

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



Metodologia de Gestão de Projetos do STJ

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Metodologia de Gestão de Projetos do STJ

6ª EDIÇÃO

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CPES/AGE

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

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

REALIZAÇÃO

Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

Elaine Nóbrega Borges

EQUIPE TÉCNICA

Coordenadoria de Planejamento
Estratégico – CPES/AGE

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenadoria de Multimeios – SCO

DISPONÍVEL EM

bdjur.stj.jus.br

CONTATO

projetos@stj.jus.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B823m

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.

Metodologia de gestão de projetos do STJ [recurso eletrônico] / Superior Tribunal de Justiça, Assessoria de Gestão Estratégica. — 6. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2022.

Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 60 páginas).

Publicado até a 5. ed. sob o título: **Metodologia de gestão de projetos do STJ**, MGSTJ : guia metodológico.

Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br>

ISBN 978-65-88022-20-7

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

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

COMPOSIÇÃO DO STJ EM DEZEMBRO/2022

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** ■¹
 Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes** ■² ■³
 Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**
 Ministra Fátima **Nancy Andrighi**
 Ministra **Laurita Hilário Vaz**
 Ministro **João Otávio de Noronha**
 Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**
 Ministro Antonio **Herman de Vasconcellos e Benjamin**
 Ministro **Jorge Mussi**
 Ministro **Luis Felipe Salomão** ■⁴
 Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques** ■⁶
 Ministro **Benedito Gonçalves**
 Ministro **Raul Araújo Filho** ■⁵
 Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**
 Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**
 Ministro **Antonio 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 Luíz Kukina**
 Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** ■⁷
 Ministra **Regina Helena Costa** ■⁸
 Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**
 Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
 Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
 Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
 Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
 Ministro **Joel Ilan Paciornik**
 Ministro **Messod Azulay Neto**
 Ministro **Paulo Sérgio Domingues**

Desembargador **Jesuino Aparecido Rissato**

Sergio José Americo Pedreira ■⁹
Carl Olav Smith ■¹⁰
Alexandre Domingos de Affonso Fabre ■¹¹

CARGOS:

 ■¹ Presidente

 ■² Vice-Presidente

 ■³ Corregedor-Geral da Justiça Federal

 ■⁴ Corregedor Nacional de Justiça

 ■⁵ Diretor da Revista de de Jurisprudência

 ■⁶ Diretor-Geral da ENFAM*

 ■⁷ Ministro Ouvidor

 ■⁸ Ministra Ouvidora Substituta

 ■⁹ Diretor-Geral

 ■¹⁰ Secretário-Geral da Presidência

 ■¹¹ Secretário-Executivo da Presidência

*ENFAM — Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Gerenciar
projetos é
transformar
ideias em
resultados.

FIGURA 1 Frase de Evelyn Cordeiro

A **MGSTJ (Metodologia de Gestão de Projetos do STJ)** é própria do Tribunal da Cidadania. Foi construída com base em pesquisa na literatura dessa área do conhecimento além de trocas de experiências realizadas com outras instituições, com adequações às peculiaridades e às especificidades do STJ. Soma-se a isso, a maturidade alcançada no tema pela instituição, uma vez que o Tribunal aplica o gerenciamento de projetos desde 2004 e busca continuamente o aprimoramento dos métodos para alcance dos melhores resultados.

A **MGSTJ** tem importante papel na elaboração, gestão e transparência das iniciativas conduzidas pelo Tribunal. Além disso, ela tem por objetivo o estabelecimento de uma linguagem comum, a redução de custos, o aumento da produtividade, a mitigação de riscos operacionais e o compartilhamento de lições aprendidas sobre projetos já implementados.

Em um contexto de restrições e de necessidade constante de melhorias e soluções inovadoras, a **MGSTJ** auxilia no gerenciamento das iniciativas que propiciam o cumprimento da estratégia institucional, promovendo sinergia e contribuindo para o alcance da visão de futuro.

Em caso de dúvidas, sugestões, ou para saber mais, entre em contato com o Escritório Corporativo de Projetos – ECP pelo e-mail projetos@stj.jus.br e telefones **61-3319-8859 / 61-3319-7867**.

Tenha uma boa leitura!

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



2

LINHA DO TEMPO

INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Nenhum projeto
é viável se não começa
a construir-se desde já:
**o futuro será o que
começamos a fazer
dele no presente.**

FIGURA 2 Frase de Içami Tiba

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

1º MARCO 2004 a 2009

Implantação do gerenciamento de projetos no STJ

No STJ, o gerenciamento de projetos estruturado teve início em 2004, quando se decidiu adotar a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC para elaboração dos planos estratégicos. Naquele ano, foram realizadas as primeiras ações de capacitação sobre o tema, implementados projetos importantes como o Malote Digital, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados e o Cadastro Eletrônico de Advogados. Em 2007, foi estruturado o Escritório Corporativo de Projetos, que teve como missão publicar a primeira edição da **MGSTJ**, instituída pela Instrução Normativa n. 6/2007. Além do guia metodológico, o Escritório elaborou a primeira versão dos formulários para gestão dos projetos do STJ e implantou a ferramenta de gerenciamento de projetos – *Microsoft Project*.


2º MARCO 2010 a 2014

Capacitação e disseminação da cultura de gerenciamento de projetos


Em 2010, houve um grande avanço no que diz respeito ao Ensino à Distância (EAD) e o STJ lançou sua primeira turma para capacitar os gestores. Nesse período, houve grande disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. A partir de então, foram iniciados os encontros de gestores de projetos que têm por objetivo trazer palestrantes para discutir questões comuns como escopo, gerenciamento de cronograma, custos, entre outras. São eventos que propiciam o esclarecimento de dúvidas e interações sobre dificuldades de um projeto que podem ser similares em outros, discutindo-se soluções em conjunto com a opinião de um especialista. Nesse ciclo, o portfólio estratégico contemplou 30 iniciativas, das quais 18 foram concluídas, merecendo destaque a entrega do Espaço do Advogado, da informatização da Jurisprudência e o Peticionamento, que passou a ser feito integralmente de forma eletrônica.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

3º MARCO 2015 a 2020

**Inovação e emprego
da inteligência artificial**


Já em 2015, iniciou-se um novo ciclo estratégico, com vigência até 2020. Nesse período, foram acompanhadas 46 iniciativas como estratégicas, entre as quais 32 foram concluídas e 10 transferidas para o [Plano Estratégico STJ 2021 – 2026](#), demonstrando continuidade administrativa. A grande inovação desse ciclo foi a implantação de iniciativas com o uso de tecnologias voltadas para a Inteligência Artificial. Foram implementados o Athos, o Accordes e o Gestão de Precedentes. O uso dessas técnicas propiciou mais celeridade no envio de sugestões de Recursos Representativos da Controvérsia, criação de grupos de teses e a identificação de temas para serem submetidos ao rito dos repetitivos.

4º MARCO 2021 a 2026

Transparência

No atual ciclo estratégico (2021 – 2026), o Tribunal passou a apresentar no [Portal da Transparência do STJ](#) o seu portfólio de iniciativas estratégicas em um Painel BI (*Business Intelligence*). A ferramenta objetiva simplificar e agilizar a disponibilização de informações à sociedade sobre as iniciativas prioritárias da Corte. É por meio dessa gestão participativa que os cidadãos poderão contribuir, auxiliando a administração para que adote medidas que atendam verdadeiramente ao interesse público.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

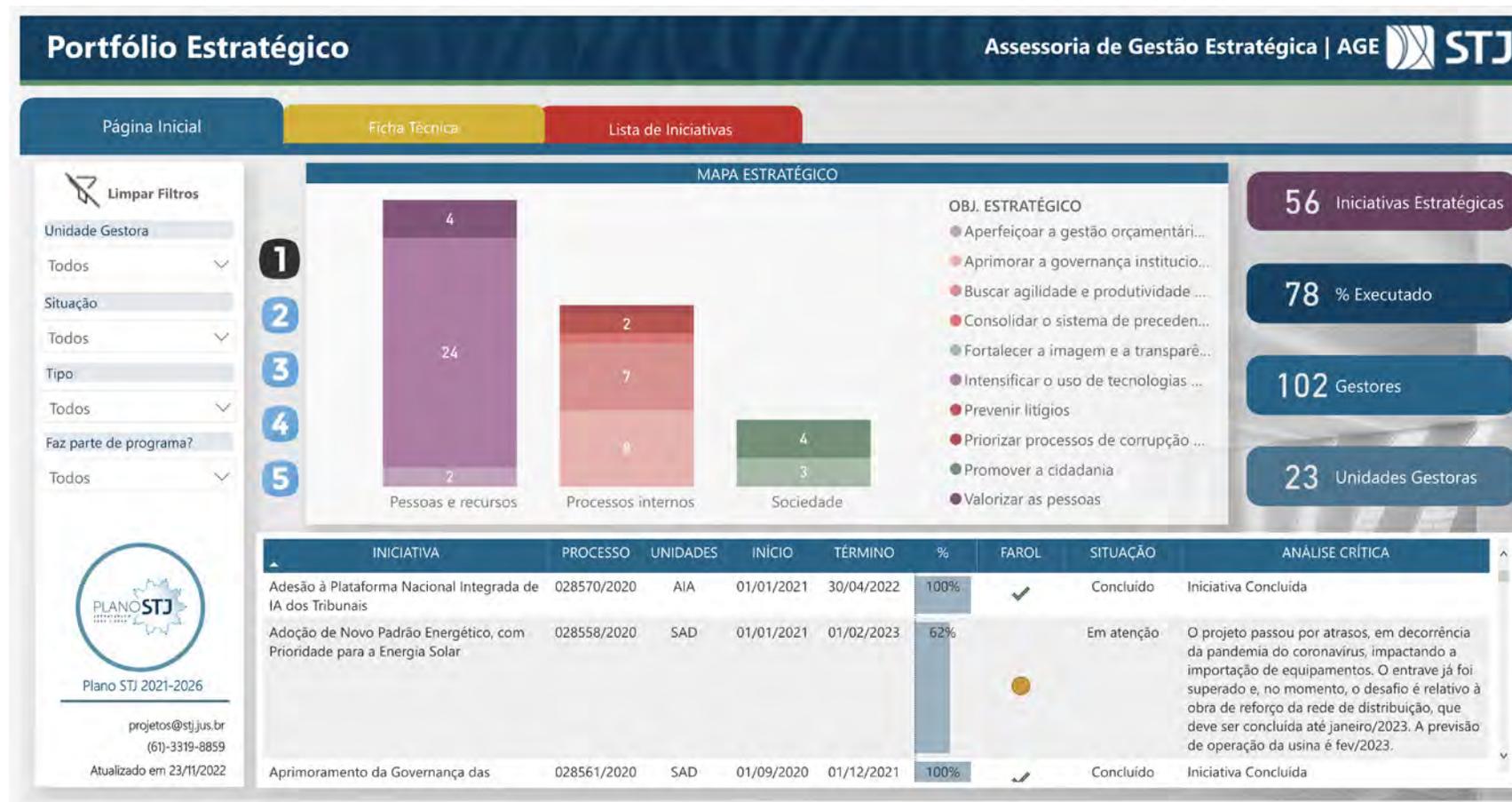


FIGURA 3 Painel BI do portfólio estratégico

A medida está em consonância com as determinações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelecidas na **Resolução CNJ n. 260/2018**, segundo a qual deve ser dada **transparência** ao acompanhamento de ações, projetos e programas de natureza estratégica nos órgãos do Poder Judiciário.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



3

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

GESTÃO DE PROJETOS

Gestão de Projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de atividades e tarefas com prazo e critérios de qualidade pré estabelecidos, através do gerenciamento de recursos físicos e humanos.

