

Metodologia de Gestão de Projetos do STJ



Superior Tribunal de Justiça

Brasília - DF

Edição revisada e atualizada em maio de 2014

Superior Tribunal de Justiça

(Composição em 2 de maio de 2014)

Ministros

Ministro **Felix Fischer** – *Presidente*

Ministro **Gilson Langaro Dipp** – *Vice-Presidente*

Ministro **Ari Pargendler**

Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto – *Corregedor Nacional de Justiça*

Ministra Fátima **Nancy Andrighi** – *Diretora da Revista*

Ministra **Laurita** Hilário **Vaz**

Ministro **João Otávio de Noronha** – *Diretor Geral da ENFAM*

Ministro **Arnaldo Esteves Lima**

Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** – *Corregedor-Geral da Justiça Federal*

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

Ministro Antonio **Herman** de Vasconcelos e **Benjamin**

Ministro **Napoleão** Nunes **Maia Filho**

Ministro **Sidnei** Agostinho **Beneti**

Ministro **Jorge Mussi**

Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**

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 **Antônio Carlos Ferreira**

Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**

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

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

Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

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

Ministro **Sérgio** Luiz **Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**

Ministro **Nefi Cordeiro**

Magistrada Convocada

Desembargadora **Marilza Maynard** Salgado de Carvalho



Metodologia de Gestão de Projetos do STJ

(Guia Metodológico)

Metodologia de Gestão de Projetos do STJ

Superior Tribunal de Justiça

Brasília - DF

Edição revisada e atualizada em maio de 2014

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/Gestao_Estrategica)

Impressão:

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

ISBN 978-85-7248-150-2

B823m

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Metodologia de gestão de projetos do STJ/Superior Tribunal de Justiça, [Coordenadoria de Planejamento Estratégico, Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica].

-- Brasília: STJ, 2013.

54 p.: il.

1. Gestão Administrativa, Brasil. 2. Administração de projetos, Brasil. 3. Planejamento Estratégico, Brasil. 4. Administração Pública, Brasil. 5. Tribunal superior, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)

Sumário

Lista de Ilustrações	8
Apresentação	9
1. Introdução	11
1.1. Projeto	11
1.2. Projeto e o planejamento estratégico	12
1.3. Gerenciamento de projetos	12
1.4. Fatores críticos de sucesso para a gestão dos projetos	14
1.5. Os envolvidos no desenvolvimento dos projetos	15
1.6. Estrutura organizacional e gestão de projetos do STJ	19
2. Metodologia de gestão de projetos do STJ	22
2.1. Processo de trabalho	22
2.2. Ciclo de vida de gerenciamento de projetos e modelos de documentos	23
2.3. Situações do projeto	26
2.4. Matriz de responsabilidades	27
3. Ciclo de vida do projeto	29
3.1. Iniciação	30
3.1.1. Elaborar termo de abertura	33
3.1.2. Priorizar e classificar projetos	33
3.1.3. Aprovar termo de abertura	34
3.1.4. Comunicar ao demandante	34
3.1.5. Designar gestores	35
3.2. Planejamento	35
3.2.1. Definir escopo e EAP	37
3.2.2. Definir cronograma	37
3.2.3. Definir indicadores	37
3.2.4. Identificar recursos humanos	38
3.2.5. Identificar interfaces/parcerias	38
3.2.6. Definir plano de comunicação	39
3.2.7. Planejar riscos	39
3.2.8. Estimar custos	39
3.2.9. Validar o plano de projeto	40
3.3. Execução/Controle	41
3.3.1. Publicar o projeto	42
3.3.2. Receber informações sobre o projeto	43

3.3.3.	Gerenciar mudanças	43
3.3.4.	Atualizar cronograma	44
3.3.5.	Monitorar riscos	44
3.3.6.	Executar tarefas	44
3.3.7.	Acompanhar a execução do projeto	46
3.3.8.	Gerenciar o portfólio de projetos	46
3.3.9.	Gerar relatórios gerenciais	47
3.4.	Encerramento	47
3.4.1.	Encerrar o projeto	49
Referências		50
Glossário		51

Lista de Ilustrações

Figura 1	– Quadro dos tipos de estruturas organizacionais	20
Figura 2	– Estrutura matricial aplicada ao STJ	21
Figura 3	– Processo de trabalho	22
Figura 4	– Exemplo da estruturação do processo de trabalho	23
Figura 5	– Ciclo de vida de gerenciamento de projetos	23
Figura 6	– Quadro de modelos de documentos	25
Figura 7	– Situações de um projeto	26
Figura 8	– Paralelo entre situação e ciclo de vida do projeto	27
Figura 9	– Matriz de responsabilidades da gestão do projeto	28
Figura 10	– Processo de trabalho da MGSTJ	29
Figura 11	– Custos e pessoal na iniciação do projeto (PMBOK, 2008)	31
Figura 12	– Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2008)	32
Figura 13	– Fluxo da etapa de iniciação	32
Figura 14	– Projetos estratégicos e táticos	34
Figura 15	– Fluxo da etapa de planejamento	36
Figura 16	– Fluxo da etapa de execução/controlado	42
Figura 17	– Orientações para tipos de mudança	43
Figura 18	– Fluxo da etapa de encerramento	48

Apresentação

O projeto da réplica da caravela para comemoração dos 500 anos do descobrimento do Brasil atrasou somente um dia em quatro anos de trabalho. Isso já foi o suficiente para determinar o insucesso do empreendimento e de sua gestão.

Ralph Keeling

Especialistas em administração afirmam que os maiores problemas nas organizações são gerenciais e não técnicos. Essa ideia aponta para a necessidade de por em foco a utilização de princípios básicos de gestão de projetos para “arrumar a casa”, antecipando-se às ameaças e para que as iniciativas produzam os resultados esperados.

A gestão de projetos tem um papel fundamental e estratégico nas organizações. Sua importância está na transformação do planejamento em resultados esperados quando otimiza e aloca recursos, diminui riscos, traz maior organização, eficiência, transparência e atingimento dos objetivos estratégicos. A boa gestão implica a realização de tarefas necessárias para alcançar os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas, satisfazendo seus requisitos.



Com o intuito de apresentar uma visão geral dos métodos de gestão aplicados no STJ, foi elaborado este guia. Sua atualização faz parte do processo de melhoria contínua da gestão de projetos no Tribunal. Algumas rotinas e modelos de documentos foram revisados a fim de torná-los mais aderentes às melhores práticas de gerenciamento, além de incorporar sugestões forneci-

das pelos servidores da Casa.

Foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica. Foram avaliadas e estudadas outras metodologias de gestão de outras instituições públicas, especialmente do Poder Judiciário, como o Tribunal Superior Eleitoral, Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, Justiça Federal, Tribunal

Regional do Trabalho da 11ª Região, entre outras. As metodologias pesquisadas são públicas e estão disponíveis na intranet do STJ, na página do Escritório Corporativo de Projetos.

A metodologia aqui apresentada poderá ser aplicada não só para os projetos estratégicos, mas também para os projetos táticos e operacionais. As dúvidas e sugestões de melhoria para a metodologia serão bem-vindas. Elas devem ser encaminhadas ao Escritório Corporativo de Projetos, que funciona na Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica do STJ. Há um canal aberto para comunicação através do e-mail planejamento@stj.jus.br.

1 Introdução

*O homem não é outra coisa senão seu projeto,
e só existe à medida que se realiza.*

Jean Paul Sartre

1.1. 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). O guia 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.

Como exemplo, apresentamos o projeto estratégico Espaço do Advogado, do Plano Estratégico STJ 2010-2014:

- **É temporal:** foi iniciado em 2012 e concluído em 2013.
- **Gera resultados exclusivos:** implementação de uma sala de serviços judiciais no sítio do STJ.
- **É conduzido por pessoas:** servidores de diferentes secretarias do Tribunal participam de sua implementação, especialmente as unidades de comunicação, tecnologia da informação, judiciária e órgãos julgadores.
- **Tem um objetivo claro e bem definido:** facilitar o acesso dos jurisdicionados aos serviços oferecidos pelo Tribunal.

1.2. Projeto e o planejamento estratégico

O plano estratégico do STJ 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 estratégicos surgem como medidas planejadas para preencher lacunas e tornar possível a concretização 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 são agrupados em um portfólio para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho, visando atingir os objetivos estratégicos da organização. Os projetos constantes do portfólio não são necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, mas estão sempre vinculados a objetivos.



Para saber mais, consulte os guias metodológicos *Estratégia com o uso do BSC e Construindo e Gerenciando Indicadores*, disponíveis na Intranet em *Gestão Estratégica/Guias da Gestão Estratégica*

1.3. Gerenciamento de projetos

Projetos 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 no STJ contribui para que as ideias inovadoras e as ações corretivas do processo

de trabalho de uma unidade, tenham elas impacto local ou institucional, sejam mais bem traduzidas e factíveis de implementação. Por essa razão, o gerenciamento de projetos 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 é desvirtuar a sua finalidade. Entre os benefícios oferecidos, destacam-se:

1. **Transparência** – possibilita a disponibilização de registro padronizado dos fatos. Reuniões, planejamentos de custos, problemas pontuados e propostas de ações corretivas são exemplos de registros documentados. Para tanto, o Escritório Corporativo de Projetos disponibiliza ferramentas e modelos de documento.
2. **Aprendizado** – o registro e a documentação de todas as fases do projeto permitem que, com o passar do tempo, seja formada uma base histórica de dados referentes aos projetos do STJ. Ademais, a utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia um aumento gradual do nível de maturidade em projetos da organização.
3. **Controle** – por meio do 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.
4. **Qualidade dos produtos** – com um planejamento bem elaborado e ações de acompanhamento sugeridas pela metodologia, a qualidade do produto entregue tende a ser incrementada, à medida que a maturidade vai crescendo. A geração de produtos do projeto prima pela satisfação do cliente, comprovada pela medição de indicadores de resultados.

1.4. Fatores críticos de sucesso para a gestão dos projetos

Alguns fatores são requeridos para o sucesso dos projetos do STJ, entre eles, destacam-se:

1. **Apoio da alta administração** – a presidência, diretoria-geral e titulares de unidade devem dar condições aos gestores para a utilização dos recursos da organização. A alta administração pode envolver-se mediante participação nas reuniões de lançamento, acompanhamento e encerramento de projetos, reuniões de análise estratégica, na priorização e aprovação de projetos, nos comitês e na definição de políticas e diretrizes.
2. **Envolvimento das unidades gestoras e executoras** – quanto maior o envolvimento e integração das unidades gestoras e executoras no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. As mudanças que ocorrem no curso do projeto 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 de Finanças deve ser envolvida desde o início, para que os prazos do procedimento licitatório sejam definidos adequadamente.
3. **Equipe capacitada** – as pessoas representam a parte mais importante em um projeto. É atribuição do gestor garantir que as pessoas alocadas no projeto 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 Secretaria de Gestão de Pessoas.
4. **Reuniões de acompanhamento periódicas** – são fundamentais as reuniões de acompanhamento com participação do gerente de projeto, 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 gerente e o escritório, visando ao registro proativo das ações preventivas e corretivas, considerando que o escritório tem acesso às informações de todos os projetos e ao conjunto de lições aprendidas.

5. Gestão de mudanças – as principais mudanças em projetos

são as reduções ou aumento de escopo, tempo e custo. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge uma demanda inesperada, é preciso avaliar o custo e o benefício da alteração do projeto. Exemplos possíveis são a alteração da legislação durante a execução do projeto, movimentação de pessoas ou mudanças tecnológicas. Assim, quando surgem desvios no curso do projeto, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar o apoio da alta administração na tomada de decisões.

1.5. Os envolvidos no desenvolvimento dos projetos

No STJ, a figura central responsável pelo projeto é o gestor, que é designado como tal em portaria. Há também um conjunto de papéis importantes sobre os quais recaem as responsabilidades listadas a seguir:

a) Patrocinador

O patrocinador do projeto é o titular da unidade mandante ou gestora do projeto, que no STJ ocupa cargo em comissão de nível CJ-3, ou seja, são secretários e assessores-chefes. O patrocinador é responsável por:

- definir o gestor do projeto e seu substituto entre os

- servidores do quadro de sua unidade;
- submeter a proposta do projeto e aprovar o termo de abertura do projeto, eventuais solicitações de mudança e o encerramento do projeto;
- prover os recursos necessários à implementação do projeto;
- acompanhar e orientar o trabalho do gerente de projeto;
- apoiar o gestor de projeto na tomada de decisões.

b) Escritório Corporativo de Projetos – ECP

Instituído na unidade de Planejamento Estratégico do STJ, o ECP é responsável pela definição da metodologia de projetos, o que atende ao proposto pelo Conselho Nacional de Justiça para o Poder Judiciário com a Meta 1/2011:

Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.

(Fonte: Metas Nacionais do Poder Judiciário – Ano 2011, disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2011>)

O escritório além disso, tem as seguintes atribuições:

- prestar apoio e assessoramento técnico aos gestores quanto à elaboração de documentação e gerenciamento dos projetos, tendo como referência a metodologia de gestão;
- assessorar a alta administração na prestação de informações sobre os projetos do STJ;
- acompanhar o andamento dos projetos desde o início até o encerramento;
- prover treinamentos sobre gerenciamento de projetos.

c) Comitê de Gestores

Integra a alta administração do STJ:

- a Presidência do STJ é responsável, nos termos do

art. 21, inciso XXXI, do Regimento Interno do STJ, por praticar todos os demais atos de gestão necessários ao funcionamento dos serviços administrativos do Tribunal. Nesse sentido, responde pela priorização dos projetos estratégicos, quando há concorrência de recursos e, portanto, é requerida uma definição do que é mais importante para a estratégia da organização;

- a comissão de coordenação é responsável, nos termos do art. 46, incisos I e III, do Regimento Interno do STJ, por sugerir ao presidente medidas relacionadas à modernização administrativa do Tribunal e supervisionar os serviços de informática, fiscalizando a sua execução e propondo as providências para a sua atualização e aperfeiçoamento.
- um comitê formado pelo diretor-geral e titulares de unidades (níveis CJ-4 e CJ-3) tem como atribuição aprovar o termo de abertura do projeto. No curso do projeto, esse comitê é informado do respectivo andamento e aprova as solicitações de mudança e o encerramento do projeto.
- o diretor-geral, a quem cabe expedir a portaria de designação dos gerentes.

d) Gestor de projeto

É a pessoa escolhida entre aquelas com maior habilidade gerencial e com vasto conhecimento técnico. Essas qualidades são preponderantes, considerando que ele é o responsável pela condução das atividades e pela coordenação dos recursos humanos envolvidos. Diante disso, o patrocinador deve observar se o escolhido possui as seguintes características:

- liderança;
- comunicação;
- relacionamento interpessoal;
- assertividade;
- habilidades de negociação;
- capacidade de planejamento e organização;
- proatividade;

- visão e conhecimento do negócio do STJ e das unidades envolvidas no projeto;
- habilidades em informática;
- conhecimentos de custos e orçamentação.

Para cada projeto, a autoridade é concedida pela portaria de designação do gestor, observadas as demais normas do STJ. O termo de abertura do projeto enumera os resultados e produtos atrelados a unidades de *interface* ou executoras. Essa vinculação dá ao gestor do projeto abertura para interagir diretamente com tais unidades. Assim, o gerente tem autoridade dentro dos limites do projeto que administra, o que não se confunde com autoridade hierárquica dentro da organização.

Entre as atribuições do gestor, destacam-se:

- definir o escopo, elaborar a estrutura analítica do projeto – EAP e o cronograma do projeto;
- definir o plano de comunicação, identificar riscos e elencar indicadores;
- utilizar e manter atualizados os documentos e as ferramentas de gestão;
- identificar e coordenar a equipe do projeto e prever os treinamentos necessários, bem como solicitá-los à área de gestão de pessoas;
- participar de treinamentos, encontros e palestras sobre gestão de projetos oferecidos pelo Tribunal;
- convocar reuniões e distribuir antecipadamente suas pautas, designando local, data, horário e duração dos encontros, além de elaborar as respectivas atas;
- identificar os recursos físicos e materiais necessários ao projeto e tomar as providências cabíveis para sua provisão;
- negociar e zelar pelo cumprimento dos prazos e ações conjuntas com outras unidades envolvidas no projeto;
- negociar as ações de implementação do projeto com as unidades de interface;
- manter o gestor substituto e o titular da unidade informados sobre as ações do projeto;
- conhecer a metodologia de gerenciamento de projetos vigente no Tribunal.

e) Equipe do projeto

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 desempenhar produtos ou resultados do projeto.

1.6. Estrutura organizacional e gestão de projetos no STJ

A estrutura organizacional é um fator que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. O tipo de estrutura organizacional define quanta autoridade a alta administração pretende delegar ao gerente de projeto.

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. As organizações com estrutura funcional também têm projetos, mas o escopo percebido do projeto está limitado às fronteiras da função: a área de engenharia numa organização com estrutura funcional executa seu trabalho independentemente da área de comunicação.

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.

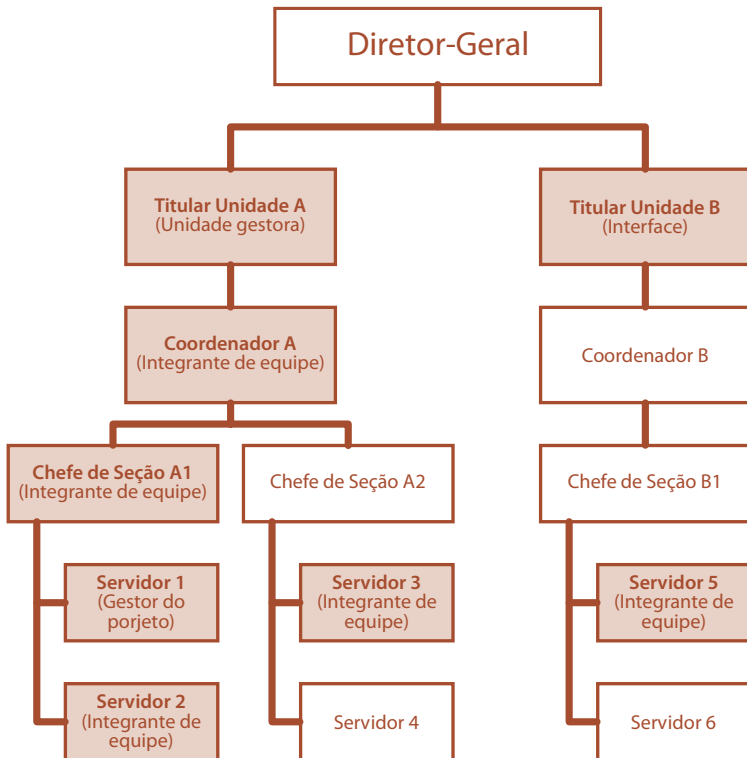
A tabela a seguir consolida as principais características relacionadas às três estruturas: funcional, matricial e projetizada.

Estrutura	Funcional	Matricial	Projetizada
Característica			
Autoridade do gestor de projetos	Pouca ou nenhuma	Moderada	Alta
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Moderada	Alta
Quem controla o orçamentos do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional e de projetos	Gestor de projetos
% de dedicação da equipe de projeto	Tempo parcial (0% a 25%)	Tempo parcial (25% a 75%)	Tempo integral (100%)

Figura 1 – Quadro dos tipos de estruturas organizacionais

Hoje, o STJ busca uma estrutura organizacional flexível do tipo matricial. Essa estrutura permite maior otimização do uso dos recursos humanos, uma vez que um integrante da equipe do projeto desenvolve atividades inerentes à sua seção (atividades funcionais) e atividades dos projetos de que participa.

Os projetos são desenvolvidos com equipes multidisciplinares, ou seja, com a participação de integrantes de unidades distintas. O gestor do projeto e equipe devem se reportar tanto ao seu gerente funcional quanto ao patrocinador. A figura na página seguinte apresenta exemplo de estruturação de uma equipe.



Legenda:

Integrantes do projeto

Figura 2 – Estrutura matricial aplicada ao STJ

2 Metodologia

*Antes de qualquer mudança,
é necessário conhecer o status atual.*

Provérbio chinês

O gerenciamento de projetos no STJ prima por seguir passos que resultarão no êxito das propostas de projeto. Esses passos foram estruturados seguindo orientações de referência internacional, como o PMBOK, com adaptações à realidade da gestão pública. Com vistas a concretizar aquelas propostas, foi elaborada uma Metodologia para o Gerenciamento dos Projetos do STJ - MGSTJ, que contempla:

- a) um processo de trabalho definido em grupos de atividades, tarefas e subtarefas;
- b) modelos de documentos que são elaborados durante o ciclo de vida do projeto;
- c) uma matriz de responsabilidades que define as atribuições dos envolvidos no projeto;
- d) um mapa que esclarece as situações de um projeto do STJ;
- e) ferramentas de *software* que dão suporte aos registros e atualizações dos projetos e que consolidam toda a documentação gerada.

2.1. Processo de trabalho

A MGSTJ possui um processo de trabalho composto por grupos de atividades. Cada atividade é decomposta em tarefas e subtarefas.

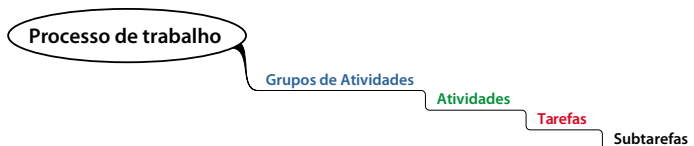


Figura 3 – Processo de trabalho

Um exemplo do método utilizado pode ser esquematizado conforme a seguir:

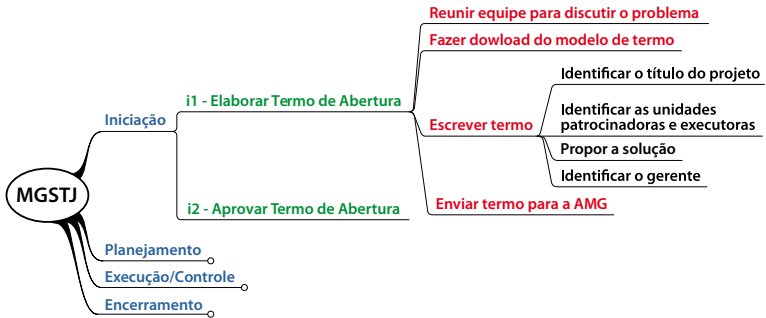


Figura 4 – Exemplo da estruturação do processo de trabalho

2.2. Ciclo de vida de gerenciamento de projetos e modelos de documentos

Seguindo a orientação vista no processo de trabalho da MGSTJ, cada grupo de atividade possui um conjunto de entregas – documentos que são elaborados e disponibilizados na ferramenta de suporte ao gerenciamento de projetos. Esses documentos declaram os propósitos e compromissos firmados, estabelecem as responsabilidades, definem entregas, subsidiam a tomada de decisões e facilitam o resgate do histórico do projeto. A figura a seguir apresenta uma visão do ciclo de vida do processo de trabalho e documentos relacionados:

Na **inicição**, a unidade demandante (patrocinadora) do projeto submete ao escritório de projetos o termo de

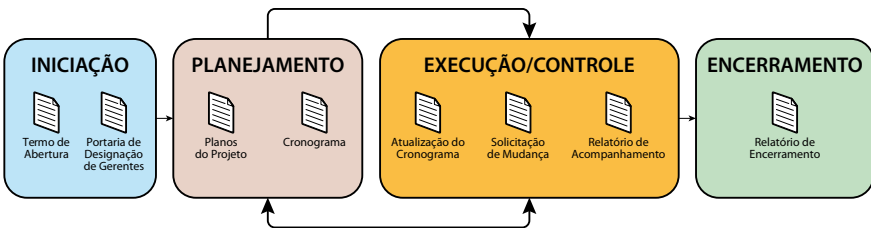


Figura 5 – Ciclo de vida de gerenciamento de projetos

abertura, o qual servirá de base para uma definição detalhada do plano do projeto. O escritório classificará o projeto, informando sua priorização no portfólio de projetos

estratégicos do Tribunal. O projeto só segue para a etapa de planejamento depois de identificada a contribuição da iniciativa para um ou mais objetivos estratégicos do plano. Ainda na iniciação, é feita a escolha dos gestores, formalizada por portaria.

Na etapa de **planejamento** é elaborado o plano do projeto que contempla:

- definição do cronograma, com os prazos das principais entregas e a estimativa de conclusão do projeto;
- definição dos indicadores;
- identificação dos recursos humanos necessários para realização do projeto;
- definição do plano de comunicação;
- planejamento dos riscos;
- identificação de interfaces/parcerias;
- estimativa de custos e aquisições.

Após isso, o projeto segue para sua **execução**. O escritório sugere uma reunião de lançamento do projeto, também denominada *kick off*. Para essa apresentação, são convidadas as partes interessadas no projeto, como alta administração, gerentes e equipe de execução. Nela, o gestor mostra como o projeto se enquadra na estratégia da organização e especifica como os produtos gerados agregarão valor para a instituição. É o momento de divulgar as propostas, tornar solene o compromisso dos patrocinadores e motivar a equipe de execução.

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 do projeto. Em paralelo à execução, o gestor pratica atos de **controle**. Um deles ocorre por meio da geração de relatórios de acompanhamento que indicarão os produtos entregues e os atrasados, os riscos ocorridos, as comunicações realizadas 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.

Tão logo as entregas previstas no escopo do projeto sejam concluídas, tem-se o **encerramento** do projeto. Nesse momento, o gestor elabora um relatório de encerramento, dando destaque aos produtos entregues, aos indicadores de resultado e às lições aprendidas.

Durante todo o ciclo de vida do projeto, há outros dois documentos utilizados com frequência: a pauta de reunião e a ata de reunião. A pauta serve para estabelecer os temas a serem tratados; esse documento deve ser distribuído previamente pelo organizador da reunião aos participantes. A ata registra o que foi discutido na reunião e suas decisões. A deliberação só terá força vinculante para os envolvidos se a ata estiver devidamente assinada. Caso contrário, servirá apenas como memória de reunião. O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, todos os grupos de atividades e os modelos de documentos propostos pela metodologia:

Grupo de Atividade	Documento	Informações sobre o documento
Iniciação	Termo de abertura	Identifica o problema, a solução proposta, as unidades executoras e a vinculação estratégica.
	Portaria de designação de gestores	Identifica formalmente os gestores do projeto.
Planejamento	Planos do projeto e cronograma	Descrevem o escopo, a estrutura analítica do projeto – EAP e os planejamentos de prazos, custos, de comunicação, de recursos humanos, de riscos e de indicadores.
Execução/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.
Todo o ciclo de vida do projeto	Pauta de reunião	Estabelece os temas a serem tratados em uma reunião.
	Ata de reunião	Descreve os assuntos discutidos conforme a pauta, registra as decisões e pendências a serem implementadas após uma reunião.

Figura 6 – Quadro de modelos de documentos

2.3. Situações do projeto

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

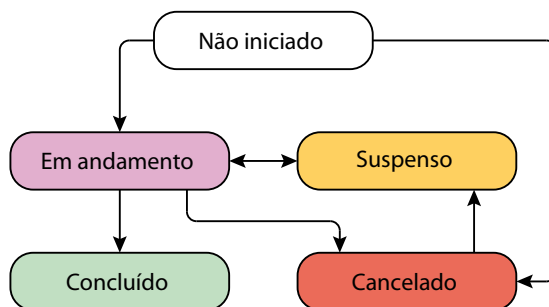


Figura 7 – Situações de um projeto

Quando o projeto ingressa no portfólio de projetos, ele assume o estado de “**não iniciado**” o qual prevê a execução de atividades dos grupos de iniciação e planejamento, como a elaboração do plano do projeto, publicação da portaria de designação de gerentes, elaboração do cronograma, entre outras.

Quando iniciam as atividades previstas para elaboração dos resultados e produtos, o projeto 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 decorre de uma atividade de controle realizada pelo Comitê de Gestores e pelo escritório quando há diagnóstico de algum risco ou problema que requeira uma análise mais detalhada para a escolha da melhor solução a ser adotada. A suspensão poderá levar à retomada do projeto ou ao seu cancelamento.

Os estados possíveis para encerramento de um projeto são de “**cancelado**” ou de “**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 planejamento do projeto. A conclusão e o cancelamento surgem de uma atividade de controle do projeto e requerem a execução do grupo de atividades de encerramento.

A figura a seguir ilustra um paralelo entre as situações possíveis de um projeto e os grupos de atividade do processo de trabalho da MGSTJ.

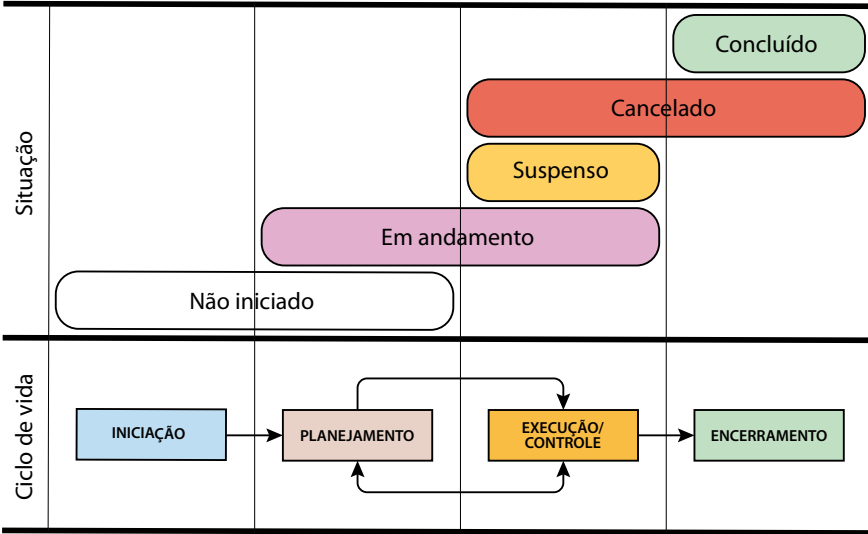


Figura 8 – Paralelo entre situação e ciclo de vida do projeto

2.4. Matriz de responsabilidades

A MGSTJ especifica uma matriz genérica de responsabilidades para a gestão dos projetos. Isso foi pensado com a finalidade de resumir as atribuições dos envolvidos no projeto, bem como as atividades que lhes competem diante de cada modelo de documento elaborado.

Documento	Patrocinador (Unidade Demandante)	Escritório	Comitê de Gestores (CJ4 e CJ3)	Gerente e Equipe
Termo de abertura	E	R, P	A	E
Plano do projeto e cronograma	C	P, R, A, C	T	E
Portaria de designação	–	E	A	–
Solicitação de mudança	C, A	P, R, A, C	A	E
Relatório de acompanhamento	T	R, A, P	T	E
Relatório de encerramento	A	R, A, P	T	E
Ata de reunião	Se participar: A	E, R, A, P	Se participar: A	E, R, A, P
Pauta de reunião	Se participar: T	T	Se participar: T	E

Legenda: A – Aprova; C – Consultado; E – Elabora/Edita/Executa; P – Publica na ferramenta; R – Revisa; T – Toma ciência

Figura 9 – Matriz de responsabilidades da gestão do projeto

3 Ciclo de Vida do Projeto

Se você não sabe onde está, um mapa não o ajudará.

Watts S. Humphrey

O processo de trabalho da MGSTJ é orientado em quatro grupos de atividades: iniciação, planejamento, execução/control e encerramento. Devido à forte interseção entre as atividades de execução e monitoramento, esses dois grupos, que são tratados em separado no guia PMBOK, foram unificados nessa metodologia.

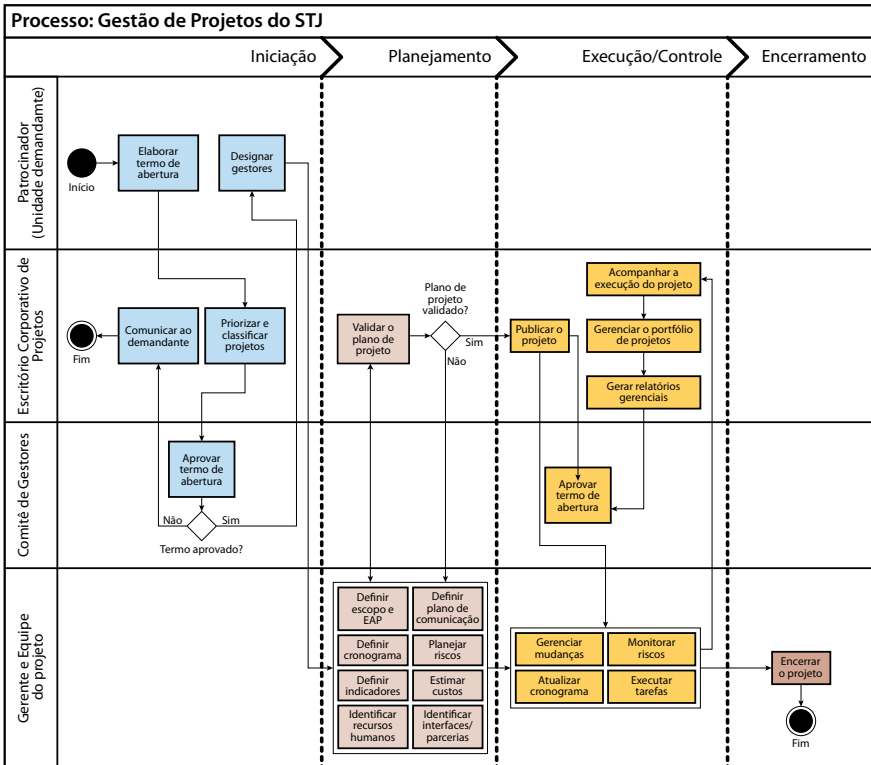


Figura 10 – Processo de trabalho da MGSTJ

O processo de trabalho está desenhado com os grupos de atividades (apresentados na parte superior), desmembrados em atividades (retângulos) conforme os papéis

(apresentados à esquerda) responsáveis pela sua execução. As setas orientam o fluxo das atividades. O elemento de decisão é representado por um losango. Os conectores de fluxo para início, fim ou indicador de outra atividade são representados por círculos. O objetivo deste capítulo é apresentar as atividades definidas na figura, seus objetivos, responsáveis, entradas e saídas.

3.1. 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 tecnológicas e a vinculação com a estratégia institucional. Seguindo essa orientação, a análise do cenário problema permitirá um 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 o projeto é executado e caem conforme é finalizado. 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.

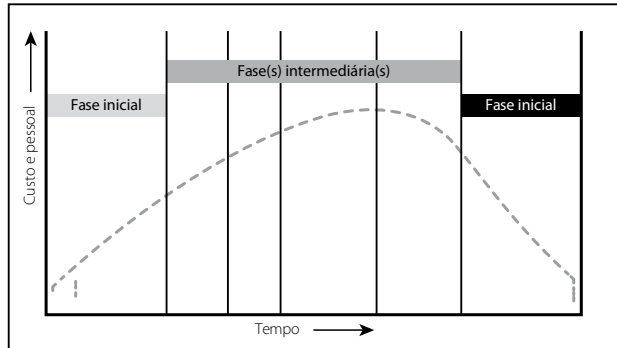


Figura 11 – Custos e pessoal na iniciação do projeto (PMBOK, 2008)

Outra atenção destacada pelo guia PMBOK refere-se à influência das partes interessadas nas mudanças do que foi planejado.

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 quanto as ocorridas na implementação ou no encerramento do projeto. Alterações nas etapas finais geram retrabalho, atrasam a entrega do projeto, geram desperdício de recursos 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 este deve permanecer informado desde a execução até o encerramento. Essa postura está exemplificada no gráfico a seguir:

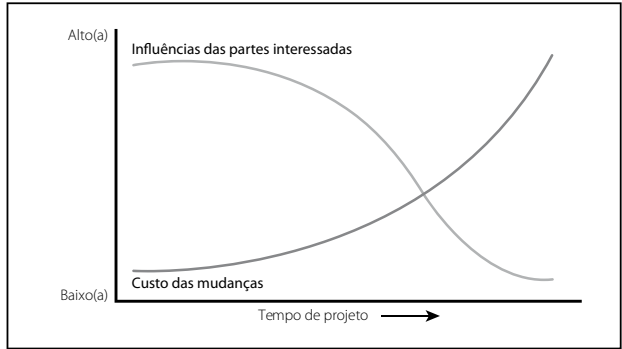


Figura 12 – Influência das partes interessadas e do custo das mudanças (PMBOK, 2008)

O fluxo da iniciação é composto por cinco atividades, conforme indica a figura:

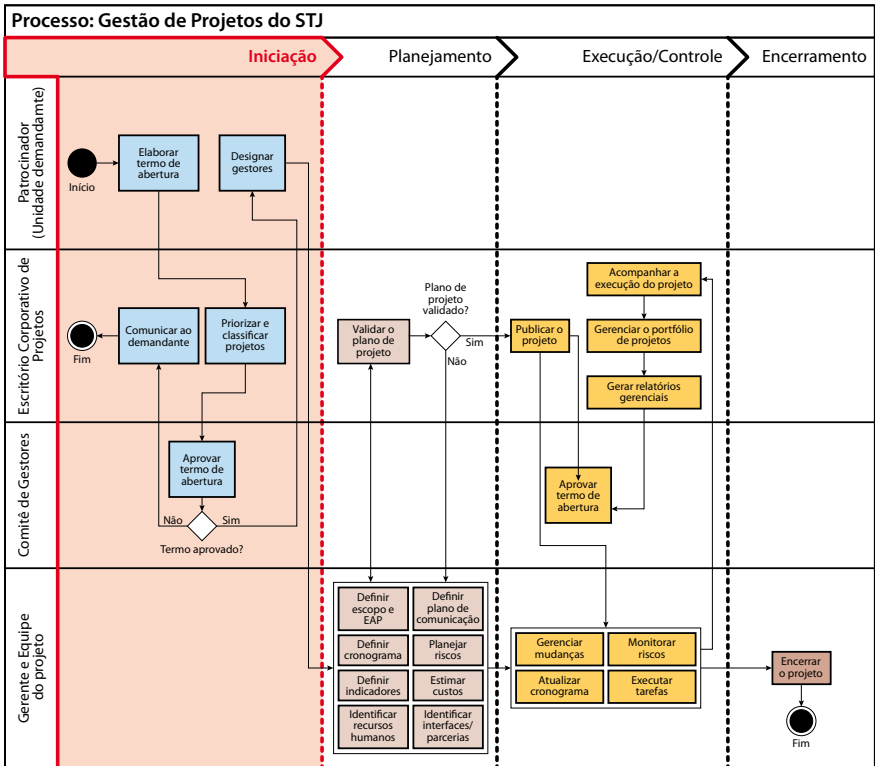


Figura 13 – Fluxo da etapa de iniciação

Para facilitar o entendimento de como isso acontece, descreveremos cada uma das atividades, informando tarefas e subtarefas.

3.1.1. Elaborar 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 patrocinador do projeto com o apoio de sua equipe, 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 memorando identifica:

- Nome do projeto;
- Ementa, com a descrição do escopo e não escopo;
- Análise do problema e do cenário atual;
- Unidades patrocinadoras;
- Objetivos estratégicos;
- Determinação legal se houver;
- Parcerias, clientes internos e externos.

Após um primeiro preenchimento da unidade proponente, o documento é validado em sessão conjunta com a equipe da AMG. Havendo necessidade, podem ser feitas reuniões adicionais de forma a explicitar melhor as informações necessárias. Após a versão final, o memorando é encaminhado pelo patrocinador à unidade responsável pelo Escritório Corporativo de Projetos.

3.1.2. Priorizar e classificar projetos

Após o recebimento do termo de abertura, o Escritório Corporativo de Projetos prioriza e classifica o projeto com base em uma planilha de critérios. A planilha contém oito critérios, disponíveis na intranet na página da Gestão Estratégica.

A planilha de priorização dos projetos é apresentada

ao comitê de gestores nas reuniões de análise estratégica. Essa planilha apresenta valores importantes para a tomada de decisão. Por exemplo, se o projeto não possui uma equipe de execução, a alta administração poderá determinar uma equipe para o projeto, o que elevará sua pontuação no portfólio.

3.1.3. Aprovar termo de abertura

A aprovação da proposta é feita pelo comitê de gestores. Para avaliar se a proposta é estratégica para a organização, o comitê leva em consideração algumas questões como:

- A solução está alinhada aos objetivos estratégicos, missão e visão do STJ?
- Há uma determinação legal (STJ ou CNJ ou infraconstitucional)?
- A solução proposta atende ao problema ou inovação expostos?
- A solução da demanda modifica as atividades de rotina ou é algo novo?
- A solução requer competências e recursos multidisciplinares?

A demanda pode ser caracterizada como projeto que poderá ser estratégico ou tático, de acordo com o quadro a seguir:

Projetos estratégicos	Projetos táticos
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Potencializam o plano estratégico do STJ, orientados ao atingimento da visão de futuro e vinculados a objetivos estratégicos; ◦ Maior visibilidade institucional; ◦ Melhoram atividades e rotinas institucionais; ◦ Envolvimento da alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Visibilidade em uma secretaria ou assessoria; ◦ Melhoram atividades e rotinas da secretaria; ◦ Envolvimento do secretário, coordenadores e chefes de seção.

Figura 14 – Projetos estratégicos e táticos

3.1.4. Comunicar ao demandante

Caso o termo de abertura não seja aprovado pelo comitê de gestores, um comunicado formal será encaminhado

do à unidade demandante. A negação de uma proposta é importante, pois evitará esforços desnecessários de planejamento e execução de projeto.

3.1.5. Designar gestores

Havendo aprovação da proposta, os gestores (titular e substituto) são indicados pelos titulares das unidades patrocinadoras (demandantes).

As unidades encaminham formalmente ao ECP a indicação dos gestores. Em seguida, o ECP elabora a minuta de portaria de designação dos mesmos, que será assinada pelo diretor-geral.

Todas as portarias de designação devem ser registradas como documentos anexos ao processo administrativo específico dos projetos. O número do processo administrativo está disponível na página do Escritório Corporativo de Projetos na intranet.

3.2. Planejamento

*A maioria das pessoas não planeja
fracassar, fracassa por não planejar.*

John L. Beckley

As atividades de planejamento são executadas após o preenchimento do termo de abertura de projeto. 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 controle do projeto. Os planos apresentam declaração detalhada e clara do escopo, definição de indicadores de resultado, estimativas de duração, orçamento e recursos humanos, identificação dos riscos e definição das comunicações.

É essencial que o gerente 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 nove atividades e um ponto de decisão, conforme ilustra a figura.

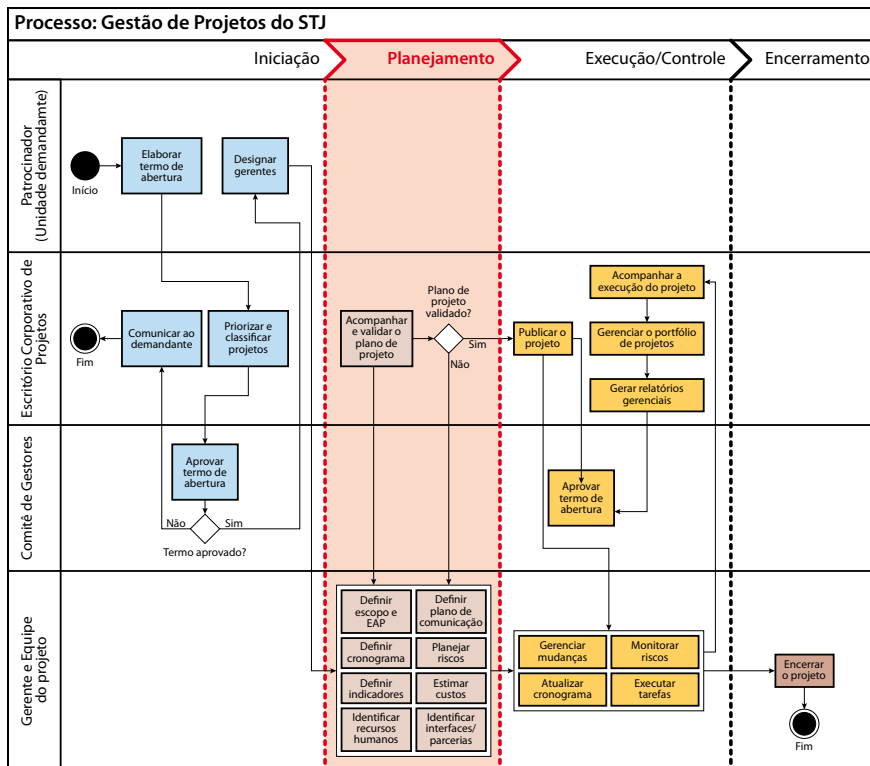


Figura 15 – Fluxo da etapa de planejamento

3.2.1. Definir escopo e EAP

A primeira etapa do plano a ser detalhada é a definição do escopo, ou seja, o gestor deverá conversar com as diversas partes interessadas para identificar todo o trabalho do projeto. Isso irá auxiliar no controle do que faz ou não parte do trabalho a ser realizado.

Para facilitar o detalhamento do escopo e melhorar a visualização do trabalho necessário, o gestor deverá elaborar a estrutura analítica do projeto – EAP, que é a representação gráfica do escopo. A EAP 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 recursos humanos para cada pacote de trabalho do projeto. A EAP deve ser construída logo no início e revisada no decorrer do projeto.

3.2.2. Definir cronograma

Após detalhar os produtos que serão gerados pelo projeto, o gestor deverá identificar em que sequência as tarefas 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.

O cronograma é elaborado em ferramenta específica, disponibilizada pelo Escritório de Projetos para todos os gestores e integrantes de equipe dos projetos.

3.2.3. Definir indicadores

Os indicadores são termômetros do projeto. Por meio deles será possível analisar se houve sucesso na implan-

tação dos resultados do projeto. Para tanto, é necessário que sejam definidas tarefas para medição e análise dos indicadores, tais como meta, o que será medido e qual a periodicidade da medição.

Devido à necessidade de medição dos indicadores, muitas vezes o encerramento do projeto só ocorre alguns meses após a entrega dos resultados.



Para maiores orientações sobre o que mensurar e como mensurar, o gerente poderá consultar o Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores, disponível na intranet, na página da Gestão Estratégica.

3.2.4. Identificar recursos humanos

Neste momento, o gerente do projeto irá identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto. Ele deverá identificar os recursos humanos com habilidades necessárias para o êxito do projeto, mas também poderá identificar necessidades de capacitação. É importante considerar a disponibilidade de perfis técnicos limitados e traçar uma estratégia para evitar que isso afete os prazos do projeto.

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

As informações referentes às responsabilidades pela execução das tarefas do projeto serão registradas na ferramenta de gerenciamento de projetos.

3.2.5. Identificar interfaces/parcerias

Antes de iniciar a confecção do plano de comunicação, o gestor deverá identificar todas as áreas de interfaces do projeto.

A atuação do patrocinador, gestor e unidades de interface é indispensável para definir os resultados esperados. Uma característica marcante é o elevado número de reuniões técnicas para mapeamento do processo atual e desenho do processo proposto. O delineamento do proje-

to dá aos envolvidos a noção do trabalho a ser realizado e permite maior clareza quanto à melhoria proposta.

3.2.6. Definir plano de comunicação

Cabe ao gestor do projeto identificar a forma apropriada e o momento oportuno de envio e recebimento de informações ao longo de todo o projeto. Para elaboração de um bom plano de comunicação, é importante a identificação de todas as partes interessadas no projeto e o estabelecimento de uma estratégia para lidar com elas.

Para manter os envolvidos cientes de tudo o que ocorre no projeto, o gerente deverá planejar a distribuição das informações, considerando a elaboração de relatórios de desempenho, envio de e-mails, registros de reuniões, geração de gráficos etc.

As informações referentes às interfaces e comunicações necessárias ao projeto deverão ser registradas na ferramenta de gerenciamento de projetos.

3.2.7. Planejar riscos

O gerenciamento dos riscos economiza tempo e dinheiro em um projeto. 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.

3.2.8. Estimar custos

Cabe ao gerente desenvolver uma estimativa de custos dos recursos necessários para implementação das tarefas do projeto. Cada aquisição identificada deverá ter seus custos estimados. Vale destacar alguns itens que podem ser adquiridos:

- realização de obras e instalações
- aquisição de material permanente (exemplos: equipamentos, softwares, mobiliário, entre outros)
- aquisição de 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)
- capacitação e treinamentos

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.

Ao longo de todo o projeto, o gestor deverá monitorar o progresso para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas nos custos.

3.2.9. Validar o plano de projeto

O Escritório é responsável por aprovar o documento quando for concluído pelo gestor do projeto e sua equipe.

3.3. Execução/Controle

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

Percy Barnevik

*Eu não posso mudar a direção do vento,
mas eu posso ajustar as minhas velas
para sempre alcançar o meu destino.*

Jimmy Deam

O grupo de atividades de execução/controle concretiza os resultados e produtos planejados. Inicia com a publicação dos dados do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos, tarefa efetuada pelo Escritório Corporativo de Projetos. A seguir, os recursos estarão dedicados com a execução das atividades, momento no qual é fundamental que o gestor e equipe mantenham atualizado o cronograma do projeto. O percentual de conclusão é um indicador que mostrará aos envolvidos o quanto foi vencido, indicará se o projeto está em atraso, adiantado ou no prazo. O controle do projeto é atingido quando se obtêm informações precisas sobre seu andamento. Com base na análise delas, são tomadas as providências que conduzem o projeto a seus objetivos de prazo, escopo e custos planejados. Um controle efetivo de um projeto 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 da etapa de execução e controle é constituído pelas atividades conforme destaca a figura a seguir:

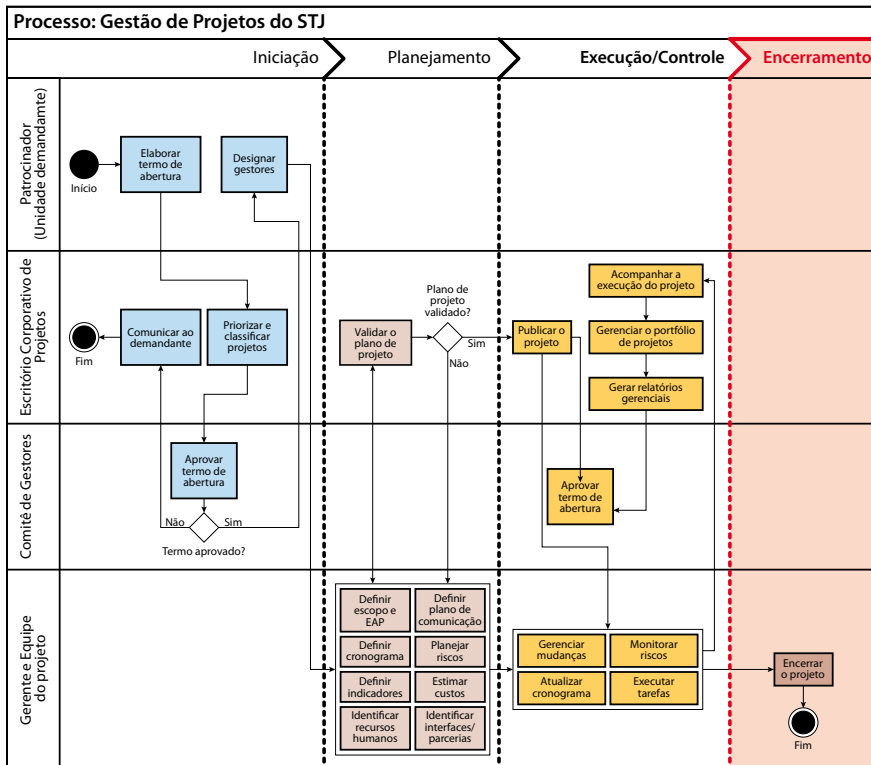


Figura 16 – Fluxo da etapa de execução/controle

3.3.1. Publicar o projeto

Após a conclusão do planejamento do projeto, para atender aos anseios por transparência e por facilidade de acesso às informações sobre a carteira de projetos do STJ, o ECP publica os dados do projeto no plano estratégico do Tribunal, na ferramenta que gerencia o *portfólio* de projetos e nos sites do STJ na intranet e internet.

No plano estratégico, os projetos estão vinculados a objetivos estratégicos. A ferramenta de portfólio apresenta o andamento dos projetos, a situação em que se encontram os projetos, seus percentuais de conclusão e de tempo utilizado. A visualização da intranet contém os dados detalhados do projeto, agrupados por situação. As

informações são estas: nome, declaração do escopo, processo administrativo, portaria de designação de gerentes. Na internet, é apresentado à sociedade o rol dos projetos estratégicos da Casa.

3.3.2. Receber informações sobre o projeto

A alta administração, formada pelo comitê de gestores níveis CJ-4 e CJ-3, receberá informações sobre os projetos estratégicos após a conclusão das atividades de (re)planejamento ou conclusão de relatórios de acompanhamento dos projetos. Essas informações estarão disponíveis ao comitê, na ferramenta de gerenciamento de projetos. Ciente dos dados acerca dos projetos, os gestores poderão atuar na tomada de decisões, solução de conflitos e gestão de problemas.

3.3.3. Gerenciar mudanças

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 pelo gerente do projeto, equipe e unidades de interface impactadas. Os documentos de solicitação de mudança devem ser aprovados pelos patrocinadores e pelos titulares das unidades de interface impactadas com a mudança.

Tais solicitações devem ser elaboradas apenas quando a mudança impactar de forma substancial o projeto. A tabela abaixo ilustra algumas situações que requerem uma solicitação de mudança:

Mudança	Orientação
Prazo	Alteração no prazo final do projeto > 15 dias
Custo	Aumento ou redução do custo planejado > 10%
Escopo	Acréscimo ou exclusão de produtos ao projeto (nível 1 da EAP)

Figura 17 – Orientações para tipos de mudança

Alterações simples no projeto podem ser realizadas em reuniões de acompanhamento, com a participação do gestor do projeto e do escritório corporativo. Essas al-

terações são registradas em atas de reunião, relatórios de acompanhamento e na ferramenta de gerenciamento de projetos.

3.3.4. Atualizar cronograma

Baseados nas informações de andamento das tarefas, gestor e equipe devem atualizar as informações na ferramenta de gerenciamento de projetos, conforme tutorial disponibilizado na página da intranet.

Os integrantes da equipe do projeto atualizam o percentual de conclusão, a data de início real e a duração, mas o gestor do projeto é o responsável pela aprovação da execução dessas tarefas.

3.3.5. 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 na ferramenta de gerenciamento de projetos. 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.

3.3.6. Executar tarefas

Essa atividade possui foco na obtenção das entregas do projeto. Para isso, o gestor deverá orientar as pessoas quanto às tarefas e aos recursos necessários.

Além da coordenação de recursos humanos, o processo de execução de atividades de projetos conta com algumas rotinas, tais como:

1. **Coleta, registro e distribuição de informações**
– consiste em fazer com que as informações necessárias estejam disponíveis aos interessados con-

forme o plano de comunicação do projeto. Alguns projetos necessitam de ações de comunicação, como elaboração de campanhas de divulgação e elaboração de notícias. A área de comunicação do Tribunal é a unidade responsável pela coleta e transmissão de informações internas e externas relativas ao projeto. As comunicações internas normalmente utilizam como meio de disseminação a intranet e os jornais internos. Já as externas são veiculadas no site do STJ, rádio, TV Justiça e canais de redes sociais como *Youtube*, *Twitter* e *Facebook* do STJ. Cabe ao gestor do projeto solicitar a atuação da área de comunicação do tribunal na divulgação de seu projeto.

2. **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;
3. **Avaliação das aquisições e custos** – 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.

O início da execução das tarefas do projeto é marcado por uma reunião de lançamento, com presença obrigatória dos patrocinadores, gestores e equipe do projeto. 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. Há um modelo de apresentação disponibilizado na página do Escritório na intranet. 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 uni-

dade de comunicação, para início do processo de divulgação do projeto aos diversos públicos. É oportuna a coleta de depoimentos por meio de filmagens e gravações dos patrocinadores, gestores, equipe e potenciais usuários. Esses materiais serão utilizados como base histórica documental.

3.3.7. Acompanhar a execução do projeto

O controle do trabalho executado é reportado no relatório de acompanhamento – RA. Esse relatório é elaborado pelo gestor de projeto e equipe, com a agenda definida pelo ECP. O RA é o instrumento que dá visibilidade e transparência sobre o andamento do projeto às partes interessadas.

O RA descreve as entregas realizadas no período, as tarefas em atraso, as lições aprendidas e apresenta propostas de ações corretivas. Além disso, o relatório registra o acompanhamento dos riscos e dos indicadores. É importante que a unidade de comunicação tenha ciência do relatório a fim de divulgar notícias sobre as entregas.

O ECP sugere que o gestor trabalhe com os valores:

- 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.

3.3.8. Gerenciar o portfólio de projetos

A carteira de projetos do STJ foi dividida em projetos judicantes e administrativos. O portfólio é gerenciado pelo Escritório Corporativo de Projetos, o que consiste na atualização periódica da planilha de classificação e priorização dos projetos e no monitoramento da sua execução de forma integrada. Com um gerenciamento integrado, é possível verificar o relacionamento e o impacto existente entre os projetos; ou seja, é possível identificar quando um atraso em um produto de um projeto poderá causar preju-

ízos em outros. Isso poderá ocorrer por utilização dos mesmos recursos humanos em projetos distintos, ou porque é necessário concluir um produto de um projeto A, antes do início de um produto de um projeto B.

3.3.9. Gerar relatórios gerenciais

Os relatórios gerenciais informam o desempenho dos projetos. Eles apresentam a descrição do contexto em que o projeto está inserido, as entregas realizadas, as dificuldades, as oportunidades e a análise crítica do projeto referente ao período que está sendo analisado.

Os relatórios de desempenho são divulgados periodicamente na página da intranet do STJ com acesso público a todos os servidores da Casa.

3.4. Encerramento

*Experiência não é o que acontece com você,
mas o que você fez com o que lhe aconteceu.*

Aldous Huxley

O encerramento do projeto depende da constatação de entrega dos resultados previstos no escopo do projeto que ocorre na etapa de controle. Outra forma de encerramento é por redução de escopo ou por cancelamento. Em ambos os casos, a motivação será apresentada em reunião de análise estratégica e aprovada nesse fórum.

Para que o projeto esteja concluído, todos os contratos porventura criados em decorrência dele devem ser encerrados. Tais informações somam-se às lições aprendidas, ou seja, à documentação do conhecimento obtido pela organização durante a execução do projeto.

O gestor pode solicitar que a unidade de comunicação faça a cobertura do evento de encerramento de um projeto. Notícias, entrevistas e reportagens poderão ser geradas para divulgação aos servidores do STJ e ao público externo, caso seja oportuno.

O fluxo da etapa de encerramento é ilustrado a seguir:

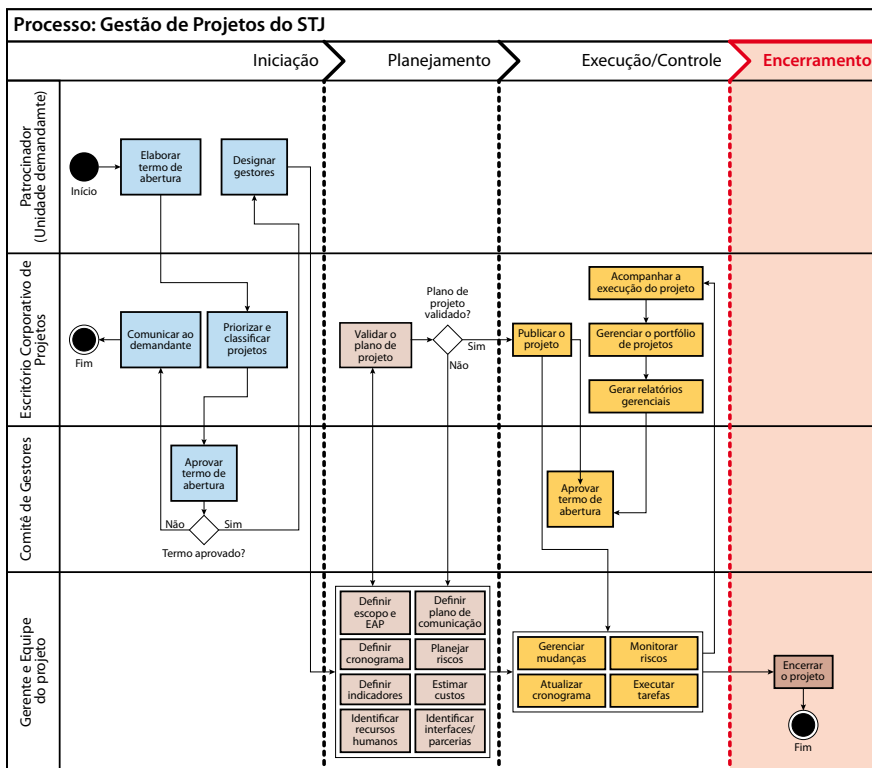


Figura 18 – Fluxo a etapa de encerramento

3.4.1. Encerrar o projeto

O gestor deve elaborar um relatório de encerramento do projeto registrando as entregas efetuadas, a medição e a análise dos indicadores e as lições aprendidas. Com as lições aprendidas, é possível capturar do gestor e da equipe o conhecimento adquirido com a execução.

Conforme tratado no tópico Planejamento, a medição dos indicadores poderá impedir o encerramento do projeto concomitantemente à entrega dos resultados. Isso acontece no caso de indicadores que analisam o impacto da solução implantada, cujas medições ocorrem meses após a finalização do projeto.

O encerramento do projeto ocorre com as seguintes tarefas:

- encerramento de cada contrato aplicável ao projeto, bem como a verificação dos valores reservados para o projeto junto à área de administração e finanças;
- registro das lições aprendidas;
- atualização da página do projeto, que consiste na alteração da situação do projeto para cancelada ou concluída.

- Referências**
- CSJT – Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho – MGP/JT. Disponível em: http://projetos.csjt.jus.br/Metodologia/Metodologia-CSJT-V1_6.pdf. Acesso em: fev/2013.
- HELDMAN, Kim, PMP, Gerência de Projetos: Guia para exame oficial do PMI, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier – 2005.
- JF – Metodologia de Gestão de Projetos da Justiça Federal. Disponível em: <http://columbo2.cjf.jus.br/portal/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=3329>. Acesso em: set/2012.
- MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados, Editora Atlas, 1997.
- MPPR – Manual de Gerenciamento de Projetos do Ministério Público do Paraná. Disponível em: <http://www.planejamento.mp.pr.gov.br/arquivos/File/subplan/gempar/manual.pdf>. Acesso em: out/2012.
- PMBOK 5.ª Edição, Project Management Institute, PMI, 2013.
- PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações, Editora EDG, Volume 1, 2000.
- SISP – Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Disponível em: http://intranet.stj.gov.br/docs_intranet/User-Files/File/Escritorio%20Projetos/Metodologias/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf. Acesso em: jan/2013.
- TERRIBELI, A., Gerenciamento de Projetos em 7 passos, M. Books do Brasil Editora, São Paulo, 2011.
- TRT – 11ª Região – Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Disponível em: http://estrategia.trt11.jus.br/wp-content/uploads/2011/08/TRT_MEP-v101.pdf. Acesso em: out/2012.
- TSE – Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao/gestao-de-projetos/gestao-de-projetos>. Acesso em: jan/2013.
- VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano do Projeto, 2ª. Edição, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2005.

Glossário Termos em gerenciamento de projetos

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

Benchmarking – Atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos.

Brainstorming – Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas ideias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem avaliar se as ideias são boas ou ruins, adequadas ou inadequadas.

Caminho crítico – Sequência de atividades críticas cujo atraso implica atraso no término do projeto. É denominado, também, caminho com folga zero.

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.

Entradas – O mesmo que insumos. Conjunto de recursos e informações que são transformados por meio de processos em saídas (produtos ou serviços). As saídas de uma fase do projeto se transformam em entradas da fase seguinte.

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

Escopo – Soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim, o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário.

Escritório de projetos – Corpo organizacional que detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ele monitora a carteira de projetos e provê os treinamentos.

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 em Tarefas (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. Seu objetivo é decompor o trabalho do projeto em partes menores. A decomposição é a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis, até que as entregas do trabalho estejam definidas em um nível denominado pacotes de trabalho. O nível de pacote de trabalho é o mais baixo na EAP, ou seja, é o ponto em que o custo e a duração das atividades para o trabalho podem ser estimados e gerenciados com confiança.

Interessados – Stakeholders Qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida no projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também chamados “partes interessadas” ou “envolvidos”.

Lições aprendidas – Instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas no processo gerencial, visando a sua melhoria. Lições aprendidas são benefícios para a organização que procura melhorar o seu desempenho. Por outro lado, a avaliação de um projeto concentra nos resultados e objetivos alcançados, o que é do interesse do cliente.

Linha de base – Referência para comparação entre o planejado e o executado. Ela é uma fotografia do planejamento do projeto. Em tempo de execução, à medida que o gerente atualiza o percentual de cumprimento das tarefas, é possível saber se o projeto está adiantado, atrasado ou no prazo, em relação à linha de base.

Marco – Milestone. Ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos ou resultados).

Matriz de responsabilidades – Instrumento gerencial para determinar e visualizar claramente as diferentes responsabilidades de cada membro da equipe.

Método – Maneira ou forma como o trabalho é realizado. Quando a maneira para executar um determinado trabalho é prescrita, o método se torna procedimento.

Metodologia – Parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre.

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.

Organograma – Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização. Num projeto representa as unidades e as relações de reporte e comunicação entre os interessados. O organograma apoia uma definição mais clara de papéis e responsabilidades.

Patrocinador – Pessoa que tem a última palavra, ou seja, a máxima autoridade sobre o projeto. O patrocinador proporciona os fundos para financiar o projeto, resolve “problemas” e mudanças de escopo, aprova as entregas (resultados esperados) importantes e proporciona a direção a um alto nível. Também “defende” o projeto dentro da organização.

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

PMP – (Project Management Professional) Abreviação em inglês de “Profissional em Gerenciamento de Projetos”. Indivíduo que obteve o certificado mediante exame junto ao *Project Management Institute* (PMI).

- Processo** – Conjunto de recursos e atividades interrelacionadas que transforma entradas (insumos, *inputs*) em saídas (produtos ou serviços, *outputs*).
- Projeto** – 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.
- Qualidade** – Totalidade de características de um produto que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes.
- Recursos** – Elementos necessários à realização do projeto. Compreende as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.
- Saídas** – Produtos ou serviços alcançados através da transformação de recursos e informações (entradas). As saídas de uma fase do projeto se transformam em entradas da fase seguinte.
- Subprojeto** – Projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes com melhor gerenciamento.

Superior Tribunal de Justiça
Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica