

REVOGADO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ – MGSTJ

GUIA METODOLÓGICO



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM JUNHO/2016

BRASÍLIA - DF

## SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

### REALIZAÇÃO

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

### DISPONÍVEL EM

<http://bdjur.stj.jus.br>

[www.stj.jus.br/Conheça o STJ/Gestão Estratégica](http://www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestão_Estratégica)

### IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

ISBN 978-85-7248-179-3

B823m

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Metodologia de gestão de projetos do STJ, MGSTJ : guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em janeiro/2016. -- Brasília : STJ, 2016.

60 p. : il.

ISBN

1. Administração de projetos, metodologia, guia, Brasil. 2. Análise de projetos, guia, Brasil. 3. Planejamento estratégico, Brasil. 4. Administração pública, planejamento, Brasil. 5. Tribunal Superior, guia, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

REVOGADO

# **METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ – MGSTJ**

GUIA METODOLÓGICO

RELOGADO



## COMPOSIÇÃO EM JUNHO DE 2016

Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto (Presidente)

Ministro **Felix Fischer**

Ministra Fátima **Nancy Andrighi** (Corregedora Nacional de Justiça)

Ministra **Laurita** Hilário **Vaz** (Vice-Presidente)

Ministro **João Otávio de Noronha**

Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Diretor-Geral da Enfam)

Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**

Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**

Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho** (Diretor da Revista)

Ministro **Jorge Mussi**

Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes** (Corregedor-Geral da Justiça Federal)

Ministro **Luis Felipe Salomão**

Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**

Ministro **Benedito Gonçalves**

Ministro **Raul Araújo** Filho

Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**

Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues

Ministro **Antonio Carlos Ferreira**

Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva** (Ministro Ouvidor)

Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**

Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**

Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**

Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schiatti** Machado **Cruz**

Ministro **Nefi Cordeiro**

Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**

Ministro **Reynaldo** Soares da **Fonseca**

Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**

Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**

Ministro **Joel Ilan Paciornik**

REVOGADO

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Apresentação .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Conceitos .....</b>	<b>14</b>
	2.1 Projeto .....	14
	2.2 Programa .....	15
	2.3 Portfólio .....	15
	2.4 Projetos e programas estratégicos .....	15
	2.5 Benefícios da gestão de projetos .....	16
	2.6 Fatores críticos de sucesso .....	17
	2.7 Os envolvidos no desenvolvimento dos projetos .....	18
	2.7.1 Gestor .....	18
	2.7.2 Patrocinador .....	19
	2.7.3 Escritório Corporativo de Projetos – ECP .....	19
	2.7.4 Equipe técnica.....	20
	2.7.5. Escritório Corporativo de Riscos – ECR.....	20
	2.8 Influência da estrutura organizacional .....	21
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>22</b>
	3.1 Situações de um projeto ou programa .....	22
	3.2 Formulários elaborados no ciclo de vida do projeto .....	23

REVOGADO

3.3	Matriz de responsabilidades .....	28
4	Processo de trabalho .....	29
4.1	Iniciação .....	30
4.1.1	Apresentar termo de abertura .....	32
4.1.2	Analisar viabilidade .....	33
4.1.3	Elaborar parecer técnico .....	33
4.1.4	Submeter à aprovação .....	34
4.1.5	Abrir processo administrativo .....	34
4.1.6	Designar gestores .....	34
4.1.7	Comunicar aos demandantes .....	35
4.2	Planejamento .....	35
4.2.1	Consolidar plano de gerenciamento .....	37
4.2.2	Definir linha de base.....	45
4.2.3	Publicar o projeto ou programa .....	46
4.3	Execução .....	46
4.3.1	Capacitar equipe .....	47
4.3.2	Desenvolver produtos e serviços .....	48
4.3.3	Comunicar resultados .....	48
4.4	Controle .....	49
4.4.1	Mensurar indicadores .....	50

**REVOGADO**

4.4.2	Monitorar riscos .....	51
4.4.3	Aprovar relatório de acompanhamento .....	51
4.4.4	Aprovar solicitação de mudança .....	52
4.5	Encerramento .....	53
4.5.1	Aprovar relatório de encerramento .....	54
4.5.2	Arquivar processo administrativo .....	55
5	Referências .....	56
6	Glossário .....	57
7	Controle de Versão.....	60

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Situações de um projeto ou programa .....	22
Figura 2: Ciclo de vida de gerenciamento e documentos gerados .....	24
Figura 3: Vínculo entre etapas e documentos gerados .....	27
Figura 4: Matriz de responsabilidades .....	28
Figura 5: Processo de trabalho de gestão de projetos e programas .....	29
Figura 6: Influência dos custos e equipe nas fases do projeto (PMBOK, 2013) .....	30
Figura 7: Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2013) .....	31
Figura 8: Fluxo da etapa de iniciação .....	32
Figura 9: Fluxo da etapa de planejamento .....	36
Figura 10: Exemplo de EAP de projeto de <i>software</i> orientado por fases .....	38
Figura 11: Exemplo de EAP orientada a produtos .....	39
Figura 12: Como calcular o custo total de um projeto .....	42
Figura 13: Fluxograma da elaboração de proposta orçamentária de iniciativas estratégicas .....	43
Figura 14: Fluxo da etapa de execução .....	47
Figura 15: Fluxo da etapa de controle .....	50



**REVOGADO**

**Figura 16: Orientações sobre tipos de mudança .....53**

**Figura 17: Fluxo da etapa de encerramento ..... 54**

REVOGADO



## 1 APRESENTAÇÃO

*Para conseguir grandes coisas, é necessário  
não apenas planejar, mas também acreditar;  
não apenas agir, mas também sonhar.*

*Anatole France*

Muito se tem debatido e experimentado na gestão pública acerca das novas formas de gerenciamento e busca de resultados efetivos para o cidadão. Teorias aplicadas nas organizações privadas são trazidas para a gestão pública sendo adaptadas e gerando metodologias e processos de trabalho mais efetivos.

Melhoria contínua, qualidade, governança, estratégia e planejamento, preocupação com o cliente-cidadão, gestão do conhecimento e de pessoas são agora as diretrizes da administração pública. Essas atividades não são feitas no amadorismo: metodologias de planejamento estratégico, medição de indicadores de desempenho e de resultado, gerenciamento de projetos e processos são áreas do conhecimento cimentadas e normatizadas.

Seguindo a tendência da gestão pública contemporânea, o Superior Tribunal de Justiça – STJ pratica o gerenciamento de projetos há mais de uma década. Com a aplicação das técnicas, conhecimentos e habilidades em gestão, o STJ colhe benefícios como uma organização mais ágil e mais dinâmica e focada na entrega de produtos e serviços com a qualidade esperada, dentro do prazo e custos planejados, e com a efetiva alocação de pessoas e recursos.

A presente metodologia pode ser aplicada não só para os projetos e programas estratégicos, mas também para as iniciativas setoriais. Dúvidas e sugestões sobre a metodologia são bem-vindas. Elas devem ser encaminhadas ao Escritório Corporativo de Projetos – ECP, que funciona junto à Coordenadoria de Planejamento Estratégico/AMG. Há ainda um canal aberto para comunicação por meio do *e-mail* [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br).



## LINHA DO TEMPO



**2004 a 2006** – teve início a gestão estruturada de projetos. Foram realizadas ações de capacitação sobre o tema. Naquela época, o Núcleo de Planejamento Estratégico da Assessoria de Planejamento e Organização – APO era responsável por acompanhar as iniciativas estratégicas. O núcleo prestava o apoio à Administração na priorização das iniciativas estratégicas bem como a orientação dos gestores na condução das iniciativas. Nessa época, o Tribunal tinha em sua carteira de projetos 37 iniciativas, das quais 21 foram concluídas naquele biênio.



**2006 a 2008** – O antigo Núcleo de Planejamento Estratégico passou a ser a Coordenadoria de Planos de Gestão da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE. Nessa época foi estruturado o Escritório Corporativo de Projetos, que teve como missão a publicação da primeira versão da Metodologia de Gestão de Projetos – a MGSTJ – versão 1.0, instituída pela Instrução Normativa n. 6/2007. Além do guia metodológico, foram elaborados a cartilha de gestão de projetos e os formulários para gestão dos projetos do STJ, bem como implantada a ferramenta de gerenciamento de projetos – *Project Web* – versão 2003.



**2008 a 2010** – foram acompanhados 17 projetos estratégicos, com destaque para o projeto “Processo Eletrônico”, que objetivou implantar a tramitação eletrônica do processo judicial no STJ, nos termos definidos pela Lei n. 11.419/2006. Nesse período também foi implantada a metodologia de gestão de documentos administrativos por meio de ferramenta informatizada. Houve diversos benefícios como redução de consumo de papel e mais agilidade na tramitação processual.



**2010 a 2014** – devido a uma orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ ocorreu uma mudança no ciclo estratégico, passando de dois para cinco anos de vigência. Naquele ciclo, houve avanço no que diz respeito ao Ensino a Distância (EAD). Em 2010, o STJ lançou sua primeira turma na modalidade EAD para capacitar os gestores dos projetos do Plano Estratégico 2010 – 2014.

O portfólio estratégico vigente à época possuía 30 iniciativas, das quais 18 foram concluídas, merecendo destaque os projetos Espaço do Advogado, a Contratação da Solução Parametrizada para Gestão de Pessoas, Jurisprudência e Peticionamento Eletrônico. Em 2013, o Escritório atualizou a MGSTJ, conforme Portaria GDG n. 759/2013. Essa metodologia passou por uma primeira revisão em 2014, conforme a Portaria 470/2014. Nesse período, foi realizada a atualização da ferramenta Microsoft Project para a versão 2010.



**2015 a 2020** – Em 2015, iniciou-se um novo ciclo estratégico, que terá vigência até 2020. Em maio foi publicado novo planejamento estratégico, o Plano STJ 2020. Inicialmente o portfólio possuía 21 iniciativas estratégicas. Neste ano, também houve a segunda revisão da Metodologia de Gestão de Projetos do STJ (MGSTJ), com inovações e melhorias no processo de elaboração e gerenciamento de projetos. A recente publicação da quinta edição do PMBOK (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) também motivou a citada revisão.



## 2 CONCEITOS

*Não devemos ter medo das novas ideias!*

*Elas podem significar a diferença entre o triunfo e o fracasso.*

*Napoleon Hill*

### 2.1 PROJETO

O termo projeto é amplamente utilizado pelas organizações nas mais variadas temáticas. São conhecidos projetos relacionados à engenharia, arquitetura, área social, comunicação, meio ambiente, entre outros. A referência mais conhecida em gerenciamento de projetos é o guia ***Project Management Body of Knowledge*** (PMBOK), que está em sua quinta edição. O PMBOK traz o seguinte conceito:

**Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.**

Vale destacar algumas características:

1. É **temporal**, pois tem início, meio e fim.
2. Os produtos, serviços ou resultados gerados são **únicos**.
3. É conduzido por **pessoas**.
4. Tem **objetivos claros e bem definidos**.

Para facilitar o gerenciamento, muitas vezes os projetos podem ser divididos em partes menores – os subprojetos –, que podem ser executados por terceiros ou por outras unidades organizacionais. Subprojetos são diferentes do projeto, pois eles não fazem sentido isoladamente. Por exemplo, se uma montadora de carros decidir criar um novo modelo de carro, ela poderá criar um subprojeto específico para



elaboração do motor. O subprojeto “motor” não faz sentido sem o projeto maior: o carro.

## 2.2 PROGRAMA

Há duas formas de conceituar programas. A primeira diz respeito a um **conjunto de projetos** gerenciados de forma coordenada. Assim, eles geram benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. Nesse caso, os programas possuem uma natureza temporária. Há também a figura do gestor de programa, responsável por supervisionar todas as iniciativas vinculadas ao programa. Esse trabalho é importante, pois ajuda a estabelecer quais iniciativas associadas ao programa são prioritárias. Quando os projetos do programa são concluídos, o programa também é finalizado.

A segunda consiste em uma ação institucional de natureza contínua. Nesse caso, a ação é encerrada apenas se houver um direcionamento para tal. Esse tipo de programa traduz as políticas de atuação de um órgão e é muito utilizado no governo. No STJ, citam-se, como exemplos, o Programa Semear Inclusão e o Programa de Memória e Cultura.

## 2.3 PORTFÓLIO

Quando juntamos projetos, subprojetos e programas, temos um portfólio. É importante notar que nem sempre os projetos e os programas de um portfólio são interdependentes ou diretamente relacionados. No caso do STJ, temos portfólios para cada plano estratégico.

## 2.4 PROJETOS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

O plano estratégico do STJ está baseado na metodologia *Balanced Scorecard* – BSC. Ele consolida o planejamento de médio a longo prazo, estabelecendo a direção a ser seguida. Ele congrega a identidade organizacional expressa pela definição de missão, visão e valores do STJ. Contempla também os objetivos estratégicos e as iniciativas que favorecem o seu alcance.

Nesse contexto, os projetos e programas estratégicos surgem como medidas planejadas para preencher lacunas e tornar possível a con-

REVOGADO



cretização da visão de futuro. Eles estão relacionados a um ou mais objetivos estratégicos e contribuem para o desafio imposto pela meta estratégica, definida no plano. Devido à importância para a organização, possuem alta prioridade em sua execução. Esses projetos e programas são agrupados em um portfólio para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho, visando atingir os objetivos estratégicos da organização. Os projetos e programas constantes do portfólio não são necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, mas estão sempre vinculados a objetivos estratégicos.

Para saber mais, consulte o guia “Estratégia com o uso do BSC” e o “Plano STJ 2020”, disponíveis na intranet em Gestão Estratégica/Guias da Gestão Estratégica.

## 2.5 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROJETOS

Projetos e programas envolvem integração de pessoas e aplicação de conhecimentos, técnicas e sistemas às respectivas atividades a fim de atender aos seus requisitos com êxito. A aplicação da gestão de projetos e programas no STJ contribui para que as ideias inovadoras e as ações corretivas do processo de trabalho de uma unidade sejam mais bem traduzidas e factíveis de implementação. Por essa razão, o gerenciamento de projetos e programas deve ser visto como algo que irá proteger o gestor, à medida que sua proposta será apresentada, aprovada, planejada, executada e controlada visando ao êxito da solução. Assim, atribuir foco meramente burocrático à gestão de projetos e programas é desvirtuar a sua finalidade.

A aplicação da gestão de projetos possibilita maior **transparência**, pois há um registro padronizado dos fatos. As reuniões, o planejamento de custos, os problemas pontuados e as propostas de ações corretivas são exemplos de registros documentados. Para tanto, o Escritório Corporativo de Projetos disponibiliza aos gestores formulários e modelos de documento. A documentação de todas as fases do projeto ou programa permitirá, com o passar do tempo, que seja formada uma base histórica de **lições aprendidas** referentes às iniciativas do STJ.





Ademais, a utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia maior aprendizado e um aumento gradual do nível de **maturidade** em projetos ou programas da organização.

Com o **controle**, ou seja, o acompanhamento periódico, é possível identificar situações críticas que necessitam de ações corretivas a serem tratadas nas reuniões setoriais ou nas reuniões de análise estratégica. A metodologia oferece mecanismos de acompanhamento periódico dos projetos. Para cada etapa, é necessário reportar dados sobre os produtos entregues, medir indicadores, analisar riscos, registrar dificuldades encontradas na execução, avaliar a comunicação e as lições aprendidas.

Também como benefício esperado, destaca-se uma maior **qualidade** dos produtos e serviços entregues, pois, com um planejamento bem elaborado e ações de acompanhamento sugeridas pela metodologia, a qualidade tende a ser incrementada, à medida que a maturidade vai crescendo. A geração de produtos foca a **satisfação do cliente**, comprovada pela medição de indicadores de resultados.

## 2.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Toda iniciativa precisa do **apoio da alta administração**. Cabe a ela comprometer-se com os resultados, bem como participar das reuniões de análise estratégica para priorização e solução de entraves.

Também vale destacar o **envolvimento das unidades gestoras e executoras**. Quanto maior a integração das unidades gestoras e executoras no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. As mudanças que ocorrem no curso da iniciativa devem ser amplamente discutidas e negociadas para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos. Assim, se o projeto envolve uma licitação, a Secretaria de Administração e a Secretaria de Orçamento devem ser envolvidas desde o início, para que os prazos do procedimento licitatório sejam definidos adequadamente.



As **pessoas** representam a parte mais importante em um projeto ou programa. Por isso, é fundamental ter uma **equipe técnica capacitada** para elaborar os produtos e serviços definidos no escopo. O gestor tem como atribuição garantir que as pessoas alocadas no projeto ou programa sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado. Ele deve planejar as ações de capacitação da equipe e, para tanto, o plano de capacitação deve ser negociado com o apoio da área de gestão de pessoas.

Outro fator crítico para o sucesso é a **gestão das mudanças**. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge uma demanda inesperada, é preciso avaliar o custo e o benefício da alteração da iniciativa. Exemplos possíveis são a alteração da legislação durante a execução de um projeto, movimentação de pessoas ou mudanças tecnológicas. Assim, quando surgem desvios no curso da iniciativa, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar o apoio da alta administração na tomada de decisões. Para fazer uma boa gestão da mudança, é preciso a realização de **reuniões de acompanhamento periódicas** com participação do gestor de projeto ou programa, do Escritório Corporativo de Projetos, do patrocinador e demais envolvidos, pois elas ajudam a identificar problemas, avaliar e reduzir riscos e promover ações corretivas e preventivas. É prudente a utilização de uma agenda entre o gestor e o ECP, visando ao registro proativo das ações preventivas e corretivas, considerando que o ECP tem acesso a informações consolidadas das iniciativas e ao conjunto de lições aprendidas.

## 2.7 OS ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS

### 2.7.1 GESTOR

O STJ possui Instrução Normativa que disciplina a designação de gestores de indicadores e de projetos ou programas estratégicos do Plano STJ 2020. Esse normativo estabelece que a figura central responsável pelo projeto ou programa é o **gestor** – servidor escolhido com um conhecimento geral sobre as diversas áreas de gestão de projetos como escopo, comunicação, custos, aquisições, pessoas, prazos e riscos.



O gestor deverá possuir boa capacidade de planejamento e organização, ou seja, desmembrar um produto em atividades. Ele deve ter uma visão e conhecimento do negócio do STJ, da missão, visão de futuro e do alinhamento do projeto proposto aos objetivos estratégicos do STJ. Deverá conhecer os papéis das unidades envolvidas. Finalmente, deve possuir bons conhecimentos sobre custo, orçamento e elaboração da proposta orçamentária bem como habilidades em informática, uma vez que irá trabalhar com ferramentas para elaboração de cronogramas, produção de relatórios, edição de planilhas e documentação de processos administrativos por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Gestores de projetos e programas estratégicos são designados formalmente por uma portaria específica. A vinculação dá ao gestor abertura para interagir diretamente com as unidades executoras. O gestor tem autoridade dentro dos limites do projeto que administra, o que não se confunde com autoridade hierárquica dentro da organização. Para projetos setoriais, não há uma prática de publicação de portaria para nomear gestores, uma vez que eles normalmente são implementados dentro de uma unidade.

### 2.7.2 PATROCINADOR

O patrocinador é o titular da unidade gestora do projeto ou programa, que no STJ ocupa cargo em nível de secretaria CJ-3 ou superior. O patrocinador é responsável por nomear os gestores do projeto ou programa, prover os recursos necessários à sua implementação, acompanhar e orientar o trabalho do gestor e apoiá-lo na tomada de decisões.

### 2.7.3 ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS – ECP

Instituído junto a Coordenadoria de Planejamento Estratégico/AMG, o ECP é responsável pela coordenação do portfólio de iniciativas estratégicas do Tribunal. Ele apoia a alta administração na seleção e priorização das iniciativas vinculadas ao plano estratégico.

O ECP também é responsável por elaborar e manter atualizada a presente metodologia de gestão de projetos – a MGSTJ. Ele presta apoio e assessoramento técnico às unidades do Tribunal e aos gestores de proje-



tos ou programas, em especial na elaboração de documentação e gerenciamento dos projetos estratégicos, tendo como referência a MGSTJ. Para isso, promove treinamentos aos gestores e integrantes de equipe.

Também é atribuição do escritório monitorar o andamento dos projetos ou programas, desde o início até o encerramento, por meio de relatório periódico de acompanhamento e consolidar as informações no relatório de desempenho institucional.

## 2.7.4 EQUIPE TÉCNICA

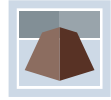
São as pessoas encarregadas da realização do projeto. Essa equipe tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto, característica que a difere de uma equipe funcional, a qual é permanente. Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, parcial ou mesmo por tarefa específica. O servidor alocado com dedicação parcial, durante o período do projeto, terá atribuições compartilhadas entre as atividades relacionadas ao projeto e aquelas de rotina de sua unidade.

Os integrantes da equipe do projeto podem ser oriundos de:

- **unidades de interface:** são as unidades do Tribunal responsáveis pela execução das tarefas do projeto e não se confundem com a do patrocinador;
- **parceiras estratégicas:** instituições que se propõem a realizar acordos de cooperação, termos de compromisso, convênios ou outros instrumentos congêneres;
- **contratos externos:** empresas contratadas para implementar produtos ou serviços.

## 2.7.5. ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE RISCOS – ECR

O ECR está vinculado à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG. Ele é responsável por coordenar a implantação do processo de gestão de riscos no Tribunal. Este escritório fornece apoio aos gestores nas atividades de identificação, análise, avaliação e tra-



tamento de riscos. Atua também no acompanhamento e realização da análise crítica quanto à efetividade de todas as fases do processo de gestão de riscos.

## 2.8 INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é um fator que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.

A **estrutura funcional** é o tipo mais comum de organização e provavelmente o estilo mais antigo. É uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido, é centrada em especialização e agrupada por função, razão pela qual recebe a denominação de organizações funcionais. Por exemplo: ela é organizada por setor, ou seja, setor de licitações, setor de contratos, recursos humanos etc. O trabalho nessas unidades é especializado e exige pessoas com conjunto de habilidades e experiências para realizar tarefas específicas.

Como alternativas à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional, surgiram as **estruturas projetizada** e **matricial**. Na primeira, a maior parte dos recursos da organização está envolvida no projeto, e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. Uma desvantagem dessa estrutura é a existência de uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe quando o projeto for encerrado.

A **estrutura matricial** combina a estrutura funcional e a projetizada. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gestores. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas dos setores funcionais. Tais pessoas passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro, ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o funcional e o do projeto.

Hoje, no STJ, apesar da sua estrutura funcional, para o desenvolvimento dos projetos e programas, busca-se o uso de uma estrutura matricial, de modo a otimizar o uso do tempo dos servidores. Assim, um integrante da equipe do projeto desenvolverá atividades inerentes à sua seção (atividades funcionais) e atividades dos projetos de que participa.

REVOGADO



### 3 METODOLOGIA

*Gestão de Projetos é a habilidade de mobilizar recursos, dentro de um período pré-determinado, para gerar um produto ou um serviço único.*

*Eduardo William Rodrigues Amâncio*

O gerenciamento de iniciativas no STJ prima por seguir passos que resultarão no êxito das suas propostas. Esses passos foram estruturados seguindo orientações de referência internacional, como o PMBOK, com adaptações à realidade da gestão pública e do Tribunal. A Metodologia de Gestão de Projetos do STJ – MGSTJ estabelece um rito padronizado a ser seguido na condução dos projetos e programas estratégicos. Ela especifica as possíveis situações de uma iniciativa, os formulários ou modelos de documentos a serem utilizados durante o ciclo de vida bem como os responsáveis por sua elaboração.

#### 3.1 SITUAÇÕES DE UM PROJETO OU PROGRAMA

Segundo a MGSTJ, há cinco situações possíveis para um projeto, conforme ilustrado:



Figura 1: Situações de um projeto ou programa

Quando o projeto ingressa no portfólio de iniciativas, ele assume o estado de “**não iniciado**”, o qual prevê a execução de atividades da etapa de iniciação como elaboração do termo de abertura, estudo de viabilidade, parecer técnico e publicação da portaria de designação de gestores.

Quando iniciam as atividades previstas para elaboração dos resultados e produtos, a iniciativa assume o estado “**em andamento**”. Nesse



momento é prevista a execução de ciclo de atividades de planejamento, execução e controle.

Os estados de “**suspensão**” ou “**cancelado**” ocorrem por tomada de decisão em Reunião de Análise Estratégica – RAE. A suspensão ocorre quando há diagnóstico de algum risco ou problema que requeiram uma análise mais detalhada para a escolha da melhor solução a ser adotada. A suspensão poderá levar à retomada da iniciativa ou ao seu cancelamento.

Os estados possíveis para encerramento de uma iniciativa são de “**cancelado**” ou “**concluído**”. O de “**cancelado**” ocorre quando as entregas planejadas não foram concluídas ou não há mais interesse em sua continuidade. O estado de “**concluído**” declara o alcance dos resultados e produtos almejados no seu planejamento. Será possível uma conclusão parcial, com redução de escopo, quando a iniciativa não entregou todos os resultados previstos. Essa situação é declarada no relatório de encerramento.

### 3.2 FORMULÁRIOS ELABORADOS NO CICLO DE VIDA DO PROJETO

Para uma melhor organização do trabalho a ser executado das iniciativas, fazemos sua divisão em etapas. Cada uma delas tem sua especificidade e temporalidade e seu conjunto chama-se ciclo de vida de gestão de projetos. Ele compreende as etapas de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Em cada uma delas são gerados documentos que declaram os propósitos e compromissos firmados, estabelecem as responsabilidades, definem entregas, subsidiam a tomada de decisões e facilitam o resgate do histórico da iniciativa.

A figura a seguir apresenta uma visão geral do ciclo de vida de gestão e documentos relacionados:

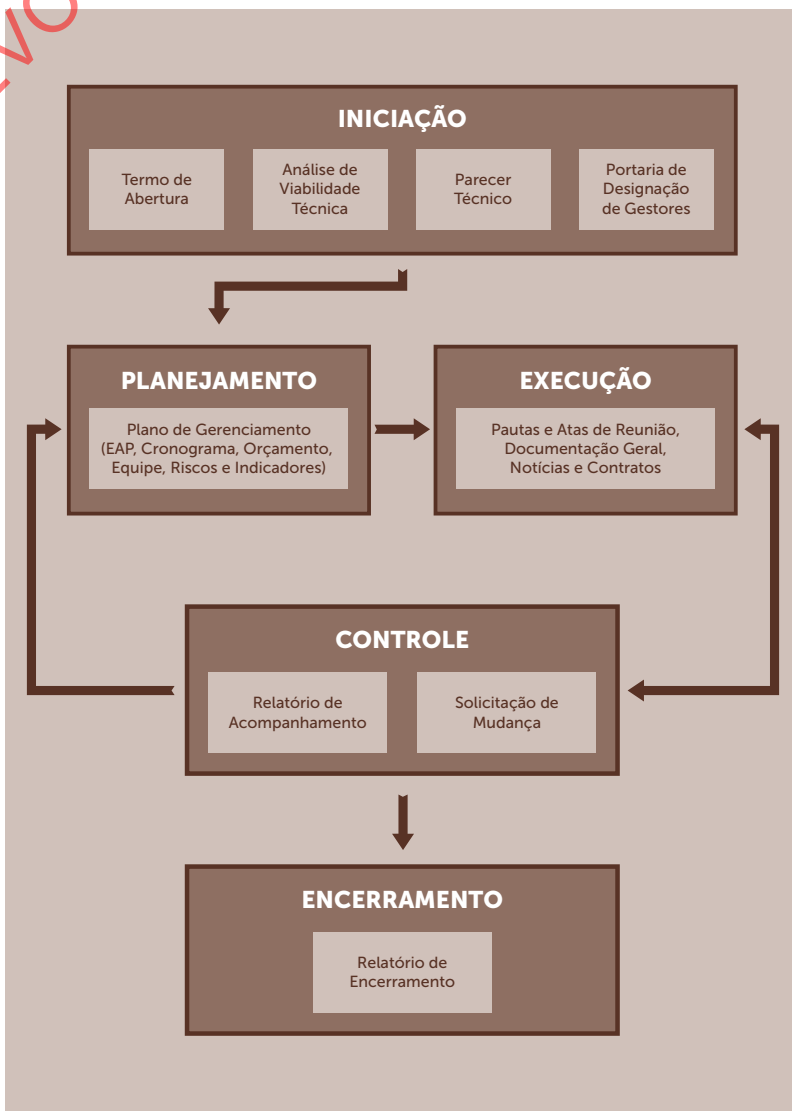
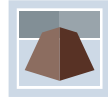


Figura 2: Ciclo de vida de gerenciamento e documentos gerados

Na iniciação, a unidade demandante da iniciativa submete ao Escritório Corporativo de Projetos o **termo de abertura**, o qual servirá de base





para uma definição detalhada do plano do projeto ou programa. Para analisar se a iniciativa é tecnicamente factível, o ECP solicita a **Análise de Viabilidade Técnica** às unidades de interface, que geralmente são:

- a) a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI quando há demanda de desenvolvimento de *softwares*;
- b) a Secretaria de Administração – SAD quando se intenta uma contratação;
- c) a Secretaria Predial – SPR quando se planeja a realização de obras civis.

A análise de viabilidade avalia o grau de complexidade, a quantidade de pessoas necessárias, o perfil técnico de pessoas que serão demandadas para a execução, pré-requisitos operacionais, riscos e incertezas. A seguir, o ECP elaborará um **parecer técnico**, que informa, por meio de critérios objetivos, se a iniciativa proposta é estratégica ou setorial.

Se a iniciativa é aprovada e classificada como estratégica, é feita a escolha dos gestores e publicada a **portaria de designação de gestores**.

Cumprida essa etapa, o projeto segue para o planejamento. O produto principal dessa etapa é o **plano de gerenciamento** – documento que irá consolidar todos os planos: Estrutura Analítica do Projeto – EAP, cronograma, indicadores, equipe, riscos e orçamento.

Concluído o planejamento, a equipe do projeto inicia a execução das atividades previstas no cronograma. O ECP sugere uma **reunião de lançamento**, também denominada *kick off*. Para essa apresentação, são convidadas as partes interessadas no projeto, como alta administração, gestores e equipe de execução. Nela, o gestor mostra como a iniciativa se enquadra na estratégia da organização e especifica como os produtos ou serviços gerados agregarão valor para a instituição na persecução da sua missão e visão de futuro. É o momento de divulgar as propostas, tornar solene o compromisso dos patrocinadores e motivar a equipe de execução. A Secretaria de Comunicação pode ser chamada para fazer a cobertura deste evento produzindo notícias, entrevistas e reportagens para divulgação aos servidores do STJ.

REVOGADO



Na execução, gestor e equipe conduzem as atividades propostas no planejamento. A cada resultado alcançado, o **cronograma é atualizado**, a fim de posicionar as partes interessadas sobre o andamento da iniciativa. Licitações são realizadas, **contratos** assinados e sua execução acompanhada. **Notícias** são publicadas a fim de dar publicidade ao alcance dos resultados mas também podem ocorrer divulgações via *e-mail*, mural de avisos etc.

Há outros dois documentos utilizados com frequência na execução: a pauta e a ata da reunião. A **pauta** serve para estabelecer os temas a serem tratados. Esse documento deve ser distribuído previamente pelo organizador da reunião aos participantes. Já a **ata** registra o que foi discutido na reunião e suas decisões.

O principal instrumento utilizado na etapa de controle é o **relatório de acompanhamento**. Ele apresenta os produtos entregues, os indicadores, os riscos ocorridos e o orçamento executado. Outra ação de controle decorre da necessidade de mudanças no que foi planejado para o projeto. A formalização ocorre por meio do preenchimento da **solicitação de mudança**. Com a mudança, replanejamentos são necessários para execução do que foi proposto para nova entrega. Neste momento a comunicação com a equipe de trabalho torna-se um elemento crítico, pois toda mudança deve ser rapidamente comunicada.

Tão logo as entregas previstas no escopo da iniciativa sejam concluídas, tem-se o seu encerramento. Na conclusão das iniciativas, o gestor elabora um **relatório de encerramento**, dando destaque aos produtos entregues, aos indicadores de resultado e às lições aprendidas. Salienta-se que a fase de encerramento não ocorre para os programas que possuem natureza perene.

O quadro a seguir resume as documentações geradas em cada etapa:



Etapa	Documentos gerados	Descrição
Iniciação	Termo de abertura	Identifica o problema, a solução proposta, as unidades executoras e a vinculação estratégica.
	Análise de viabilidade técnica	Avalia se a iniciativa é tecnicamente exequível.
	Parecer técnico	Indica se a iniciativa é estratégica ou setorial.
	Portaria de designação de gestores	Identifica formalmente os gestores.
Planejamento	Plano de Gerenciamento	Descreve a EAP, cronograma, custos, equipe, riscos e indicadores.
Execução	Divulgação	Notícias elaboradas pela SCO, e-mails, avisos, etc.
	Contratos	Contratos realizados após um certame licitatório.
	Documentação geral	Qualquer documentação técnica gerada no desenvolvimento do projeto.
	Pauta e ata da reunião	A pauta estabelece os temas a serem tratados em uma reunião, já a ata descreve os assuntos discutidos na reunião e registra as decisões e pendências a serem implementadas.
Controle	Relatório de acompanhamento	Registra as entregas, os riscos, a comunicação e outros pontos relevantes do projeto.
	Solicitação de mudança	Documenta e analisa o impacto das alterações no planejamento do projeto.
Encerramento	Relatório de encerramento	Registra os produtos entregues, os indicadores de resultado e as lições aprendidas.

Figura 3: Vínculo entre etapas e documentos gerados



Os gestores são responsáveis pelo preenchimento e instrução dos processos administrativos no SEI e alimentação dos repositórios eletrônicos, possibilitando a consulta da documentação dos projetos e programas.

### 3.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A presente metodologia especifica uma matriz de responsabilidades para a gestão de iniciativas. Isso foi pensado com a finalidade de resumir as atribuições dos envolvidos, bem como as atividades que lhes competem diante de cada modelo de documento elaborado.

Formulário	Patrocinador	ECP	Gestor e equipe
Termo de abertura	A	I	R
Portaria de designação	I	R	I
Plano de gerenciamento	I	C	R
Relatório de acompanhamento	I	C	R
Solicitação de mudança	A	C, A	R, A
Relatório de encerramento	A	C, A	R, A
Ata da reunião	A	C, A	R, A
Pauta da reunião	I	I	R

LEGENDA

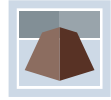
R: Responsável – pessoa que trabalha na atividade.

A: Autoriza – pessoa que decide, autoriza.

C: Consultado – pessoa que pode ser incluída na tomada de decisão ou no trabalho.

I: Informado – pessoa que necessita saber da decisão tomada ou trabalho realizado.

Figura 4: Matriz de responsabilidades



REVOGADO

## 4 PROCESSO DE TRABALHO

*Projetos fora do comum exigem paciência fora do comum.*

*Mike Murdock*

O processo de trabalho da MGSTJ é apresentado na figura a seguir:

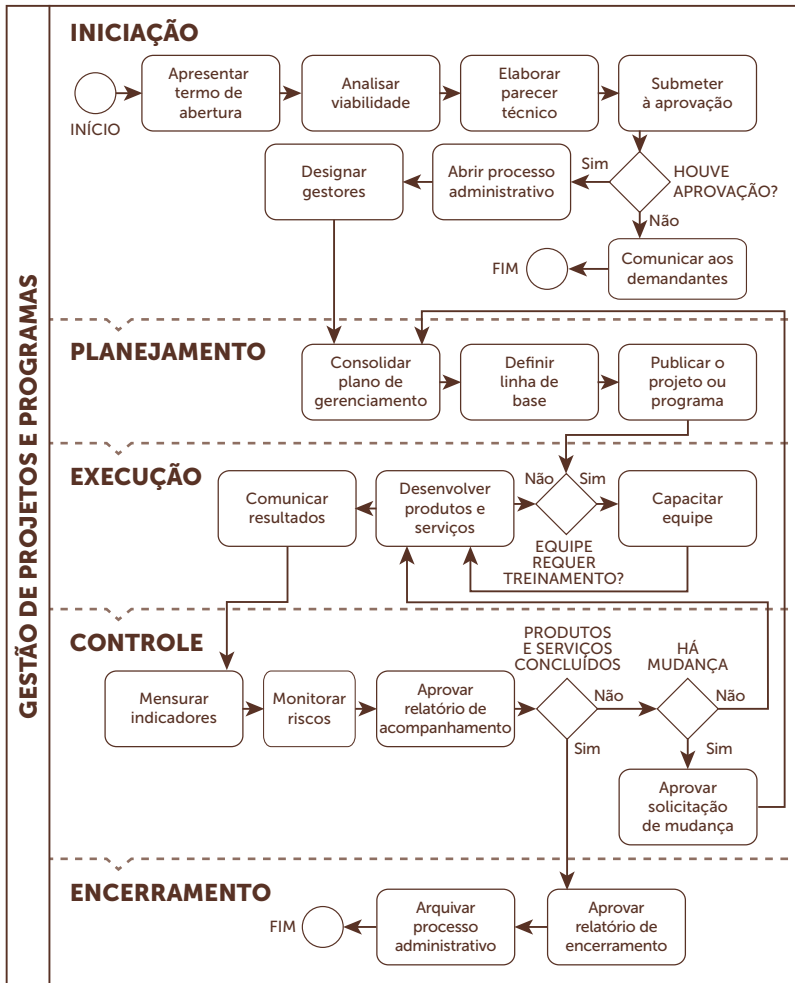


Figura 5: Processo de trabalho de gestão de projetos e programas



Para elaboração desse processo, foi utilizado como referência o guia “Introdução à Gestão de Processos de Trabalho”, disponível na intranet em Mais links > Gestão Estratégica > Guias da Gestão Estratégica.

## 4.1 INICIAÇÃO

*O início é a metade do todo.*

*Platão*

O projeto deve ser bem definido desde o início, de maneira que seja compreendido por todas as partes interessadas. Nessa etapa, é fundamental declarar o propósito do projeto, o problema identificado, as propostas de soluções e a vinculação com a estratégia institucional. Seguindo essa orientação, uma análise do cenário permitirá o exame de viabilidade que culminará na aprovação ou rejeição do projeto como iniciativa estratégica.

Alguns cuidados devem ser observados para aproveitar o máximo dos recursos da instituição, sem gerar retrabalhos. Uma lição aprendida e documentada no guia PMBOK é que os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto a iniciativa é executada e caem conforme é finalizada. Assim, o tempo necessário para a proposição de um projeto é aquele que cerca a administração de cuidados quanto ao impacto da proposta, aos recursos que serão utilizados e ao tempo estimado para concretizar os resultados do projeto. A figura a seguir mostra a intensidade da relação custo e pessoal *versus* o tempo de execução do projeto.

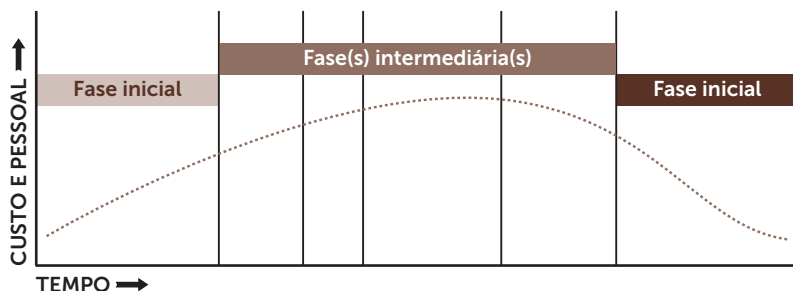


Figura 6: Influência dos custos e equipe nas fases do projeto (PMBOK, 2013)



Outra atenção destacada pelo guia PMBOK refere-se à influência das **partes interessadas** nas mudanças do que foi planejado. Segundo o guia, o envolvimento dos patrocinadores, clientes e outras partes interessadas durante a iniciação gera uma compreensão compartilhada dos critérios para o sucesso, reduz as despesas indiretas de envolvimento e geralmente melhora o nível de aceitação da entrega, da satisfação do cliente e de outras partes interessadas.

O início do projeto é o momento em que se estrutura e define como serão apresentados os resultados propostos para resolver o problema identificado ou a inovação sugerida. O envolvimento daqueles que têm poder de decisão na iniciação é fundamental, dado que o ato de alterar as características dos resultados do projeto não tem consequência tão prejudicial neste momento quanto as ocorridas durante a implementação ou encerramento do projeto. Alterações nas etapas finais geram retrabalho, atrasam a entrega do projeto, geram desperdício de recursos e, por vezes, impedem a execução de outros projetos dada a prioridade atribuída ao projeto em questão. Dessa forma, a participação do patrocinador deve ser marcante no início do projeto e ele deve permanecer informado até o encerramento. Essa postura está exemplificada no gráfico a seguir:

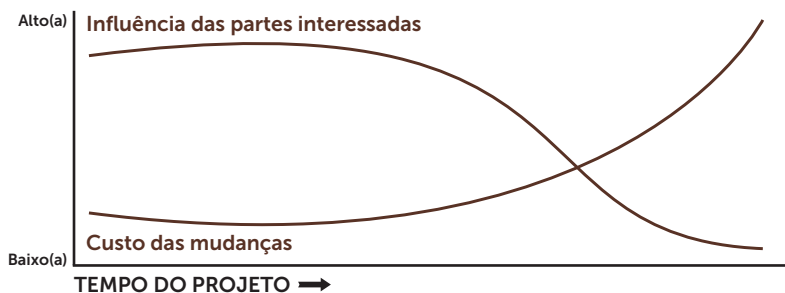


Figura 7: Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2013)

O fluxo da iniciação é composto por sete atividades e um ponto de decisão, conforme indica a figura:

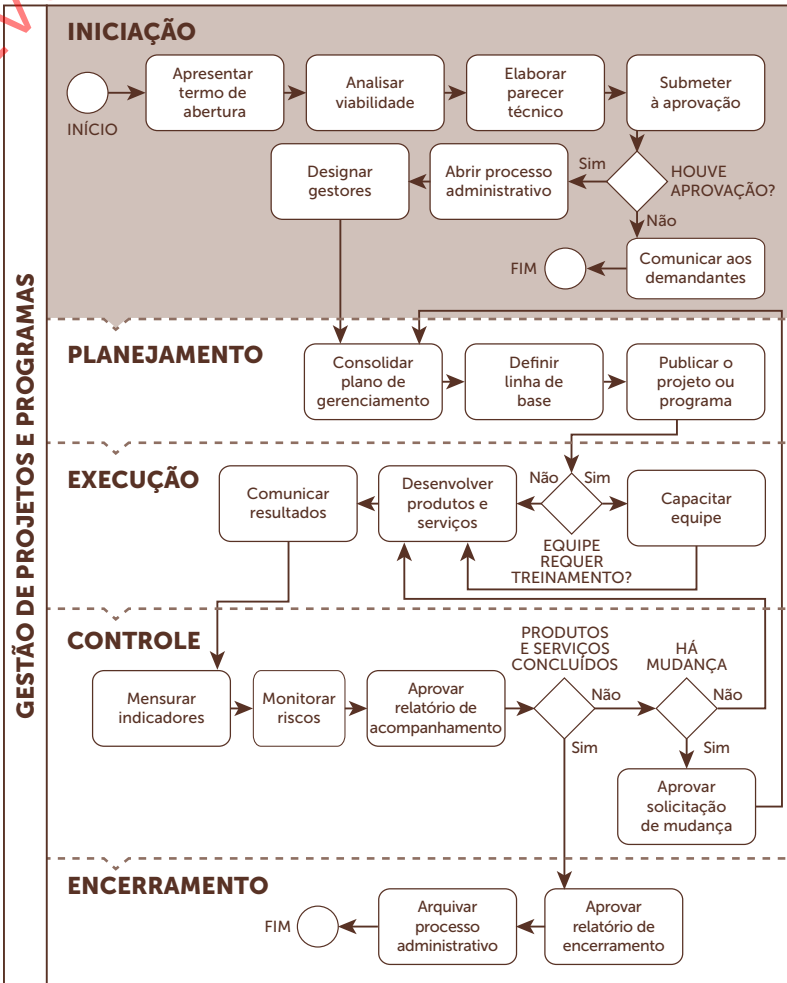


Figura 8: Fluxo da etapa de iniciação

#### 4.1.1 APRESENTAR TERMO DE ABERTURA

O primeiro documento a ser gerado para um projeto é o termo de abertura. É o documento que propõe o projeto. Ele contém informações básicas que servirão para compreensão da proposta. A elaboração é





feita pelo gestor com o apoio de sua equipe, e aprovação do patrocinador, utilizando técnicas como reunião de *brainstorming* e questionários direcionados às áreas subordinadas, com o objetivo de sistematizar as ideias que solucionam os problemas ou inovam as rotinas.

O documento do termo de abertura descreve pontos importantes como o nome do projeto, sua justificativa, o objetivo a ser alcançado, os benefícios esperados pelos clientes, se há uma fundamentação legal e uma visão macro dos custos, dos prazos e dos riscos. Após seu preenchimento, o documento é validado em reunião com o ECP. Havendo necessidade, podem ser feitas reuniões adicionais de forma a explicitar melhor as informações necessárias. Após a versão final, o termo de abertura é autenticado pelos gestores e pelo patrocinador e enviado ao ECP para prosseguimento.

#### 4.1.2 ANALISAR VIABILIDADE

Após recebimento do termo de abertura, o ECP irá providenciar a Análise de Viabilidade Técnica, realizada pelas unidades técnicas responsáveis pela execução da solução proposta. Nesse momento, é preciso verificar a complexidade da demanda, os perfis técnicos e treinamentos necessários, se há alguma dependência do projeto proposto com outros projetos em andamento e, finalmente, se o projeto é tecnicamente exequível.

Essa análise de viabilidade será fundamental para a tomada de decisão da Administração quanto à execução do projeto ou do programa.

#### 4.1.3 ELABORAR PARECER TÉCNICO

Após a conclusão da análise de viabilidade, o Escritório Corporativo de Projetos elabora um parecer técnico baseado em uma tabela de critérios.

**A tabela de critérios para seleção dos projetos e programas estratégicos está disponível na intranet em: Gestão Estratégica/Escritório Corporativo de Projetos/Formulários.**



Se a pontuação final é maior ou igual a seis pontos, o Escritório considera que a iniciativa tem potencial estratégico. A ideia proposta será tema de pauta de uma Reunião de Análise Estratégica.

#### 4.1.4 SUBMETER À APROVAÇÃO

Sendo o parecer técnico favorável para que a iniciativa entre no Portfólio Estratégico do Tribunal, a proposta poderá ser aprovada em uma Reunião de Análise Estratégica ou pela direção-geral.

A proposta que foi caracterizada como projeto de âmbito setorial, será levada para aprovação do Secretário da unidade ou do Coordenador da área demandante, e segue rito descrito nesta Metodologia, porém sem o rigor e acompanhamento do ECP. Entretanto, o gestor de um projeto setorial poderá solicitar a assessoria do ECP. Cabe destacar, que um projeto setorial pode ser elevado a estratégico se apresentados novos requisitos à AMG pelos gestores e ratificados na RAE.

Neste momento há um ponto de decisão: houve aprovação? Se sim, passa-se ao próximo processo descrito, se não, comunica-se a recusa justificada ao demandante.

#### 4.1.5 ABRIR PROCESSO ADMINISTRATIVO

Havendo a aprovação da iniciativa para entrada no portfólio estratégico do STJ, faz-se necessária a abertura de um processo administrativo para seu acompanhamento. Todos os trâmites, documentos e decisões devem ser incluídos neste processo, que será arquivado assim que o Relatório de Encerramento for validado.

#### 4.1.6 DESIGNAR GESTORES

O próximo passo para que o projeto tenha impulso é a indicação dos gestores (titular e substituto) pelos titulares das unidades patrocinadoras (demandantes).

As unidades encaminham formalmente a indicação ao ECP, que elabora a minuta de portaria de designação e encaminha-a para o diretor-geral assiná-la e publicá-la.



Todas as portarias de designação devem ser registradas como documentos anexos ao processo administrativo específico dos projetos, após sua abertura.

#### 4.1.7 COMUNICAR AOS DEMANDANTES

Caso o termo de abertura não seja aprovado, um comunicado formal será encaminhado à unidade demandante. A negação de uma proposta é importante, pois evitará esforços desnecessários de planejamento e execução de projeto.

Contudo, se ocorrerem novidades quanto ao escopo do projeto, ele pode ser reapresentado para nova análise do ECP.

#### 4.2 PLANEJAMENTO

*Se falta de tempo realmente fosse uma justificativa para não realizar seus projetos, somente os desocupados teriam sucesso.*

*Flávio Augusto da Silva*

As atividades de planejamento são executadas após a aprovação do termo de abertura e a designação dos seus gestores. Nesse momento devem ser elaborados os planos do projeto. Eles reúnem diversos tipos de informações que irão auxiliar o gestor ao longo de toda a execução e o controle do projeto. Os planos apresentam declaração detalhada e clara do escopo, definição de indicadores de resultado, estimativas de duração, orçamento, equipe e identificação dos riscos.

É essencial que o gestor e a equipe técnica planejem o trabalho de maneira lógica, estruturada e organizada. Para isso, será feito uso de algumas técnicas como:

- decomposição do trabalho do projeto, para sequenciar tarefas e definir seus responsáveis, por meio da Estrutura Analítica do Projeto – EAP;
- detalhamento do cronograma, para estimar prazos de conclusão;
- estimativa dos custos, a fim de conhecer o orçamento do projeto, entre outras.



O fluxo do grupo de atividades de planejamento é composto por três atividades, conforme ilustra a figura.

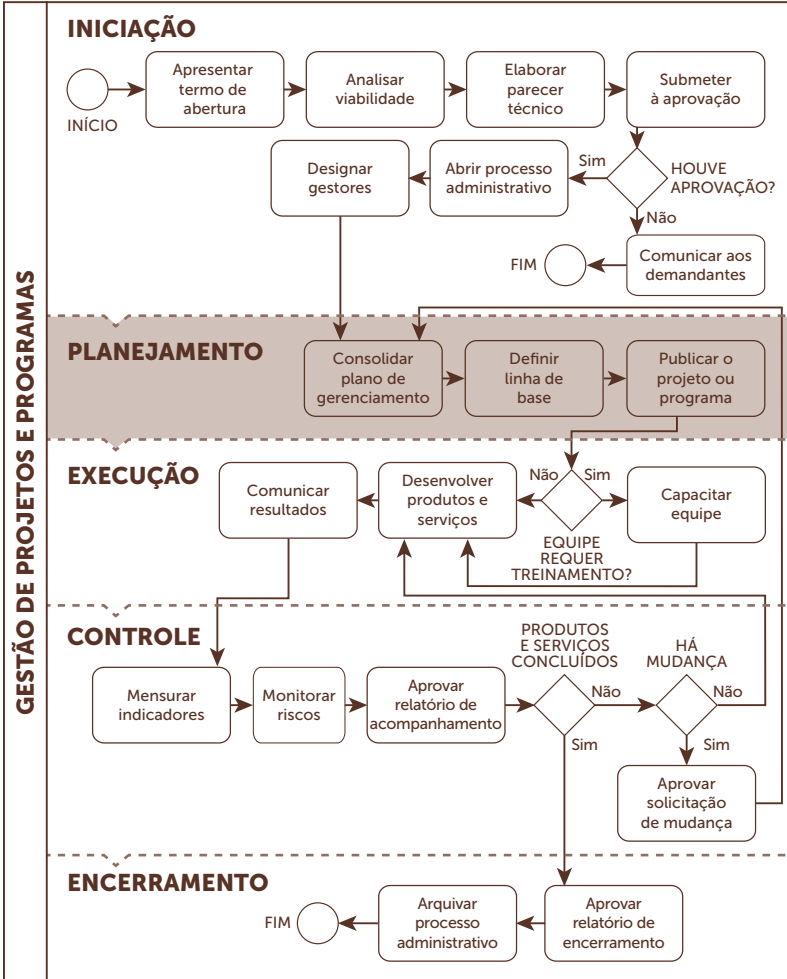
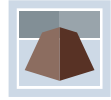


Figura 9: Fluxo da etapa de planejamento



## 4.2.1 CONSOLIDAR PLANO DE GERENCIAMENTO

O plano de gerenciamento funciona como uma “pasta” que contempla vários outros planos. São eles: EAP, cronograma, equipe, riscos, orçamento e indicadores. Esse documento integra os diversos planejamentos e orienta toda a execução do projeto. Esses artefatos ficam documentados no processo de acompanhamento do projeto e são atualizados a cada mudança que gerar uma necessidade de replanejamento.

Abaixo são destacadas as atividades necessárias para a conclusão do plano de gerenciamento:

### Criação da Estrutura Analítica do Projeto – EAP

Para o desenvolvimento do plano de gerenciamento, é preciso, inicialmente, definir o escopo da iniciativa. Para isso, o gestor deverá conversar com as diversas partes interessadas para identificar todo o trabalho a ser realizado. Uma boa técnica para facilitar o detalhamento do escopo e a criação da **Estrutura Analítica do Projeto – EAP**. A EAP é a representação gráfica do escopo. Ela apresenta a subdivisão das principais entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis. As entregas que compõem o nível mais baixo da EAP são os pacotes de trabalho, que mais tarde serão subdivididos em atividades.

A decomposição do escopo permitirá maior precisão nas estimativas de prazos, custos, riscos e equipe para cada pacote de trabalho do projeto. A EAP deve ser construída logo no início e revisada no decorrer do projeto.

A EAP não deve ser elaborada pensando nas características do produto do projeto, mas no trabalho a ser feito para a sua realização. Além de constituir um importante instrumento de comunicação entre todos os envolvidos no projeto, permite também visualizar todo o escopo do trabalho a ser realizado no projeto.

No desenho gráfico, aparece:

- no nível 1, o nome do projeto ou programa;

REVOGADO



- no nível 2, as fases do ciclo de vida do projeto, ou principais entregas;
- no nível 3, os pacotes de trabalho.

Os elementos dos níveis 1, 2 e 3 podem ser descritos por substantivos. O detalhamento do pacote de trabalho são tarefas ou atividades, que normalmente são iniciadas por verbos no infinitivo.

Exemplos:

No exemplo a seguir, o nível 2 da EAP expressa as fases da metodologia técnica referente à área do projeto: desenvolvimento de um *software*. O nível 3 apresenta as tarefas de cada fase.



Figura 10: Exemplo de EAP de projeto de *software* orientado por fases

No próximo exemplo, é apresentada a quebra do produto principal em produtos menores. É muito utilizado em projetos com produtos tangíveis.

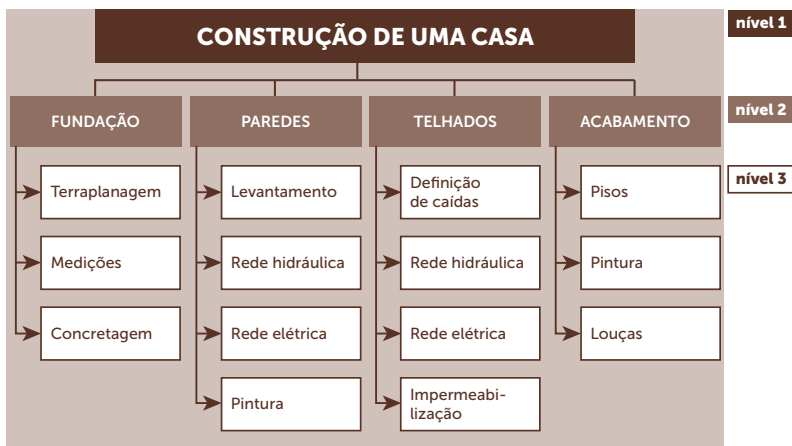


Figura 11: Exemplo de EAP orientada a produtos

O STJ disponibiliza algumas ferramentas de *software* para criação da EAP. Confira a relação em: [Mais Links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Ferramentas.](#)

## Elaboração do Cronograma

Após detalhar os produtos e serviços que serão implementados, o gestor deverá identificar em que sequência as tarefas necessárias precisam ser realizadas para atingir todos os objetivos, ou seja, qual a relação de dependência que existe entre as tarefas. Ele deverá identificar quais tarefas podem ser executadas paralelamente e quais tarefas devem ser sequenciais. Após a identificação dessa rede de precedência das tarefas do projeto, o gestor irá estimar a duração de cada uma delas. Irá também definir a data de início e fim de cada uma das tarefas, completando assim a elaboração do **cronograma** inicial do projeto. Ele é elaborado em ferramenta específica, disponibilizada pelo ECP para todos os gestores e integrantes de equipe dos projetos.



Com relação à duração das tarefas, é recomendável que elas sejam de no mínimo 8 horas e no máximo duas semanas de trabalho. Se uma tarefa tiver duração maior que duas semanas, é indicado dividi-la em tarefas menores.

**O ECP disponibiliza na intranet do STJ alguns tutoriais que explicam passo a passo como elaborar o cronograma do projeto. Acesse-os em: Mais Links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Tutoriais.**

## Definição da Equipe

O plano de equipe é um documento no qual o gestor irá identificar os integrantes e seus papéis no projeto. Ele deverá localizar os servidores que possuem as habilidades necessárias para o êxito do projeto, mas também poderá identificar necessidades de capacitação.

O gestor deverá negociar os recursos planejados e orientar a equipe quanto às atividades que deverão ser desempenhadas, motivando os integrantes.

**O plano de equipe é uma planilha que está disponível na Intranet, na página de formulários (Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Formulários).**

## Planejamento de Riscos

O gerenciamento dos riscos economiza tempo e dinheiro. Um evento de risco é uma incerteza, ou seja, algo identificado antecipadamente que pode ou não acontecer. Se ocorrer, pode trazer impacto para os objetivos do projeto. Todo evento de risco identificado deve ter probabilidade e impacto estimados. A probabilidade é a chance de o risco ocorrer, enquanto o impacto significa o quanto o projeto será afetado se o risco ocorrer.





É importante que os riscos identificados sejam acompanhados ao longo de todo o projeto. O gestor deve planejar respostas aos riscos e mapear os planos de contingência na tentativa de evitar prejuízo ao projeto.

Vale destacar que consta do portfólio Estratégico do Plano STJ 2020 o projeto Gestão de Riscos. Essa iniciativa é gerenciada pela AMG e objetiva a implantação da metodologia de gestão de riscos contemplando as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos do STJ em níveis estratégico e setorial. Os gestores desse projeto estão apoiando os demais projetos estratégicos do STJ no processo de planejamento e acompanhamento de riscos.

**Para saber mais sobre os procedimentos necessários para elaboração do plano de riscos, consulte o Guia de Gestão de Riscos, disponível na intranet em: Mais links > Gestão Estratégica > Gestão de Riscos. Há um e-mail para atendimento a dúvidas sobre o tema: [gestao.riscos@stj.jus.br](mailto:gestao.riscos@stj.jus.br).**

## Planejamento Orçamentário

Cabe ao gestor do projeto desenvolver uma estimativa de custos dos recursos necessários. Cada aquisição identificada deverá ter seus custos estimados. Os itens que podem ser adquiridos são os que seguem:

- obras e instalações;
- material permanente (exemplos: equipamentos, *softwares*, mobiliário, entre outros);
- material de consumo (exemplos: banners, impressões para eventos, blocos de anotação, entre outros);
- diárias e passagens;
- serviços de terceiros (contratação de consultoria, prestação de serviço, entre outros);
- treinamentos.



Com relação aos treinamentos, é bom lembrar que o gestor do projeto deve interagir com a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas/SGP para que inclua as capacitações previstas para o projeto no Plano Anual de Capacitação (PAC). Essa coordenadoria é responsável por apoiar os gestores de projetos e programas no que diz respeito ao planejamento e implementação das ações de educação corporativa destinadas ao desenvolvimento de competências gerais e específicas dos servidores das unidades judicante e administrativas.

As despesas de pessoal (salário de servidores), energia elétrica e água, entre outras despesas de custeio do Tribunal, não são informadas como custo planejado.

O custo das aquisições planejadas deve estar previsto também no sistema para elaboração da proposta orçamentária do STJ. Para uma adequada previsão orçamentária, é necessária a interação com as unidades de interface ou levantamento de orçamentos junto a fornecedores ou outras instituições.

Para estimar os custos, é recomendado que sejam calculados da seguinte forma:

- 1) deve ser estruturado por entregas; e
- 2) o custo de cada entrega é desdobrado em elementos de custos, por exemplo, mão-de-obra, insumos e contratações.

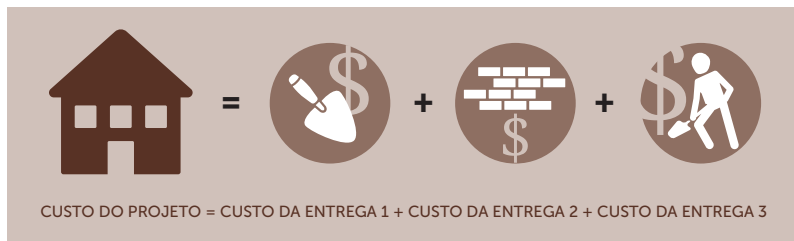


Figura 12: Como calcular o custo total de um projeto



A elaboração da proposta orçamentária do projeto ou programa segue um fluxo, conforme apresentado na figura a seguir:

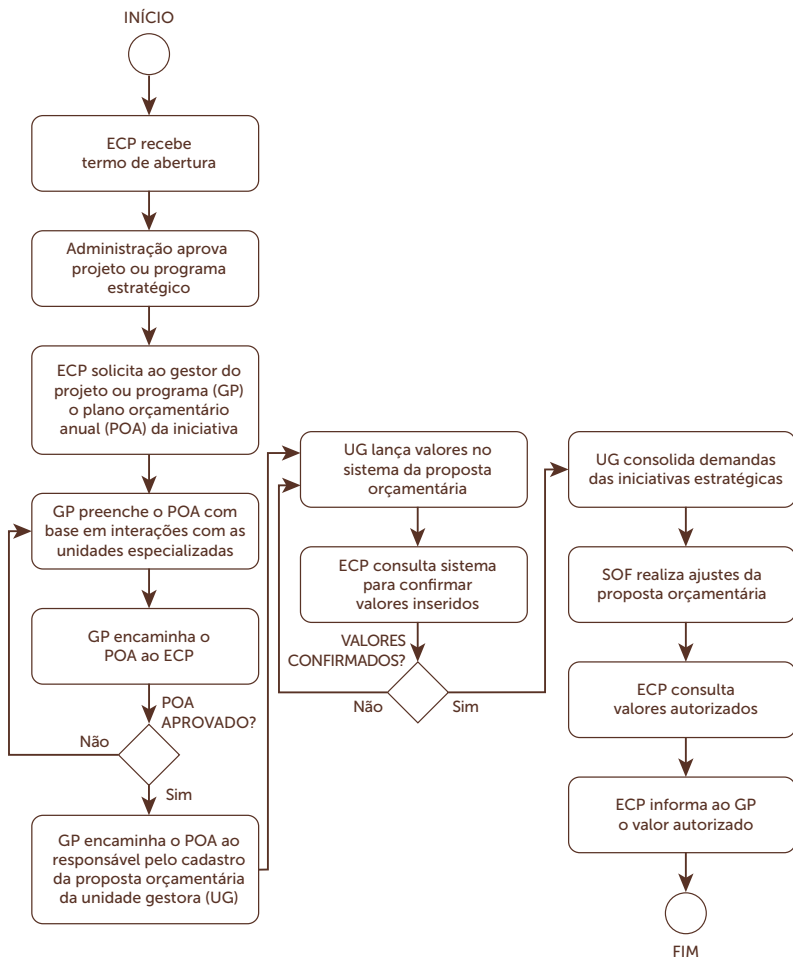


Figura 13: Fluxograma da elaboração de proposta orçamentária de iniciativas estratégicas

Inicialmente, o gestor deve preencher o plano orçamentário anual. Esse documento é validado pelo Escritório. Se aprovado, o gestor deverá entrar em contato com o responsável na sua unidade pelo



registro das demandas no sistema de elaboração da proposta orçamentária. O nome do representante de cada unidade está disponível na intranet do STJ no *link*: Mais Links > Administração > Orçamento.

Após lançamento no sistema, o Escritório confere se o lançamento dos valores foi efetuado corretamente. Em seguida, o titular da unidade gestora consolida as demandas das iniciativas estratégicas. A seguir, a Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF) realiza os eventuais ajustes na proposta orçamentária. Concluída a proposta orçamentária, o ECP consulta os valores autorizados e informa ao gestor do projeto os valores autorizados.

É bom lembrar que, para as iniciativas estratégicas, as demandas de aquisição de produtos e serviços são marcadas como “estratégicas”, pois isso garantirá que, num eventual corte de orçamento, os recursos de iniciativas estratégicas serão priorizados.

Tal priorização é mensurada por meio de um indicador estratégico: execução do orçamento estratégico. Esse indicador avaliará a relação entre quanto foi executado daquilo que foi planejado para iniciativas estratégicas.

**Para saber mais sobre os indicadores e suas mensurações, consulte a página dos Indicadores Estratégico STJ 2020, disponível na intranet, na página da Gestão Estratégica (Mais links > Gestão Estratégica>Planejamento Estratégico> Indicadores Estratégicos).**

## Planejamento dos Indicadores

Os indicadores são termômetros que indicam se houve sucesso na implantação dos resultados do projeto. Para tanto, é necessário que sejam definidos critérios para medição e análise dos indicadores, tais como meta, o que será medido e em qual periodicidade. Devido à necessidade de medição dos indicadores, muitas vezes o encerramento do projeto só ocorre alguns meses após a entrega dos resultados.



Porém, há dois indicadores-padrão para os projetos e programas:

- **farol do tempo:** avalia se o projeto está no prazo ou atrasado;
- **orçamento:** avalia se o projeto executa além ou aquém do orçado.

Para elaborar os indicadores, o ECP disponibiliza uma planilha na página de formulários na intranet (Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Formulários > Matrizes e Gráficos Indicadores). Esse documento traz as descrições dos indicadores-padrão: farol do tempo e orçamento, bem como permite ao gestor do projeto a elaboração de novos indicadores.

**Para maiores orientações sobre o que mensurar e como mensurar, consulte o Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores, disponível na intranet, na página da Gestão Estratégica (Mais links > Gestão Estratégica > Guias da Gestão Estratégica).**

## 4.2.2 DEFINIR LINHA DE BASE

A linha de base é uma fotografia do momento da aprovação do cronograma. Contém as datas de início e término de todas as atividades e é usada para avaliar a evolução do projeto ou programa monitorando o prazo por meio da comparação do planejado *versus* o realizado.

No momento em que o cronograma é definido e validado pelo patrocinador, é salva a primeira linha de base. Contudo, sempre que houver novas repactuações dos prazos, novos planejamentos devem ser aprovados pelo patrocinador e pelas unidades executoras. Assim, nova linha de base é salva.



### 4.2.3 PUBLICAR O PROJETO OU PROGRAMA

Após a validação e aprovação do plano de gerenciamento, publica-se o cronograma na ferramenta de gestão de projetos. Além disso, a documentação do projeto deve ser incluída no processo administrativo, de modo a dar publicidade e facilitar o acesso às partes interessadas de todos os atos praticados.

## 4.3 EXECUÇÃO

*As ideias e estratégias são importantes,  
mas o verdadeiro desafio é a sua execução.*

*Percy Barnevik*

Para o início da etapa de execução, é recomendada uma reunião de lançamento, com presença dos patrocinadores, gestores e equipe. Nessa reunião, o gestor apresenta a solução proposta, os benefícios esperados, as principais entregas e a expectativa de conclusão, bem como riscos e custos envolvidos.

É indispensável que o gestor do projeto prepare essa reunião de lançamento. Para isso, o gestor poderá utilizar um modelo de apresentação disponibilizado na página do Escritório na intranet (página de formulários). O gestor deverá tomar o cuidado de reservar local, horário e prever os recursos tecnológicos que serão utilizados para a apresentação. A ideia é criar sinergia entre as partes interessadas no projeto e certificar que todos tenham compreensão de suas responsabilidades. É fundamental a presença da unidade de comunicação, para início do processo de divulgação do projeto aos diversos públicos.

O fluxo da etapa de execução é constituído pelas atividades destacadas na figura a seguir:



REVOGADO

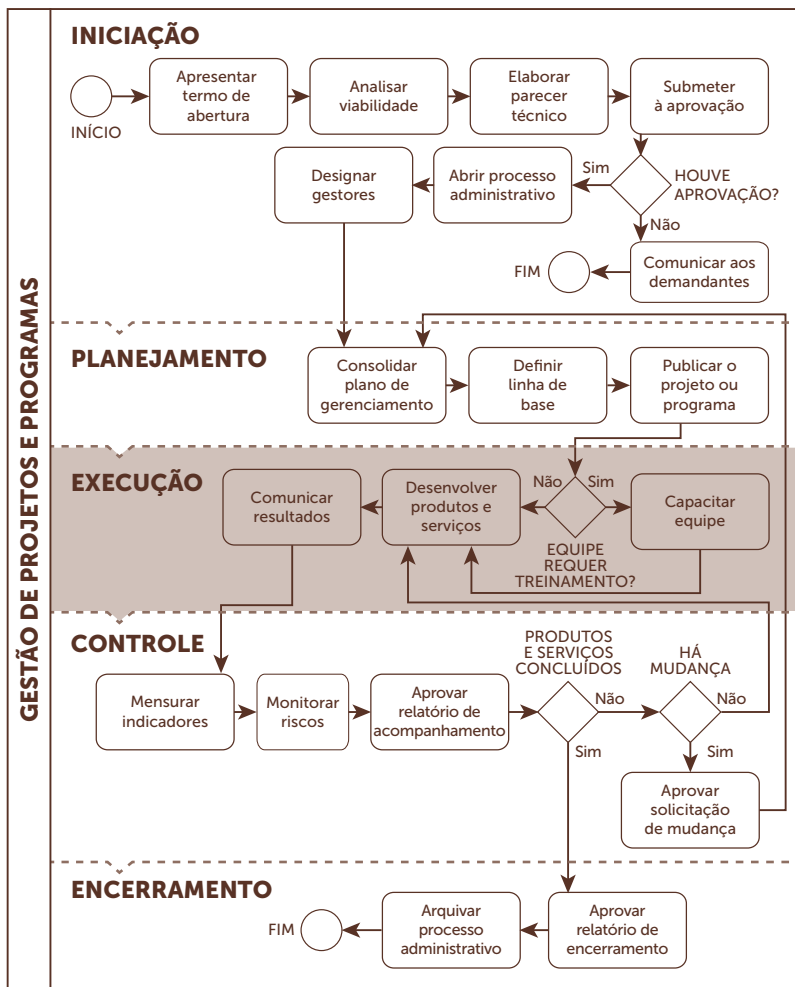


Figura 14: Fluxo da etapa de execução

### 4.3.1 CAPACITAR EQUIPE

No início da etapa de execução, há um ponto de decisão: “a equipe designada para executar a iniciativa requer treinamento?”. Se a resposta for afirmativa, capacitações são necessárias para que os envol-



vidos adquiram o conhecimento necessário ao desenvolvimento dos produtos e serviços constantes do escopo.

### 4.3.2 DESENVOLVER PRODUTOS E SERVIÇOS

Essa atividade é considerada uma das mais importantes do processo de gestão de projetos. Ela é que de fato operacionaliza e concretiza os resultados e produtos planejados. É nesse momento que o gestor deve orientar as pessoas quanto às tarefas e aos recursos necessários. Além da coordenação da equipe, o processo de execução de atividades de projetos conta com algumas rotinas, tais como:

- **garantia da qualidade:** atividade que visa assegurar que as atividades estão sendo executadas para, de fato, resolver os problemas que motivaram o desenvolvimento do projeto. A execução de testes nos produtos é imprescindível para a garantia da qualidade;
- **administração de aquisições:** envolvem os procedimentos para realização de tomadas de preços, licitações, análises de propostas, acompanhamento da execução do serviço pela contratada, aceite dos produtos e efetivo pagamento.

### 4.3.3 COMUNICAR RESULTADOS

À medida que os resultados são alcançados, é bom que eles sejam informados às partes interessadas. No STJ, há diversos canais de comunicação tais como murais, intranet, página na internet, redes sociais, rádio, TV, entre outros.

A Secretaria de Comunicação Social – SCO é a unidade responsável pela coleta e transmissão de informações internas e externas. Cabe ao gestor demandar à SCO o trabalho de divulgação dos resultados do projeto.

Comunicações também podem ser feitas via *e-mail*, mural de avisos e até mesmo um simples telefonema para alguém envolvido no projeto.





## 4.4 CONTROLE

A etapa de controle cuida do acompanhamento e monitoramento da iniciativa. Tudo o que foi realizado e documentado na execução é medido – como prazo, custos e riscos – por meio de indicadores, que mostram os sinais vitais do projeto.

Como os recursos estarão dedicados com a execução das atividades, é fundamental que o gestor e equipe mantenham atualizado o cronograma do projeto e atentos ao seu desenvolvimento. O percentual de conclusão mostrará aos envolvidos o quanto foi vencido, indicará se o projeto está em atraso, adiantado ou no prazo. A etapa de controle é atingida quando se obtêm informações precisas sobre seu andamento. Com base na análise delas, são tomadas as providências que conduzem a iniciativa a seus objetivos de prazo, escopo e custos planejados.

Um controle efetivo é capaz de:

- assegurar a realização de objetivos;
- revelar uma eventual necessidade de modificar a ação ou resultado esperado;
- verificar se a ação de fato foi realizada.

O fluxo de controle é composto por quatro atividades e dois pontos de decisão, conforme ilustra a figura:



REVOGADO

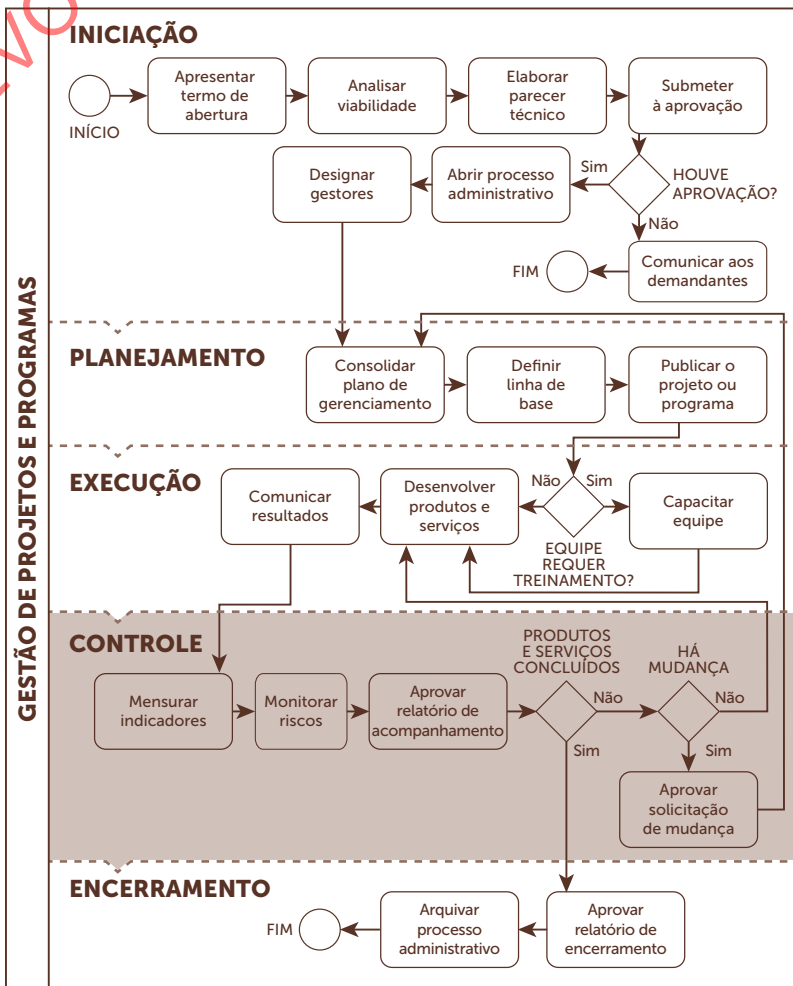


Figura 15: Fluxo da etapa de controle

### 4.4.1 MENSURAR INDICADORES

A partir das mensurações de indicadores, será possível avaliar se as metas propostas foram alcançadas. Sempre que as metas não forem



atingidas, os gestores devem propor ações e acompanhar a resolução das ações corretivas.

Há pelo menos dois indicadores a mensurar: farol do tempo e orçamento. Para mensurar o andamento do cronograma, o ECP sugere que o gestor trabalhe com os valores para preenchimento da porcentagem concluída, na ferramenta de gerenciamento de projetos:

- 0% para tarefas não iniciadas;
- 50% para tarefas em execução;
- 90% para tarefas executadas que agora dependem apenas de aprovação para serem concluídas;
- 100% para tarefas finalizadas.

Já o acompanhamento orçamentário deve ser feito por meio dos processos de pagamento, onde estão descritas atividades relacionadas ao empenhamento, à liquidação e ao pagamento. O gestor poderá contar com o apoio da Secretaria de Orçamento e Finanças – SOF para acompanhar o andamento dessas rotinas.

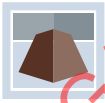
#### 4.4.2 MONITORAR RISCOS

Os riscos em um projeto são dinâmicos. Ao longo da execução do trabalho, eles podem ser eliminados, mitigados ou até mesmo podem surgir novos riscos, não percebidos anteriormente. Para evitar que eles impactem negativamente os objetivos do projeto, é importante que o gestor registre, mensalmente, as atualizações dos riscos no Plano de Riscos. É comum que a probabilidade e o impacto dos riscos variem durante o projeto. Com o registro dos riscos atualizado, o gestor poderá decidir qual o melhor momento para por em prática os planos de contingência.

#### 4.4.3 APROVAR RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

O controle do trabalho executado é reportado no relatório de acompanhamento. Esse relatório é elaborado pelo gestor de projeto e equipe, com a agenda definida pelo ECP. Esse é o instrumento que dá visibi-

REVOGADO



lidade e transparência sobre o andamento do projeto às partes interessadas. O relatório descreve as entregas realizadas no período, os indicadores com gráficos e análises críticas, os riscos materializados no período e as ações corretivas.

As análises críticas descritas no relatório são de fundamental importância para a documentação do projeto ou programa. Com essa análise, é possível obter uma visão crítica do andamento do projeto, avaliar o desempenho organizacional e promover a correção de rumos no planejamento quando os dados apurados sinalizarem desvios ou alguma situação crítica.

Para uma boa análise, devem-se demonstrar informações tanto as positivas quanto as negativas. Se positivas, deve-se fazer um balanço dos benefícios e vantagens trazidos para a organização ou para a unidade. No caso de dados negativos, é necessário identificar as questões, as hipóteses e as soluções propostas.

**Consulte na intranet, na página de Formulários (Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos > Formulários) algumas orientações para a elaboração da análise crítica de indicadores.**

#### 4.4.4 APROVAR SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

Desvios nos rumos de um projeto são comuns. As mudanças, especialmente as de custo, de tempo e de escopo devem ser registradas formalmente no documento de solicitação de mudança. Essa solicitação deve ser elaborada e aprovada pelo gestor do projeto, equipe e unidades de interface impactadas. Tais solicitações devem ser elaboradas apenas quando a mudança impactar de forma substancial o projeto. A tabela a seguir ilustra algumas situações que requerem uma solicitação de mudança:



TIPO DE MUDANÇA	ORIENTAÇÃO
PRAZO	ALTERAÇÃO NO PRAZO FINAL SUPERIOR A 10%
CUSTO	AUMENTO OU REDUÇÃO DO CUSTO PLANEJADO SUPERIOR A 10%
ESCOPO	ACRÉSCIMO OU EXCLUSÃO DE PRODUTOS DA INICIATIVA (NÍVEL 1 DA EAP)

Figura 16: Orientações sobre tipos de mudança

Alterações simples no projeto podem ser realizadas em reuniões de acompanhamento, com a participação do gestor e do ECP. Essas alterações são registradas em atas de reunião, relatórios de acompanhamento e na ferramenta de gerenciamento de projetos.

Uma mudança requer um replanejamento, ou seja, atualização do plano de gerenciamento e definição de nova linha de base.

## 4.5 ENCERRAMENTO

*No começo de um projeto podemos fazer tudo, mas não sabemos nada.*

*No final do projeto sabemos tudo, mas não podemos fazer nada.*

*Peter Drucker*

O encerramento do projeto depende da constatação da entrega dos produtos e serviços previstos no escopo do projeto que ocorre na etapa de controle. Assim, para que o projeto esteja concluído, o gestor deverá receber o aceite formal do cliente com relação aos produtos ou serviços entregues e verificar se todas as atividades necessárias para o encerramento dos eventuais contratos tenham ocorrido.

O fluxo da etapa de encerramento é ilustrado a seguir:

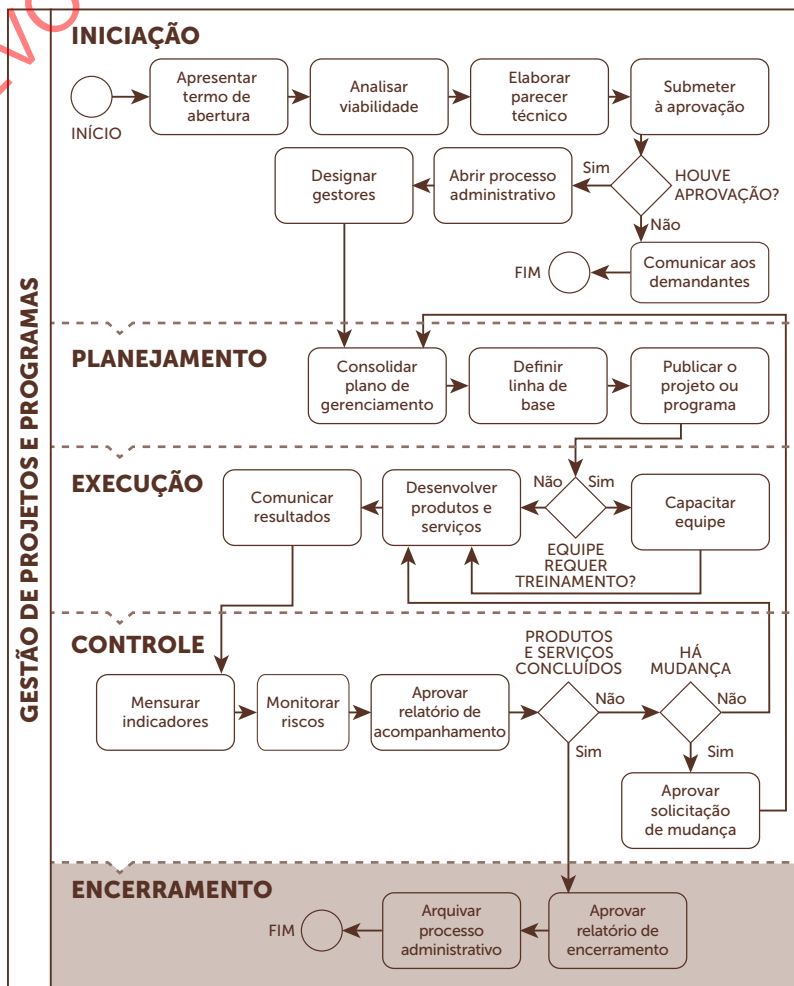


Figura 17: Fluxo da etapa de encerramento

#### 4.5.1 APROVAR RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO

O gestor deve elaborar um relatório de encerramento do projeto ou programa registrando as entregas efetuadas, a medição e a análise dos indicadores, as lições aprendidas e os benefícios gerados. Com as lições



aprendidas, é possível capturar do gestor e da equipe o conhecimento adquirido com a execução. O relatório deve ser aprovado pelo patrocinador, gestores e ECP. Após aprovação do relatório, é recomendada a realização de uma reunião de encerramento. É nesse momento que o gestor apresenta os resultados alcançados, indicadores e lições aprendidas.

#### **4.5.2 ARQUIVAR PROCESSO ADMINISTRATIVO**

Após a inclusão de termo de encerramento de contratos existentes, relatório de encerramento e demais publicações geradas, arquiva-se o processo administrativo de acompanhamento da iniciativa.



## 5 REFERÊNCIAS

FINOCCHIO, José. *Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*. Editora Campus, 2013.

INSTRUÇÃO NORMATIVA STJ/GDG N. 14 DE 18 DE JUNHO DE 2015. Disciplina a designação de gestores de indicadores e de projetos ou programas estratégicos do Plano STJ 2020 e dá outras providências. Disponível em: [http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/92439/IN\\_14\\_2015\\_ST.pdf?sequence=3](http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/92439/IN_14_2015_ST.pdf?sequence=3). Acesso em: 2/9/2015.

Plano STJ 2020 – A base para o futuro que queremos. Disponível em: [http://intranet.stj.gov.br/intranet\\_docs/unidades/planejamento\\_estrategico\\_edicao\\_pagina/STJ\\_AMG\\_LIVRETO\\_Plano-Estrate%C3%ACgico-2020\\_ParaIntranetV1.pdf](http://intranet.stj.gov.br/intranet_docs/unidades/planejamento_estrategico_edicao_pagina/STJ_AMG_LIVRETO_Plano-Estrate%C3%ACgico-2020_ParaIntranetV1.pdf). Acesso em: 2/9/2015.

PMI, Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (guia PMBOK®). 5ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

Resolução STJ/GP N. 6/2015. Disponível em: [http://intranet/docs/intranet//UserFiles/File/CPES/Resolucao\\_6\\_2015\\_publicada.pdf](http://intranet/docs/intranet//UserFiles/File/CPES/Resolucao_6_2015_publicada.pdf). Acesso em: 2/9/2015.

TERRIBILI FILHO, Armando. *Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática*. São Paulo: M. Books, 2011.





## 6 GLOSSÁRIO

**Atividade** – tarefa que compõe o projeto. Possui uma duração prevista, um custo esperado e recursos para que ocorra.

**Alinhamento Estratégico** – ato de desdobrar o planejamento estratégico do Tribunal em objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de modo que as unidades possam visualizar claramente sua contribuição para a estratégia institucional e atuar em sintonia com resultados desejados.

**Cronograma** – técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo.

**Decomposição** – técnica de planejamento que subdivide o escopo do projeto e as entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho do projeto seja definido em detalhes suficientes para dar suporte à execução e ao controle do trabalho.

**Entregas** – resultado ou elemento que precisa ser produzido para completar o projeto ou parte dele.

**Escopo** – soma dos produtos e serviços providos pela iniciativa. Delimita a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe.

**Escritório Corporativo de Projetos (ECP)** – equipe que detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. No STJ, o ECP é responsável por assessorar a administração na prestação de informações sobre os projetos ou programas estratégicos do Tribunal.

**Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** – técnica utilizada na definição do escopo do projeto. Alguns autores denominam também esta técnica como *Work Breakdown Structure (WBS)*, Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT), Estrutura de Decomposição do Projeto (EDP) ou Estrutura de Divisão em Tarefas (EDT). A EAP é o elemento central do planejamento de um projeto ou de um programa. Seu objetivo é decompor o trabalho em partes menores, denominadas pacotes de trabalho.

REVOGADO



**Indicador de desempenho** – medida que expressa ou quantifica os resultados de uma determinada realidade.

**Iniciativa** – pode ser uma ação, projeto ou programa. Representa uma ou mais atividades a fim de alcançar objetivos e resultados determinados. Para ações ou projetos, o prazo é limitado, entretanto os programas institucionais podem possuir uma natureza contínua.

**Lições aprendidas** – instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas no processo gerencial, visando à melhoria de desempenho organizacional.

**Linha de base (iniciativa)** – referência para comparação entre o planejado e o executado. Ela é uma fotografia do planejamento do projeto. À medida que o percentual de cumprimento das tarefas é atualizado, será possível saber se o cronograma do projeto está adiantado, atrasado ou no prazo, em relação à linha de base.

**Operação** – conjunto de atividades permanentes, repetitivas ou rotineiras, em diferença ao projeto, que é temporário e único. Um projeto pode servir para construir e implantar uma nova unidade. Depois do alcance do objetivo, continua a operação da unidade por tempo indeterminado.

**Partes interessadas (stakeholders)** – qualquer organização, grupo ou pessoa envolvida, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada.

**Patrocinador** – pessoa que possui máxima autoridade sobre o projeto ou programa. O patrocinador proporciona os recursos, resolve os entraves vivenciados e defende a iniciativa na organização.

**PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** – conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, sistematizados pelo *Project Management Institute* – PMI.

**Plano orçamentário** – previsão orçamentária para as aquisições de produtos ou serviços da iniciativa.



**Processo** – conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entradas (insumos, *inputs*) em saídas (produtos ou serviços, *outputs*). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou ações sistemáticas.

**Programa** – conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada ou ação institucional de natureza perene.

**Projeto** – esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos ou serviços únicos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros predefinidos.

**Qualidade** – totalidade de características de uma entidade (atividade, processo, produto, organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

**Recursos** – fatores necessários à realização do projeto, os quais compreendem, entre outros, as pessoas, os equipamentos e os materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.

**Risco** – evento capaz de afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) os objetivos, processos de trabalho e iniciativas do Tribunal nos níveis estratégico, tático ou operacional.

REVOGADO



## 7 CONTROLE DE VERSÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DAS ATUALIZAÇÕES
1.0	JULHO/2007	PRIMEIRA VERSÃO DA MGSTJ, APROVADO PELA IN N. 6/2007.
2.0	SETEMBRO/2013	VERSÃO APROVADA PELA PORTARIA GDG N. 759/2013. DEFINE UM CICLO DE VIDA DE PROJETO BASEADO EM 4 ETAPAS: INICIAÇÃO, PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO/CONTROLE E ENCERRAMENTO.
3.0	JULHO/2014	METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ, APROVADA PELA PORTARIA N. 470/2014. ELA REDEFINE OS CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO PARA CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS.
4.0	JUNHO/2016	METODOLOGIA ATUALIZADA COM A INCLUSÃO DE NOVOS FORMULÁRIOS TAIS COMO A ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E O PARECER TÉCNICO. TAMBÉM ESTABELECE QUE PROGRAMAS PODEM SER INSERIDOS NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO.

REVOGADO

## Elaboração

**Coordenadoria de Planejamento Estratégico – CPES/AMG**

Elaine Nóbrega Borges – Coordenadora

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

## Projeto Gráfico e Diagramação

**Coordenadoria de Multimeios – SCO**

REVOGADO

REVOGADO

REVOGADO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA