

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
ESCRITÓRIO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA
GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

GUIA DE GESTÃO DE PROJETOS



GUIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Brasília
Dezembro de 2019

Versão 1.0

Ministro Presidente
Dias Toffoli

Secretária-Geral da Presidência
Daiane Nogueira de Lira

Chefe de Gabinete da Presidência
Sergio Braune Solon de Pontes

Diretor-Geral
Eduardo Silva Toledo

Secretário de Gestão Estratégica
Evandro Costa Gama

Coordenadora do Escritório de Análise Estratégica
Pâmella Sada Dias Edokawa

Gerente de Gestão de Projetos Estratégicos
Laura Vieira Maciel

Equipe técnica: Evellyn Hoth Botelho Sathler, Gladson Ruas de Lima, Márcio Pereira de Souza e Leila Corrêa Rodrigues

Projeto gráfico e diagramação: Camila Penha Soares

E-mail para contato: projetos.estrategicos@stf.jus.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Supremo Tribunal Federal – Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal)

Brasil. Supremo Tribunal Federal (STF).

Guia de gestão de projetos [recurso eletrônico] / Supremo Tribunal Federal. –
Brasília : STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Análise Estratégica, 2019.

42 p. : il.

Versão 1.0.

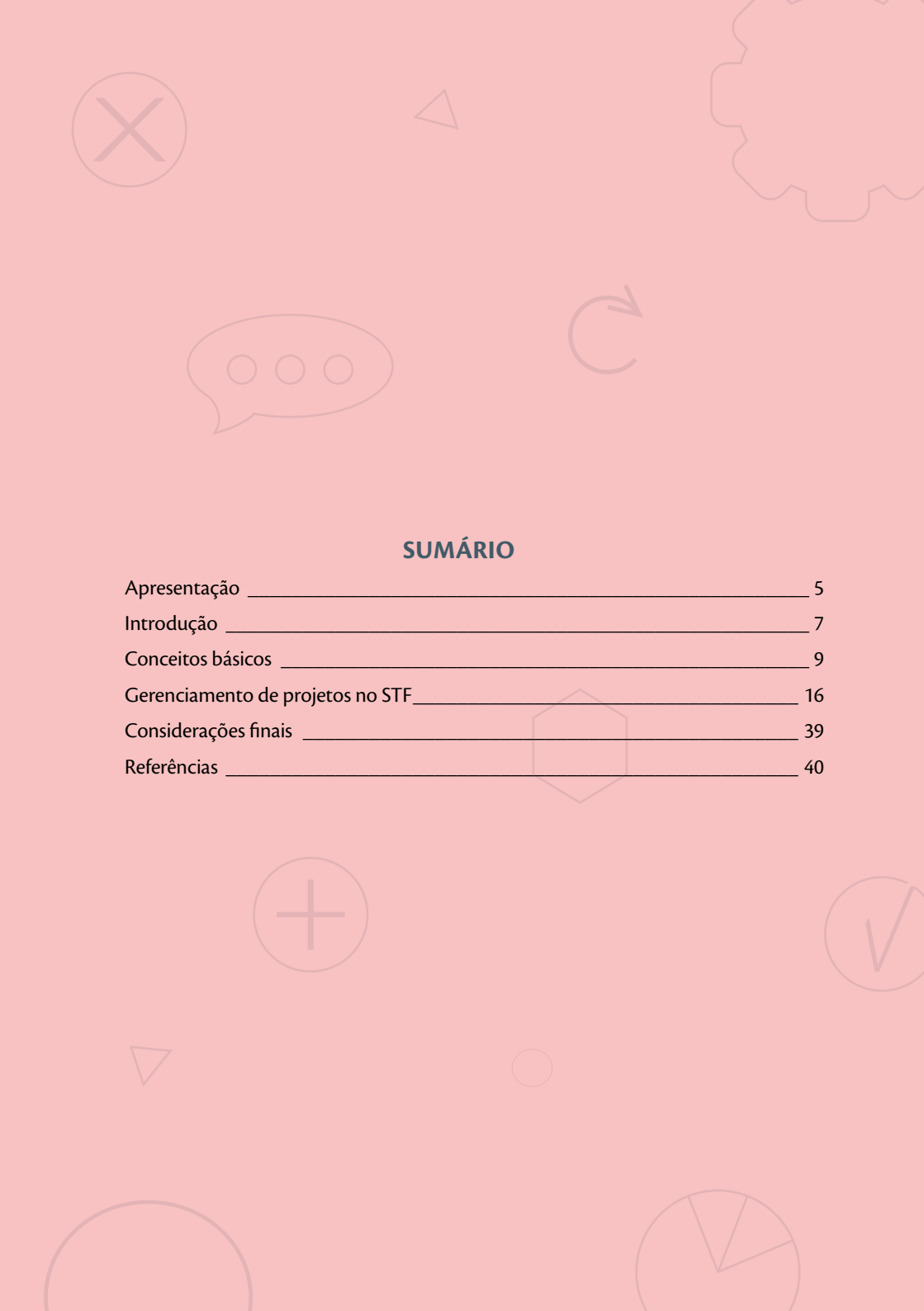
Edição atualizada em dezembro de 2019.

Modo de acesso: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadao/AcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GuiaGestaoodeProjetosEstrategicos.pdf>>.

ISBN : 978-85-54223-39-7.

1. Tomada de decisão. 2. Processo de gestão. I. Título.

CDD-658.403



SUMÁRIO

Apresentação	5
Introdução	7
Conceitos básicos	9
Gerenciamento de projetos no STF	16
Considerações finais	39
Referências	40

APRESENTAÇÃO

Os avanços sociais, econômicos e tecnológicos conformam uma realidade complexa e ambivalente. Os cidadãos, cada vez mais acostumados com plataformas de tecnologias e aplicativos que lhes possibilitam acesso célere – e quase instantâneo – a produtos e serviços, cobram do Poder Judiciário esse mesmo padrão de celeridade.

Ficar para trás não é uma opção, pois, como bem disse Rui Barbosa, a justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta.

O dever de lidar com as questões do século XXI se apresenta com mais intensidade a esta Corte. O Supremo Tribunal Federal (STF) é o guardião de nossa Constituição e, por conseguinte, dos alicerces de nossa sociedade. Em alguns casos, é a última linha de defesa contra o arbítrio.

Como, então, acompanhar uma realidade tão intrincada e mutável? Buscando o novo. Inovar é preciso!

Para buscar a inovação, decidimos investir no desenvolvimento de uma cultura de gestão por projetos no STF. Trata-se de ações que vão gerar novos produtos e serviços para esta Corte, de maneira a modernizá-la e torná-la mais capaz de atender com eficiência, eficácia e efetividade às demandas da sociedade.

Este guia é a semente de uma nova sistemática de trabalho no STF, a qual esperamos ser acolhida por todos os servidores desta Corte.

Aqui são lançadas as pedras fundamentais do trabalho baseado em projetos. Este material é a bússola que orientará as equipes de projetos do Tribunal.

A colaboração de todos é indispensável. Trabalhar com projetos significa mudar e mudar significa deixar a zona de conforto, algo que requer esforço e dedicação.



Temos a chance de fazer história, dando uma dimensão totalmente nova aos trabalhos desenvolvidos no STF. Peço a todos que abracem esta oportunidade com determinação, para que possamos entregar uma melhor prestação jurisdicional para o Brasil.

Brasília, dezembro de 2019.

Ministro **Dias Toffoli**

Presidente do Supremo Tribunal Federal



INTRODUÇÃO

Este guia apresenta conceitos e práticas associados ao gerenciamento de projetos e tem por objetivo servir de instrumento de apoio na criação, na condução e no acompanhamento de um projeto institucional, de acordo com as diretrizes contidas na Resolução nº 638, de 10/6/2019, que institui a Política de Gestão da Estratégia, a Política de Gestão de Processos de Trabalho, a Política de Gestão de Riscos e a Política de Programas e Projetos do Supremo Tribunal Federal.

O poder público exerce o papel de fomentar e regular a economia brasileira, com foco nas boas entregas de produtos e serviços aos cidadãos. Nesse contexto, os projetos de responsabilidade do setor público tornam-se essenciais para o desenvolvimento do País e de cada órgão particularmente. Assim, é desejável que os gastos e esforços despendidos com os projetos sempre estejam associados à contrapartida de retorno para a sociedade e para o próprio órgão, nesse caso, o STF.

O gerenciamento de projetos demanda muito trabalho e empenho dos profissionais envolvidos. No entanto, quando bem aplicado, traz benefícios consideráveis para a instituição, como, por exemplo:

- » auxílio na compreensão das metas, dos objetivos e benefícios dos projetos – antes mesmo que recursos significativos para sua implementação sejam comprometidos;
- » desenvolvimento do projeto de forma mais efetiva em todas as fases essenciais, desde o conceito até a conclusão, com revisões feitas pelas partes interessadas nos principais estágios para a melhoria contínua;
- » estruturação e definição clara dos papéis e das responsabilidades para a execução do projeto, ponto fundamental para construir o compromisso com os objetivos estipulados;

» facilidade para identificar, recuperar ou eliminar projetos com problemas.

A metodologia aqui apresentada estabelecerá o modelo de elaboração e o gerenciamento de projetos do Tribunal. Desse modo, este guia será referência interna, com orientações para a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e o encerramento de projetos.

A intenção deste guia é que os profissionais envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de gerenciamento de projetos possam aperfeiçoar essas ações no Tribunal e realizar todas as etapas de modo mais efetivo para o alcance dos resultados esperados.

Bom trabalho!

CONCEITOS BÁSICOS

Projeto

De forma simples, pode-se dizer que projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Apresenta início e fim bem estabelecidos, com planejamento, execução e controle de atividades. Cada projeto tem a sua singularidade, pode ser simples ou complexo e durar dias, meses ou anos, mas sempre com prazo certo para o término.

Pode ser gerenciado por uma ou mais pessoas, responsáveis por administrar a logística com a equipe, para que haja entregas efetivas em tempo hábil.

Visando à boa produtividade, é comum dividir o projeto em partes menores e tarefas individuais para que os pontos fortes do grupo de trabalho sejam aproveitados da melhor forma.

Um projeto pode:

- » criar e aprimorar um produto ou serviço;
- » melhorar a capacidade de realização de um serviço;
- » gerar um resultado ou uma pesquisa que poderá beneficiar a organização.

Projeto estratégico

É aquele definido e priorizado como estratégico pelo Comitê de Gestão da Estratégia do STF (CGE-STF) e aprovado pelo Ministro Presidente do STF. Alinhado à missão da Suprema Corte, contribui diretamente para o alcance dos objetivos e das metas estratégicas do Tribunal.

Programa

Consiste em um conjunto de projetos inter-relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis se os projetos fossem gerenciados individualmente. Em geral, o programa tem caráter temporário, uma vez que os projetos que dele fazem parte têm prazos definidos para serem finalizados.

No entanto, organizacionalmente, alguns programas dispõem de maior perenidade. Esses atendem políticas internas e somente são concluídos quando há diretrizes para que isso ocorra. No STF, o Programa de Desenvolvimento Gerencial e o Programa Teixeira de Freitas são de caráter contínuo.

Portfólio

Trata-se da coleção de projetos e programas de uma organização, estruturada com o objetivo de gerenciar, de forma mais efetiva, os recursos compartilhados.

Figura 1 – Portfólio



Fonte: Rede Juntos: plataforma digital.

Gerenciamento de projetos

Gerenciar projetos é aplicar o conhecimento e utilizar as habilidades e as técnicas adequadas para que o projeto possa atingir seus objetivos. É o processo de conduzir um projeto desde o início, com acompanhamento de toda a sua execução até o seu término.

O gerenciamento de projetos exige que as ações necessárias sejam realizadas para cumprir as condições (*e.g.*, escopo, prazo, custo e qualidade) estabelecidas no projeto.

Para que o gerenciamento de projetos seja efetivo, é relevante:

- » especificar os resultados desejados;
- » determinar o cronograma;
- » levantar uma estimativa de custos;
- » definir os papéis e as responsabilidades das partes envolvidas;
- » monitorar as ações e os resultados;
- » compartilhar as informações com as pessoas interessadas;
- » haver um bom gerenciamento de equipes.

Área proponente do projeto

É a área do STF responsável pela idealização e proposição de um projeto, ainda que a ação envolva outras unidades do Tribunal.

Representante da área de negócio

O representante da área de negócio da unidade proponente do projeto é a “voz do cliente” perante a equipe do projeto, pois representa a área responsável pela sua idealização e proposição. É conhecedor das atividades

ou dos processos de trabalho a serem aperfeiçoados ou dos problemas a serem resolvidos. Atua como uma espécie de definidor do produto ou serviço a ser desenvolvido no projeto.

Por esse motivo, necessita ter autonomia para tomar decisões a respeito da definição e priorização dos critérios do produto ou serviço, para garantir que a solução correta seja desenvolvida. Essa figura detalha o que – e como – a equipe do projeto deverá entregar.

Deve estar aberto e disponível para comunicar-se com todas as partes envolvidas, pois é o responsável por esclarecer dúvidas da equipe do projeto, priorizar e validar as entregas.

Gerente de projeto

O gerente de projeto (GP) é a pessoa designada pela organização para conduzir as fases do ciclo de vida de um projeto, assim como para fiscalizar o seu cumprimento e coordenar a equipe de execução, a fim de atingir os objetivos previamente definidos e registrados na idealização do projeto pelo representante da área de negócio. Importante salientar que, embora o gerente de projeto não seja responsável pela execução da maior parte das tarefas, cabe a ele centralizar todas as informações relacionadas ao projeto.

A pessoa designada para exercer a função de gerente de projeto precisa do apoio institucional no que se refere à execução de suas atividades e ao gerenciamento de seu tempo para o melhor desempenho de seu trabalho. Isso porque essa figura contribui para aumentar de forma significativa a probabilidade de seguir a estratégia do Tribunal.

O gerente tem papel de extrema relevância para o sucesso (ou fracasso) do projeto. Esse profissional atua como um líder diante da equipe para o desenvolvimento e a conclusão do trabalho. Ele assume o papel de interlocutor com a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), com a responsabilidade

de prover todas as informações atinentes ao programa ou ao projeto de acordo com as orientações daquela Secretaria. Isso inclui inserir as informações sobre o projeto no sistema designado para o gerenciamento.

O GP é a conexão entre o representante de negócio da área proponente do projeto, os membros da equipe e demais interessados. É ele quem levanta as necessidades, preocupações e expectativas de todas essas partes para o alcance dos objetivos. Para isso, é necessário que o GP desenvolva habilidades associadas a uma triangulação de talentos baseada em três conjuntos de habilidades-chave:

- » gerenciamento de projetos: conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a gerenciamento de projetos, programas e portfólio;
- » liderança: comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, com vistas a auxiliar a organização a atingir suas metas de negócio;
- » gerenciamento estratégico e de negócios: conhecimento e *expertise* no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e os resultados do negócio.

Figura 2 – Triângulo dos talentos:
Habilidades-chave de um gerente de projeto



Fonte: Project Management Institute (2017).



Equipe de projeto

São as pessoas de várias áreas do Tribunal designadas para auxiliar na elaboração e execução do plano de um projeto, a fim de obter os resultados, serviços e produtos esperados.

Na composição desse grupo normalmente encontram-se pessoas com diferentes formações acadêmicas e que trabalham em diferentes setores do Tribunal. Essa diversidade gera sinergia e favorece a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz.

Dessa forma, por exemplo, um projeto em andamento no STF pode ter, em sua equipe, um representante da Secretaria Judiciária, outro da Secretaria de Tecnologia da Informação, um terceiro lotado na Secretaria de Gestão de Pessoas e outros representantes de áreas distintas. Isso porque grande parte dos projetos estratégicos tem caráter transversal, com cada unidade do STF contribuindo com seus conhecimentos e recursos para o alcance do objetivo estipulado.

Os representantes de cada área são as pessoas designadas para fornecer ao gerente do projeto informações sobre o andamento da execução, as entregas, os impedimentos e demais informações relacionadas à área representada. É uma forma de trazer a visão de todo o andamento do projeto por meio do talento e da colaboração dos membros da equipe.

Partes interessadas

As partes interessadas são todas as pessoas, grupo de pessoas ou organizações que não integram a equipe do projeto, mas estão, de alguma maneira, envolvidos no projeto e podem afetar ou serem afetados por ele. Alguns exemplos de partes interessadas no STF:

- » secretarias;
- » gabinetes;
- » comitês;
- » servidores;
- » empresas contratadas para execução de obras e prestação de serviços;
- » demais órgãos governamentais;
- » cidadão;
- » organizações da sociedade civil.

Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), ou do inglês *Project Management Office (PMO)*, é uma unidade dentro da SGE que realiza o gerenciamento centralizado e coordenado do portfólio de projetos e fornece apoio desde a iniciação do projeto até o seu encerramento.

O papel do EGP pode variar de acordo com a necessidade de cada organização, mas, independentemente da sua atuação, deve atender aos objetivos estratégicos e estimular a aderência aos modelos e padrões estabelecidos para o gerenciamento de projetos.

No STF, o EGP tem, entre outros objetivos, a missão de disseminar a cultura de gestão de projetos, com apoio ao gerente de projetos na medição e na análise crítica dos projetos, objetivando a melhoria contínua.

Para isso, é preciso haver uma parceria entre o EGP, as unidades envolvidas no projeto, o representante da área de negócios e o gerente de projetos, para que este forneça, dentro de prazo razoável, as informações necessárias à consolidação dos dados para a elaboração dos relatórios gerenciais, por exemplo.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO STF

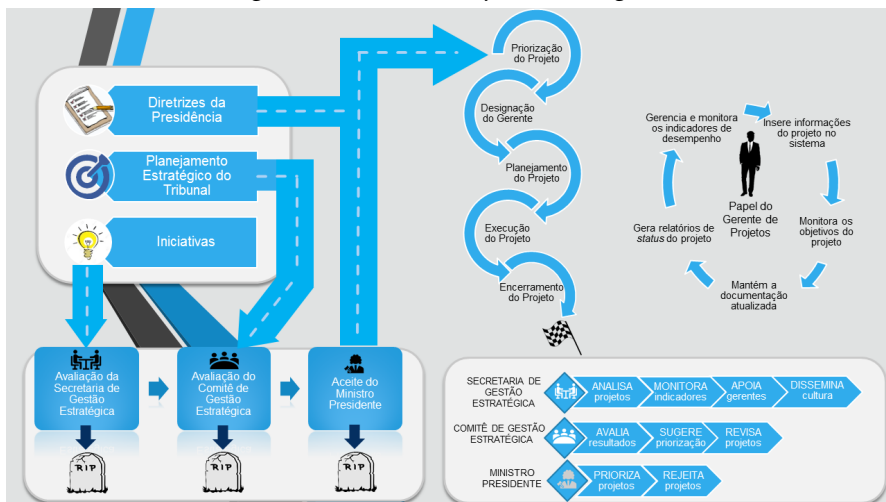
Surgimento e ciclo de vida de projetos no STF

Um projeto estratégico pode surgir de três formas no STF:

- » diretrizes do Ministro Presidente;
- » resultado da elaboração do planejamento estratégico do Tribunal;
- » iniciativa de projeto proposta por alguma área.

Em todos os casos, uma trilha deve ser seguida para executar esses projetos.

Figura 3 – Trilha dos Projetos Estratégicos



Fonte: SGE.

Se a iniciativa proposta por alguma área contribui para o alcance dos objetivos e das metas estratégicas, poderá se tornar um projeto estratégico. Isso acontecerá caso tenha avaliação favorável e priorização do Comitê de Gestão Estratégica do STF (CGE-STF) e aprovação do Ministro Presidente do STF.



Relembrando que um projeto estratégico é aquele identificado e priorizado como fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos do STF. O CGE-STF é o responsável pela indicação desses projetos ao Ministro Presidente, os quais deverão estar alinhados à missão do Tribunal.

Priorização das iniciativas

Podem existir várias iniciativas de projetos no STF, mas é importante destacar que os recursos são compartilhados e limitados. Portanto, é preciso trabalhar com critérios de priorização dessas iniciativas. Cabe à SGE propor ao CGE-STF os critérios a serem observados no procedimento de priorização.

Saiba mais

Para conhecer os critérios de priorização, entre em contato com a SGE.



A partir das iniciativas propostas e dos critérios de priorização, a SGE organiza uma lista de iniciativas, que será utilizada como insumo para as reuniões do CGE-STF.

O CGE-STF poderá solicitar mais informações sobre a iniciativa às diversas áreas envolvidas antes de sua avaliação positiva ou negativa, bem como propor uma lista de priorização de iniciativas ao Ministro Presidente, que poderá vetar iniciativas, manter ou reorganizar a priorização proposta.

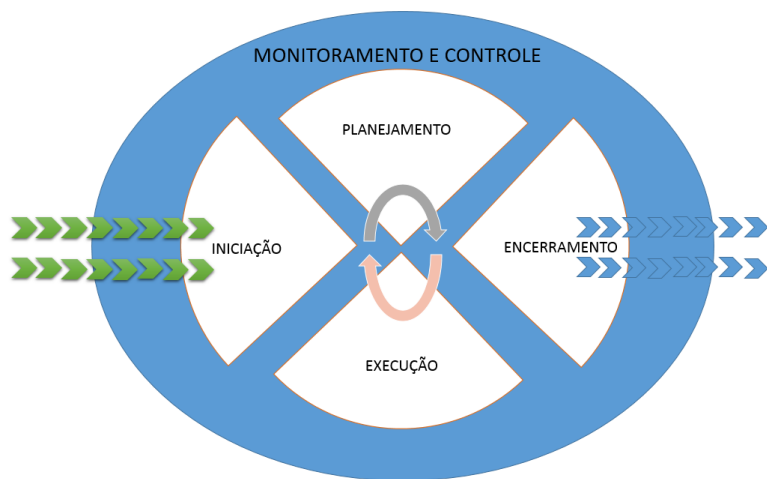
Com a aprovação do Ministro Presidente, as iniciativas se transformam em projetos estratégicos do STF.

Fluxo de projetos

Os projetos passam por um processo de gerenciamento para maior controle e mais praticidade no desenvolvimento das tarefas. Nesse processo, há fases que auxiliam, por exemplo, a definição clara dos objetivos, a redução das alterações de escopo e a execução das ações no prazo e no orçamento previstos.

Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento são fases do processo de gerenciamento de projetos. Em cada uma delas, há ferramentas, artefatos e habilidades específicas a serem colocados em prática, com vistas ao alcance dos objetivos estipulados.

Figura 4 – Fluxo de projetos



Fonte: Project Management Institute (2017), com adaptação.

Artefatos de projetos

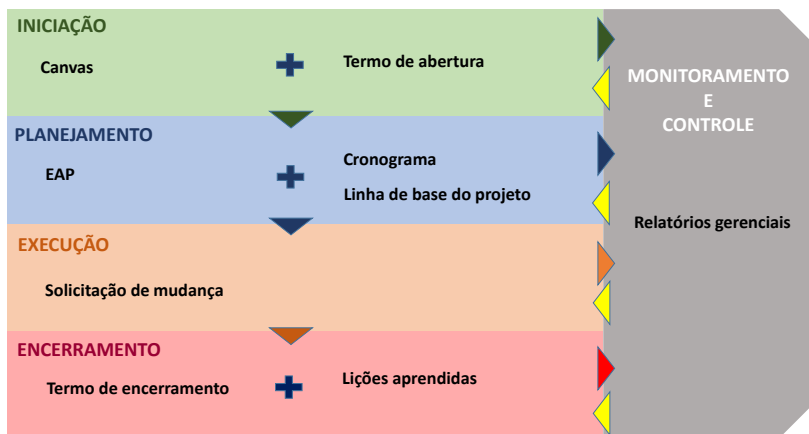
Segundo Louis Fried, “se não está documentado, não existe. A partir do momento que a informação está retida na cabeça de alguém, ela está

vulnerável à perda”. Partindo desse princípio, é necessário que cada projeto tenha sua documentação.

Os artefatos constantes de cada fase do projeto são documentos importantes para a gestão da informação e para mensuração do sucesso (ou fracasso) da ação. No STF, os seguintes artefatos mínimos devem ser definidos:

- » Canvas;
- » termo de abertura;
- » Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- » cronograma;
- » linha de base do projeto;
- » solicitação de mudança;
- » termo de encerramento;
- » lições aprendidas;
- » relatórios gerenciais.

Figura 5 – Artefatos de projetos



Fonte: SGE.

Iniciação

A iniciação é a fase primária do projeto, o ponto de partida para que ele se torne real. Essa fase pode começar até mesmo de um jeito informal ou em uma reunião de equipe. Quando surge uma ideia passível de contribuir para o atingimento de um objetivo estratégico do Tribunal, é hora de organizá-la e estruturá-la. Para isso, deve ser providenciada a designação do representante da área de negócio da unidade idealizadora do projeto e do gerente do projeto.

O representante da área de negócio e o gerente serão responsáveis pela formalização do projeto. Cabem a eles o levantamento de informações e a realização de reuniões necessárias à elaboração do Canvas, com a identificação dos pontos mais relevantes do projeto e das partes interessadas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto.

Uma vez elaborado o Canvas e identificadas as unidades do Tribunal indispensáveis à execução do projeto, providencia-se a nomeação da equipe do projeto.

A partir daí, o gerente do projeto convoca a equipe para a reunião de abertura dos trabalhos para, juntos, iniciarem a construção do Termo de Abertura do Projeto (TAP), com justificativa, objetivos, premissas, requisitos, recursos financeiros estimados, papéis que os integrantes da equipe de trabalho assumirão, entre outros.

Tal reunião é de fundamental importância para dirimir dúvidas, envolver os participantes e facilitar a posterior elaboração dos documentos de gerenciamento do projeto.

O gerente do projeto deverá abrir um processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para instrução do projeto sob sua gestão. Nesse processo serão registrados a designação do representante da área de negócio, do gerente e da equipe do projeto, bem como o *report*, os pedidos

de alteração e outros documentos relevantes para a documentação do projeto e para a prestação de contas. As informações também deverão ser registradas no sistema de gerenciamento de projetos do Tribunal para acompanhamento e monitoramento do projeto.

Canvas

O Canvas, a primeira ferramenta recomendada para a etapa de iniciação, deve ser, ao mesmo tempo, simples – para ser entendido por todos – e completo – para permitir uma visualização panorâmica do projeto, a fim de facilitar o entendimento dos objetivos e a identificação dos recursos necessários para executar a futura ação.

Saiba mais

Para que fique mais fácil o entendimento, baixe o Canvas (<http://bit.ly/stfcanvas>) e preencha os campos de acordo com a sua ideia. Há uma breve explicação sobre cada campo contido no documento e uma orientação sobre como preenchê-lo. Se mesmo assim surgir alguma dúvida, contate o Escritório de Gerenciamento de Projetos da SGE para auxiliá-lo no preenchimento (projetos.estrategicos@stf.jus.br).

Ainda que nem todas as informações estejam disponíveis para o preenchimento do Canvas, essa ferramenta é importante para que a ideia criativa da proposta de projeto não se perca. O objetivo desse primeiro preenchimento não é levantar todas as informações de forma detalhada, mas lançar uma visão geral sobre a proposição. A despeito disso, o preenchimento dos campos “justificativa”, “objetivo do projeto”, “objetivos estratégicos relacionados”, “descrição do projeto (síntese)”, “requisitos”, “unidades envolvidas”, “resultados/benefícios esperados”, “equipe do projeto”, “premissas e restrições” e “riscos” é imprescindível para a estruturação e documentação da ideia.

Figura 6 – Canvas

Projeto Digite o nome do projeto		Identificador TEMA-N	Proposta por: Digite o nome do proponente e a unidade...	Data: dd/mm/aaaa
JUSTIFICATIVA	PROGRAMA ESTRATÉGICO		UNIDADES ENVOLVIDAS	CRONOGRAMA DE ETAPAS
	REQUISITOS			
			EQUIPE DO PROJETO	INDICADORES DE DESEMPENHO
OBJETIVO (SMART)				
OBJETIVO E META ESTRATÉGICA IMPACTADA	ENTREGAS		PREMISSAS	ORÇAMENTO E CUSTOS
RESULTADOS / BENEFÍCIOS ESPERADOS				
	RESTRIÇÕES		RISCOS	

Download em: <http://poc.stf.br/canvas>

Por quê? O quê? Quem? Como? Quando e Quanto? Riscos?

Livre reprodução. Adaptado pelo STF com referência no Project Model Canvas.

Fonte: Adaptado pelo STF com referência ao *Project Model Canvas*.

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao seu gerente a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades contidas nele.

A cuidadosa elaboração desse documento é de suma importância, pois, além de proporcionar a seus redatores uma análise da viabilidade do projeto antes de seu início, servirá para que a Alta Administração do STF avalie a pertinência do projeto e sua vinculação aos objetivos estratégicos do Tribunal para, só então, aprovar ou não a sua continuidade, ou solicitar aperfeiçoamentos.

Sua principal função é apresentar, de forma sucinta e esclarecedora, a razão pela qual o projeto será desenvolvido, ou seja, justifica a ação e informa os resultados esperados.

Os campos contidos no TAP estão elencados na tabela a seguir.

Tabela 1 – Campos contidos no Termo de Abertura do Projeto

Nome do campo	Descrição do campo
Título do projeto	Denominação que descreve de modo individualizado o projeto.
Justificativa do projeto	Informação objetiva acerca da necessidade e da utilidade do projeto (algo que não funciona bem ou que poderia ser feito de uma maneira melhor). É o relato da situação-problema que as entregas do projeto irão corrigir.
Descrição e objeto do projeto	Descrição do contexto do projeto de forma clara e objetiva. Informação sobre a utilidade do projeto para o Tribunal.
Escopo do projeto – "entregas"	Descrição detalhada das entregas do projeto. Importante registrar também o não escopo, ou seja, aquilo que o projeto não irá abranger. As entregas são todas as partes e os artefatos a serem produzidos/melhorados pelo projeto. Devem ser tangíveis, mensuráveis e verificáveis. Todo o trabalho realizado no projeto deve estar, obrigatoriamente, associado a uma entrega.
Resultados e benefícios esperados	Informação sobre quais necessidades serão atendidas. <i>O que o STF obterá após a implementação do projeto?</i> <i>Em que medida o projeto agregará valor para o STF e para a sociedade?</i> Informação a respeito dos demais projetos e das diversas áreas que serão beneficiados/impactados com o projeto. <i>O que será entregue para a organização é melhor do que o cenário atual?</i>

Nome do campo	Descrição do campo
Equipe do projeto	Grupo de pessoas designadas para elaborar e executar o plano do programa ou projeto, a fim de obter os resultados, serviços e produtos esperados.
Gerente do projeto	Pessoa formalmente designada para conduzir o programa ou projeto.
Objetivos do projeto	Detalhamento do principal objetivo do projeto. É desejável que os objetivos do projeto sejam SMART: – <i>Specific</i> (específicos); – <i>Measurable</i> (mensuráveis); – <i>Attainable</i> (atingíveis); – <i>Realistic</i> (realistas); – <i>Time Bound</i> (temporizáveis). <i>Com base no cenário atual, aonde quero chegar e quando?</i> Condições básicas e necessárias para obter sucesso e alcançar os propósitos do projeto.
Restrições e premissas	Restrições são fatores associados ao escopo do projeto que limitam o trabalho, sobre os quais deve atuar o gerente, observada sua esfera de atuação. Podem ser internas ou externas. Premissas são fatores assumidos como verdadeiros, reais ou certos, sem a necessidade de prova ou demonstração. São componentes que não estão sob o controle e a influência do gerente.
Riscos	Registro sobre a possibilidade de ocorrência de eventos que venham a afetar adversamente o alcance dos objetivos.
Resumo do cronograma	Informação sobre as datas inicial e final estimadas do projeto.
Resumo do orçamento	Valor total estimado dos custos do projeto.

Escopo e não escopo do projeto

O escopo é uma das informações mais importantes contidas no TAP. Ele detalha todo o trabalho necessário para a entrega do resultado pretendido, de acordo com as características do produto ou serviço. A definição do escopo começa pela descrição e análise dos requisitos do projeto, passa por detalhamento, formalização e gerenciamento de mudanças, com acompanhamento e controle até o seu encerramento.

Por exemplo, em um projeto de reforma de um dos edifícios do STF, o escopo envolve a licitação para escolha da empresa que fará a obra, a negociação com fornecedores, o controle orçamentário, entre outros. É dever do gerente e de toda a equipe do projeto definir, acompanhar e controlar o desenvolvimento, gerenciar as mudanças e garantir a execução de todo o escopo – e somente dele – e, em consequência, o sucesso da iniciativa.

Tão importante quanto definir o que será entregue é estabelecer o que não será entregue. Trata-se do não escopo. É o que evita falsas expectativas ou aquelas demandas que não competem à equipe do projeto atender. Isso porque a falta de definição clara e formal, no início do projeto, do que não faz parte do escopo pode causar uma série de desentendimentos e problemas na sua execução. Esses problemas podem ser os mais diversos, como: dúvidas do gerente de projeto e de sua equipe quanto ao trabalho a ser realizado; litígios que podem inviabilizar a execução do projeto; solicitações do representante da área de negócio não contempladas no escopo do projeto etc.

Se, por exemplo, o escopo da reforma inclui a pintura do prédio, o não escopo poderá definir itens como: não pintar pisos e ferragens (portões, janelas etc.); não aplicar acabamentos diferenciados, como texturas e tintas especiais; não refazer a pintura, caso seja danificada por terceiros, entre outros.

Planejamento

Após o projeto ser oficialmente iniciado, é hora de partir para o planejamento. A principal meta a ser atingida nessa fase é garantir um plano viável para o alcance dos objetivos estipulados. Dessa forma, esse é um momento de grande relevância que pode determinar todo o sucesso (ou fracasso) do projeto.

As informações utilizadas no planejamento devem ser realistas e sempre focar nos objetivos buscados, com uma visão proativa que antecipe dificuldades e imprevistos passíveis de impedir o bom curso da ação. Cabe ressaltar que o planejamento contempla desde a iniciação até o encerramento do projeto e, por isso, é a fase que demanda mais tempo para o seu detalhamento.

No STF, os documentos utilizados para a formalização dessa fase são a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o cronograma.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) tem a função de facilitar a identificação do trabalho a ser realizado e melhorar o gerenciamento do projeto. Deve-se entender a EAP como a representação gráfica e detalhada do escopo do projeto, da qual deverão constar todos os produtos e pacotes de trabalho a serem gerenciados. No processo de construção da EAP, o projeto se decompõe em elementos menores, de forma a facilitar sua gestão.

A EAP contempla as seguintes características:

- » apesar de ser construída na fase de planejamento, pode ser revisada no decorrer do projeto, mediante formalização de solicitação de mudança;

- » deve apresentar uma estrutura hierárquica, na qual a soma das entregas dos níveis inferiores será igual ao produto do nível superior;
- » é orientada às entregas internas (equipe) e externas (clientes) e nela devem ser incluídos também o escopo do produto e os esforços na gerência de projetos;
- » pode conter de 3 a 6 níveis.

Segundo as boas práticas, geralmente a representação gráfica da EAP deve conter:

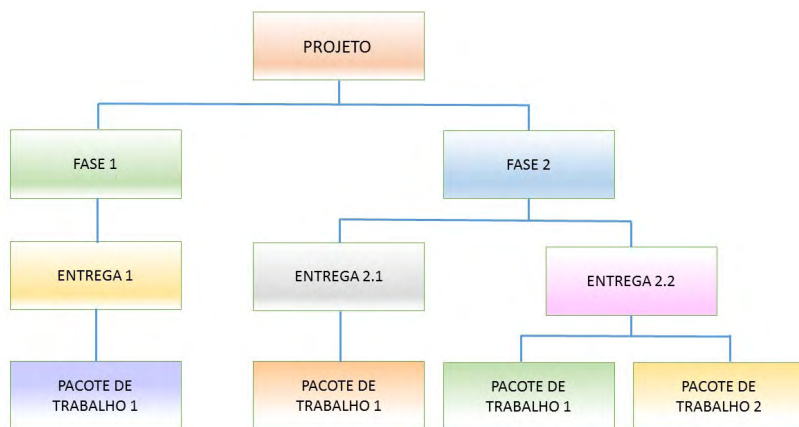
Nível 1: nome do projeto;

Nível 2: fases do ciclo de vida do projeto ou principais entregas;

Nível 3: pacotes de trabalho ou entregas;

Nível “N”: pacotes de trabalho ou entregas sucessivos.

Figura 7 – Estrutura analítica do projeto



Fonte: SGE.

Cronograma

O cronograma é a representação gráfica da previsão temporal de execução das atividades, dos marcos e das entregas de um projeto. Após a definição da EAP, o gerente de projetos deverá distribuir as atividades e estimar o tempo necessário para a execução de cada uma delas, considerados alguns aspectos como dependência lógica, sequenciamento, paralelismo etc.

As etapas para elaboração de um cronograma são:

- » definição e listagem das atividades. Utilizando-se da EAP, decompõem-se os pacotes de trabalho nas atividades a serem executadas para conclusão dos produtos do projeto;
- » sequenciamento das atividades. Identificam-se e registram-se as dependências entre as atividades (ordem de preferência, sincronicidade, paralelismo etc.);
- » estimativa de recursos e duração das atividades. Identificam-se os tipos e as quantidades de recursos necessários para realização das atividades do cronograma e estima-se a quantidade de tempo para cada uma;
- » desenvolvimento do cronograma. Nessa etapa avaliam-se a linha de tempo obtida após o registro das atividades sequenciadas, os recursos alocados, as durações e os prazos de conclusão estimados para o projeto. Para adequação aos períodos de início e fim do projeto, pode haver ajustes nas atividades já cadastradas. A linha de base de projeto deverá ser gerada nesse momento;
- » criação de marcos de monitoramento do projeto. Registram-se eventos significativos para controle do projeto, como, por exemplo, uma fase encerrada ou uma entrega concluída.

Linha de base

A linha de base de um projeto é definida durante a fase de planejamento, após a construção do cronograma. Ela é utilizada como referência para que o gerente possa acompanhar e controlar o andamento do projeto e serve de comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado. Representa uma fotografia, um guia do que foi planejado, com todas as informações já estabelecidas ou aprovadas. Em suma, é a amostra visual de que o projeto está pronto para ser iniciado ou continuado.

Sua função é verificar se o cronograma está sendo cumprido dentro dos limites de tempo aceitáveis. A linha de base de um projeto deverá ser atualizada sempre que houver mudanças nas estimativas das atividades estipuladas.

Riscos

Risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, pode afetar negativa ou positivamente pelo menos um dos objetivos do projeto. O gerenciamento de riscos otimiza tempo, reduz custos desnecessários e favorece o ciclo de vida do projeto dentro do planejado.

Um evento de risco é algo identificado antecipadamente como passível de ocorrer. Pode configurar-se em uma ameaça a ser evitada ou em uma oportunidade a ser aproveitada.

Quando não gerenciados, os riscos com efeito negativo são ameaças que podem acarretar atrasos, extrapolação de orçamento e descrédito em relação ao projeto.

Quando positivos, são oportunidades a serem exploradas. Podem proporcionar redução de tempo e de custo, melhor desempenho e, portanto, devem ser potencializados.

Os eventos de risco devem ser identificados com probabilidade e impacto estimados. A probabilidade é a chance de o risco ocorrer, ao passo que o impacto indica o quanto o projeto será afetado se o evento se materializar. É importante que os riscos identificados sejam acompanhados ao longo de todo o projeto. O gerente, em conjunto com a equipe, deve planejar respostas a essas situações e definir os planos de contingência na tentativa de evitar prejuízos ao projeto.

É importante observar que os riscos podem estar associados a cada item do escopo, a cada pacote de trabalho da EAP, às atividades do cronograma, bem como às premissas e restrições.

Saiba mais

Para mais informações sobre a gestão de riscos, acesse a Resolução STF nº 638/2019, bem como o Guia de Gestão de Riscos do STF.

Execução

A fase de execução é o momento crucial do projeto, em que as tarefas são colocadas em prática, de acordo com o planejamento realizado. É um período de trabalho intenso, sob a administração do gerente do projeto. Nessa etapa, os resultados começam a se tornar visíveis.

Na execução, são essenciais o estabelecimento de prioridades, a avaliação técnica da qualidade e a programação das atividades, bem como o cumprimento dos prazos e o olhar cuidadoso sobre as mudanças no ambiente interno e externo ao projeto, para antecipar soluções. É preciso estar atento a alguns pontos relevantes:

- » ativar a comunicação entre os integrantes da equipe, disponibilizando as informações necessárias às atividades do projeto;

- » garantir a disponibilidade de recursos, o que abarca até mesmo os procedimentos de solicitação desses recursos;
- » detalhar o planejamento da execução das tarefas de modo a evitar erros ou detectar disfunções existentes;
- » construir alternativas de ação rumo ao que foi planejado.

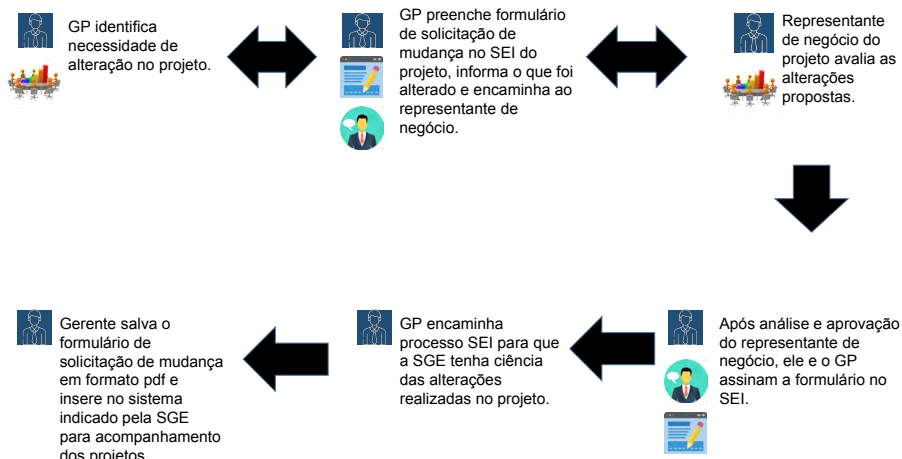
Solicitação de mudança

Os projetos não são estáticos e costumam sofrer alterações ao longo de sua execução. É comum o projeto ter o seu escopo modificado, demandar mais tempo para a entrega do produto ou até mesmo mais recursos para a conclusão do trabalho.

O formulário de solicitação de mudança, constante do SEI, é o documento utilizado para o registro das alterações propostas no projeto. Deve ser preenchido pelo gerente de projetos, com o aval e a assinatura do representante de negócio da área proponente do projeto. Toda e qualquer alteração deve conter a justificativa e as propostas de ações alternativas à mudança desejada. Também deverão ser especificados os impactos decorrentes da alteração no projeto.

A partir desse ponto, o gerente de projetos encaminha, por intermédio do SEI, o processo à SGE, que tomará ciência das alterações realizadas no projeto. Veja o fluxo desse procedimento na figura a seguir.

Figura 8 – Fluxo de solicitação de mudança



Fonte: SGE.

ATENÇÃO

O gerente de projeto deve registrar as modificações aprovadas no sistema de gerenciamento de projetos do Tribunal e gerar nova linha de base, para que o planejamento esteja alinhado com o que está sendo executado.

Monitoramento e controle

A fase de monitoramento e controle promove o acompanhamento, a revisão e a regulação do progresso e do desempenho do projeto.

Visa também assegurar que os desvios em relação ao planejado sejam minimizados, de forma que somente as mudanças efetivamente necessárias sejam implementadas, por meio de um fluxo claro de aprovação das



mudanças. Isso possibilita um equilíbrio entre o cumprimento do plano do projeto e a necessidade de sua adaptação à realidade do Tribunal.

O monitoramento e o controle de um projeto podem ser efetuados de diversas maneiras. Boas opções recomendadas para isso são a realização de reuniões periódicas com a equipe do projeto e/ou com o Escritório de Gerenciamento de Projetos do STF, a elaboração de relatórios gerenciais e a utilização de indicadores de desempenho.

Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE)

Periodicamente, o CGE-STF realiza a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) para o monitoramento e acompanhamento da Gestão da Estratégia no STF. Nesse contexto, cabe à SGE organizar a RAE e auxiliar o CGE-STF, bem como exercer papel integrador do Tribunal, apoiar o planejamento e a estruturação dos projetos estratégicos, além de acompanhar, controlar e manter informada a Alta Administração sobre o andamento dos projetos e programas estratégicos do STF. Tudo isso com o imprescindível apoio dos gerentes de projeto.

O gerente de projeto é figura de extrema importância no provimento de informações necessárias à consolidação dos dados gerenciais para a tomada de decisão por parte da Alta Administração do STF. A SGE apoia os gerentes na medição e na análise crítica do desempenho dos programas e projetos, objetivando sua melhoria contínua.

Os gerentes têm alçada suficiente para responder por seus programas e projetos estratégicos perante todas as instâncias de supervisão do Tribunal. Desse modo, poderão ser convidados a participar das RAEs para apresentar informações atualizadas sobre o progresso do seu projeto, a qualidade das entregas e os resultados produzidos.





Reuniões periódicas com a equipe do projeto e/ou com o Escritório de Gerenciamento de Projetos do STF

O gerente deve acompanhar e ajustar a execução do projeto, comunicando frequentemente o andamento dos trabalhos à equipe de execução. Em contrapartida, os integrantes da equipe devem informar o gerente sobre o andamento das ações em que estejam envolvidos.

O contato periódico com o Escritório de Gerenciamento de Projetos do STF também é essencial, haja vista que uma das atribuições dessa unidade é apoiar o gerente na medição e na análise crítica do desempenho dos programas e projetos, oferecendo auxílio na solução de possíveis gargalos no andamento dos trabalhos.

Para otimizar as reuniões, as equipes devem ser sempre objetivas e focadas na detecção de problemas e na implementação de soluções para eventuais desvios de curso que ocorram no projeto.

Relatórios gerenciais

Relatórios gerenciais são documentos com informações relevantes para a gestão de projetos. Quando bem feitos, servem de suporte para o bom andamento das ações ligadas aos projetos. São instrumentos cujo propósito é ajudar as partes interessadas a monitorar e controlar o que está sendo feito.

O gerente de projeto desempenha papel de grande importância no tocante aos relatórios. É ele quem fornecerá todas as informações solicitadas pela SGE para o acompanhamento dos programas e projetos estratégicos sob sua responsabilidade. Entre outras atribuições, ele deverá assegurar que as entregas estejam em conformidade com o que foi planejado, gerindo proativamente o escopo do projeto.



O controle do trabalho executado é reportado nas interações do gerente por intermédio do sistema de gerenciamento de projetos do Tribunal, bem como por meio do relatório de acompanhamento (*status report*). Esse relatório é elaborado pelo gerente e pela equipe do projeto, com periodicidade compatibilizada pela SGE, em parceria com a equipe responsável pelo projeto, em cada caso.

Esse é o instrumento que dá às partes interessadas publicidade e transparência sobre o andamento do projeto. O relatório descreve as intercorrências que impactaram o projeto no período e as ações saneadoras, com as justificativas e os prazos estimados para a resolução das ocorrências.

Para elaborar o relatório, é necessário observar o fluxo apresentado na figura a seguir.

Figura 9 – Fluxo de relatório gerencial



Acesse o processo SEI do respectivo projeto.



Inclua e preencha o formulário padrão (*Status Report*) constante do SEI.



Assine o documento e gere um arquivo pdf do *Status Report*.



Insira o pdf no sistema indicado pela SGE para acompanhamento dos projetos.

Fonte: SGE.

Indicadores de desempenho

A adoção de indicadores para acompanhamento dos projetos, apesar de complexa, constitui atividade de extrema importância a ser trabalhada pelo gerente. Isso porque, a partir das mensurações de indicadores, será possível avaliar se as metas propostas foram alcançadas.



Um indicador importante para a avaliação do projeto é o Índice de Desempenho de Prazo (IDP). O IDP mostra como está o andamento do projeto em relação ao cronograma preestabelecido. A ideia é avaliar a evolução do projeto em decorrência da conclusão das tarefas definidas no cronograma.

É comum que os projetos apresentem prazos bem estreitos, que precisem ser cumpridos para o máximo de aproveitamento e, por isso, a avaliação do IDP precisa ser efetuada.

Encerramento

Como conceituado no início deste guia, o projeto apresenta um fim definido. Essa é a peculiaridade que o diferencia de outras atribuições no trabalho. O encerramento de um projeto acontece quando todo o trabalho está concluído e os resultados foram alcançados ou quando um projeto é cancelado.

No entanto, não raro, a conclusão dos projetos se perde na instituição, sem um momento determinado para a sua formalização nem registro dos ganhos e aprendizados advindos da experiência.

Avaliar a forma como o projeto atingiu, ou não, os objetivos propostos auxilia a compreender se ele foi bem concebido, planejado e executado. No caso de um projeto cancelado, verificar o que deu errado também é imprescindível.

Um outro ganho é a valorização dos esforços da equipe responsável pelo empreendimento, com a oportunidade de explicitar a percepção do término e do reconhecimento de um trabalho.

A seguir dois importantes artefatos para o encerramento de um projeto no STF.



Termo de Encerramento do Projeto

O Termo de Encerramento do Projeto (TEP) é o artefato que formaliza a conclusão do projeto. Esse instrumento visa garantir, entre outros pontos:

- » satisfação com os critérios de sucesso do projeto;
- » verificação e documentação das entregas;
- » formalização da aceitação ou da recusa das entregas;
- » registro das lições aprendidas, úteis para o uso em futuros projetos.

No TEP, também devem ser apontados os produtos que foram entregues, com a avaliação da qualidade e do escopo de cada um. Pendências, caso existam, também devem ser registradas. É de suma importância assinalar as principais dificuldades encontradas e os eventos importantes que tenham ocorrido durante todo o ciclo de vida do projeto. No caso de um projeto cancelado, os motivos que levaram ao seu cancelamento também devem ser registrados.

Lições aprendidas

Todo projeto apresenta erros, acertos e lições a serem aprendidas. Quando explicita essas situações por meio de registros bem estruturados, o gerente facilita a gestão do conhecimento na instituição. Os registros servem como um norte aos gerentes e às equipes atuais e futuras para colherem os melhores benefícios nos próximos trabalhos.

Para isso, há o momento de registrar as lições aprendidas, que são todos os conhecimentos adquiridos durante a realização de um projeto. Independentemente do resultado final, é de suma importância catalogar os pontos positivos e negativos em cada etapa vencida ou em cada entrega realizada.

Uma boa forma de coleta de informações sobre as lições aprendidas é reunir as pessoas que participaram da execução do projeto para que, em cada

entrega, compartilhem as percepções e reflitam até mesmo sobre o que foi bem-sucedido e o que precisa ser aperfeiçoado. Na fase de encerramento, é importante incentivar todos os envolvidos a preencherem essas informações.

Utilizando as principais áreas do conhecimento como o escopo, o tempo, o custo e a qualidade, os aspectos relacionados à gestão do projeto e de pessoas, é primordial buscar respostas sobre o que deu certo e o que deu errado. Responder perguntas como:

- » Quais situações relevantes aconteceram durante o projeto?
- » Quais expectativas foram cumpridas e quais não foram?
- » Em que aspecto o projeto foi bem-sucedido?
- » Onde houve falhas e quais foram as consequências?

Uma forma simples e estruturada para que a lição aprendida seja significativa é seguir um modelo constituído por quatro perguntas para identificar as lições positivas e as negativas em cada área de conhecimento do projeto.

Figura 10 – Modelo para identificação das lições

Lições Aprendidas		
O evento (O que ocorreu?) A(s) causa(s) (Por que ocorreu?) O impacto (Quais foram as consequências?) O futuro (Qual é a sugestão para os próximos projetos?)		
Área	Lições Positivas (O que deu certo?)	Lições Negativas (O que deu errado?)
Escopo		
Tempo		
Custo		
Qualidade		
Comunicação		
Partes Interessadas		

Fonte: SGE.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer um gerenciamento de projetos efetivo no Supremo Tribunal Federal significa gerir bem os recursos públicos. Para essa boa gestão acontecer, é necessário o esforço conjunto de todos os profissionais envolvidos.

Nesse contexto, é imprescindível considerar o cidadão como cliente fundamental para o recebimento do resultado final.

Uma gestão efetiva de projetos favorece, entre outros aspectos, a resolução de problemas, a tomada de decisão e a identificação de causas e efeitos das intercorrências vivenciadas no ciclo de vida de cada projeto. Além disso, viabiliza a economia de recursos e o crescimento institucional, possibilitando uma visão de futuro assertiva conectada com a estratégia do Tribunal e com o cumprimento do papel maior de quem trabalha no setor público: servir à sociedade com excelência.



REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). *Manual de gerenciamento de projetos da ANAC*. Brasília: ANAC, [2012?]. 77 p., il. MGP-ANAC v1.0. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2014/14/anexo-iv-2013-manual-de-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Metodologia de gestão de projetos do STJ-MGSTJ*: guia metodológico. Ed. rev. e atual. em agosto/2019. Brasília: STJ, 2019. 46p., il. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/MGP/article/view/3493/3616>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Resolução STF n. 638*, de 10 de junho de 2019. Institui a Política de Gestão da Estratégia, a Política de Gestão de Processos de Trabalho, a Política de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Programas e Projetos do Supremo Tribunal Federal (STF). Publicada no DJE/STF, n. 126, p. 1- 14, 11/06/2019, com retificação de data pelo DJE/STF n. 128, em 13/06/2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO638-2019.PDF>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de projetos*. Brasília: TCU, 2006. 107 p., il. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-projetos.htm>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (18. Região). *Metodologia de gerenciamento de projetos*: guia de referência do sistema de gestão de projetos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Goiânia: TRT, Secretaria de Gestão Estratégica, 2017. 29 p., il. Versão 5.4. Disponível em: http://www.trt18.jus.br/portal/arquivos/2017/02/mgp_trt18_v5-4-1.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.



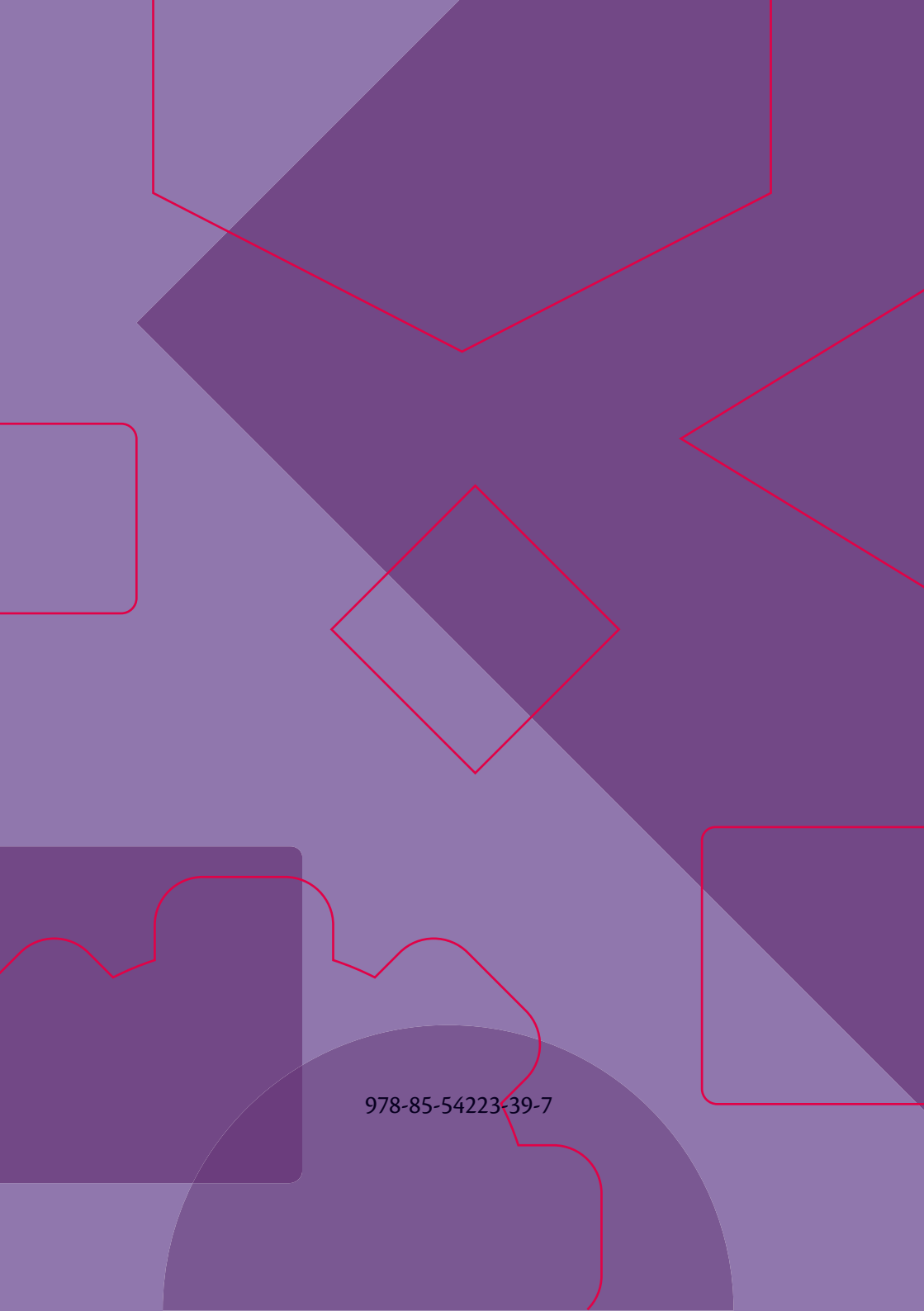
CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). *Manual de gestão de projetos da Justiça Federal*. Brasília: CJF, 2016. 1. ed. 79 p, il. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/estrategia/justica-federal/referenciais-metodologicos/gerenciamento-de-projetos/manual-de-gestao-de-projetos-da-justica-federal/view>. Acesso em: 25 nov. 2019.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. *Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 229 p., il., gravs.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

REDE Juntos: plataforma digital. Disponível em: <https://wiki.redejuntos.org.br/busca/projeto-estrategico-sobre-gestao-estrategica-gerenciamento-de-projetos-estrategicos-e>. Acesso em: 11 dez 2019.



The background is a solid light purple color. It features several overlapping geometric shapes in a darker purple shade. These include a large rectangle in the upper left, a large triangle in the upper right, a diamond shape in the center, a rectangle in the lower left, and a large semi-circle at the bottom. Red outlines of various shapes, including rectangles, a diamond, and a complex wavy line, are scattered across the composition.

978-85-54223-39-7