



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ – MGSTJ

GUIA METODOLÓGICO



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM MAIO/2019

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ

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

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

ISBN 978-85-7248-200-4

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 dezembro/2016. -- Brasília : STJ, 2016.

61 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)

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ – MGSJTJ

GUIA METODOLÓGICO

EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM MAIO/2019

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ

BRASÍLIA – DF



SUPERIOR

TRIBUNAL DE JUSTIÇA

COMPOSIÇÃO EM DEZEMBRO DE 2018

Ministro **João Otávio de Noronha** (Presidente)

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** (Vice-Presidente)

Ministro **Felix Fischer**

Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto

Ministra Fátima **Nancy Andrichi**

Ministra **Laurita Hilário Vaz**

Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**

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

Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**

Ministro **Jorge Mussi**

Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes**

Ministro **Luis Felipe Salomão** (Diretor da Revista)

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 Schietti** 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**

SUMÁRIO

1	Apresentação	11
1.1	Linha do tempo.....	12
2	Conceitos.....	14
2.1	Projeto.....	14
2.2	Subprojeto	14
2.3	Programa	15
2.4	Portfólio.....	15
2.5	Projetos e programas estratégicos.....	15
2.6	Benefícios da gestão de projetos.....	16
2.7	Fatores críticos de sucesso	17
2.8	Partes interessadas	18
2.8.1	Gestor	18
2.8.2	Patrocinador.....	19
2.8.3	Escritório Corporativo de Projetos (ECP)	19
2.8.4	Equipe técnica.....	19
2.8.5	Escritório Corporativo de Riscos (ECR).....	20
2.9	Estrutura Organizacional	20
3	Metodologia	21

4	Processo de trabalho	23
4.1	Iniciação.....	23
4.1.1	Elaborar e encaminhar Termo de Abertura ao ECP.....	28
4.1.2	Realizar reunião para análise de viabilidade técnica.....	28
4.1.3	Submeter iniciativa para aprovação	29
4.1.4	Publicar portaria de designação de gestores	30
4.1.5	Comunicar aos demandantes	30
4.1.6	Divulgar o início do projeto.....	30
4.2	Planejamento.....	31
4.2.1	Elaborar plano de Riscos.....	32
4.2.2	Elaborar cronograma.....	32
4.2.3	Planejar orçamento.....	33
4.2.4	Definir Indicadores.....	36
4.3	Execução	38
4.3.1	Desenvolver produtos e serviços.....	39
4.3.2	Atualizar ferramentas de gestão.....	39
4.3.3	Divulgar Resultados	40
4.4	Controle.....	40
4.4.1	Monitorar a execução do projeto.....	41

4.4.2 Monitorar riscos.....	42
4.4.3 Realizar reunião para aprovação das mudanças	42
4.5 Encerramento	43
4.5.1 Encerrar demandas técnicas, contratos e processos administrativos	44
4.5.2 Realizar Reunião de Encerramento	44
4.5.3 Medir a efetividade do projeto	45
5 Conclusão.....	46
6 Referências	47
7 Controle de Versão	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Situações de um projeto ou programa	22
Figura 2: Grupos de processos em gerenciamento de projetos.	23
Figura 3 : Fluxo da Gestão de Projetos do STJ	24
Figura 4: Influência dos custos e equipe nas fases do projeto (PMBOK, 2013)	25
Figura 5: Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2013)	26
Figura 6 : Fluxo da fase iniciação	27
Figura 7: Fluxo da fase planejamento	31
Figura 8: Fluxo de planejamento orçamentário	34
Figura 9: Fluxo da fase execução	38
Figura 10: Fluxo da fase controle	41
Figura 11: Orientações sobre tipos de mudança	43
Figura 12: Fluxo da fase encerramento	44



1 APRESENTAÇÃO

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

Anatole France

A Metodologia de Gestão de Projetos do STJ, MGSTJ, é uma metodologia própria do Tribunal da Cidadania que foi construída com base nas principais abordagens em gestão de projetos adequadas às peculiaridades e especificidades do STJ. Soma-se a isso a maturidade alcançada no tema pela instituição e a busca constante pelo aprimoramento dos métodos para alcance dos melhores resultados, alinhados ao contexto institucional.

Responsável pela padronização dos processos e métodos, a MGSTJ tem importante papel na gestão do conhecimento e transparência das iniciativas conduzidas pelo tribunal. Além disso, ela representa um norte para todo servidor que deseja propor uma iniciativa, seja ela estratégica, tática ou operacional.

Destaca-se que, para essa versão, buscou-se a simplificação do processo de gestão de projetos, com vistas à maior celeridade e vazão das necessidades do projeto. Além disso, buscou-se uma maior promoção do diálogo e envolvimento das partes, enriquecendo a construção dos elementos necessários à tomada de decisão pelo patrocinador e/ou alta administração.

Por fim, cabe ressaltar a preocupação com uma maior proximidade do ECP ao gestor de projetos, para melhor assessoramento e apoio na facilitação das soluções pretendidas.

Assim, em um contexto de restrições e de necessidade constante da busca de soluções inovadoras e da melhoria contínua, essa MGSTJ pretende auxiliar na coordenação das ações em gerenciamento de projeto e na gestão do conhecimento, trazendo maior sinergia e inputs de excelência, com foco na estratégia do tribunal para o alcance da missão e visão de futuro.

Tenha uma boa leitura e não esqueça que o Escritório Corporativo de Projetos (ECP) está disponível para comunicação por meio do *e-mail* projetos@stj.jus.br.



1.1 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 bem como na orientação dos gestores na condução das iniciativas estratégicas. 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, Jurisprudência e Peticionamento Eletrônico. Em 2013, o Escritório atualizou a MGSTJ (Portaria GDG n. 759/2013). Essa metodologia passou por uma primeira revisão em 2014 (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 do mesmo ano, 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 Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) 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 sexta edição. O PMBOK traz o seguinte conceito:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

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. Os **objetivos são claros e bem definidos**.

2.2 SUBPROJETO

Para facilitar o gerenciamento, muitas vezes, os projetos são divididos em partes menores – os subprojetos –, que podem ser executados por terceiros ou por outras unidades organizacionais. Diferentemente dos projetos, os subprojetos são partes de um todo maior e 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.



2.3 PROGRAMA

Há duas formas de conceituar programas. A primeira diz respeito a um **conjunto de projetos** gerenciados de forma coordenada.

Assim, eles, **compartilhando recursos**, geram benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. Nesse caso, os programas possuem uma natureza temporária. Quando os projetos do programa (**componentes**) 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, cita-se, como exemplo, o Programa Memória e Cultura.

2.4 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.

2.5 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 concretização da missão e 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 estratégico. Devido à importância para a organização, possuem alta prioridade em sua execução. Esses projetos e programas são agrupados em um portfólio para faci-



litar o efetivo gerenciamento do trabalho, visando atingir os objetivos estratégicos da organização. Os projetos e programas constantes do portfólio estão sempre vinculados a objetivos estratégicos.

Para saber mais, consulte o guia “Estratégia com uso do BSC” e o “Plano STJ 2020”, disponíveis na intranet em [Mais links > Gestão Estratégica > Guias da Gestão Estratégica](#).

2.6 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 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.

2.7 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 unidade de administração e a unidade 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 sua equipe seja capaz de executar as tarefas conforme o planejado. Ele deve planejar as ações de capacitação e, para tanto, o cronograma 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.

2.8 PARTES INTERESSADAS

2.8.1 GESTOR

O STJ publicou normativo 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, riscos e sobre o negócio que o projeto visa alterar.

O gestor deverá possuir boa capacidade de planejamento e organização, ou seja, desmembrar um produto em tarefas. 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.

2.8.2 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 indicar 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.

2.8.3 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 projetos 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 bem como disponibiliza ferramentas para auxiliar na gestão do projeto.

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

2.8.4 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 da execução dos trabalhos, 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:

- **Equipe demandante:** são as pessoas ou unidades que especificam e definem aquilo que deve ser entregue.
- **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.

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

2.9 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, 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.

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 aumento da probabilidade de 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.

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

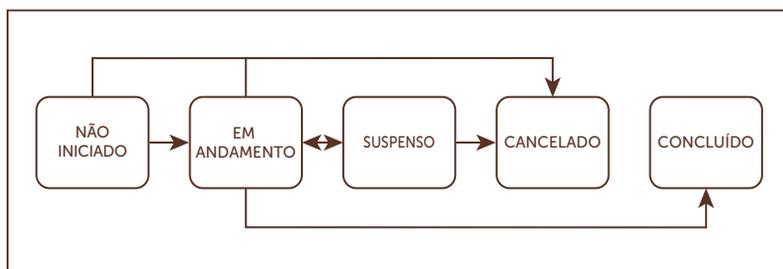


Figura 1: Situações de um projeto ou programa

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 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.

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 mas já alcançou a finalidade pretendida. Essa situação é declarada no relatório de encerramento.



A conclusão de um projeto poderá ocorrer em dois casos:

- a) Sem redução de escopo:** quando 100% das entregas previstas no termo de abertura são concluídas.
- b) Com redução de escopo:** quando pelo menos 50% das entregas previstas no termo de abertura são implementados.

4 PROCESSO DE TRABALHO

Projetos fora do comum exigem paciência fora do comum.
Mike Murdock

Assim como o PMBoK, a MGSTJ adota os seguintes grupos de processos ou fases:

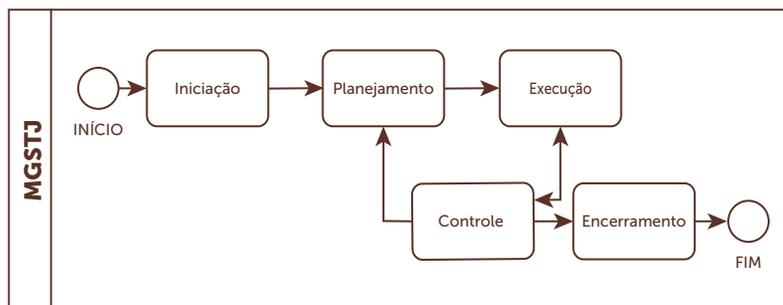


Figura 2: Grupos de processos em gerenciamento de projetos.

