

## A importância da elaboração de relatórios de acompanhamento e do registro das lições aprendidas



Nessa semana finalizamos o 2º. trimestre do ano. É o momento de os gestores elaborarem os relatórios de acompanhamento (RA) dos projetos e programas. Esses relatórios registram a situação atual, os desafios vivenciados, as principais entregas, os riscos e as lições aprendidas no trimestre. No RA estão descritas também as situações críticas que necessitam de ações corretivas a serem tratadas nas reuniões de análise estratégica e nas reuniões setoriais. Neste Tome Nota abordaremos algumas dicas importantes sobre a elaboração de um RA e sobre lições aprendidas.

### Por que RAs são elaborados?

O gestor de projetos é a pessoa responsável pela coordenação de todas as atividades do projeto. Como possui um conhecimento geral do escopo e do andamento dos trabalhos, o gestor recebe com frequência diversos questionamentos das partes interessadas do projeto (*stakeholders*), como os patrocinadores, a área de comunicação, o escritório de projetos, entre outros. Exemplos de questões rotineiras são:

- a) Qual o percentual realizado do projeto?
- b) Qual a previsão de conclusão?
- c) Em relação aos custos, qual o valor autorizado? Quanto já foi pago? O que está pendente para executar?
- d) Quais foram as entregas mais recentes do projeto?
- e) O que não foi entregue? Por quê? Quais os problemas enfrentados?
- f) Quais indicadores podem demonstrar os resultados alcançados?

Um bom instrumento para consolidar essas informações é o relatório de acompanhamento (RA). Ele formaliza a condução do projeto ou programa e apresenta um panorama geral da execução dos trabalhos.



### E no STJ, como funciona?

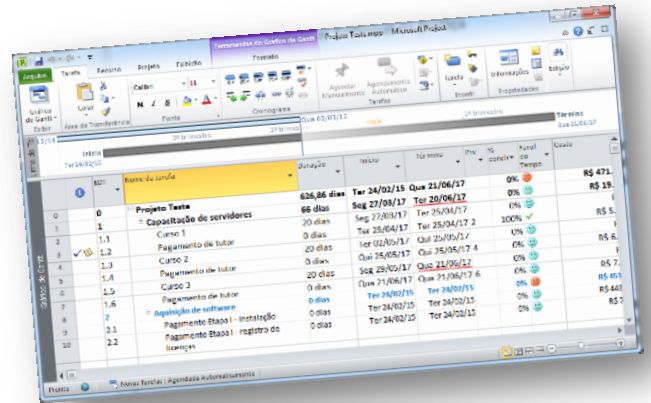
No STJ os relatórios de acompanhamento das iniciativas estratégicas são elaborados pelo menos uma vez a cada encerramento de trimestre. O gestor é o responsável pela elaboração do documento e utiliza o modelo de documento disponível no SEI denominado “MGSTJ – Relatório de Acompanhamento”. Uma vez concluído, o documento é assinado eletronicamente pelo gestor, patrocinador (titular da unidade gestora) e pelo Escritório Corporativo de Projetos (CPES/AMG). As informações constantes do RA são insumo para o relatório de desempenho institucional ou setorial. Esses relatórios estão disponíveis na Intranet em Mais Links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > [Relatórios de Desempenho Institucionais](#).

## Dicas para elaboração do RA

### 1. Atualize o cronograma

Verifique com os executores técnicos os percentuais de execução das atividades previstas para o período. Analise também se houve mudança de datas iniciais e finais das atividades. É importante que essas mudanças fiquem registradas, pois é possível fazer comparações futuras entre o planejado e o executado.

Muitas vezes, a depender da complexidade da iniciativa, é necessária uma reunião com as unidades de interface envolvidas para discutir os prazos e os percentuais de realização das tarefas, entre outros.



ID	Nome da tarefa	Duração	Início	Fim	% concluída	Valor
0	Projeto Teste	626,86 dias	Ter 24/02/15	Qui 21/04/17	0%	R\$ 471,1
1	Capacitação de servidores	86 dias	Seg 22/03/17	Ter 20/04/17	0%	R\$ 19,1
1.1	Curso 1	20 dias	Ter 25/04/17	Ter 25/04/17	100%	R\$ 5,1
1.2	Pagamento de tutor	20 dias	Ter 02/05/17	Qui 25/05/17	0%	R\$ 6,1
1.3	Curso 2	0 dias	Qui 25/05/17	Qui 25/05/17	0%	R\$ 7,1
1.4	Pagamento de tutor	20 dias	Seg 25/05/17	Qui 21/06/17	0%	R\$ 7,1
1.5	Curso 2	0 dias	Qui 21/06/17	Ter 24/06/16	0%	R\$ 691,1
1.6	Pagamento de tutor	0 dias	Ter 24/02/15	Ter 24/02/15	0%	R\$ 441,1
2	Aplicação de software	0 dias	Ter 24/02/15	Ter 24/02/15	0%	R\$ 9,1
2.1	Pagamento Base I - instalação	0 dias	Ter 24/02/15	Ter 24/02/15	0%	
2.2	Pagamento Base I - registro de licenças	0 dias	Ter 24/02/15	Ter 24/02/15	0%	

### 2. Seja objetivo



Incluir informações em excesso ou deixar de acrescentar dados importantes pode afetar a qualidade do documento.

Para evitar esse risco, o gestor deve se colocar no lugar do patrocinador do projeto (geralmente, o titular da unidade). Qual o nível de detalhamento que o seu patrocinador gostaria de receber um relatório de acompanhamento?

Os secretários e assessores-chefe em geral não possuem tempo disponível para analisar todos os pormenores envolvidos nos múltiplos projetos. Mas informações mínimas são primordiais. Assim, é recomendável que ao descrever a situação atual o relatório responda pelo menos às seguintes questões:

- Qual o cenário atual?
- Quais os desafios enfrentados e como eles foram solucionados?
- Quais produtos não foram entregues e quais as propostas de ações corretivas? Qual o impacto para as próximas entregas?

É a partir dessa visão geral do *status* do projeto que o patrocinador poderá defender o projeto em Reuniões de Análise Estratégica (RAEs) ou Reuniões de Análise Tática (RATs), solicitar novos recursos para o projeto, e perceber quais são os pontos merecedores de atenção, o que permite traçar um plano de ação para cada circunstância.



No STJ são realizadas periodicamente as Reuniões de Análise Estratégica - RAEs, que geralmente contam com a participação dos Secretários e Assessores-chefe, Diretoria-Geral e Secretaria Geral da Presidência. As atas dessas reuniões são publicadas na Intranet em: [Mais links](#) > [Gestão Estratégica](#) > [Planejamento Estratégico](#) > [Reuniões de Análise Estratégica](#).

Também há as Reuniões de Análise Tática – RATs nas várias unidades alinhadas ao plano estratégico. Esses encontros contam com a participação de Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção. Suas atas estão disponíveis em: [Mais links](#) > [Gestão Estratégica](#) > [Planejamento Estratégico](#) > [Alinhamento Estratégico](#).

### 3. Controle o orçamento

Para os projetos que envolvem custos de aquisição de produtos e serviços é fundamental manter atualizadas as informações sobre os valores orçados e valores executados. O patrocinador do projeto desejará saber a qualquer tempo quanto custa uma determinada aquisição, quanto foi pago a um fornecedor e se a empresa está atendendo o que está determinado em contrato.



### 4. Gerencie os riscos

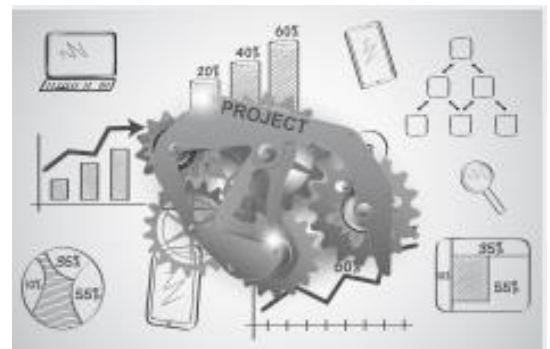


No registro das principais ações do projeto é importante que o gestor faça um extrato dos controles planejados e executados em resposta às ameaças e oportunidades da iniciativa, oriundos do plano de riscos. Caso não tenha sido elaborado o mencionado documento, caberá ao gestor entrar em contato com o Escritório Corporativo de Riscos e solicitar apoio nesta atividade. Clique [aqui](#) e saiba mais ...

## Registro das Lições Aprendidas

As **lições aprendidas** são outro aspecto que pode ser detalhado tanto nos relatórios de acompanhamento quanto no relatório de encerramento. Elas devem ser evidenciadas em todo o ciclo de vida do projeto, e não apenas na conclusão da iniciativa.

Em geral, os gestores se sentem mais confortáveis para destacar os projetos de sucesso, mas a literatura relacionada ao tema destaca que boa parte dos gestores experientes já participou de um projeto fracassado pelo menos uma vez em suas carreiras.



Confira outras edições:

<http://intranet> > [Mais links](#) > [Gestão Estratégica](#) > [Planejamento Estratégico](#) > Tome Nota

Em um artigo disponível no site do PMI-SP é relatado que há inúmeros exemplos de projetos fracassados por todo o mundo. A todo o momento são noticiadas obras que apresentam defeitos de construção, aquisições não implantadas adequadamente, entre outras. Entretanto pouco dessas experiências são compartilhadas. Destaca ainda que não é incomum que os projetos sejam concluídos sem a elaboração de um relatório de encerramento ou mesmo uma reunião de finalização abordando o que foi aprendido, os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades de melhoria. Contudo os projetos e programas estão cheios de aprendizagem. Em todos eles há lições a partir das quais podemos aprender e é preciso gerenciar esse conhecimento, pois sem essa abordagem, as organizações “jogam fora” informações vitais para futuros projetos.

O artigo destaca quatro ações para a implantação da gestão de lições aprendidas:

- 1 Estude as decisões tomadas no passado e veja se podem ser reutilizadas.
- 2 Analise erros cometidos no passado com a intenção de evitar que ocorram.
- 3 Compartilhe o conhecimento, permitindo que outros possam aprender.
- 4 Converta o conhecimento em planos de ação.

Para ler o artigo na íntegra, [clique aqui](#).



### E no STJ, como funciona?

No RA os gestores podem registrar as lições aprendidas na seção “Situação Atual”. Já no relatório de encerramento há uma seção específica que trata desse tema. A partir do registro das lições aprendidas, o ECP consolida as principais dificuldades vivenciadas pelos gestores e promove capacitações sobre os diversos temas da gestão de projetos. Consulte neste [link](#) as capacitações realizadas. Lá estão disponíveis para download as apresentações.



Se você tem uma sugestão de tema para o Tome Nota, escreva para [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br)

**Editorial - Tome Nota n. 10**

**Texto:** Rogério Cysne Araújo

**Revisão:** Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, Daniel de Godoy Lopes, Elaine Nóbrega Borges, Leonardo Barros Veríssimo, Valéria Ferraz Guimarães, Wilmar Barros de Castro.

**Imagens:** Istock