FIGURA 4 Frase do Professor Éric Guimarães



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

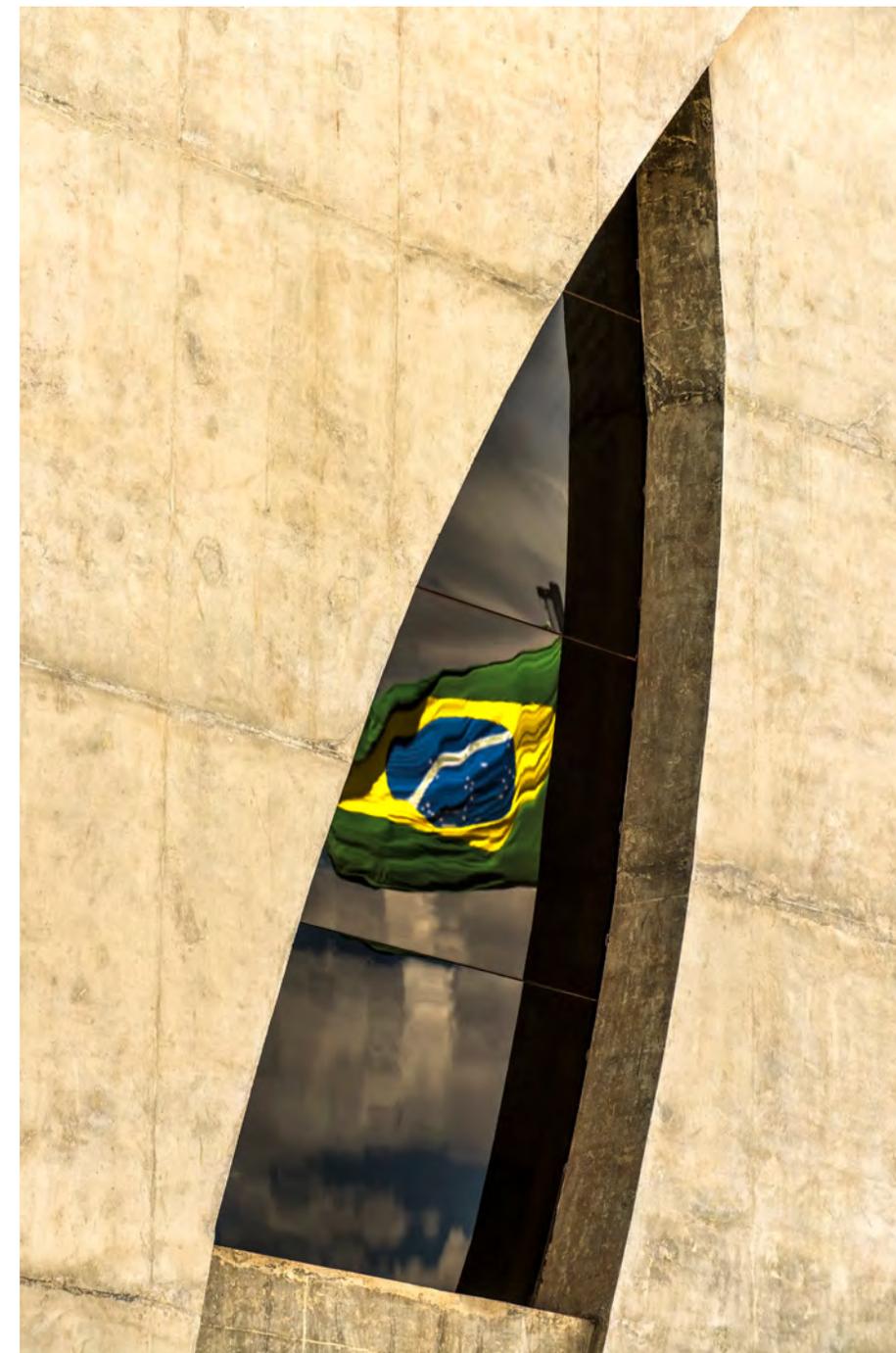
REFERÊNCIAS

Se pensarmos na nossa vida pessoal, lidamos com diversos projetos: a reforma da casa, a realização de uma viagem de férias, o desenvolvimento de um trabalho de pós-graduação, uma festa de confraternização, entre tantos outros.

E no STJ não é diferente: desenvolvemos sistemas de informação, executamos obras de engenharia, promovemos melhorias em processos de trabalho, eventos e cursos, enfim, atuamos com projetos, seja como líderes ou como integrantes de equipes.

Nesse contexto, precisamos de uma metodologia que tem por objetivo o alcance de uma gestão mais eficiente, evitando retrabalho. É preciso organizar as ideias, antes de partir para uma execução, de forma imediatista. Precisamos de um método!

Por isso, é importante uma boa documentação que possibilite o registro de todas as fases do trabalho realizado, permitindo, com o passar do tempo, que seja formada uma base histórica de lições aprendidas referentes aos projetos do STJ.



INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Para cada fase, é necessário reportar dados sobre os produtos entregues, medir indicadores, analisar riscos, registrar dificuldades encontradas na execução, avaliar a comunicação e os pontos de melhoria.

É esse controle, ou acompanhamento periódico, que possibilita a identificação de situações críticas e auxilia na implementação de ações corretivas a serem tratadas nas reuniões setoriais ou no âmbito estratégico.

Portanto, aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos contribui para o bom planejamento, a execução e o monitoramento das ações, favorecendo a maior qualidade dos produtos e serviços entregues e incrementando a maturidade organizacional.

A referência mais conhecida em gerenciamento de projetos é o **guia *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*** que traz a seguinte definição:

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

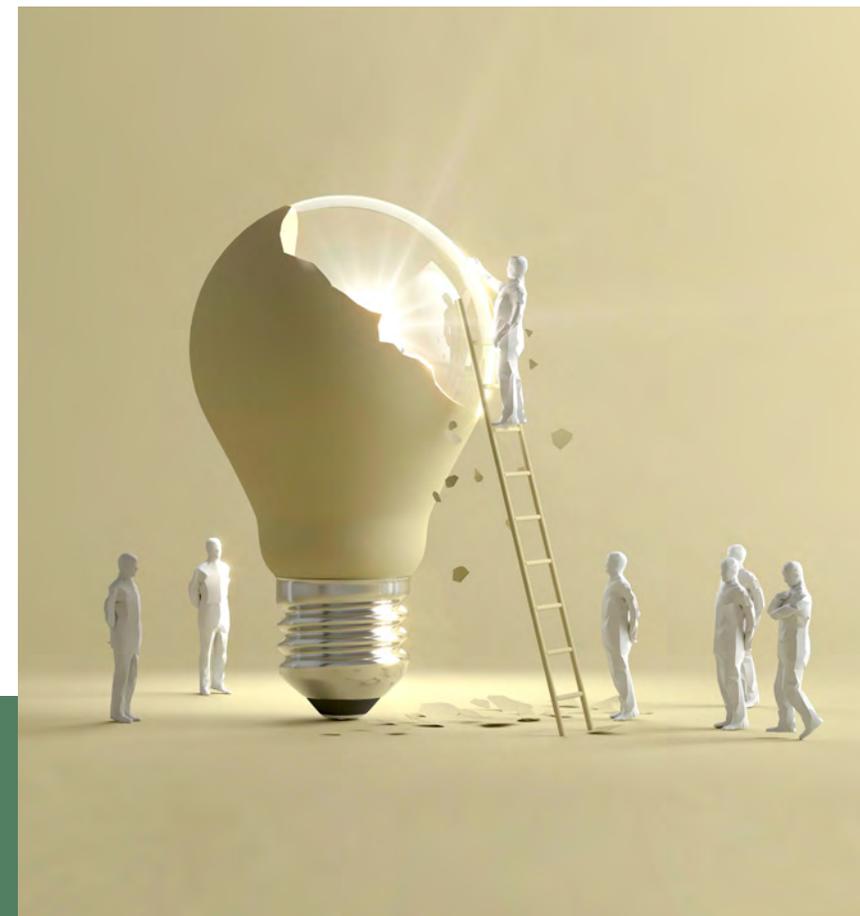


FIGURA 5 Definição PMBOK

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

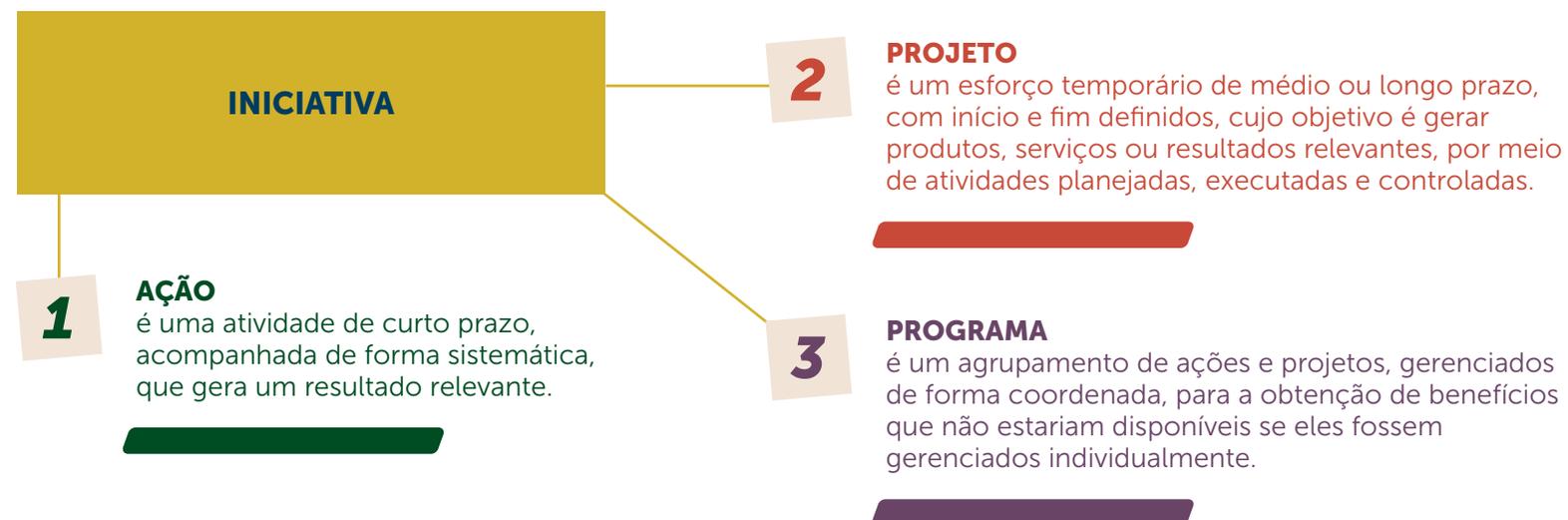
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Com base em estudos na literatura relacionada ao gerenciamento de projetos, o STJ passou a adotar o conceito de “**iniciativa**”, que pode ser classificada internamente em três tipos, a saber:

FIGURA 6 Classificação das iniciativas



Por esse motivo,
a partir de agora, sempre que este guia metodológico falar em “**iniciativas**”, entenda-se “**ações, projetos e programas**”.

Dá-se o nome de **portfólio estratégico** ao conjunto de iniciativas selecionadas segundo critérios estabelecidos na **MGSTJ**, em auxílio ao cumprimento dos objetivos estratégicos do Tribunal.

As iniciativas que não se encaixam nesses critérios são consideradas setoriais e serão gerenciadas pelos titulares das unidades demandantes.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



A presente metodologia traz um enfoque maior ao nível estratégico, mas poderá ser aplicada também para a gestão de iniciativas setoriais.

E quais são as vantagens de uma iniciativa ser monitorada no **nível estratégico?**

Iniciativa estratégica impacta diretamente no alcance da missão, visão e objetivos estratégicos.

APROVADA PELO DIRETOR-GERAL E ACOMPANHADA PELA AGE.

Iniciativa setorial visa atingir resultados pretendidos no âmbito da unidade demandante, seja em nível tático (secretaria/coordenadoria) ou operacional (seção).

APROVADA PELO SECRETÁRIO OU ASSESSOR-CHEFE.

ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

As iniciativas estratégicas são discutidas nas Reuniões de Análise Estratégica — RAEs, com participação da Alta Administração e dos gestores em nível CJ-3.

ORÇAMENTO PRIORIZADO

As iniciativas estratégicas, sempre que possível, não serão objeto de contingenciamento orçamentário.

RECONHECIMENTO DOS GESTORES

Os gestores recebem pontos para o programa Valoriza STJ.

Valoriza **STJ** 

Para mais informações, [clique aqui](#).

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



4

ELEMENTOS-CHAVE PARA O SUCESSO

INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

A aplicação da gestão de iniciativas contribui para que as ideias inovadoras e as ações corretivas do processo de trabalho de uma unidade sejam mais bem traduzidas e factíveis de implementação.

Essas iniciativas são elaboradas, executadas e monitoradas por pessoas e impactadas por fatores como prazo, qualidade e recursos. Quando bem-sucedidas, contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos ao longo do tempo.

Por essa razão, o gerenciamento de iniciativas deve ser visto como algo que irá guiar o gestor, uma vez que sua proposta será apresentada, aprovada, planejada, executada e controlada visando ao êxito da solução. Assim, atribuir foco meramente burocrático à gestão de ações, projetos e programas é desvirtuar sua finalidade.

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



INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

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

As **pessoas** representam a parte central de toda iniciativa. Por isso, é fundamental ter uma **equipe técnica capacitada para elaborar os produtos e os serviços definidos no escopo**. O gestor tem como atribuição garantir que sua equipe seja capaz de executar as tarefas conforme o planejado. Ele deve planejar as ações de capacitação e, para tanto, o cronograma deve ser negociado com o Centro de Formação e Gestão Judiciária – CEFOR.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



“O segredo sobre fazer mudanças é não focar toda sua energia lutando contra o velho, mas sim construindo o novo.”

Sócrates

Outro fator crítico para o sucesso é a **gestão das mudanças**. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge uma demanda inesperada, é preciso avaliar o custo e o benefício da alteração da iniciativa. Exemplos possíveis são a alteração da legislação durante a execução de uma iniciativa, movimentação de pessoas ou mudanças tecnológicas. Assim, quando surgem desvios no curso da iniciativa, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar o apoio da alta administração na tomada de decisões. Para fazer uma boa gestão da mudança, é preciso a realização de reuniões de acompanhamento periódicas com participação do gestor da iniciativa, da equipe da AGE, do patrocinador e demais envolvidos, a fim de identificar problemas, avaliar, reduzir riscos e promover ações corretivas e preventivas.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



5

INDICADORES

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

O QUE PODE SER MEDIDO, PODE SER MELHORADO.

FIGURA 7 Frase do Peter Drucker



INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Os indicadores são termômetros que permitem o acompanhamento do andamento de uma iniciativa, bem como dos resultados ou benefícios alcançados.

Fazendo um paralelo com nossas vidas, em geral fazemos regularmente *checkups* para diagnosticar uma doença precocemente e com segurança antes que o quadro se torne crítico. A pressão arterial, o peso, os marcadores sanguíneos são bons exemplos de indicadores utilizados nesses diagnósticos.

E no mundo das iniciativas, não utilizar indicadores para monitoramento seria como tratar de um paciente sem a realização de exames, restando como fontes de informação: a aparência e os sintomas. Evidentemente que o paciente pode ser curado, mas o risco pode ser altíssimo.

Em resumo, em um ambiente de gerenciamento de iniciativas, os indicadores são importantes na identificação de uma eventual anormalidade. Nesse momento, **o gestor e sua equipe devem identificar a causa-raiz dos problemas**, bem como as possíveis ações corretivas, sendo fundamental o apoio do patrocinador da iniciativa.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A **MGSTJ** determina que toda iniciativa deve ter pelo menos um indicador padrão: um farol que explicita o *status* de execução da ação, projeto ou iniciativa, conforme se segue:

TABELA 1 Farol da iniciativa

FAROL	CONDIÇÃO
 DENTRO DO PREVISTO	Não há atrasos no cronograma nem dificuldades quanto ao número de integrantes de equipe, à qualidade dos produtos e à execução orçamentária. Os riscos também estão sob controle.
 EM ATENÇÃO	Possui problema pontual relacionado ao prazo, ao custo, à qualidade, à equipe ou aos riscos.
 SITUAÇÃO CRÍTICA	Apresenta diversos problemas como atrasos, orçamento não executado, baixa qualidade de produtos, falta de equipe ou riscos fora do controle.

A medição do farol da iniciativa é realizada com base em um questionário respondido pelo gestor quando da entrega dos relatórios de acompanhamento periódicos.



Contudo, não devemos nos prender a apenas um indicador para monitorar a iniciativa. Existe uma gama enorme de possibilidades de indicadores que podem ser usados, tanto para análise do desempenho quanto para a avaliação do sucesso e alcance dos resultados da iniciativa.

Vejamos alguns exemplos:

TABELA 2 Indicadores de gerenciamento de iniciativa

INDICADOR	EXEMPLOS
Entrega de resultados	Se a iniciativa consiste em implantar uma ferramenta.
Orçamento	Indicador de desempenho do custo do projeto, que avaliará a relação entre orçamento previsto e o realizado.
Qualidade	Indicador baseado em pesquisa de satisfação dos usuários para verificar se a entrega está de acordo com as expectativas das partes interessadas.
Resultado	Indicador relacionado ao número de acessos ao produto ou serviço, para avaliá-los quanto à utilização. Indicador relacionado ao número de acessos ao produto ou serviço, para avaliar a efetividade de entrega da iniciativa.

Para a criação de indicadores vale seguir algumas dicas:

ESPECIFICIDADE

A meta deve ser muito bem definida. Assim, não adianta estabelecer o objetivo “sem referência”. Quanto mais específica for a definição de seu propósito, mais direcionado estará seu caminho. Por exemplo, se a referência é a prestação de uma justiça rápida, é importante estabelecer, de forma específica, essa rapidez (qual tempo é o ideal para a tramitação do processo para o meu cliente?).

MENSURABILIDADE

A meta deve ser quantificável, tornando-se objetiva, palpável, fácil de medir.

EXEQUIBILIDADE

A meta tem de ser alcançável, possível, viável.

RELEVÂNCIA

A meta precisa ser importante, significativa e desafiadora. É necessário ousadia e coragem para propor algo que seja capaz de motivar a equipe em busca do resultado.

TEMPORALIDADE

É o aspecto mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo. A definição dos prazos deve considerar as peculiaridades de cada organização e os recursos disponíveis. Importante ressaltar que o estabelecimento de prazos deve ser o mais realista e factível possível. Esses prazos devem conter, ao menos, MÊS e ANO.

Você se interessou pelo tema indicadores e deseja ler mais sobre o assunto?



» Então consulte a publicação disponível no Portal da Transparência e Prestação de Contas do STJ, denominada “**Construindo e Gerenciando Indicadores**”, disponível no Portal da Transparência do STJ.

O texto possui uma abordagem bastante prática, apresenta não só os conceitos, como também muitos exemplos, e um passo a passo para a elaboração de um bom indicador.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



6

ATORES E SEUS PAPÉIS

Para que uma iniciativa atinja os seus objetivos, **CADA RESPONSÁVEL DEVE CONHECER BEM A SUA PARCELA EM TODO O PROCESSO**, de modo a promover sinergia entre os papéis desenvolvidos e facilitar o andamento dos trabalhos.



No gerenciamento de iniciativas estratégicas do STJ, identificamos os seguintes atores:

PATROCINADOR

O **patrocinador** é o titular da unidade gestora da iniciativa, que no STJ ocupa cargo em nível de secretaria CJ-3 ou superior. Ele é responsável por indicar os gestores, prover os recursos essenciais à sua implementação, acompanhar e orientar o trabalho e apoiá-lo na tomada de decisões.

Registra-se que não é recomendada a autoindicação do patrocinador para a gestão da iniciativa, em razão do acúmulo de tarefas sob sua responsabilidade.



GESTOR

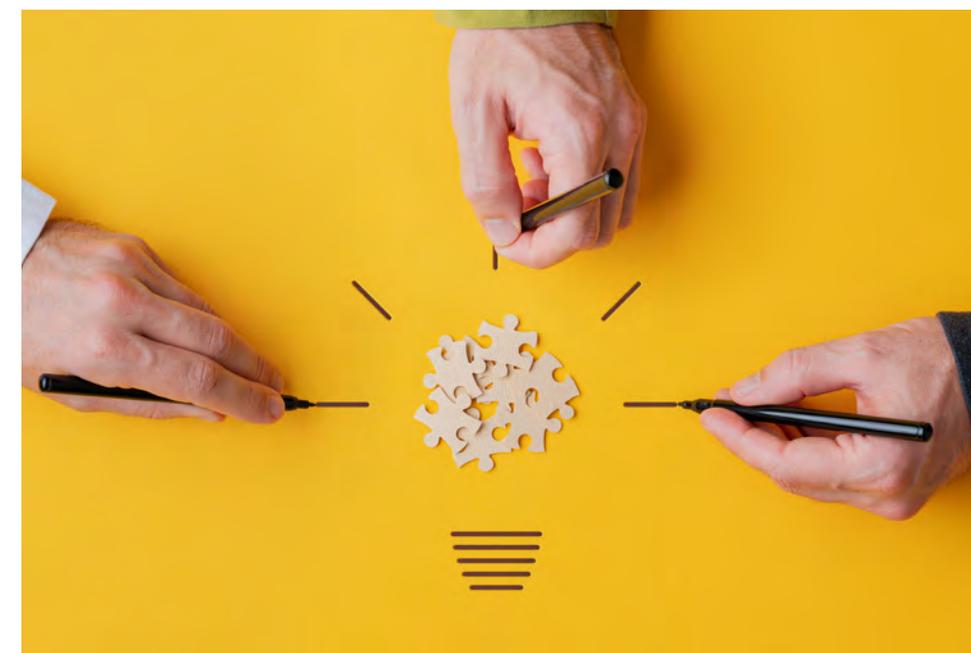
No STJ, o **gestor** é a figura central responsável pelas iniciativas, sendo sua escolha baseada em critérios que consideram o conhecimento geral do servidor nas diversas áreas de gestão, como escopo, comunicação, custos, aquisições, pessoas, prazos, riscos, bem como o conhecimento do negócio.

O gestor deverá ter boa capacidade de planejamento e de organização, ou seja, de desmembrar um produto em tarefas. Além disso, ele deve ter uma visão sistêmica e conhecimento do negócio do Tribunal, da missão, visão de futuro e do alinhamento da iniciativa proposta aos objetivos estratégicos do STJ, o que significa conhecer os papéis das unidades envolvidas.

Gestores de ações, de projetos e de programas estratégicos são designados por uma portaria do diretor-geral da Secretaria do Tribunal, juntamente com um gestor substituto, após indicações do patrocinador. Quando a implementação de iniciativa estratégica requerer serviço técnico especializado, tais como engenharia ou tecnologia da informação, será designado o **gestor técnico** da iniciativa. A designação dá ao gestor abertura para interagir diretamente com as unidades executoras. O gestor tem autoridade dentro dos limites da iniciativa que administra, o que não se confunde com autoridade hierárquica dentro da organização. Os gestores de iniciativas setoriais são escolhidos pelo titular da unidade, sem necessidade de publicação de portaria para nomeá-los.

ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS – ECP

Na **Assessoria de Gestão Estratégica** há uma equipe responsável pela coordenação do portfólio de iniciativas estratégicas do Tribunal que apoia a Alta Administração na seleção e priorização das iniciativas vinculadas ao plano estratégico. O ECP também é responsável por elaborar e manter atualizada a presente **Metodologia de Gestão de Projetos do STJ – MGSTJ**, prestar apoio e assessoramento técnico às unidades do Tribunal e aos gestores, em especial na elaboração de documentação e gerenciamento das iniciativas estratégicas, tendo como referência a **MGSTJ**; promover treinamentos para os gestores e integrantes de equipe e disponibilizar ferramentas para auxiliar na gestão da iniciativa; monitorar o andamento das iniciativas desde o início até o encerramento e consolidar as informações no Relatório de Desempenho Institucional – RDI, periodicamente.



INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS****EQUIPE TÉCNICA**

Consiste no conjunto de pessoas encarregadas da realização da iniciativa. Ela tende a ser multidisciplinar, e sua formação tem vigência limitada à duração da iniciativa, característica que a difere de uma equipe funcional, a qual é permanente. Os integrantes da equipe da ação, projeto ou programa podem ser oriundos de:

- » **equipe demandante:** são as pessoas ou unidades que especificam e definem aquilo que deve ser entregue;
- » **unidades de interface:** são as unidades do Tribunal responsáveis pela execução das tarefas;
- » **parcerias estratégicas:** instituições que se propõem a realizar acordos de cooperação, termos de compromisso, convênios ou outros instrumentos congêneres importantes para as entregas da iniciativa;
- » **contratos:** empresas contratadas para implementar produtos ou serviços no âmbito do Tribunal.



**TRABALHAR
EM EQUIPE É UNIR
VÁRIAS FORMAS DE
PENSAR NA BUSCA DE
UM OBJETIVO COMUM.**

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



7

SITUAÇÕES DE UMA INICIATIVA ESTRATÉGICA

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Segundo a **MGSTJ**, há cinco situações possíveis para uma iniciativa, conforme quadro a seguir:

TABELA 3 Situações de uma iniciativa estratégica

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Em elaboração	Compreende o período da elaboração do termo de abertura até a publicação da portaria de designação de gestores.
Em andamento	Quando se iniciam as atividades previstas no cronograma. Nesse momento, é prevista a execução do ciclo de atividades de planejamento, execução e controle.
Suspensa	Ocorre quando há diagnóstico de algum risco ou problema que requeiram análise mais detalhada para a escolha da melhor solução a ser adotada. A suspensão poderá levar à retomada da iniciativa ou ao seu cancelamento.
Cancelada	Ocorre quando as entregas planejadas não foram concluídas, ou não há mais interesse em sua continuidade. Iniciativa fica excluída do portfólio estratégico.
Concluída	Quando foram alcançados os resultados e entregues os produtos almejados no seu planejamento. É possível conclusão parcial, com redução de escopo, quando a iniciativa não entregou todos os resultados previstos, mas já alcançou a finalidade pretendida. Essa situação é declarada no relatório de encerramento.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

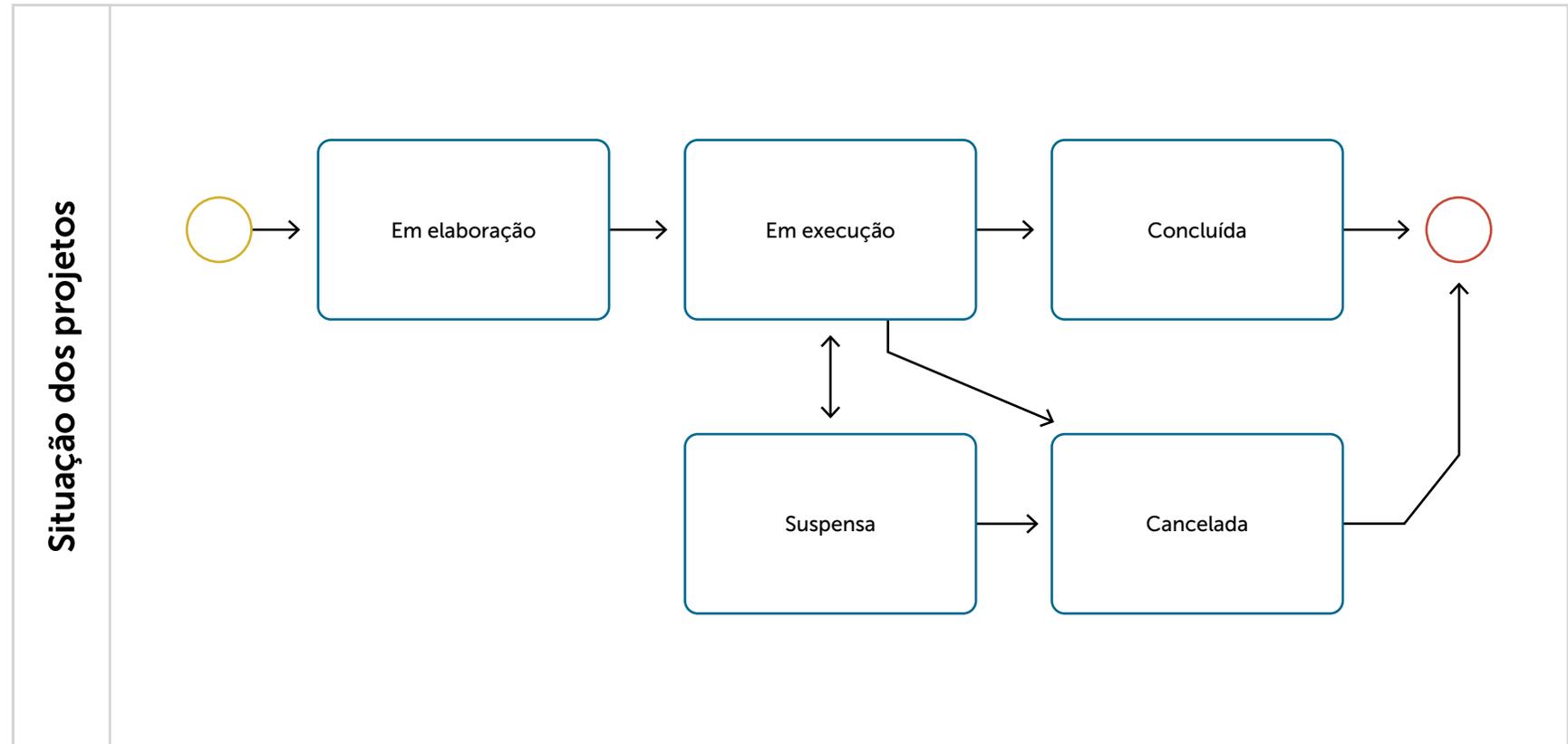
PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FIGURA 9 Situações de uma iniciativa



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



8

DOCUMENTAÇÃO

INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Em um processo não gerenciado de forma estruturada, os dados da iniciativa são trocados informalmente, em conversas. Entretanto, com a aplicação das técnicas de gestão, é feita a formalização das decisões por meio de documentos escritos e assinados. Isso gera compromisso!

Assim, um dos principais ganhos da gestão de uma iniciativa estratégica é o **registro documentado** das ações, que se concretiza por meio de relatórios, planos, despachos, atas de reunião, e-mails, notícias, notas fiscais pagas aos fornecedores, especificações técnicas, dentre outros documentos.

De fato, quando as ações de uma iniciativa são bem documentadas, há mais **transparência, facilidade de negociação e uma melhor disseminação do conhecimento na equipe**. Havendo, por exemplo, a necessidade de substituição de algum integrante de equipe, é bem mais fácil realizar um repasse quando há registros formalizados. Ou ainda, quando a iniciativa enfrenta alguma dificuldade, é importante informar no processo administrativo a fim de que os problemas e as propostas de ações corretivas sejam levados ao conhecimento da Alta Administração, para tomada de decisões.

A documentação de todas as fases da iniciativa também permitirá, com o passar do tempo, que seja formada uma base histórica de **lições aprendidas** que irão apoiar na condução de futuras ações, projetos ou programas.



INTRODUÇÃO
LINHA DO TEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**
**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**
INDICADORES
ATORES E SEUS PAPÉIS
**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTAÇÃO
PROCESSO DE TRABALHO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
CONSIDERAÇÕES FINAIS
REFERÊNCIAS

A **MGSTJ** prevê o conjunto de documentos que são utilizados nas fases do desenvolvimento da iniciativa, tratadas no tópico seguinte. Todos eles estão disponíveis como formulários específicos no sistema SEI. São eles:



TABELA 4 Formulários da **MGSTJ**

FASE	TÍTULO DO DOCUMENTO SEI	DESCRIÇÃO
Iniciação	MGSTJ – Termo de abertura	Identifica o objetivo, a justificativa, as unidades gestoras e a vinculação estratégica.
	MGSTJ – Análise de viabilidade técnica	Analisa se a iniciativa é tecnicamente viável, por meio de uma reunião técnica.
	MGSTJ – Parecer técnico	Indica se a iniciativa deve ser incluída no portfólio estratégico.
Controle	MGSTJ – Relatório de acompanhamento	Registra todas as informações relativas ao andamento da iniciativa, tais como as entregas, os prazos, o farol da iniciativa e a análise crítica.
	MGSTJ – Solicitação de mudança, cancelamento ou suspensão	Documenta as mudanças significativas de prazo, custo e escopo, bem como os pedidos de cancelamento e suspensão.
Encerramento	MGSTJ – Relatório de encerramento	Registra os produtos entregues, benefícios alcançados e as lições aprendidas.
Em todas as fases	MGSTJ – Ata de reunião	Documenta as decisões tomadas nas reuniões realizadas em todo o ciclo da iniciativa, desde a iniciação ao encerramento.

Ainda em auxílio ao gestor da iniciativa e sua equipe, encontra-se na Intranet a “**Caixa de Ferramentas para Gestão de Projetos**”. Lá constam diversos exemplos, modelos de documentos e ferramentas que podem ser utilizados em todas as fases da iniciativa, quando pertinente.



**CAIXA DE
FERRAMENTAS
PARA GESTÃO
DE PROJETOS**

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



9

PROCESSO DE TRABALHO

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

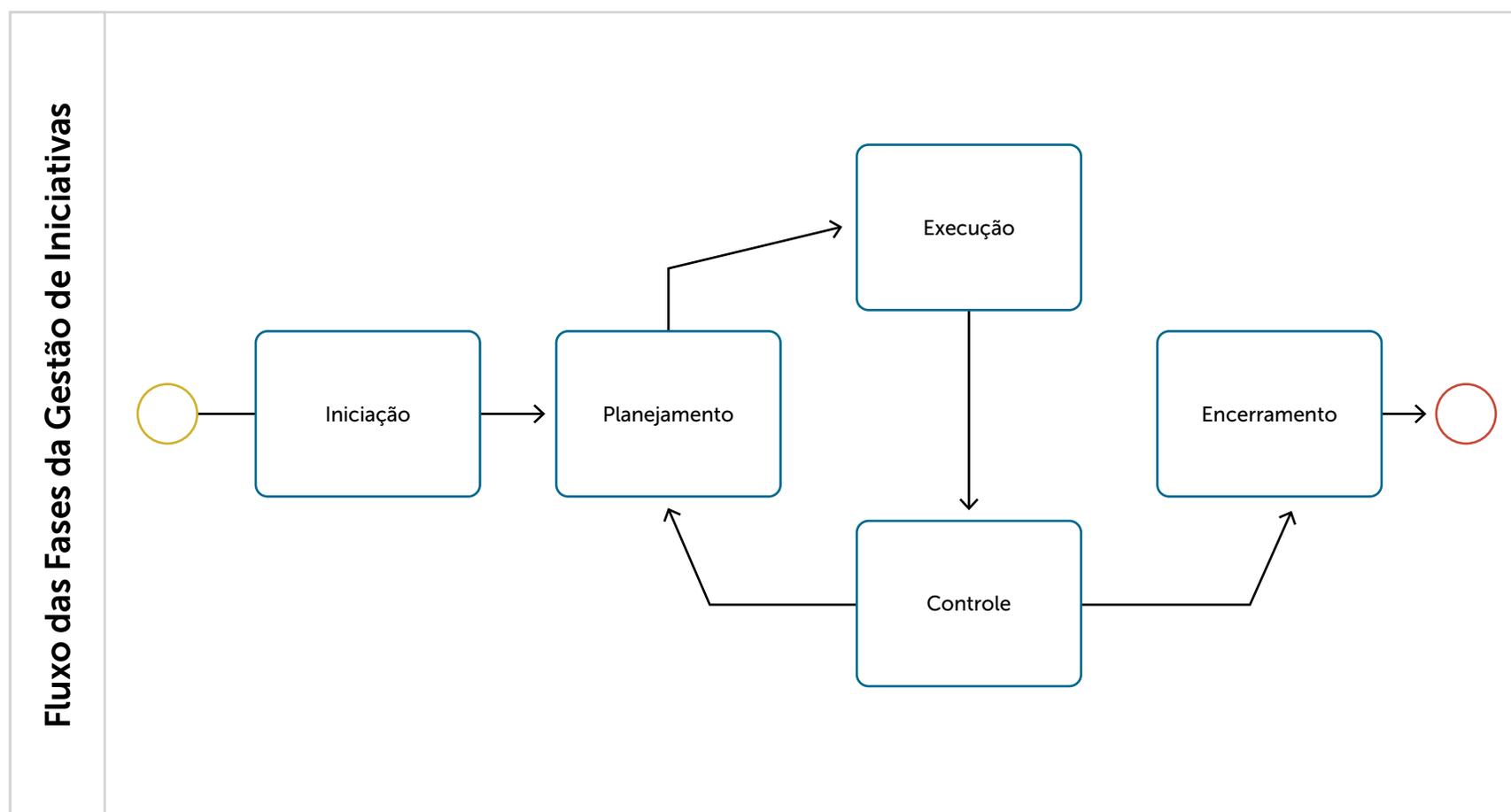
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Neste capítulo apresentaremos as cinco fases do processo de elaboração e gerenciamento de iniciativas abordadas na figura abaixo:

FIGURA 10 Fluxo das fases da gestão de iniciativas



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOSELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FASE 1 | INICIAÇÃO

“O começo é a metade do todo.”

Platão



Toda iniciativa deve ser bem definida desde o início, para que seja bem compreendida por todas as partes interessadas. **Na fase de iniciação é fundamental declarar o problema, as soluções e a vinculação com a estratégia institucional.** Seguindo essa orientação, uma análise do ambiente permitirá o exame de viabilidade que culminará na aprovação ou rejeição da proposta.

Alguns cuidados devem ser observados para aproveitar ao máximo os recursos da instituição sem gerar retrabalho. Assim, durante a elaboração de uma iniciativa, deve-se observar o impacto da proposta, os recursos que serão utilizados, o tempo estimado para concretizar os resultados esperados e o custo, se houver.

A iniciação é o momento em que se estrutura e define como serão apresentados os resultados esperados para resolver o problema identificado ou a inovação sugerida. O envolvimento daqueles que têm poder de decisão durante a iniciação é fundamental, dado que o ato de alterar as características do resultado da iniciativa não causa nenhum prejuízo neste momento. Por outro lado, as mudanças nas fases finais geram retrabalho, atraso na entrega e desperdício de recursos e, por vezes, impedem a execução de outras iniciativas, dada a prioridade atribuída a esta em questão. Dessa forma, a participação do patrocinador no início da iniciativa é essencial, contudo, ele deve permanecer engajado até o encerramento.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

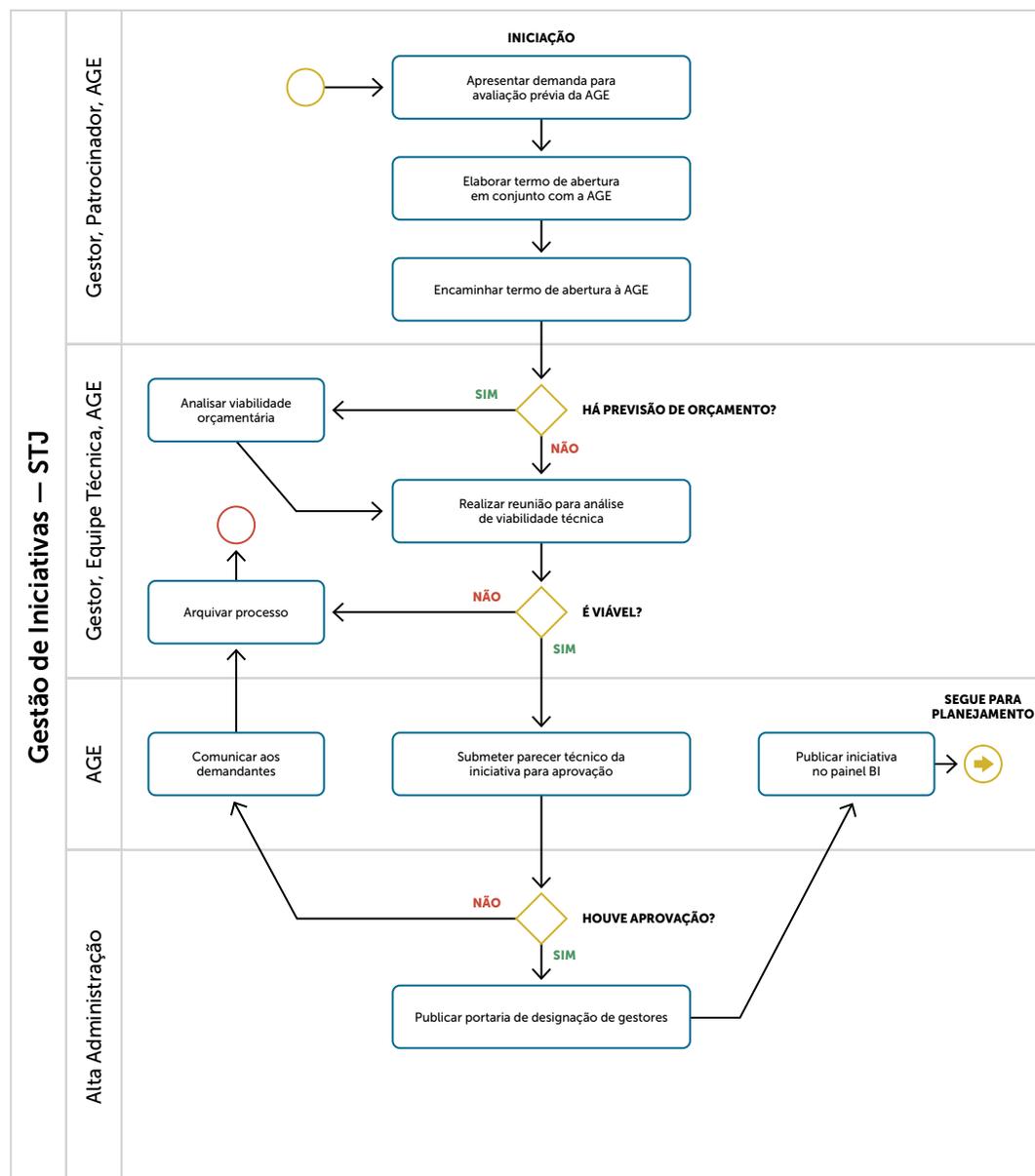
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

As atividades relativas à fase de iniciação estão apresentadas no fluxograma abaixo:

FIGURA 11 Detalhamento da fase da iniciação



“Todas as grandes descobertas e invenções foram sonhos no início. O que se presente hoje se realiza amanhã.”

Hellmuth Unger

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Apresentar demanda para avaliação prévia da AGE	A unidade ou pessoa interessada realiza reunião para apresentar proposta à equipe da AGE, para avaliação prévia e orientações sobre a MGSTJ . Havendo necessidade, podem ser feitas reuniões com outras partes interessadas para explicitar melhor as ideias, problemas e soluções propostas.
Elaborar termo de abertura em conjunto com a AGE	O gestor e a equipe da unidade demandante, elaboram o termo de abertura, com apoio da equipe de gerenciamento do portfólio estratégico. No documento constam os elementos básicos para a compreensão da proposta, como a justificativa, a fundamentação legal, o objetivo a ser alcançado, os benefícios esperados, o cronograma inicial e uma visão macro do orçamento. O documento " MGSTJ – Termo de abertura " deve ser assinado eletronicamente pelos gestores e pelo patrocinador. Em casos excepcionais, a Alta Administração pode solicitar o preenchimento do MGSTJ – Termo de abertura diretamente à AGE .
Analisar viabilidade orçamentária	O termo de abertura de iniciativa com previsão de orçamento específico deve ser acompanhado de pesquisa de mercado realizada conforme o Manual de Orientação de Pesquisa de Preços do STJ. A viabilidade orçamentária consiste, por exemplo, na avaliação da aquisição pretendida perante as Secretarias de Tecnologia da Informação e Comunicação, de Administração e ao Centro de Formação e Gestão Judiciária, quanto ao objeto da contratação, além de consulta à Assessoria Jurídica quanto à legalidade da aquisição.
Realizar reunião para análise de viabilidade técnica	De posse do termo de abertura, o ECP deve realizar reunião com o gestor e os representantes das unidades técnicas responsáveis pela execução, a fim de avaliar a viabilidade da respectiva proposta, conforme o formulário MGSTJ – Análise de viabilidade técnica . Em se tratando de proposta de iniciativa aprovada previamente em RAE ou por deliberação da Alta Administração, não será necessário realizar a reunião de análise de viabilidade técnica.
Submeter parecer técnico da iniciativa para aprovação	Após a análise de viabilidade, a AGE submete proposta de iniciativa à aprovação do Diretor-Geral ou na Reunião de Análise Estratégica (RAE), para posterior inserção no portfólio estratégico. A proposta que não for classificada como estratégica será encaminhada para aprovação do titular da unidade demandante como iniciativa setorial e pode seguir a MGSTJ , mesmo sem acompanhamento direto da AGE. Cabe destacar que iniciativa setorial pode ser elevada a estratégica, caso o gestor apresente novos requisitos à AGE e eles sejam ratificados em RAE.
Publicar portaria de designação de gestores	Para oficializar a criação de uma nova iniciativa estratégica, a AGE elabora minuta de portaria de designação dos gestores (titular e substituto) indicados no formulário MGSTJ – Termo de abertura e a encaminha ao Gabinete do Diretor-Geral para publicação. Em seguida, é atualizado o Painel BI do Portfólio Estratégico.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOSELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FASE 2 | PLANEJAMENTO

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

John L. Beckley

A fase de planejamento ocorre após a aprovação do documento **MGSTJ – Termo de abertura** e a designação dos gestores estratégicos. Ela contempla a elaboração do plano de riscos, a revisão do cronograma inicial constante do termo de abertura e a inclusão no Plano Anual de Contratações e Aquisições – PCAq do bem ou serviço previsto na iniciativa estratégica, quando for o caso.

É essencial que o gestor e a equipe técnica projetem o trabalho de maneira lógica, estruturada e organizada. Para isso, a AGE promove reuniões com todas as pessoas envolvidas com a iniciativa.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

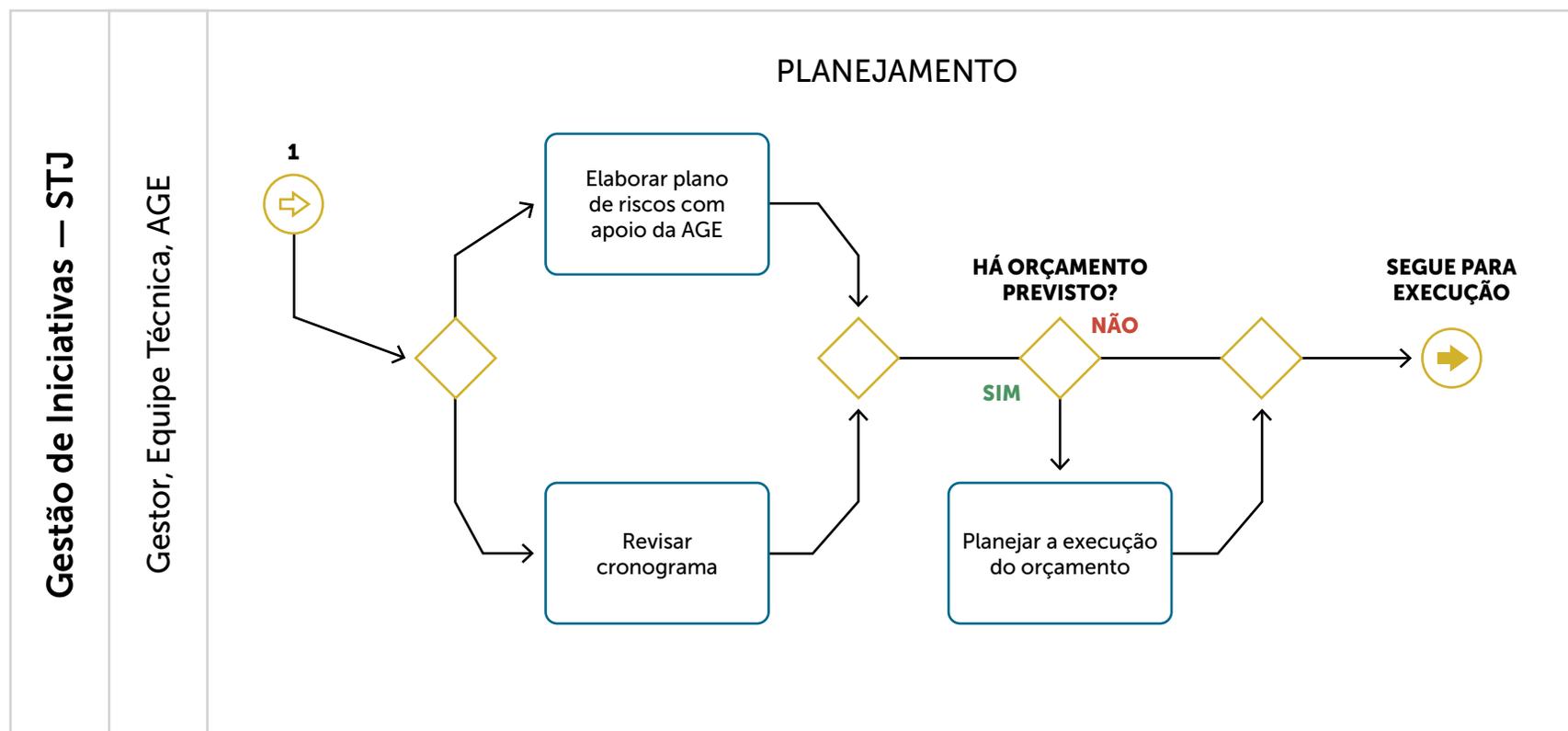
PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Abaixo, o fluxograma que detalha as atividades de planejamento:

FIGURA 12 Detalhamento da fase de planejamento


INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Elaborar plano de risco com apoio da AGE	<p>Risco é a possibilidade de ocorrência de eventos que afetam positiva ou negativamente a realização de objetivos, processos de trabalho e iniciativas nos níveis estratégico, tático ou operacional.</p> <p>É importante que os riscos identificados sejam acompanhados ao longo de toda a iniciativa, de modo a facilitar o planejamento e a resposta pelo gestor, que mapeia os planos de contingência para evitar prejuízos e aproveitar oportunidades.</p> <p>Para elaborar o plano de riscos, o gestor de iniciativa estratégica pode seguir o tutorial Elaboração do Plano de Riscos disponível no Portal da Transparência e Prestação de Contas do STJ. Além disso, o gestor pode contar com o apoio técnico da AGE.</p>
	<p>OBSERVAÇÃO</p> <p>Para os programas e projetos estratégicos é obrigatória a elaboração de plano de risco, contudo, não há necessidade para as ações estratégicas, em razão do curto prazo para sua execução.</p>
Revisar cronograma	<p>Considerando que o cronograma inicial foi apresentado na fase de iniciação, a MGSTJ prevê a revisão do cronograma antes do início de suas tarefas. É a oportunidade que o gestor e a equipe técnica têm para confirmar ou ajustar os tempos e as entregas estabelecidos na iniciativa. Em seguida, o cronograma é incluído na ferramenta de gestão de iniciativas utilizada no Tribunal: o SEI Gestão Estratégica.</p>

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
	<p>O gestor é responsável pela estimativa do orçamento necessário em sua iniciativa estratégica. Em razão disso, na fase de iniciação, ele realizou a análise de viabilidade orçamentária.</p> <p>Agora, para planejar a execução do orçamento das contratações e aquisições da iniciativa estratégica o gestor deve, com auxílio da AGE:</p> <ul style="list-style-type: none"> » definir as metas mensais de gastos conforme o valor previsto na proposta orçamentária; » registrar o valor aprovado na proposta orçamentária e as metas mensais de gastos, no sistema de gestão estratégica adotado pelo Tribunal.
Planejar a execução do orçamento	<p>É importante ficar atento para algumas peculiaridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » despesas de custeio do Tribunal, como salário de servidores, energia elétrica e água, não são contempladas no orçamento de iniciativa estratégica; » as despesas que apresentam um caráter continuado, tais como, contratos anuais de manutenção de serviços ou de pagamento de pessoal, não devem ser vinculadas ao orçamento de iniciativa estratégica; » em relação às ações de capacitação, TI ou demais aquisições, ressalte-se que o gestor deve interagir com CEFOR para inclusão no Plano Anual de Capacitação – PAC, STI para inclusão no Plano de Contratações de TI - PCTIC e SAD para inclusão no Plano de Contratações e Aquisições - PCAq.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FASE 3 | EXECUÇÃO

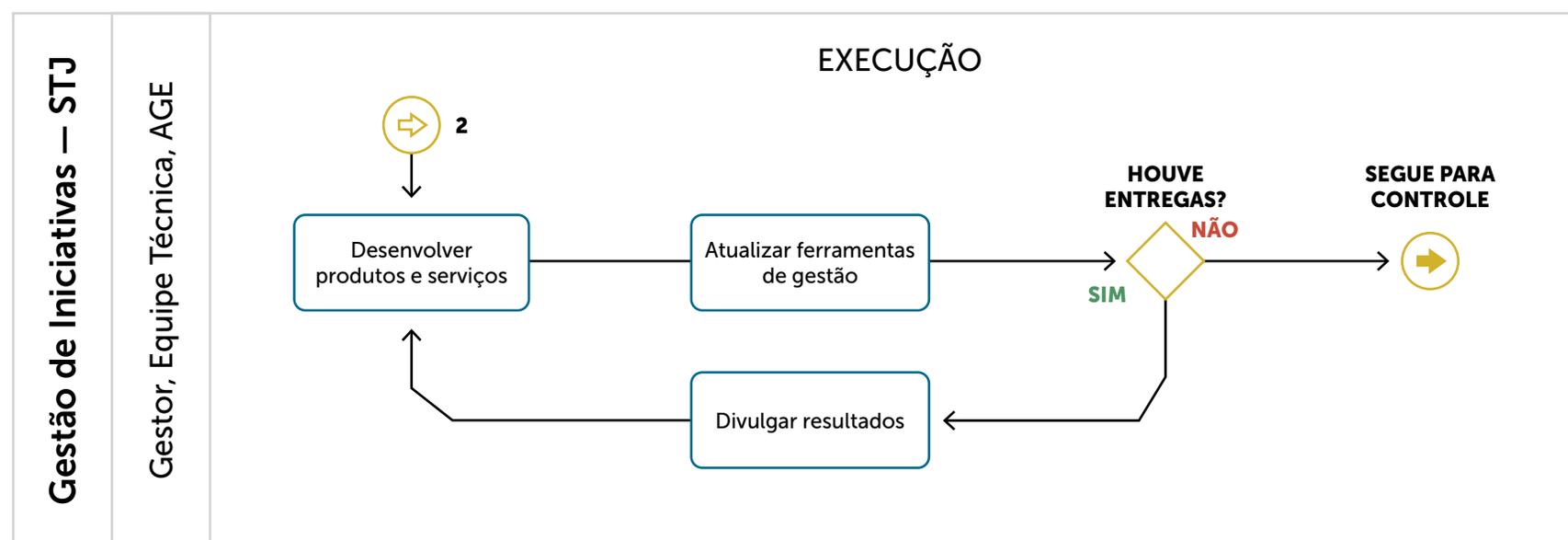
“As ideias e estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”

Percy Barnevick

A fase de execução das ações, projetos e programas tem como objetivo fazer com que a equipe execute as atividades planejadas para gerar os produtos e os serviços a serem entregues.

Para essa fase, a **MGSTJ** estabeleceu as atividades descritas no fluxo que se segue:

FIGURA 13 Detalhamento da fase de execução



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Desenvolver produtos e serviços	Nesse momento é que, de fato, operacionalizam-se e concretizam-se os resultados e os produtos planejados. O gestor deve orientar as pessoas quanto às tarefas e aos recursos necessários. Além disso, deve-se cuidar da garantia da qualidade para assegurar que as atividades estão sendo executadas para resolver os problemas que deram origem à iniciativa. Por isso, a execução de testes nos produtos é imprescindível.
Atualizar ferramentas de gestão	À medida que os produtos e os serviços são desenvolvidos, é importante que o gestor atualize os instrumentos de gestão, entre eles, o cronograma e os planos de riscos e orçamentário. É fundamental manter sempre o processo administrativo bem documentado e a ferramenta de gestão de cronogramas atualizada.
Divulgar resultados	A cada resultado alcançado, é recomendada sua divulgação às partes interessadas. No STJ, há diversos canais de comunicação, tais como murais, intranet, internet, redes sociais, rádio, TV, entre outros. Cabe ao gestor solicitar à SCO o apoio na divulgação dos resultados da iniciativa.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FASE 4 | CONTROLE

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

Jimmy Deam

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



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

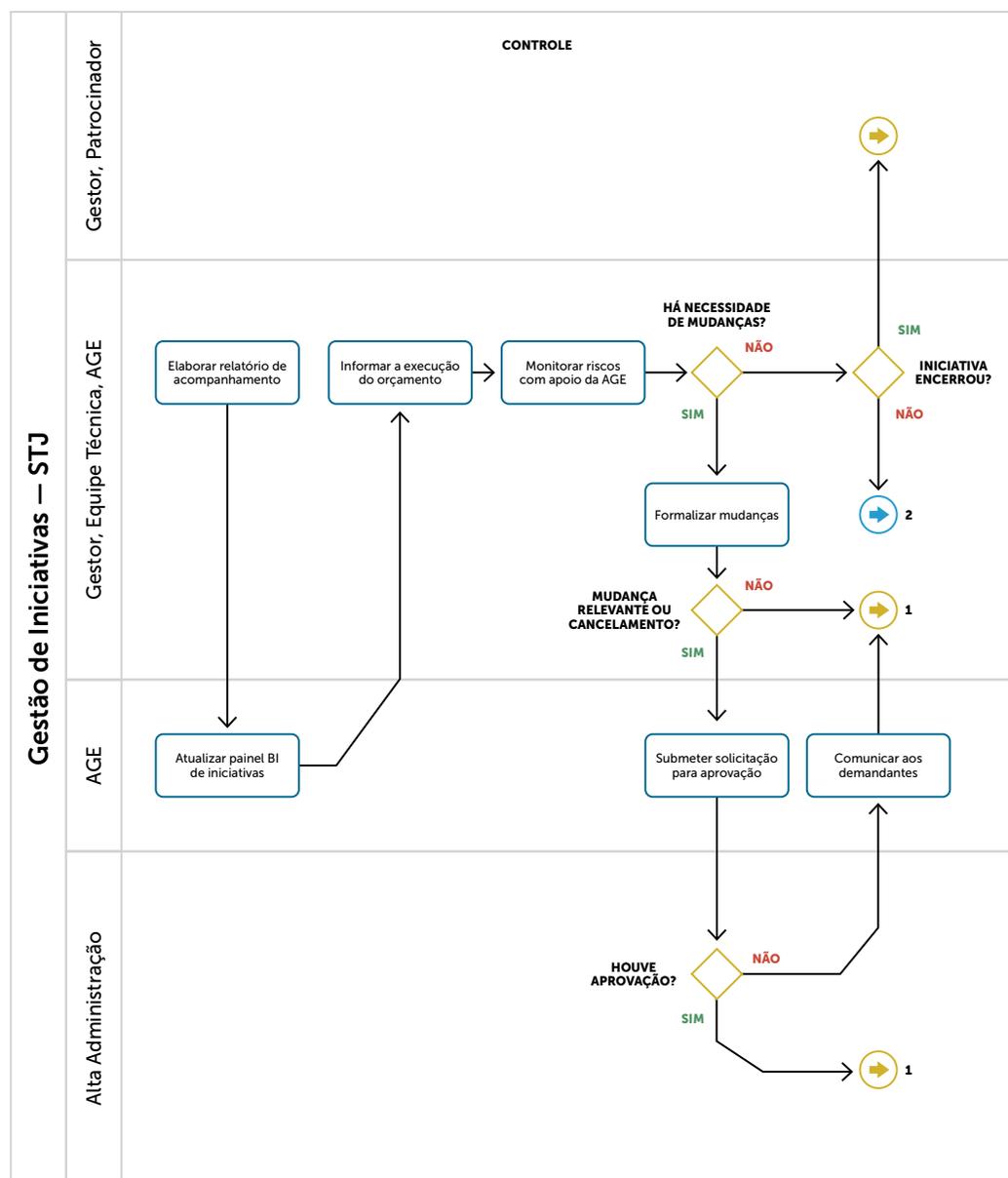
DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

FIGURA 14 Detalhamento da fase de controle


O percentual de conclusão evidenciará o quanto foi cumprido, indicando se a iniciativa está dentro do previsto ou requer atenção quanto ao prazo ou custo.

A fase de controle é realizada quando se obtém informações precisas sobre seu andamento. Com base nessa análise, são tomadas as providências que conduzem a iniciativa a seus objetivos de prazo, escopo e custos planejados.

Um controle efetivo é capaz de:

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

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Elaborar relatório de acompanhamento	<p>Os gestores de iniciativa estratégica devem elaborar o RA, de acordo com a periodicidade definida pelo ECP. A periodicidade pode ser mensal, bimestral, trimestral ou quadrimestral, a depender das características da iniciativa em acompanhamento, como o nível de complexidade e a priorização estabelecida pela Alta Administração. Assim, na quinzena do encerramento de cada período de acompanhamento, a AGE faz contato com o gestor para auxiliá-lo a efetuar esse lançamento.</p> <p>Para facilitar o trabalho, as informações do cronograma e das entregas podem ser extraídas do módulo Gestão Estratégica do SEI, uma vez que todos os dados referentes ao andamento da iniciativa deverão ser inseridos no sistema, na medida em que forem ocorrendo.</p> <p>Quanto ao preenchimento do farol da iniciativa, é importante observar que este possui relação com as perguntas objetivas constantes no RA. Caso haja algum ponto de atenção que impacte o andamento dos trabalhos, o gestor deverá sinalizá-lo, de modo a possibilitar a sua correção.</p>
	<p>ATENÇÃO</p> <p>Em caso de gestão compartilhada, o RA deve ser assinado, necessariamente, pelos responsáveis em cada unidade gestora.</p>
Informar a Execução do Orçamento	<p>Os gestores devem informar mensalmente os valores executados do orçamento das iniciativas estratégicas, seguindo as orientações do tutorial de Acompanhamento do Orçamento Estratégico disponível na página da "Gestão Estratégica" na intranet.</p>
Monitorar riscos com apoio da AGE	<p>Os riscos em uma iniciativa são dinâmicos. Ao longo da execução do trabalho, eles podem ser eliminados ou mitigados e até mesmo podem surgir novos riscos, não percebidos anteriormente. Para evitar que eles impactem negativamente os objetivos da iniciativa, é importante que o gestor registre, periodicamente, as atualizações dos riscos no Plano de Riscos.</p> <p>Com a atualização do registro dos riscos, o gestor poderá decidir qual o melhor momento para colocar em prática os planos de contingência. Para este monitoramento, o gestor da iniciativa poderá contar com o apoio da equipe responsável pelos riscos, na AGE.</p>

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

ATIVIDADE
DESCRIÇÃO
Formalizar mudanças

Desvios nos rumos de uma iniciativa são comuns. As mudanças, especialmente as de custo, de tempo e de escopo, devem ser comunicadas à AGE, por meio do formulário **MGSTJ – Solicitação de mudança, cancelamento ou suspensão**, que providenciará agendamento de reunião com as partes interessadas para análise e aprovação da mudança sugerida.

Mas atenção, uma mudança só deverá ser solicitada se impactar de forma substancial a iniciativa, ou seja, sempre que houver a necessidade de aprovação pelas partes interessadas de prazos adicionais, aumento ou redução de custos e o acréscimo, alteração ou exclusão de produtos definidos no escopo.

Se a mudança resultar em cancelamento da iniciativa, deverá ocorrer tomada de decisão em RAE ou deliberação do Diretor-Geral. As demais mudanças, incluindo a suspensão, após as devidas justificativas, podem ser aprovadas pelo Patrocinador da iniciativa estratégica, levadas ao conhecimento da Alta Administração e inseridas diretamente no módulo de gestão estratégica.

ATENÇÃO

A iniciativa estratégica pode ficar suspensa por até seis meses, quando será avaliada a sua retomada ou cancelamento. Também pode ocorrer avaliação antes desse prazo, caso haja mudança do cenário que impacte na implementação da iniciativa.

Mudanças simples na iniciativa também podem ser realizadas em reuniões de acompanhamento, com a participação do gestor e do ECP, mediante registro em atas e nas ferramentas de gerenciamento de iniciativas.

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

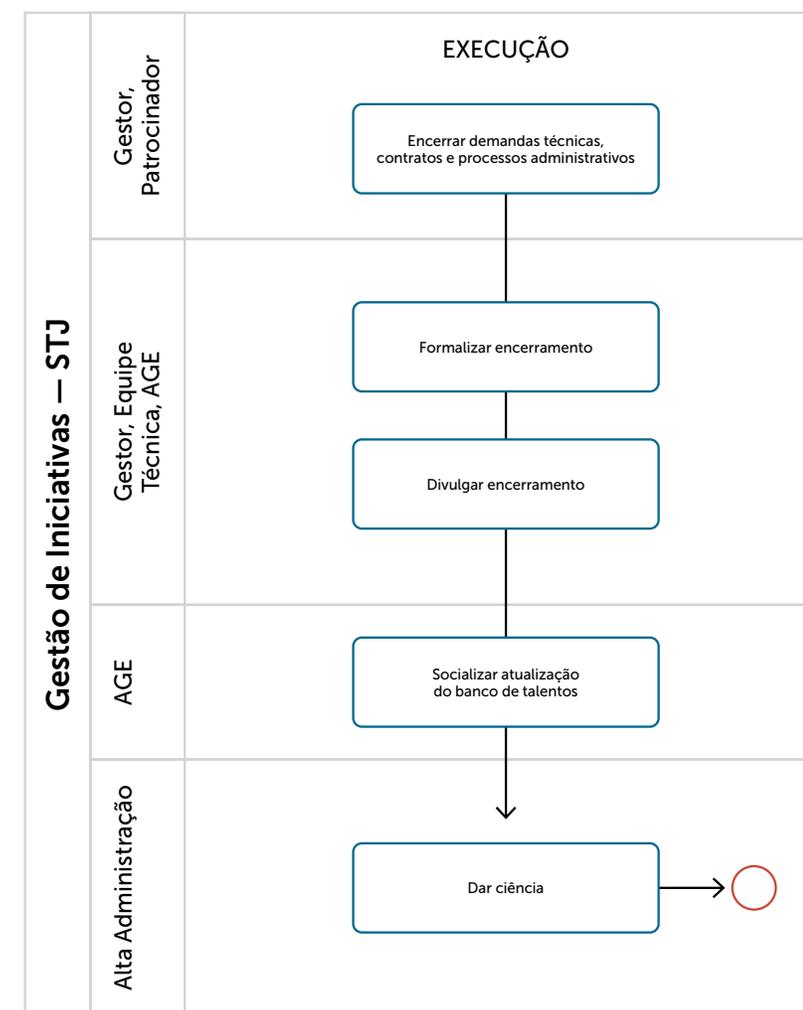
FASE 5 | ENCERRAMENTO

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

Aldous Huxley

O encerramento da iniciativa depende da constatação da entrega dos produtos e serviços previstos no escopo. Para considerar o trabalho concluído, é fundamental verificar se contratos e demandas foram encerrados, bem como documentar evidências do alcance dos objetivos previstos no termo de abertura.

FIGURA 15 Detalhamento da fase de encerramento



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PRINCIPAIS ATIVIDADES DO FLUXO

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Encerrar demandas técnicas, contratos e processos administrativos	Cada iniciativa poderá ter um processo específico de entrega de seus produtos, caso seja uma aquisição, um contrato de serviço ou um treinamento. Desta forma, o fechamento de cada demanda deverá seguir os trâmites definidos institucionalmente para processos dessas naturezas.
Formalizar encerramento	Concluído o desenvolvimento do escopo da iniciativa, com a entrega dos produtos e serviços previstos, o gestor deverá preparar o documento " MGSTJ – Relatório de encerramento ", contemplando os resultados alcançados e as lições aprendidas. É recomendado fazer uma reunião para apresentação do relatório de encerramento, com participação do gestor, do patrocinador, do ECP e do assessor-chefe de Gestão Estratégica.
Divulgar encerramento	O gestor deve providenciar a divulgação do encerramento da iniciativa, com o apoio da SCO. Essa comunicação deve utilizar os meios viáveis e de maior amplitude para alcance das partes interessadas, conferindo assim, transparência e publicidade ao ato.
Solicitar atualização do banco de talentos	Após a conclusão da iniciativa estratégica, a AGE deve solicitar à SGP o registro no Banco de Identificação de Talentos – BIT da experiência profissional dos servidores que atuaram como gestores de iniciativas estratégicas.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



10

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A matriz abaixo tem a finalidade de resumir as principais atribuições dos envolvidos no gerenciamento da iniciativa, bem como as atividades que lhes competem, que foram descritas nesta metodologia:

TABELA 5 Matriz de responsabilidades de gerenciamento de iniciativas

ATIVIDADE	DIRETOR GERAL	PATROCINADOR	GESTOR	EQUIPE TÉCNICA	AGE	SCO
Elaborar o termo de abertura		A	R	C	C	
Analisar viabilidade técnica			R	C	R	
Elaborar o parecer técnico					R	
Elaborar portaria de designação de gestores	A				R	
Elaborar plano de risco			R		C	
Elaborar plano orçamentário			R		C	
Atualizar indicador de orçamento			R		C	
Implementar produtos e serviços			R	R		
Divulgar resultados		I	R		C	C
Elaborar relatório de acompanhamento			R	C	R	
Monitorar riscos			R	C	C	
Solicitar mudança, cancelamento ou suspensão	I	A	R	C	C	
Elaborar relatório de encerramento	I	I	R		C	
Divulgar encerramento		I	R		C	C
Atualizar painel BI de iniciativas					R	

Legenda: R – Responsável; C – Colabora; A – Aprova; I – Informado

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



11

CONSIDERAÇÕES FINAIS

INTRODUÇÃO**LINHA DO TEMPO****EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS****ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO****INDICADORES****ATORES E SEUS PAPÉIS****SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTAÇÃO****PROCESSO DE TRABALHO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS**

Seguindo a tendência da gestão pública contemporânea, o Superior Tribunal de Justiça pratica o gerenciamento de projetos (ou iniciativas) há mais de uma década. Com a aplicação das técnicas, conhecimentos e habilidades em gestão, o STJ busca colher benefícios como uma organização mais ágil, mais dinâmica e focada na entrega de produtos e serviços com a qualidade esperada, dentro do prazo e custos planejados e com a efetiva alocação de pessoas e recursos. Assim, auxilia diretamente no cumprimento da missão e da visão institucionais.

Com a presente metodologia, aprendemos o funcionamento de todas as fases do gerenciamento de uma iniciativa. Compreendemos que é fundamental, antes de partirmos para uma execução, pensar bem na ideia e avaliar os seus impactos, a fim de evitar o desperdício de tempo de custos e retrabalho.



Agora chegou o momento de colocar o aprendizado em prática. **Mãos à obra!**

Vamos juntos executar a estratégia do STJ de forma efetiva, pois *O Tribunal é você quem faz*

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



12

REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do MGP DTI, CNJ**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado223700202108026108738c30f97.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2022.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano estratégico STJ 2021-2026 – De mãos dadas: Magistratura e Cidadania**. Disponível em: https://intranet.stj.jus.br/docs_intranet//UserFiles/File/CPES/PlanosEstrategicos/stj2026_v3.15_livreto_digital.pdf. Acesso em: 07 dez. 2022.

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

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



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS**

**ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO**

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

**SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