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

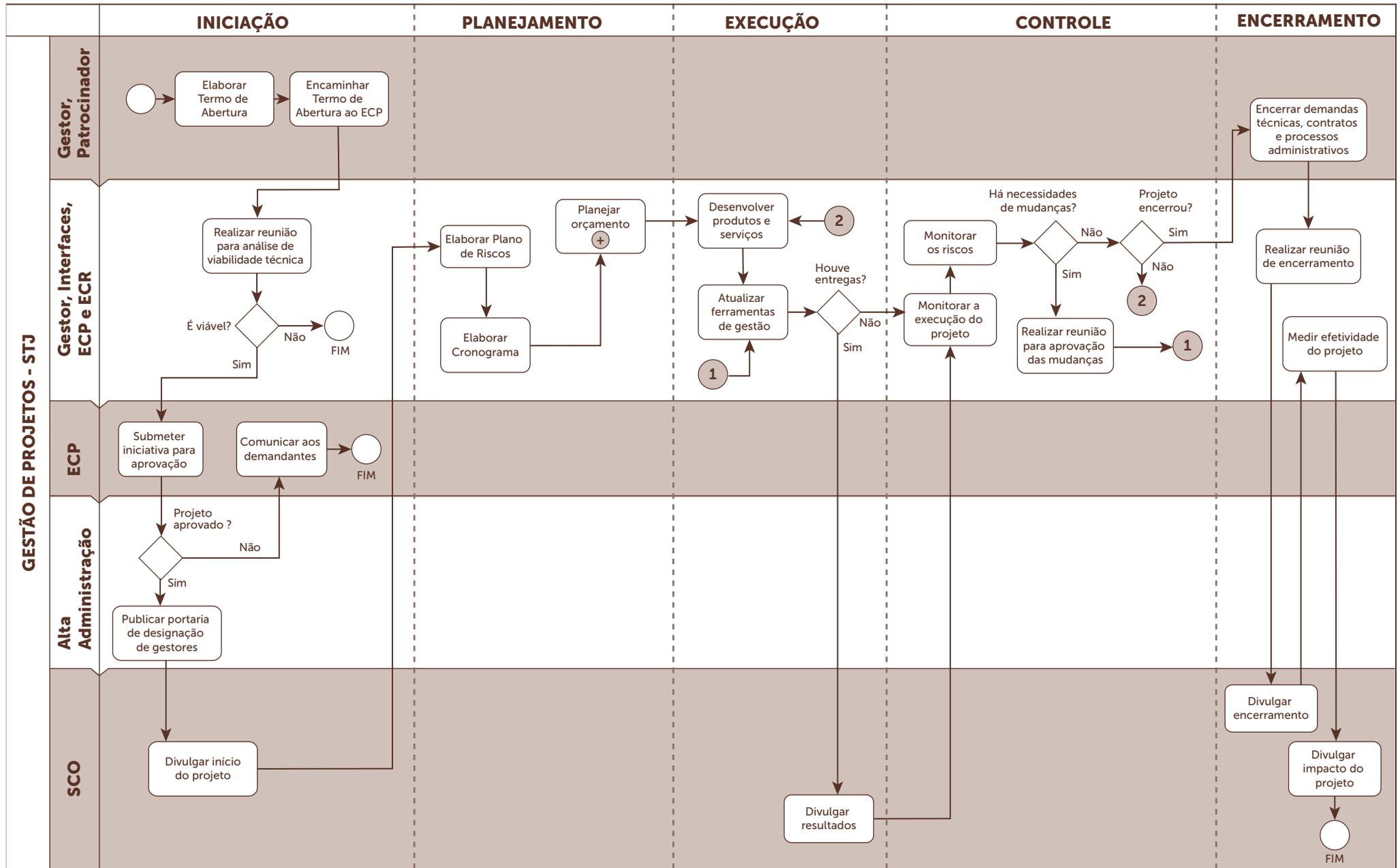


Figura 3 : Fluxo da Gestão de Projetos do STJ



Todo 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, o problema, as 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.

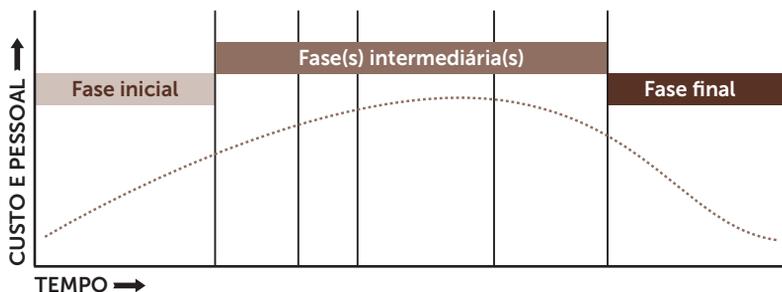


Figura 4: Influência dos custos e equipe nas fases do projeto (PMBOK, 2013)

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:

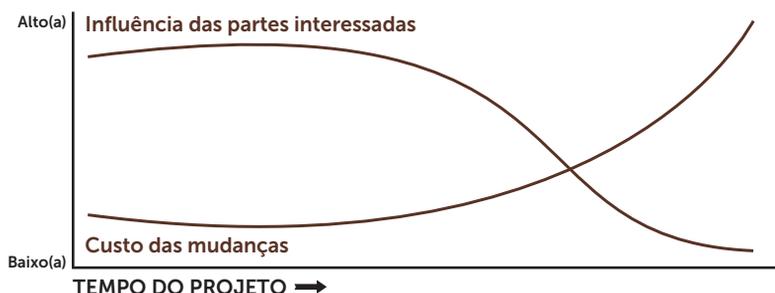


Figura 5: Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2013)

O fluxo da iniciação é composto por atividades e pontos de decisão conforme indicado na figura a seguir:

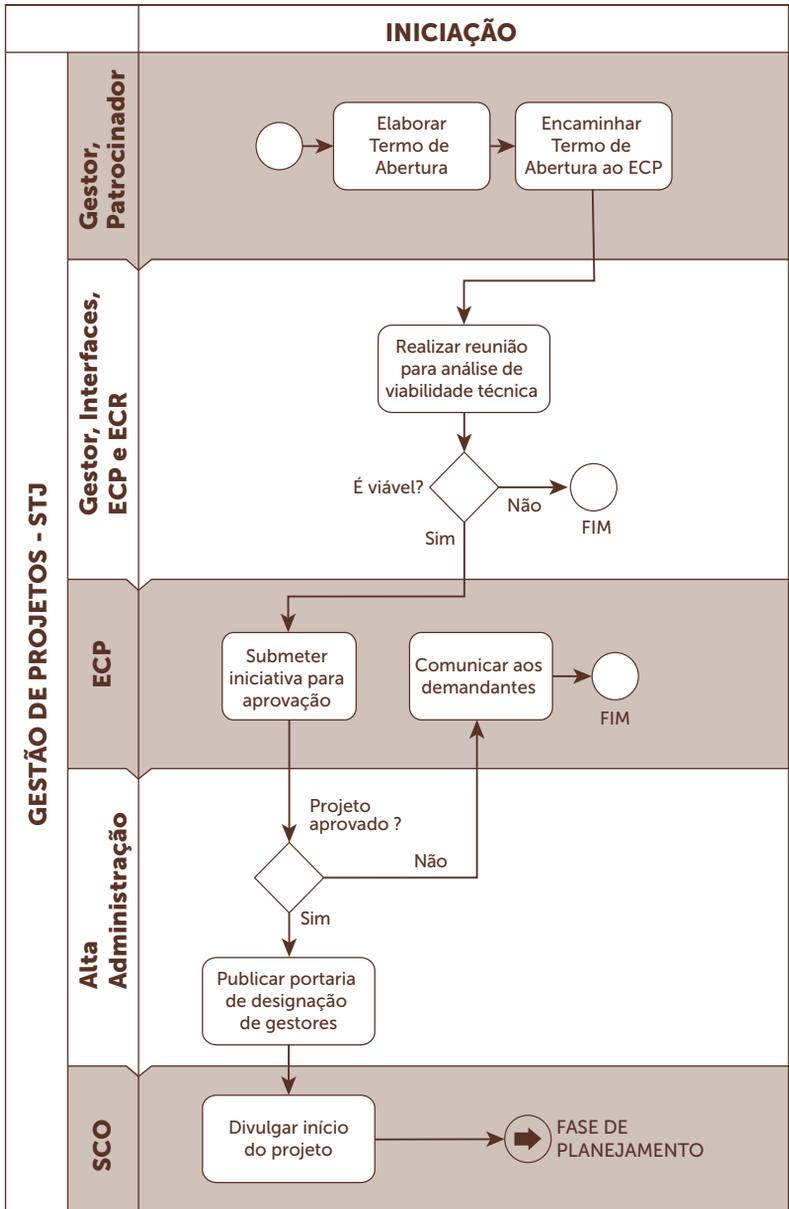
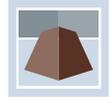


Figura 6 : Fluxo da fase iniciação



4.1.1 ELABORAR E ENCAMINHAR TERMO DE ABERTURA AO ECP

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 termo de abertura descreve pontos importantes como o nome do projeto ou programa, sua justificativa, o objetivo a ser alcançado, os benefícios esperados, se há uma fundamentação legal e uma visão macro dos custos, dos prazos e dos riscos. Havendo necessidade, podem ser feitas reuniões com as partes interessadas de forma a explicitar melhor as informações necessárias.

Para melhor orientação aos proponentes de projeto e uniformização desse instrumento, é disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informação - SEI/STJ, o documento padrão MGSTJ — Termo de Abertura. Uma vez concluído o termo de abertura, deverão assiná-lo eletronicamente seu gestor e seu patrocinador. A seguir, o processo deve ser encaminhado à Coordenadoria de Planejamento Estratégico (CPES) para que avalie se a iniciativa deve ser incluída no Portfólio Estratégico.

O ECP disponibiliza diversos métodos para auxiliar o gestor a definir as características fundamentais do projeto. A Caixa de Ferramentas de Gestão de Projetos está disponível na intranet em: [Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico](#).

4.1.2 REALIZAR REUNIÃO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA

Após o recebimento do termo de abertura, o ECP, juntamente com o gestor do projeto, providenciará a realização da reunião para análise de viabilidade técnica. Além desses, deverá participar da reunião integrantes das 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 a ideia é tecnicamente exequível. Fornecendo, assim, elementos para o atendimento do questionamento do primeiro ponto de decisão, conforme demonstrado no fluxo, quanto à viabilidade ou não da proposta.

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

Da reunião, deverá ser elaborada ata, com os principais elementos de análise de viabilidade.

4.1.3 SUBMETER INICIATIVA PARA APROVAÇÃO

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: [Mais links > 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 proposta deverá ser encaminhada para aprovação pelo Diretor Geral ou em Reunião de Análise Estratégica (RAE) e assim, comporá o Portfólio Estratégico.

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 acompanhamento 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: projeto aprovado? Se sim, passa-se à próxima atividade descrita, se não, comunica-se a recusa justificada ao demandante.

4.1.4 PUBLICAR PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DE 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 a encaminha 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.

4.1.5 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 rerepresentado para nova análise pelo ECP.

4.1.6 DIVULGAR O INÍCIO DO PROJETO

Quando o projeto é inserido no portfólio estratégico, é fundamental que toda a organização conheça seus objetivos, motivações e resultados esperados. Nesse sentido, poderão ser feitas divulgações em diferentes canais de comunicação tais como intranet, murais, boletins informativos das unidades, dentre outros.

Caberá aos gestores da iniciativa providenciar textos e entrar em contato com a Secretaria de Comunicação Social para realizar as divulgações.



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 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:

- Detalhamento dos riscos do projeto, por meio do Plano de Riscos.
- Detalhamento do cronograma, para estimar prazos de conclusão, por meio do Microsoft Project.
- Estimativa dos custos, a fim de conhecer o orçamento do projeto, por meio do sistema Administra.

O fluxo do grupo de atividades de planejamento é composto pelas atividades ilustradas na figura:

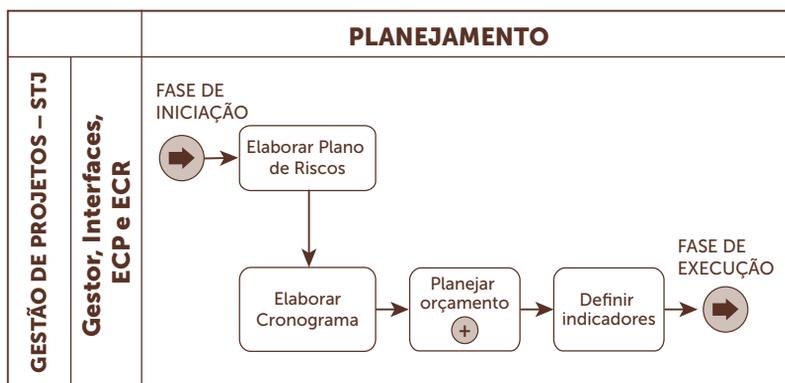


Figura 7: Fluxo da fase planejamento



4.2.1 ELABORAR PLANO 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, e pode ser uma oportunidade a ser aproveitada ou uma ameaça a ser evitada.

Todo evento de risco identificado deve ter probabilidade e impacto estimados. A probabilidade é 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 ou de alavancar as condições que se apresentam favoráveis.

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.

4.2.2 ELABORAR 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. Ele deverá identificar quais tarefas podem ser executadas paralelamente e quais tarefas devem ser sequenciais. Após a identificação dessa rede de precedência, 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 no Microsoft Project, ferramenta 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 > Planejamento Estratégico > Formulários e Tutoriais > Projetos](#).

Para auxiliar no desenho das tarefas necessárias bem como suas precedências e paralelismos, o ECP indica alguns métodos na Caixa de Ferramentas de Gestão de Projetos que está disponível na intranet em: [Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico](#).

Além desses instrumentos de planejamento, é importante que o gestor do projeto defina o plano orçamentário e dos indicadores.

4.2.3 PLANEJAR ORÇAMENTO

Os gestores da iniciativa são responsáveis por estimar anualmente o orçamento necessário para aquisição de novos produtos e serviços. Os mais comuns são:

- Obras e instalações.
- Material permanente (equipamentos, softwares, mobiliário, entre outros).
- Material de consumo (*banners*, impressões para eventos, blocos de anotação, entre outros).
- Diárias e passagens.
- Serviços de terceiros (contratação de consultoria, prestação de serviço, entre outros).
- Treinamentos.



No Tribunal, o planejamento orçamentário é feito anualmente, de acordo com o desenho do processo de trabalho apresentado na figura a seguir:

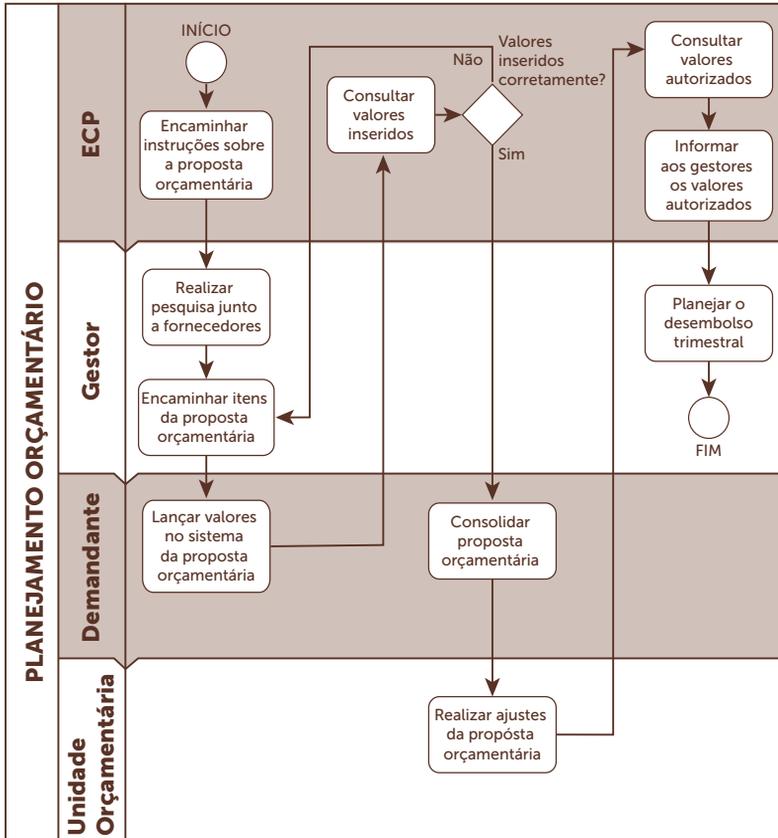


Figura 8: Fluxo de planejamento orçamentário

Resumidamente, o ECP encaminha aos gestores o calendário da proposta orçamentária. Para uma adequada previsão orçamentária os gestores devem interagir com as unidades executoras do projeto e fazer pesquisas de preços junto a fornecedores ou outras instituições. Concluídas as cotações, o próximo passo será a inserção das aquisições previstas no sistema da proposta orçamentária do STJ. Em



seguida, ocorre a fase da consolidação da proposta, que é feita pelo patrocinador do projeto. Posteriormente, a Secretaria de Orçamento e Finanças, SOF, fará os ajustes finais da proposta que contemplará os valores autorizados para os projetos. E, finalmente, o gestor deverá efetuar o planejamento de execução trimestral.

É importante ficar atento para algumas peculiaridades:

- Despesas de custeio do Tribunal, como salário de servidores, energia elétrica e água não são informadas como custo planejado.
- Não devem ser vinculadas ao orçamento de um projeto ou programa as despesas que apresentam um caráter continuado, como por exemplo, contratos anuais de manutenção de serviços ou de pagamento de pessoal.
- Com relação aos treinamentos, é bom lembrar que o gestor deve interagir com a área de gestão de pessoas para inclui-los no Plano Anual de Capacitação (PAC).

Vale destacar ainda que, para as iniciativas estratégicas, as demandas de aquisição de produtos e de serviços devem ser marcadas como “estratégicas” para que seus recursos sejam priorizados caso haja cortes orçamentários. No Plano STJ 2020, tal priorização é mensurada por meio de um indicador estratégico: Execução do Orçamento Estratégico. Essa métrica avalia a relação entre o quanto foi executado daquilo que foi planejado para as iniciativas estratégicas.

Para saber mais sobre o planejamento orçamentário no STJ consulte a página de Orçamento na Intranet no link: Mais links > Orçamento.



4.2.4 DEFINIR INDICADORES

Os indicadores funcionam como termômetros que permitem um acompanhamento do andamento de um projeto ou programa e dos resultados ou benefícios que ele trouxe. Na construção dessas métricas é importante a definição de alguns critérios, como o que se pretende medir, meta, periodicidade, prazo, como se pretende medir.

Ressalta-se que, muitas vezes, o encerramento do projeto somente ocorre alguns meses após a entrega dos resultados, pois há necessidade de mensurar indicadores dos produtos e serviços gerados e os benefícios que trouxeram.

Os tipos de indicadores mais comuns são:

- **De prazo:** avalia se o projeto está em atraso, no prazo ou adiantado. Trata-se de um indicador padrão para todas as iniciativas.
- **De orçamento:** avalia se o projeto está dentro do orçamento previsto. Ele só é utilizado para os projetos que possuem um planejamento de aquisição de produtos e serviços.
- **De escopo:** avalia se o produto/serviço está sendo executado conforme planejado.
- **De resultado:** avalia se o produto/serviço entregue está de acordo com a expectativa das partes interessadas.

Com relação ao indicador de prazo, utiliza-se uma coluna denominada “**farol do tempo**” disponível na ferramenta Microsoft Project. O farol utiliza cinco possibilidades de ícones:

	A TAREFA OU O PROJETO FORAM CONCLUÍDOS.
	A TAREFA OU O PROJETO ESTÁ DENTRO DO PRAZO PREVISTO.
	O PROJETO OU TAREFA ESTÁ EM SITUAÇÃO DE ATENÇÃO POIS O PRAZO ESTIPULADO FOI ULTRAPASSADO, MAS O ATRÁS É INFERIOR A 20% DO PRAZO PREVISTO.



	O PRAZO DA TAREFA OU DO PROJETO EXTRAPOLOU 20% DO PRAZO PREVISTO.
	TRATA-SE DE UMA TAREFA FUTURA.
	O PROJETO FOI CANCELADO.

Para avaliação do orçamento, utiliza-se como padrão a fórmula definida no indicador estratégico denominado **Execução do Orçamento Estratégico**. Esse indicador irá avaliar a relação entre o quanto foi executado e o que foi planejado para iniciativas estratégicas. Sua meta é o alcance de 100%. Assim, não basta apenas planejar as aquisições, é preciso executá-las!

Se o projeto tem aquisições previstas aprovadas na proposta orçamentária, no início do ano, o gestor definirá as metas trimestrais de gastos com base no que foi aprovado na proposta orçamentária. Tanto o registro do que foi planejado, como o que foi executado constará no sistema de gestão estratégica denominado *stratej*. Esse sistema calculará automaticamente por meio de sinalizadores gráficos se o projeto está aquém, dentro ou além do que foi orçado.

Para o registro da execução orçamentária o gestor deverá utilizar como fonte de dados os 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.

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



Para maiores orientações sobre o que mensurar e como mensurar, consulte o Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores, disponível na intranet em: Mais Links > Gestão Estratégica > Guia da Gestão Estratégica.

4.3 EXECUÇÃO

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

Percy Barnevik

Um bom planejamento, com a definição clara das entregas, as atividades necessárias para sua consecução, prazos factíveis e custos realistas, se constituirá em um orientador de percurso para a fase de execução.

Basicamente, na etapa de execução, o gestor atua em três grandes áreas: o desenvolvimento dos produtos e serviços, gerenciamento do projeto e divulgação dos resultados.

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

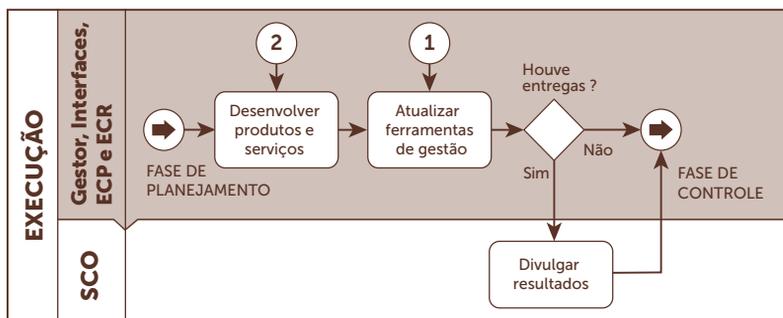


Figura 9: Fluxo da fase execução



4.3.1 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.

Para auxiliar no acompanhamento do desenvolvimento dos produtos, o ECP indica alguns métodos na Caixa de Ferramentas de Gestão de Projetos que está disponível na intranet em: [Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico](#).

4.3.2 ATUALIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO

À medida que os produtos e serviços são desenvolvidos, é importante que o gestor atualize os instrumentos de gestão, dentre eles, o cronograma e os planos de riscos e orçamentário.

É preciso revisitar com frequência o cronograma de execução para acompanhamento e implementação dos passos previstos no planejamento, segundo os prazos estipulados. Esse deve ser um dos principais orientadores quanto à consecução do trabalho e dos prazos.



4.3.3 DIVULGAR 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.

O percentual de conclusão mostrará aos envolvidos o quanto foi vencido, indicará se o projeto está dentro do previsto ou requer atenção quanto ao prazo ou custo. 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 três atividades e dois pontos de decisão, conforme ilustra a figura:

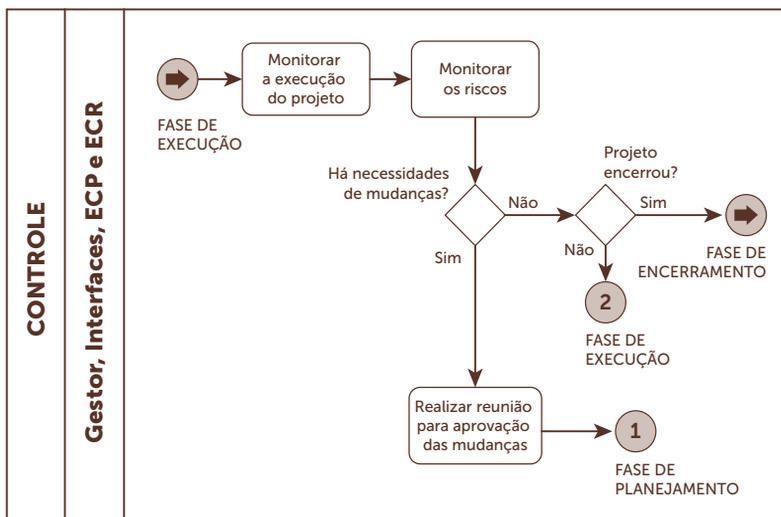


Figura 10: Fluxo da fase controle

4.4.1 MONITORAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

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, conforme citado anteriormente, pelo menos dois indicadores a mensurar, farol do tempo e execução do orçamento. O primeiro é calculado com base na informação do gestor do andamento de cada atividade. Assim, 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 andamento.
- 90% para tarefas em andamento que agora dependem apenas de aprovação para serem concluídas.
- 100% para tarefas concluídas.



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.

A atividade de monitoramento da execução do projeto é precipuamente realizada pelo gestor do projeto, mas contará com o apoio e orientação do Escritório Corporativo de Projetos (ECP). O ECP realizará o acompanhamento dos projetos por meio de mensagens eletrônicas (e-mails) ou reuniões de acompanhamento. A resposta a esses e-mails ou as atas das reuniões, irão compor o processo administrativo do projeto, para efeitos de transparência e visibilidade da execução do projeto.

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, periodicamente, 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.

Como demonstrado no fluxo, para o monitoramento dos riscos, o gestor do projeto poderá contar com o apoio do Escritório Corporativo de Riscos.

4.4.3 REALIZAR REUNIÃO PARA APROVAÇÃO DAS MUDANÇAS

Desvios nos rumos de um projeto são comuns. As mudanças, especialmente as de custo, de tempo e de escopo devem ser comunicadas ao ECP, que providenciará agendamento de reunião com as partes interessadas para análise e aprovação da mudança sugerida. Tais solicitações devem ser elaboradas sempre que a mudança impactar de forma substancial a iniciativa, ou seja, sem-



pre que houver a necessidade de aprovação junto às partes interessadas de prazos adicionais, aumento ou redução de custos e o acréscimo, alteração ou exclusão de produtos definidos no escopo. 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 11: 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 e na ferramenta de gerenciamento de projetos.

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 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 fase de encerramento é ilustrado a seguir:

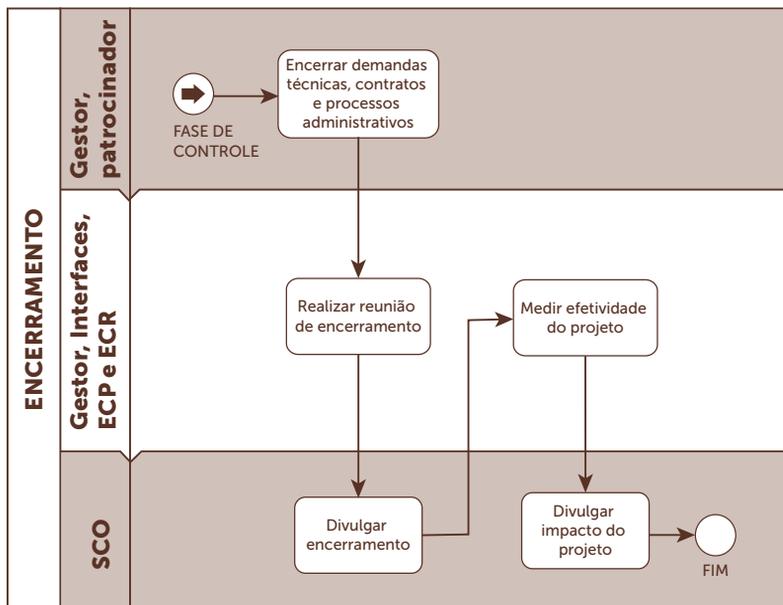


Figura 12: Fluxo da fase encerramento

4.5.1 ENCERRAR DEMANDAS TÉCNICAS, CONTRATOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Cada projeto terá um processo especial de entrega de seus produtos caso seja uma aquisição, um contrato de serviço ou um treinamento.

Desta forma, o fechamento de cada demanda deverá seguir os trâmites definidos institucionalmente.

4.5.2 REALIZAR REUNIÃO DE ENCERRAMENTO

Concluído o desenvolvimento do escopo do projeto, com a entrega dos produtos e serviços previstos, o gestor deverá preparar reunião de encerramento. Nessa reunião deverá ser exposto, principalmente,



os resultados alcançados, lições aprendidas e benefícios gerados e/ou esperados. Com as lições aprendidas, é possível capturar do gestor e da equipe o conhecimento adquirido com a execução.

Deverão participar dessa reunião, além do gestor, o patrocinador, equipes do ECP e ECR e o assessor de modernização e gestão estratégica. Deverá ser redigida ata dessa reunião, para inclusão no processo como marco de encerramento do projeto.

Após a reunião de encerramento, o projeto é concluído no portfólio estratégico do STJ. No entanto, é importante a medição e análise do impacto do projeto. Com isso, deve-se proceder para a análise de efetividade do projeto e divulgação dos resultados alcançados.

4.5.3 MEDIR A EFETIVIDADE DO PROJETO

Ainda na reunião de encerramento é importante que seja proposta uma análise de efetividade do projeto.

Além disso, deverá ser avaliado a adequação dos indicadores de resultados criados inicialmente e se há necessidade de outros que possam mensurar o desempenho dos produtos entregues a curto e médio prazo.

Após a reunião de encerramento, o gestor deverá comunicar o encerramento do projeto, com o apoio da Secretaria de Comunicação. Essa comunicação deverá acontecer utilizando-se dos meios viáveis e de maior amplitude para alcance de toda a parte interessada, conferindo assim, transparência e publicidade do ato.

Por fim, após a inclusão de termo de encerramento de contratos existentes, da ata da reunião de encerramento e demais publicações geradas, arquiva-se o processo administrativo de acompanhamento da iniciativa.



5 CONCLUSÃO

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, com adaptações, para a gestão pública, gerando metodologias e processos de trabalho mais efetivos.

Seguindo a tendência da gestão pública contemporânea, o Superior Tribunal de Justiça pratica o gerenciamento de projetos há mais de uma década. Com a aplicação das técnicas, conhecimentos e habilidades em gestão, o STJ busca colher benefícios como uma organização mais ágil, 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.

Por fim, salienta-se que a presente metodologia pode ser aplicada não só para os projetos e programas estratégicos, mas também para as iniciativas setoriais e, por que não, em iniciativas particulares de cada um em sua vida privada.

Que tenha sido proveitosa a leitura! Dúvidas e sugestões sobre a metodologia são bem-vindas pois o processo de melhoria nunca para. 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**.



6 REFERÊNCIAS

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. 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. 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.

PMI, Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (guia PMBOK®). 6ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

Resolução STJ/GP N. 6/2015. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/>

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



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.
4.1	JULHO/2016	CORREÇÃO DE ERROS EM GRÁFICOS DO FLUXO DE ESTADOS DOS PROJETOS E PROCESSO DE TRABALHO. DETALHAMENTO DA TABELA DE MATRIZ DE RESPONSABILIDADES E DO ITEM RELACIONADO À SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS (ITEM 4.4.4).
4.2	DEZEMBRO/2016	REMOÇÃO DA ATIVIDADE "ABRIR PROCESSO ADMINISTRATIVO", CRIAÇÃO DAS FORMAS DE CONCLUSÃO POR REDUÇÃO DE ESCOPO E SEM REDUÇÃO DE ESCOPO, DEFINIÇÃO DE NOVOS ITENS NO GLOSSÁRIO: AÇÃO, PLANO DE AÇÃO, PACOTE DE TRABALHO E TAREFA.
5.0	MAIO/2019	ALTERAÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO DA GESTÃO DE PROJETOS DO STJ.

ELABORAÇÃO

Coordenadoria de Planejamento Estratégico – CPES/AMG

Elaine Nóbrega Borges – Coordenadora

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Dhiego Feitosa Fonseca

Leonardo Barros Veríssimo

Paulo R. B. Fernandes

Priscilla Curado Freire

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenadoria de Múltiplos – SCO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA