haja vista ter sido uma variável essencial para o alcance do seu resultado estratégico. A Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização teve aprendizados quanto à metodologia PMBOK, o gestor da área assegurou que este meio oportunizou a unidade a construir ações mensuráveis e reformular projetos com ideias mais claras. Segue abaixo um quadro resumo das concepções apresentadas acima:

Quadro 8 - Aprendizados para a área de Gestão de Projetos

Unidade	Projeto	Aprendizado (Variável)
DSIGM	Garantir estrutura e segurança prediais adequadas: adaptar a estrutura existente às novas tecnologias de segurança.	Planejamento
AGEM	Estruturar e implementar o Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos - EGP	Metodologia PMBOK
FERJ	Fomentar a virtualização dos processos judiciais	Sistematização
Diretoria Judiciária	Aprimorar, com foco na cultura de resolutividade, a política de fomento da gestão estratégica.	Execução
DIA	Fomentar a virtualização dos processos judiciais	Execução

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

E por último, foi perguntado aos gestores a visão geral de cada um deles sobre seus respectivos projetos. Percebeu-se que tanto o gestor do FERJ, quanto da DIA acharam seus trabalhos exitosos, haja vista terem tido apoio da alta administração. Os líderes da AGEM e da Diretoria Judiciária também compartilharam da mesma ideia, ao afirmarem que seus planos foram muito bons, basta ver a contribuição deles para a melhora do Poder Judiciário como um todo. Melhora esta que contou com a metodologia da consultoria Falconi, em ação conjunta com o software actio.

A DSIGM, por sua vez, afirmou ter ficado muito feliz pois a unidade alcançou o que planejou. O alcance do planejamento, por sua vez, tem relação tanto com a vantagem da aplicação da GP nos órgãos públicos defendida por Cleland e Ireland (2012) ao afirmarem que este instrumento melhora a produtividade, quanto com as lições aprendidas dos entrevistados, quando o diretor da Diretoria Judiciária afirma: “passamos a entender e executar conceitos da área” , tal como quando o entrevistado do FERJ diz: “consequimos identificar melhor as receitas” percebe-se a satisfação dos indivíduos ao chegar no planejado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da evidência da introdução da GP no Tribunal de Justiça do Maranhão, tornando-se, portanto, relevante estudar sobre os efeitos desta ferramenta neste órgão público. Diante disso, o estudo realizado teve como objetivo geral analisar os impactos da GP no TJMA. Infere-se que ele foi atendido pelas evidências e dados prestados nas entrevistas as quais foram apresentados na descrição dos objetivos específicos.

O objetivo específico inicial foi atendido ao passo que foram apresentadas as definições da GP atrelado a administração pública, assim como dissertado sobre as seguintes ferramentas: gráfico de gantt, cascata, scrum, kanban, canvas de projeto e guia PMBOK. Canvas de projeto sendo inclusive tema de cursos ofertados em vários órgãos públicos, e o guia PMBOK servindo como base para a produção do Guia Metodológico de Gerenciamento de Projetos Estratégicos do TJMA. Esclarecimentos esses que leva a entender a importância de utilizar esses instrumentos nas organizações.

O segundo propósito também foi cumprido porque identificou-se uma tamanha diferença do funcionamento do TJMA antes e depois da GP. Primeiro verificou-se que as unidades do Tribunal não trabalhavam de forma sincronizada, haja vista a desconexão entre as repartições. Segundo, apenas duas unidades (Planejamento Estratégico e DIA) já trabalhavam com GP, (de maneira inaugural) antes da implantação desta metodologia, o que corrobora a ideia de desalinhamento entre os setores. Ainda assim, notou-se que esta utilização inicial da GP nos respectivos órgãos citados, não permitia monitoramento e padronização de rotinas e atividades.

O terceiro e quarto objetivos específicos, por sua vez, também foram atingidos, examinando, inclusive que a introdução da GP no TJMA gerou vários impactos, dentre eles: Conhecimentos de GP aos envolvidos dos projetos, melhor comunicação e conexão entre as unidades, garantiu uma forma mais profissional de gerenciamento, permitiu o alcance dos resultados estratégicos das áreas, possibilitou a criação de um EGP e NGPI, além do Tribunal avança no tópico inovação.

Ainda assim, com a linha do tempo montada, percebeu-se que dentre os Tribunais de Justiça da região Nordeste, na criação dos EGPs, o Maranhão ficou em último lugar, tendo uma diferença de onze anos entre a origem do primeiro. Mesmo assim, fica claro que a

implementação da GP no TJMA impactou positivamente o órgão por ter proporcionado melhorias nos serviços prestados e melhor planejamento das atividades, além de ter gerado transparência, esclarecimento e padronização. Fatores esses essenciais para o alcance dos resultados estratégicos. Desta maneira, essa monografia ajuda o TJMA a visualizar os processos, projetos, funcionalidades e principalmente os resultados que a organização vem colhendo a partir da implantação da GP. Ainda assim, oportuniza futuros estudos a pesquisar sobre maturidade no TJMA, ou até mesmo nos Tribunais do país, possibilitando comparações e inspirações para outros órgãos públicos. Como sugestão de melhoria, fica a oportunidade do uso de uma metodologia padrão na implantação dos projetos do Tribunal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. **Aplicação do Sistema Kanban com um Único Cartão no Ensaque de Areia e Pedra Brita**. SP, 2019.

BATISTA, Luis Gustavo Lemes. **O uso das ferramentas de gestão: contribuição para a transparência na execução das políticas de educação**. 2022.

CAMARGO, Robson. RIBAS, Thomas (Eds.) **Gestão Ágil de Projetos: As melhores soluções para sua necessidade**. SP: Saraiva, 2019.

Canva de Projeto Metodologia e Prática. ENAP. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/2283/?area=8>. Acesso em 11 jun. 2023.

Carvalho, K. E. M.; Piscopo, M. R. (2014). **Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: um caso na Administração Pública**. Revista Gestão & Tecnologia.

CAVALCANTE, M.M; SIQUEIRA,;M.M.;KUNIYOSHI. **Engajamento, Bem-Estar No Trabalho E Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas**. 2014. D

Curso de Elaboração de Projetos de Políticas Públicas Judiciárias. Portal do Poder Judiciário do Maranhão, TJMA 2018. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/portal/noticia/502724>. Acesso em: 22 maio. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 3. ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerenciamento de Projetos**. 2ª Edição. São Paulo: GEN, 2012.

CNJ. Tribunais criam Unidades de Gerenciamento de Projeto. Jus Brasil 2011. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/tribunais-criam-unidade-de-gerenciamento-de-projetos/3083010>. Acesso em: 20 jun.2023.

EGMA lança Trilha de Aprendizagem em Inovação em Governo. EGMA, 2022. Disponível em: <https://www.egma.ma.gov.br/egma-lanca-trilha-de-aprendizagem-em-inovacao-em-governo/> Acesso em: 10 jun. 2023.

Escritório de Projetos do TJPI. CEGES. Disponível em: <https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/seges/escritorio-de-projetos-do-tjpi/>. Acesso em: 24 maio. 2023.

FARNHAM, David; HORTON, Sylvia. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.

Gerenciamento de Projetos: Manual introdutório. TJCE. Documento Interno. 2019. Disponível em: manual-introdutorio-gerenciamento-de-projetos.pdf

GIDO, J.G.; CLEMENTS, J.C.; BAKER, R.B. **Gestão de Projetos**. 7ª Edição. São Paulo: CENGAGE, 2018.

GONÇALO, MJ.; MESQUITA, P.H.; SOUZA, F.R; **Gerenciamento de projetos & Segurança da Informação**: os impactos da gestão de projetos na segurança da informação. DF, 2021. Disponível em: file:///C:/Users/clarice/Videos/gest%C3%A3o%20de%20projetos/Marcelo%20Junio%20Siqueira%20Go%C3%A7alo_%20Pedro%20Henrique%20Almeida%20Mesquita_Fabio%20Rodrigues%20de%20Souza.pdf. Acesso em: 24 jun. 2023

HISTÓRIA. **A história do gerenciamento de projetos**. [S.l.: s.n.], 2013 (5 min). Publicado pelo canal fast MBA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=leOGTYjlv14>. Acesso em: 10 abr. 2023.

INSTITUTE, Project Management. **Guia do Conhecimento de Projetos (GUIA PMBOK) 7ª Ed.** 2021. Disponível em: file:///C:/Users/clarice/Downloads/guia-pmbok-7-portugues%20(1).pdf

KEELING, R.K.; BRANCO, R.H. **Gestão de Projetos**. Edição Especial. São Paulo: Saraiva, 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

LEANDRO, W.L, VIEIRA H.V. **Canvas de Projeto**. 1ª Edição. São Paulo: Riemma, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MENDES. J.R.B. VALLE.B.A.; FABRA.M - Rio de Janeiro: ED FGV, 2009.

MENEZES, Luis Cesar. **Gestão de Projetos**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

Minayo, Maria Cecília. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo, 2014.

MONTEIRO, Marcel Stanley. **Projetos Empresariais**. Brasília, 2022.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática**. 4ª Edição. São Paulo:do Autor, 2009.

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, v. 2, p. 1-15, 2013.

PRADO, D. O PMO e a Maturidade em Gerência de Projetos. In: BARCAUI, A. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. São Paulo: Editora Brasport, 2012.

PROJETOS ESTRATÉGICOS DO PJMA. **Portal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão**. TJMA, 2018. Disponível

em: <https://www.tjma.jus.br/midia/agem/pagina/hotsite/504361/projetos-estrategicos>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SANTOS, Gabriel Soares. **Gestão De Projetos Em Modalidades de Trabalho Presencial, Remota e Híbrida: Possíveis Desafios e Efeitos**. Coimbra, 2023.

SEED Gestão Estratégica. Actio, 2023. Disponível em: https://actiosoftware.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign&utm_term=actio%20software&gclid=EAIaIQobChMI3__L-vfw_wIVMUVIAB1IXwZwEAAYASAAEgLvJ_D_BwE. Acesso em: 07 abr. 2023.

SERPA, Silas. **História do gerenciamento de projetos**. 30 de set de 2015. LinkedIn: Silas Serpa. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/hist%C3%B3ria-do-gerenciamento-de-projetos-silas/?originalSubdomain=pt> Acesso em: 15 abr. 2023.

SILVA, Fabiana Bigão. **Gerenciamento de Projetos Fora da Caixa**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

SOARES, F.C; JUNIOR, HF. **Concepção e Gestão de Projetos Públicos**. Florianópolis, 2011

TJMA, Projeto P.25 Cultura Novo Template Atualizado, Documento Interno. 2021.

TJMA. **Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026**. São Luís. Disponível em: <

https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos_ascom/resol_gp_442021_25_06_2021_16_15_50.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

TST Cria Escritório De Gestão De Projetos. **Tribunal Superior do Trabalho**. 14 de dezembro de 2011. Disponível em: < <https://www.tst.jus.br/-/tst-cria-escritorio-de-gestao-de-projetos> >. Acesso em: 02 de junho de 2023.

TRIBUNAL de Justiça Da Paraíba Cumpre A Meta 1/2011 Do Conselho Nacional De Justiça. **Tribunal de Justiça da Paraíba**. Paraíba, 24 de setembro de 2013. Disponível em: < <https://www.tjpb.jus.br/noticia/tribunal-de-justica-da-paraiba-cumpre-a-meta-12011-do-conselho-nacional-de-justica> >. Acesso em: 02 de junho de 2023.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de Identificação

Entrevistado:

Nome Completo:

Cargo/Lotação:

Nome do Projeto Responsável:

Perguntas da Entrevista Semi Estruturada

Qual nome do projeto e qual problema o projeto ele visa resolver?

Como surgiu a ideia do projeto?

No geral, qual a visão da equipe sobre o projeto?

Como foi o processo de planejamento?

O projeto foi encerrado no prazo planejado? Quais as datas?

Qual critério aplicado na divisão das atividades no plano de ação?

Como foi o processo de implantação do projeto?

A equipe foi incentivada de alguma forma por parte do TJMA?

Como a implantação da gestão de projetos impactou em seus resultados estratégicos?

Para além dos riscos previstos, houveram outros que não foram previstos?

Diante da experiência da equipe, a gestão de projetos se mostra uma forma eficaz de chegar aos resultados estratégicos da área?

Como foram mensurados os resultados do projeto?

Quais os principais impulsionadores do projeto?

Houveram aprendizados por parte da equipe voltados para a área de gestão de projetos?

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA



SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado Senhor, Márcio Castro Brandão

Solicitamos autorização do uso de dados e informações no que diz respeito à gestão de projetos do Tribunal de Justiça do Maranhão, para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade monografia, da acadêmica: **Clarice Mônica Dutra Boaz**, orientado pela **Professora Doutora Amanda Ferreira Aboud de Andrade**, tendo como título preliminar “Os impactos da Gestão de Projetos no Tribunal de Justiça do Maranhão.

O objetivo geral da pesquisa é: analisar os impactos da gestão de projetos no Tribunal de Justiça do Maranhão, a fim de identificar mudanças para o alcance dos resultados estratégicos. Os objetivos específicos são:

1. Conceituar gestão de projetos e suas ferramentas, com ênfase na área pública;
2. Descrever o funcionamento TJMA antes da gestão de projetos;
3. Contextualizar a implantação da gestão de projetos no TJMA;
4. Analisar os resultados da implantação da gestão de projetos no TJMA, a fim de verificar seu impacto nos resultados estratégicos.

A coleta de dados será feita por meio de entrevista semiestruturada. Salientamos que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do responsável pela empresa concedente. A presente atividade é requisito para a **Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão**. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados serão apenas para fins acadêmicos, preservando o nome dos servidores. Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

São Luís, 12 de maio de 2023.

Acadêmico(a)

Professora /Orientadora

Deferido () Indeferido ()

Márcio Castro Brandão

ANEXO B - APLICAÇÃO DA PESQUISA

