

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Elaborado pela Divisão de
Planejamento e Gestão Estratégica
do TJAM.

APRESENTAÇÃO

Em 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 70, que instituiu o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, com objetivos claros de elevar a qualidade e eficiência na promoção da Justiça a partir deste ato normativo. Os tribunais de justiça estaduais e demais órgãos, abarcados pela Resolução, trabalharam na elaboração e aprovação de seus respectivos Planos Estratégicos.

O Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM) aprovou, por intermédio da Resolução nº 17/2009, o seu Plano Estratégico Quinquenal (2010-2014), o qual recentemente foi ajustado às suas atuais demandas e necessidades (Resolução nº 25/2011), a fim de acompanhar ações, metas e objetivos estratégicos definidos e aprovados.

A missão institucional do TJAM, em consonância com os demais órgãos da justiça, adota modelo de gestão baseado em planejamento estratégico e busca favorecer a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance da sua visão.

Nesse viés, a elaboração deste Manual reforça a importância da adoção de práticas de gerenciamento de programas, projetos e planos de ação estratégicos, como ferramenta eficaz de qualidade e eficiência nas áreas do planejamento, execução e controle das iniciativas estratégicas, direcionadas aos gestores, equipes de trabalho, alta administração, Comitê de Gestão Estratégica, Setor de Projetos Estratégicos, bem como a qualquer servidor no âmbito da Justiça Estadual que deseje conhecer ou melhorar suas competências nessa área.

A metodologia baseia-se na 4ª edição do Guia PMBOK® e nas melhores práticas adotadas pelo mercado, compondo o alicerce da gestão das iniciativas juntamente com o Manual de Gestão de Portfólio de Iniciativas Estratégicas, o qual integra o conjunto de ferramentas e técnicas que efetivam as diversas ações implementadas nesta Egrégia Corte.

Em seu Capítulo 1, apresentam-se tópicos importantes como contextualização do gerenciamento de projetos, definições básicas e competências necessárias em iniciativas estratégicas, bem como mostra a visão geral do Plano Estratégico do TJAM. No Capítulo 2, expõe-se o detalhamento das fases de um

projeto e os processos de conhecimento no gerenciamento. No Capítulo 3 detalha-se a metodologia do gerenciamento de iniciativas estratégicas utilizada pelo TJAM, sua aplicação, processos e responsabilidades.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ata/IE – Ata da Reunião de Abertura da Iniciativa Estratégica
CGE/TJ – Comitê de Gestão Estratégica
CPA – Controle de Processo Administrativo
Disp. – Despacho
DVOF/TJ – Divisão de Orçamento e Finanças
DVPGE/TJ – Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica
EAP – Estrutura Analítica do Projeto
FIP – Ficha Inicial do Projeto
FPA – Ficha do Plano de Ação
Mem. – Memorando
MR – Matriz de Responsabilidades
Par. – Parecer
PCI – Plano de Comunicação da Iniciativa
PGI – Plano de Gerenciamento da Iniciativa
PP – Plano do Projeto
Prog – Programa
RAI – Relatório de Acompanhamento da Iniciativa
RAIE – Reunião de Abertura de Iniciativa Estratégica
RBP – Registro de Boas Práticas
RIE – Repositório de Iniciativas Estratégicas
RLA – Registro de Lições Aprendidas
TAP – Termo de Abertura do Projeto
TAProg – Termo de Abertura do Programa
TEI – Termo de Encerramento da Iniciativa
TAPA – Termo de Abertura do Plano de Ação
TSMIE – Termo de Solicitação de Mudanças em Iniciativas Estratégicas
UP – Unidade Proponente

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	06
1.2 VISÃO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO DO TJAM	06
1.3 DEFINIÇÕES BÁSICAS	09
1.4 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	12

CAPÍTULO 2

DETALHAMENTO DAS FASES DE UM PROJETO E DOS PROCESSOS DE CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO

2.1 FASES DE UM PROJETO E PROCESSOS DO PMBOK – 4ª EDIÇÃO	14
2.2 BANCO DE BOAS PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS	22

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

3.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	23
3.2 PROCESSO DE GESTÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	23

REFERÊNCIAS	28
--------------------------	-----------

ANEXOS	29
---------------------	-----------

GLOSSÁRIO	64
------------------------	-----------

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Acompanhamos nossa civilização passar por aceleradas transformações sociais, econômicas e culturais nas últimas décadas, em decorrência do processo de globalização, o que fomentou o acirramento da concorrência no ambiente corporativo. Mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados rápidos com qualidade maior, custo menor e gerenciamento adequado de suas incertezas.

Nesse contexto de competitividade, a agilidade, a facilidade de adaptação, a implementação de estratégias e a capacidade de oferecer novos produtos e serviços, tornam-se elementos de vantagem e pré-requisitos para a sobrevivência das empresas. No cenário contemporâneo destacam-se como fatores importantes: a agilidade, a capacidade de adaptação, o poder de envolver e estimular equipes de trabalho e o gosto pelo aprimoramento contínuo.

Sistemas de gestão de iniciativas estratégicas se mostram como instrumentos adequados para gerir empreendimentos e excelente resposta às exigências da atualidade, além de fortalecer ações de implementação da estratégia institucional. Tais iniciativas constituem-se em projetos, programas e planos de ação com escopo, prazo, custos, produtos e serviços bem definidos. As organizações públicas e privadas não desconhecem a necessidade de gerenciar iniciativas estratégicas para obterem o sucesso desejado.

1.2 VISÃO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO DO TJAM

O TJAM, alinhado às novas tendências, aprovou, por intermédio da Resolução nº 17/2009, seu Plano Estratégico Quinquenal (2010-2014), o qual foi recentemente revisado e ajustado às suas atuais demandas e necessidades. Com o Plano formatado e redimensionado pela Resolução nº 25/2011, cabe ao TJAM

realizar o regular acompanhamento das iniciativas, metas e objetivos estratégicos definidos.

Para torná-lo mais exequível, o Plano atualizado é composto de 5 temas, 7 objetivos, 24 indicadores, 12 metas, 5 projetos e 13 planos de ação. A gestão estratégica traz a disseminação de novos conhecimentos e princípios para atingir objetivos, cumprir metas e executar iniciativas com o propósito de satisfazer a missão e alcançar a visão institucional do TJAM.

A partir do Plano estabelecido, devem ser desenvolvidas iniciativas estratégicas, as quais serão constituídas por meio de programas, projetos e planos de ação, que buscam:

- o acesso à Justiça;
- a agilidade no trâmite dos processos judiciais e administrativos;
- o pensamento estratégico, que resulta em intenções empreendedoras e criativas sobre a instituição e seu ambiente.

Essa gestão consolida conjunto de formulações estratégicas reunidas e descritas que determinam rumos e maneiras de atingir objetivos, que didaticamente é concebida a partir da análise de cenários, culminando com a elaboração de mapa gráfico que elucida ameaças e oportunidades, dos ambientes interno e externo da organização.

O planejamento estratégico é metodologia gerencial que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. É processo contínuo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e das iniciativas estratégicas de intervenção na organização, objetivando maior grau de interação com o ambiente. Ele confere unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus serviços.

Nesse viés, para atingir sua máxima eficácia, precisa ser entendido e realizado por todas as pessoas da organização, em mobilização permanente e orquestrada. Faz-se necessário que os gestores e servidores conheçam e assimilem os principais elementos do Plano, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente, sendo eles: Missão, Visão de Futuro, Valores, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.

O Mapa Estratégico é a representação gráfica que traduz aos interessados os elementos básicos do Plano de forma mais simples, o que garante

coerência e facilita todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia, distribuídos nas respectivas abordagens do *Balanced Scorecard* (BSC).

A missão é a razão da existência da instituição, a qual define seu propósito e como pretende atuar no dia a dia, criando clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores) com o trabalho que é realizado. Ela orienta a tomada de decisões, define objetivos e auxilia na escolha das ações estratégicas, levando em conta as necessidades e expectativas da sociedade, os serviços que oferecerá, como atenderá aos clientes e deve estar relacionada com os valores defendidos pela organização. A **missão do TJAM** está definida como: **“Realizar Justiça”**.

A visão de futuro é o sonho da organização, define o que se pretende daqui a alguns anos, além de representar as ambições e sintetizar as aspirações, o que propicia o clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. Deve ser capaz de esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que se pretende fazer. A **Visão de Futuro do TJAM** até 2014 está definida como: **“Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”**.

Os atributos de valor são princípios em torno dos quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano, sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento e orientam a atuação do corpo de servidores do TJAM.

Atributos de valor do TJAM para a sociedade:

- **Celeridade**
- **Modernidade**
- **Acessibilidade**
- **Transparência**
- **Responsabilidade social e ambiental**
- **Imparcialidade**
- **Ética**
- **Probidade**

Na tabela abaixo, têm-se os objetivos do Planejamento Estratégico do TJAM:

TEMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
GESTÃO DE PESSOAS	Viabilizar a gestão por competências envolvendo os integrantes da organização
	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia
INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, melhorando a segurança institucional
	Garantir a qualidade e integração dos sistemas essenciais de TI
ORÇAMENTO	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira na execução da estratégia

1.3 DEFINIÇÕES BÁSICAS

Estão definidos papéis e responsabilidades no planejamento de iniciativas estratégicas do TJAM:

a) *Comitê de Gestão Estratégica do TJAM (CGE/TJ)*: instituído pela Portaria n.º 2.572/2011, é constituído pelo Presidente do Tribunal de Justiça, desembargador responsável pela Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica,

desembargadores coordenadores das Varas da Capital e do Interior do Estado, Secretário-Geral de Administração e os diretores das Divisões de Orçamento e de Planejamento e Gestão Estratégica, com atribuições de:

a.1 - apoiar a execução do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas;

a.2 - participar ou fazer-se representar nas Reuniões de Análise Estratégica (RAEs), trimestral ou extraordinariamente, conforme convocação do Presidente;

a.3 - deliberar sobre questões referentes aos objetivos, metas e indicadores estratégicos;

a.4 - sugerir alterações de diretrizes estratégicas contidas no Plano para alcançar os objetivos propostos.

b) Unidades Proponentes: são as que propõem iniciativas estratégicas, a partir de necessidades detectadas na organização. As unidades são responsáveis pelo preenchimento das Fichas Iniciais dos Projetos ou dos Planos de Ação, bem como todos os documentos a serem preenchidos posteriormente, que conterão informações para análise, seleção, priorização e aprovação das iniciativas. Quando autorizadas pelo Presidente do CGE/TJ, deverão ser iniciadas, executadas, monitoradas, controladas e finalizadas, sempre sob a direção do respectivo gestor.

c) Patrocinador da Iniciativa: estabelece objetivos, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos nas iniciativas. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização.

d) Gestor da Iniciativa: é responsável pela gestão da integração de todas as atividades com as partes interessadas; deve entender da iniciativa como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica muito importante na tomada de decisão. Os gestores planejam, desenvolvem ações, gerenciam pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados alcançados, bem como elaboram relatórios periódicos e encaminham à DVPGE.

e) Equipe das Iniciativas Estratégicas: o sucesso da iniciativa depende diretamente do gerenciamento de recursos humanos. Deve-se inicialmente tentar montar a melhor equipe possível e planejar seu treinamento, lembrando que cada

membro é responsável, não só por sua parcela de contribuição na iniciativa, mas também por sua realização como um todo.

No Tribunal, as equipes de trabalho são organizadas de acordo com a natureza da iniciativa e do perfil necessário para a ação a ser desenvolvida. A equipe pode ser composta de servidores de uma única unidade funcional ou ter composição mista, com integrantes de várias unidades.

f) Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DVPGE/TJ): tem por função básica prestar assessoria ao Presidente do TJAM para implementação, operacionalização e gestão de iniciativas estratégicas, além de aperfeiçoar processos de trabalho e acompanhar dados estatísticos para a gestão da informação.

g) Setor de Projetos Estratégicos (SP/TJ): é unidade integrante da DVPGE/TJ, responsável pela assessoria à equipe e aos gestores de iniciativas estratégicas (projetos, programas e planos de ação). Acompanha, avalia e disponibiliza informações acerca das ações aprovadas e em andamento, bem como seus resultados após o encerramento, coletando lições aprendidas para o aperfeiçoamento e constante melhoria do processo.

São responsabilidades do SP/TJ conforme a Resolução 11/2011:

I. Garantir que o portfólio de projetos esteja adequado ao alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo para o alinhamento dos projetos à estratégia do Tribunal de Justiça;

II. Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e a utilização das ferramentas corporativas de gestão de projetos, contribuindo para sua divulgação e para a capacitação de usuários;

III. Assegurar a correta aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Tribunal;

IV. Acompanhar o andamento dos projetos estratégicos, provendo informações estruturadas, atualizadas e consolidadas da atual posição do portfólio por meio de relatório de acompanhamento, apoiando a Alta Administração na tomada de decisão;

V. Atuar de forma proativa no fornecimento de recursos e serviços em gerenciamento de projetos, por meio da prestação de assessoria técnica e

metodológica no auxílio à aplicação dos padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos adotados;

VI. Atuar no desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;

VII. Manter portfólio de projetos estratégicos visando fornecer informações rápidas à Alta Administração, bem como disponibilizar, de forma permanente, informações sobre os projetos em andamento para o público interno e externo sobre as iniciativas estratégicas em curso;

VIII. Prestar apoio e assessoramento técnico aos gestores, aos gerentes e às equipes de projetos em todas as fases do projeto;

IX. Propor treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;

X. Realizar intercâmbio com organizações privadas e públicas de referência na área de gestão de projetos;

XI. Estabelecer padrões para início e fechamento de projetos;

XII. Revisar os documentos dos projetos gerados para garantir que estarão sendo criados conforme as orientações fornecidas, validando a qualidade e verificando se o gerente de projetos necessita de ajuda;

XIII. Desenvolver outras atividades típicas da unidade.

1.4. COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O gerenciamento de iniciativas estratégicas pode sofrer influências positivas ou negativas advindas da estrutura organizacional na qual está inserido. Do gestor de iniciativas estratégicas são requeridos alguns conhecimentos, habilidades e atitudes, elencados abaixo:

a. ser comunicativo, líder e ter bom relacionamento interpessoal e assertividade, além de saber negociar, planejar, controlar e organizar, quando no trato com as partes envolvidas nas iniciativas estratégicas;

b. ter conhecimentos sobre a matéria do trabalho a ser executado para elaborar o plano de gerenciamento do projeto, plano de ação ou programa;

c. definir claramente os recursos materiais e humanos necessários para a realização da iniciativa;

- d. negociar a cessão de servidores para compor a equipe;
- e. demandar, junto às unidades competentes do TJAM, as providências e materiais necessários para a realização dos trabalhos, em conformidade com as negociações e especificações firmadas na etapa do planejamento;
- f. executar e controlar as tarefas das iniciativas para o bom cumprimento de sua gestão;
- g. seguir a metodologia de gerenciamento de iniciativas estratégicas e os procedimentos definidos no presente Manual ao definir seu método de trabalho;
- h. prestar contas do trabalho em andamento quando solicitado, mediante relatório da situação e, no encerramento da iniciativa estratégica, elaborar relatório para documentação dos procedimentos relativos à sua gestão, visando definir padrões ou melhorias para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

DETALHAMENTO DAS FASES DE UM PROJETO E DOS PROCESSOS DE CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO

2.1 FASES DE UM PROJETO E PROCESSOS DO PMBOK – 4ª EDIÇÃO

Projetos são divididos em 5 fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, nas quais encontramos delineados os processos do PMBOK; coletivamente, formam o *ciclo de vida do projeto*. Tal divisão visa ao melhor controle gerencial e busca utilizar uma sequência lógica para gerar um produto ou serviço final. O término de uma fase é marco importante e pode gerar um entregável (atividade mensurável), a ser utilizado como entrada para a próxima fase.

O Guia PMBOK tornou-se padrão para gerenciamento de projetos adotado em diversos setores da economia. Por sua especificidade, descreve processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento com vistas à obtenção de bons resultados. Processo é um conjunto inter-relacionado de recursos e atividades que transformam entradas em saídas.

Os processos do PMBOK constituem-se em áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, necessários a todos os envolvidos na gestão de iniciativas estratégicas. Encontram-se articulados a cada uma das fases de um projeto ou plano de ação que envolve as equipes de trabalho com suas atividades. O passo-a-passo dos procedimentos adotados estarão detalhados no Capítulo 3 deste Manual.

A seguir, elencam-se as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos:

1. Gerenciamento da INTEGRAÇÃO;
2. Gerenciamento do ESCOPO;
3. Gerenciamento do TEMPO;
4. Gerenciamento do CUSTO;
5. Gerenciamento da QUALIDADE;
6. Gerenciamento dos RECURSOS HUMANOS;
7. Gerenciamento das COMUNICAÇÕES;

8. Gerenciamento dos RISCOS;
9. Gerenciamento das AQUISIÇÕES.

Os procedimentos informados nos itens a seguir, das fases e processos específicos, ligados a projetos também se aplicarão aos respectivos planos de ação e programas constantes no portfólio, no que for pertinente.

INICIAÇÃO

Sinaliza e autoriza formalmente o início do projeto. Define o comprometimento da organização para sua realização.

Processo: Integração

- *Termo de Abertura do Projeto*: desenvolvimento do documento que formalmente autoriza o início do projeto, com requisitos iniciais que satisfarão as necessidades e expectativas das partes interessadas. É recomendado que o gestor do projeto participe do desenvolvimento deste Termo.

PLANEJAMENTO

Elaboração do detalhamento de tudo que será realizado na execução do projeto, incluindo o cronograma, interdependências entre atividades, alocação de recursos, entre tantas coisas, para que, ao seu final, esteja apto a ser executado sem dificuldades ou imprevistos. Quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados.

Processo: Integração

- *Plano de gerenciamento do projeto*: esta documentação das ações necessárias dependerá da área de aplicação e complexidade para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares, a qual será

progressivamente atualizada, conforme as solicitações de mudança no projeto.

Processo: Escopo

- *Definir o escopo*: desenvolvimento do trabalho que, durante o planejamento, descreve detalhadamente o projeto.
- *Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)*: subdivisão das entregas do projeto em componentes, gradualmente—*mais detalhados e de fácil gerenciamento, com* objetivo de organizar e definir a declaração do escopo total do trabalho. Na criação da EAP identificamos as entregas no nível mais baixo da estrutura analítica do projeto, o pacote de trabalho. Esses pacotes são tipicamente decompostos em componentes menores chamados atividades (entregáveis), que representam o trabalho necessário para completar o pacote.

Processo: Tempo

- *Definir as atividades*: identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto, ou seja, representa o planejamento das atividades necessárias consolidando-se em cronogramas e estimativas, para o que se levam em consideração os fatores ambientais a fim de alcançar os objetivos do trabalho.
- *Estimar os recursos das atividades*: envolve estimativas dos tipos e quantidades de materiais, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.
- *Estimar as durações das atividades*: estimativa que utiliza informações sobre as atividades do escopo, do número de períodos de trabalho que *serão necessários para terminar as atividades específicas com os recursos disponíveis*.

Processo: Custos

- *Determinar o orçamento:* agregação dos custos estimados de atividades individuais para estabelecer uma linha de base com orçamentos autorizados, nos quais não constarão explicitamente as reservas de gerenciamento.

Processo: Comunicações

- *Planejar as comunicações:* determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir abordagem de comunicação.

Processo: Riscos

- *Identificar os riscos:* determinação dos riscos que poderão ocorrer e de documentação de suas características. Além do gestor, a equipe do projeto, clientes, especialistas, usuários finais, partes interessadas e todo o pessoal do projeto devem ser estimulados a identificar riscos.
- *Planejar respostas aos riscos:* desenvolvimento das respostas oportunas que devem ser adequadas à relevância do risco, acordadas por todas as partes envolvidas; ter eficácia de custos e ser realista dentro do contexto do projeto. É processo que aborda os riscos pela prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento, o que aumenta oportunidades e reduz ameaças.

Processo: Aquisições

- *Planejar aquisições:* documentação de compras do projeto, na qual se especificam fornecedores com potencial. Identificam-se também as necessidades que podem ou devem ser melhor atendidas com a aquisição de produtos, serviços ou resultados advindos de fornecedores externos, em comparação com as necessidades que podem ser satisfeitas por sua equipe.

EXECUÇÃO

Coordenação de pessoas, recursos e atividades para realização do que foi planejado. O gestor é responsável pela distribuição de informações, das atividades, da avaliação da qualidade das entregas, da satisfação das partes interessadas e do controle de riscos e solicitações de mudança.

Processo: Integração

- *Gerenciar a execução do Projeto*: coordenação das atividades do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto.

Processo: Qualidade

- *Realizar a garantia da qualidade*: auditoria nas atividades e resultados alcançados, por meio de padrões de qualidade e definições operacionais apropriadas.

Processo: Recursos Humanos

- *Gerenciar a equipe*: acompanhamento do desempenho dos membros da equipe; fornecer *feedback*, resolver problemas e conflitos para otimizar o desempenho da iniciativa.

Processo: Comunicações

- *Gerenciar expectativas das partes interessadas*: comunicação e interação com as partes interessadas em atendimento às suas necessidades, para solucionar questões na medida em que ocorram, o que aumentará a probabilidade de aceitação do projeto para manter as metas.

MONITORAMENTO E CONTROLE

Busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos durante sua execução, de forma que possíveis problemas possam ser identificados e resolvidos no momento adequado.

Processo: Integração

- *Monitorar e controlar o trabalho*: acompanhar, revisar e ajustar o trabalho executado por meio de coleta, medições e distribuições das informações de desempenho, para fornecer às partes interessadas clara compreensão da saúde do projeto.

Processo: Escopo

- *Controlar o escopo*: monitoramento do andamento do escopo e gerenciamento das mudanças, quando houver, feitas em sua linha de base.

Processo: Tempo

- *Controlar o cronograma*: monitorar o andamento das atividades pré-estabelecidas *versus* o tempo estimado para o progresso, sem interrupções nas linhas de execução do projeto.

Processo: Custos

- *Controlar os custos*: gerenciar o orçamento com os custos reais por meio do controle das mudanças feitas nos gastos, para garantir o progresso do projeto.

Processo: Riscos

- *Monitorar e controlar os riscos:* identificação dos riscos que poderão influenciar no atraso ou na interrupção do projeto para criar respostas, além de inserir recursos e atividades no orçamento, cronograma e plano de gerenciamento, conforme necessário. Envolve a escolha de estratégias, execução de um plano alternativo ou de contingência, nos quais se adotarão ações corretivas e modificações do plano.

Processo: Aquisições

- *Administrar aquisições:* gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato, fazer mudanças e correções conforme necessário e garantir que o fornecedor cumpra sua obrigação contratual, além de efetivar seus deveres legais. A natureza da relação contratual torna imperativo que a equipe de gerenciamento do projeto esteja ciente das implicações legais de ações adotadas na administração de qualquer aquisição.

ENCERRAMENTO

Tem a função de formalizar a aceitação do projeto.

Processo: Integração

- *Encerramento:* finalização de todas as atividades, nas quais o gestor revisará as informações prévias dos encerramentos de fases anteriores, para assegurar que o trabalho esteja completo e alcançou seus objetivos.

Processo: Aquisições

- *Encerrar aquisições:* finalização de cada aquisição/contrato aplicável do projeto, o que envolve atividades administrativas como atualização dos registros e arquivamento destas informações para uso futuro. Os termos e

condições da aquisição/contrato podem recomendar procedimentos específicos para o encerramento, que devem ser observados pelo gestor.

Processos do PMBOK adotados pelo Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas do TJAM

FASES DE UM PROJETO					
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	. Termo de Abertura do Projeto	. Plano de gerenciamento do projeto	. Gerenciar a execução do projeto	. Monitorar e controlar o trabalho do projeto	. Encerrar o projeto
ESCOPO		. Definir o escopo . Criar a EAP		. Controlar o escopo	
TEMPO		. Definir as atividades; . Estimar os recursos das atividades; . Estimar as durações das atividades		. Controlar o cronograma	
CUSTO		. Determinar os custos		. Controlar os custos	
QUALIDADE			. Realizar a garantia da qualidade		
RECURSOS HUMANOS			. Gerenciar a equipe do projeto		
COMUNICAÇÕES		. Planejar as comunicações	. Gerenciar expectativas das partes interessadas		
RISCOS		. Planejar respostas aos riscos		. Monitorar e controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		. Planejar aquisições		. Administrar aquisições	. Encerrar aquisições

2.2 BANCO DE BOAS PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS

O registro de lições aprendidas é atividade fundamental relacionada aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e processamento natural, que devem ser documentados desde o início e não somente no encerramento. Problemas culturais na organização levam os envolvidos a acreditar que documentar lições aprendidas é perda de tempo, que não influenciará positivamente as tarefas deste tipo. Outras vezes, não são realizadas por conta de pressões rotineiras.

É de praxe que as reuniões necessárias ao bom gerenciamento de iniciativas estratégicas ocorram na fase de planejamento de um projeto, programa ou plano de ação. Nesta etapa, quando surgem dúvidas e decisões precisam ser tomadas, já se visualizam lições a serem aprendidas pela equipe de trabalho.

As lições aprendidas, criadas no detalhamento ou na implementação, poderão se confirmar ou sofrer modificações. Levam-se em consideração o foco no processo e não nas pessoas. O senso crítico desenvolvido não deve focar somente nos aspectos negativos, mas nos positivos como a honestidade no registro, humildade em reconhecer pontos a serem melhorados e inclusão da equipe no levantamento destas lições.

Torna-se importante que todos os envolvidos percebam estas lições e informem ao gestor da iniciativa. É fundamental que não se espere o fechamento para se registrarem as lições aprendidas, sob pena de boa parte ter sido esquecida, ou se ter um registro não realista da situação vivida.

Costumeiramente, a fase de implementação de uma iniciativa estratégica torna-se mais longa, o que envolve maior número de recursos, sejam financeiros ou de pessoas. Nesta fase, mudanças também ocorrem. Conclui-se que é o período mais propenso para gerar maior número de lições aprendidas devido às mudanças no cenário.

As lições aprendidas são compiladas e armazenadas durante a execução do plano de ação ou da vigência do ciclo de vida do projeto, para posterior divulgação à organização, formando base histórica.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

3.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao gerenciamento de iniciativas estratégicas do TJAM, alinhada à gestão de portfólio, comporta sistema de procedimentos padronizados que envolvem etapas na gestão de processos, ferramentas de tecnologia da informação e documentações.

Para o gerenciamento de iniciativas estratégicas e gestão do seu respectivo portfólio, a DVPGE/TJ utilizará, com o auxílio de especialista em administração de *softwares*, programa ou programas de uso livre que possibilitem esses gerenciamentos, em consonância com as diretrizes metodológicas postas, para se lograrem as oportunas comunicações *online* entre equipes, áreas intervenientes e demais envolvidos nas iniciativas estratégicas.

Terá o especialista a responsabilidade de fazer as manutenções regulares no sistema e promover o aprendizado sobre a utilização destes *softwares*, para que a DVPGE/TJ possa realizar as capacitações necessárias a todos os atores que participam da gestão de iniciativas estratégicas.

A aplicação da metodologia de gerenciamento de iniciativas estratégicas visa à sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e todos os envolvidos. Em relação aos registros, os modelos das documentações estão anexos a este Manual, que serão elaboradas por ocasião do gerenciamento das iniciativas estratégicas.

3.2 PROCESSOS NA GESTÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

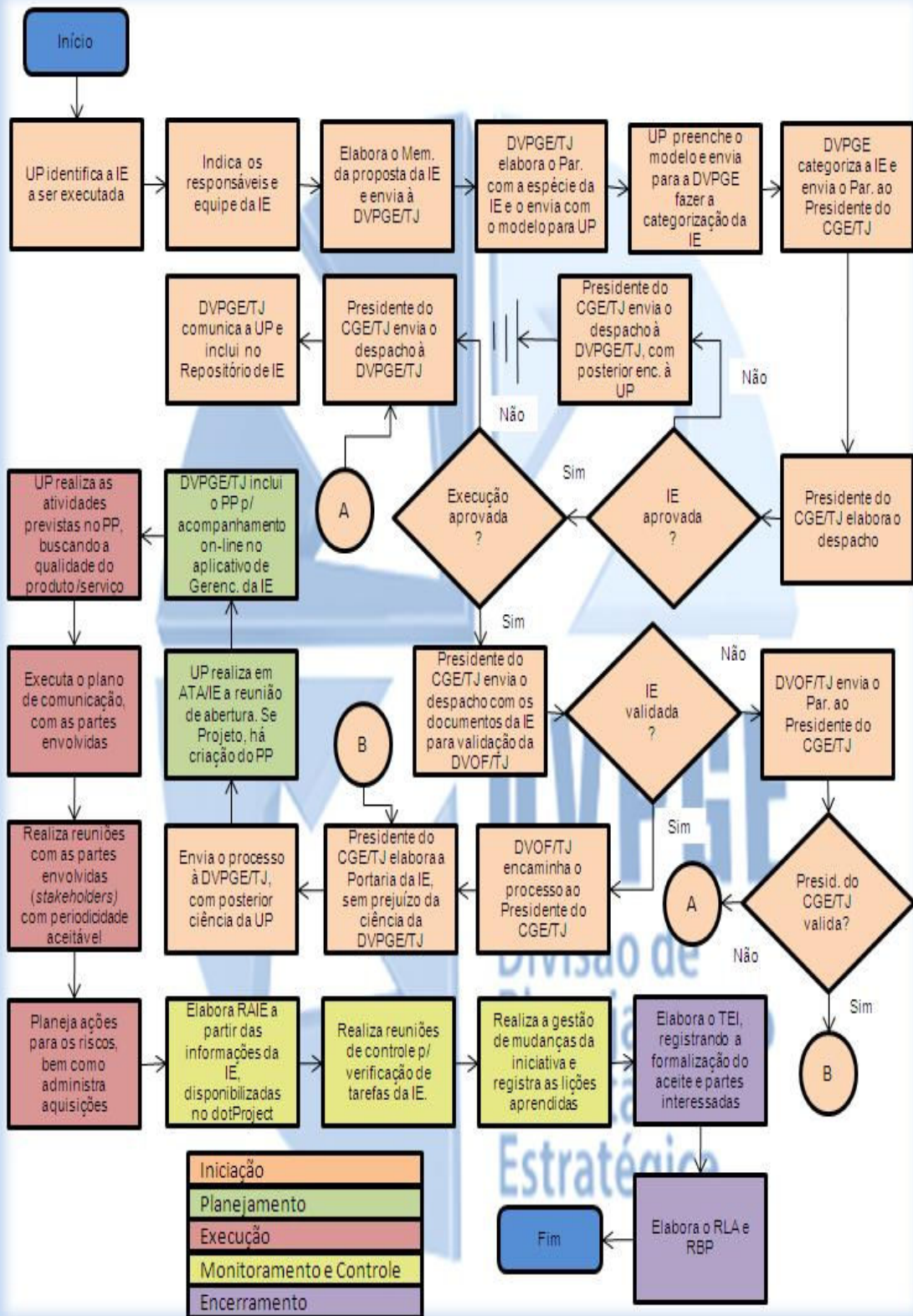
Na tabela a seguir, apresenta-se o sistema de procedimentos padronizados que envolvem as etapas da gestão de iniciativas estratégicas, suas fases, processos e documentações:

GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
FASE(S) PROJETO	PROCESSO(S) PMBOK	ETAPA(S) PROCEDIMENTO(S)	PARTE(S) ENVOLVIDA(S)	DOCUMENTO(S) via CPA / DOTPROJECT
1. INICIAÇÃO	INTEGRAÇÃO	1. Identificação da ação estratégica a ser desenvolvida/executada.	UP	---
		2. Escolha/indicação do gestor, patrocinador e equipe responsável pela iniciativa.	UP	---
		3. Elaboração da proposta do Projeto/Plano de Ação/Programa, a ser enviada à DVPGE/TJ.	UP Gestor da iniciativa.	Mem.
		4. Elaboração de Parecer para escolher a espécie de iniciativa estratégica, com a consequente determinação de preenchimento do respectivo modelo.	DVPGE/TJ	Par.; FIP/FPA/TAProg.
		5. Envio do respectivo modelo preenchido à DVPGE/TJ, para que a iniciativa identificada tenha a sua categorização analisada por Parecer da citada divisão.	UP	FIP/FPA/TAProg
		6. Envio do Parecer produzido acerca da categorização da iniciativa pela DVPGE/TJ, para seleção e aprovação do Presidente do CGE/TJ.	DVPGE/TJ	Par.; FIP/FPA/TAProg.
		7. O Presidente do CGE/TJ elaborará Despacho no caso de não aprovação da iniciativa, o qual será enviado para a DVPGE/TJ, com posterior encaminhamento à UP.	CGE/TJ	Desp.
	INTEGRAÇÃO (Entrega: TAP/TPA/TAProg.)	8. O Presidente do CGE/TJ elaborará Despacho no caso de aprovação da iniciativa com execução postergada, juntamente com o respectivo Termo de Abertura, no qual o campo de autorização da execução somente será preenchido no momento oportuno. O Termo pendente será enviado para a DVPGE/TJ para inclusão no Repositório de Iniciativas Estratégicas, com posterior ciência da UP.	CGE/TJ	Desp.; TAP/TPA/TAProg.
		9. O Presidente do CGE/TJ elaborará Despacho com o respectivo Termo de Abertura, no caso de aprovação da iniciativa com execução já autorizada.	CGE/TJ	Desp.; TAP/TPA/TAProg.
		10. O Presidente do CGE/TJ enviará os documentos da iniciativa para validação pela	CGE/TJ;	

		DVOF/TJ. 11. Se não validados pela DVOF/TJ, serão encaminhados ao Presidente do CGE/TJ que decidirá definitivamente acerca da validação orçamentária.	DVOF/TJ; DVPGE/TJ.	
		12. Se não validados pelo Presidente do CGE/TJ encaminhará o processo à DVPGE/TJ, que os incluirá no Repositório.	CGE/TJ	
		13. Se validados pela DVOF/TJ, serão encaminhados ao Presidente do CGE/TJ para elaboração da Portaria de Aprovação da Iniciativa Estratégica, sem prejuízo da ciência da DVPGE/TJ.	DVOF/TJ.	Portaria
		14. Depois de criada a Portaria, o Presidente do CGE/TJ encaminhará o processo para a DVPGE/TJ com posterior ciência da UP.	CGE/TJ.	Portaria
2. PLANEJAMENTO	<p><i>INTEGRAÇÃO; ESCOPO; TEMPO; CUSTOS; COMUNICAÇÕES; RISCOS; AQUISIÇÕES</i></p> <p>(Entregas: PGI, escopo, EAP, definir atividades, estimar recursos, durações, determinar custos, respostas aos riscos e aquisições)</p>	15. Realização da Reunião de Abertura do Projeto/Plano de Ação/Programa. No caso de projeto, elaboração do Plano do Projeto. A reunião deve ser registrada em Ata.	UP; Gestor da iniciativa; Equipe; DVPGE/TJ.	Ata/IE; PP; PGI; EAP; MR; PCI.
	<p><i>COMUNICAÇÕES</i></p> <p>(Entrega: planejar as comunicações)</p>	16. Inclusão, para acompanhamento <i>online</i> , do Plano do Projeto/Termo de Abertura do Plano de Ação/Programa, no aplicativo de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas.	DVPGE/TJ	Registro no sistema dotProject dos documentos da iniciativa.
3. EXECUÇÃO	<p><i>INTEGRAÇÃO; QUALIDADE; RECURSOS HUMANOS; COMUNICAÇÕES; RISCOS; AQUISIÇÕES</i></p> <p>(Entregas: gerenciar a execução do projeto, a equipe e expectativas das partes interessadas; realizar a garantia da qualidade)</p>	<p>17. Realizar as atividades previstas no PP;</p> <p>18. Executar o plano de comunicação com as partes envolvidas;</p> <p>19. Com periodicidade aceitável, realizar reuniões com a equipe e/ou partes envolvidas (<i>stakeholders</i>);</p> <p>20. Planejar ações para os riscos; administrar aquisições;</p> <p>21. Buscar a garantia da</p>	<p>UP;</p> <p>Patrocinador;</p> <p>Gestor do projeto;</p> <p>Equipe;</p> <p>CGE/TJ;</p> <p>DVPGE/TJ.</p>	<p>Registros no sistema (dotProject):</p> <p>a) tarefas; b) reuniões; c) avisos; d) relatórios; e) arquivos do projeto.</p>

		qualidade do produto/serviço.		
4. MONITORAMENTO E CONTROLE	<p><i>INTEGRAÇÃO; ESCOPO; TEMPO; CUSTOS; RISCOS; AQUISIÇÕES</i></p> <p>(Entregas: monitorar e controlar o trabalho, controlar o escopo, cronograma, custos, monitorar e controlar os riscos, administrar aquisições)</p>	<p>22. Elaborar relatórios de gerenciamento a partir das informações do andamento da iniciativa, disponibilizadas no aplicativo dotProject;</p> <p>23. Realizar reuniões de controle da iniciativa para verificação de:</p> <p>a) tarefas não iniciadas; b) tarefas com início breve; c) tarefas em andamento; d) tarefas concluídas; e) tarefas que deveriam ter iniciado; f) tarefas adiadas.</p> <p>24. Realizar a gestão de mudanças da iniciativa e registrar lições aprendidas.</p>	<p>UP;</p> <p>Patrocinador;</p> <p>Gestor do projeto;</p> <p>Equipe;</p> <p>CGE/TJ;</p> <p>DVPGE/TJ.</p>	<p>Registros no sistema (dotProject):</p> <p>a) tarefas; b) reuniões; c) avisos; d) relatórios; e) arquivos do projeto.</p>
5. ENCERRAMENTO	<p><i>INTEGRAÇÃO; AQUISIÇÕES</i></p> <p>(Entregas: encerrar o projeto e as aquisições)</p>	<p>25. Termo de Encerramento da Iniciativa constando o fechamento de contratos e serviços, conforme o caso, e a documentação dos resultados; e registro da formalização do aceite pelo patrocinador e partes interessadas;</p> <p>26. Registro de Lições Aprendidas;</p> <p>27. Registro das Boas Práticas.</p>	<p>UP;</p> <p>Patrocinador;</p> <p>Gestor do projeto;</p> <p>Partes interessadas;</p> <p>CGE/TJ.</p>	<p>Registros no sistema (dotProject):</p> <p>a) TEI; b) RLA; c) RBP.</p>

PROCESSOS DA GESTÃO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA



REFERÊNCIAS

CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado*: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ntvu4pJ90bMC&oi=fnd&pg=PA105&dq=Campos+%281998%29,+%E2%80%9CCen%C3%A1rio+Balanceado%E2%80%9D.&ots=_V-K7zQn5O&sig=6mwodjuuv9Qjj7hqdZSDtaoLccM#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 14 mar. 2012.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Metodologia de Gerenciamentos de Projetos da Justiça Federal*. 2ª ed. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://columbo2.cjf.jus.br/portal/publicacao/download.wsp?>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

PRADO, Darci Santos do. *Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos nas Organizações*. 5ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 4ª ed. Newtown Square, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Manual de Gestão de Projetos*. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058942.PDF>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

ANEXOS

ANEXO A – Memorando

ANEXO B – Parecer

ANEXO C – Ficha Inicial do Projeto

ANEXO D – Ficha do Plano de Ação

ANEXO E – Repositório de Iniciativas Estratégicas

ANEXO F – Ata da Reunião de Abertura da Iniciativa Estratégica

ANEXO G – Termo de Abertura do Projeto

ANEXO H – Termo de Abertura do Plano de Ação

ANEXO I – Termo de Abertura do Programa

ANEXO J – Plano de Gerenciamento da Iniciativa

ANEXO K – Plano do Projeto

ANEXO L – Estrutura Analítica do Projeto

ANEXO M – Matriz de Responsabilidades

ANEXO N – Plano de Comunicação da Iniciativa

ANEXO O – Relatório de Acompanhamento da Iniciativa

ANEXO P – Termo de Solicitação de Mudanças em Iniciativas Estratégicas

ANEXO Q – Termo de Encerramento da Iniciativa

ANEXO R – Registro de Lições Aprendidas

ANEXO S – Registro de Boas Práticas

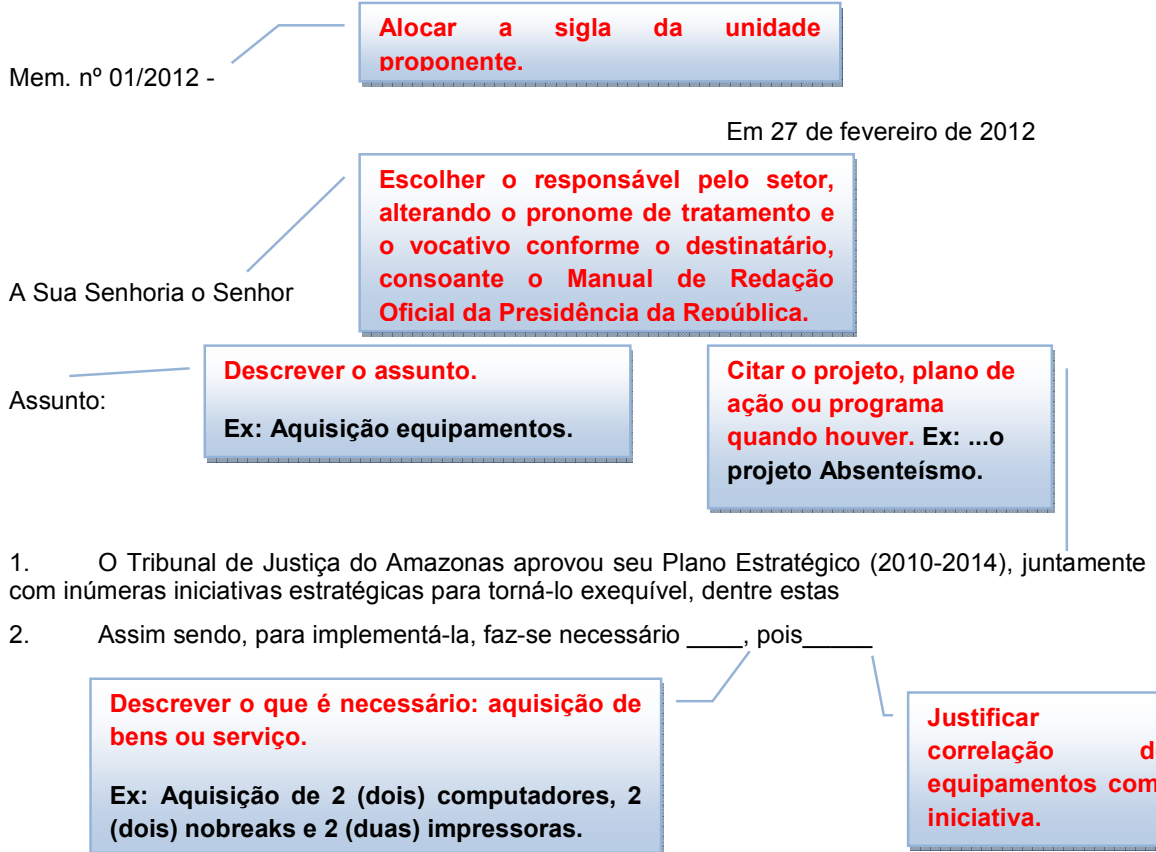
ANEXO A - Memorando



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS

ALOCAR O NOME DA UNIDADE PROPONENTE



Nome do chefe do setor

Nomenclatura da unidade

ANEXO B - Parecer

Parecer n.1/2012-DVPGE

Processo n. 27200/2011-TJAM

Diligência n. 015/2012-CPL tendo como objeto a contratação de empresa especializada para a construção do anexo ao Ed. Desdor. Arnaldo Peres.

I - RELATÓRIO

Trata-se de diligência formulada pela Comissão Permanente de Licitação que solicita Parecer Técnico acerca da avaliação, aprovação e priorização da obra objeto do processo administrativo em análise, em observância ao § 5º, art. 5º da Resolução nº. 114/2010 do CNJ por parte desta Divisão.

É o relatório.

II - PARECER

Consoante o Art. 5º, § 5º da Resolução n. 114/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para a avaliação, aprovação e priorização das obras será emitido parecer técnico pelas **unidades de planejamento, orçamento e finanças e pela unidade de controle interno**, a que se refere o art. 8º desta Resolução, tendo em vista o **planejamento estratégico** e as necessidades sistêmicas do ramo da justiça, a finalidade, o padrão de construção, o custo estimado da obra e demais aspectos, observados os critérios e referenciais fixados pelo Conselho Nacional de Justiça. Preliminarmente, é imprescindível ressaltar que:

A única característica comum ou padrão na maioria dos sistemas de gestão das empresas é o orçamento financeiro, que ainda é utilizado como principal ferramenta de coordenação, previsão e avaliação de desempenho.¹

Constata-se, assim, que o planejamento financeiro se constitui em forma rudimentar com vistas a planejar o futuro, conforme expressado pelo movimento *Beyond Budgeting* (Além do Orçamento), que começou na Europa e migrou para os Estados Unidos².

O desenvolvimento da estratégia, por sua vez, consiste em abordagem sistêmica³, que não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano⁴. Segundo Bergue⁵:

O pensamento estratégico ganhou impulso a partir da década de 70, notadamente como técnica de gestão empresarial, não obstante possa ser observada no setor público, já na segunda metade daquele século, a presença de uma lógica de planejamento econômico de longo prazo e orientada ao desenvolvimento.

“Planejamento, portanto, constitui elemento indissociável do que se possa entender por administração ou gestão.”⁶. O planejamento está estruturado em três níveis: operacional, tático ou estratégico.

¹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 7.

² Idem, ibidem.

³ Idem, ibidem.

⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 4.

⁵ BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011. p. 423.

⁶ Idem, p. 425.

Consoante Oliveira⁷:

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos a mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Com espeque no que já foi explicitado, pode-se estabelecer como premissa deste parecer que: quando a referida resolução do CNJ menciona **que para a avaliação, aprovação e priorização das obras será emitido parecer técnico pelas unidades de planejamento, orçamento e finanças e pela unidade de controle interno**, pode-se observar que a referência é quanto ao planejamento tático, especificamente o financeiro, como forma de decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico⁸, sendo o referido parecer de atribuição da Divisão de Orçamento e Finanças (DVOF).

Deve-se ressaltar ainda que, no caso do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM), o plano de obras do TJAM não é resultado da decomposição dos objetivos, estratégias ou políticas estabelecidas no planejamento estratégico, pois conforme a Resolução n. 25/2011 deste Tribunal, que aprovou a revisão do Plano Estratégico do TJAM (2010-2014), o planejamento, a execução e o monitoramento de obras não são estratégicos, já que no tema Infraestrutura e Tecnologia, há o objetivo estratégico de garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, melhorando a segurança a institucional, cujas linhas de atuação permeiam **somente a segurança física e institucional, bem como a das pessoas**.

⁷ OLIVEIRA, 2011, p. 16.

⁸ OLIVEIRA, 2011, p. 18-19.

Por fim, cumpre ressaltar que as premissas aqui delineadas estão de acordo com o entendimento de Fabiano de Andrade Lima, Diretor do Departamento de Gestão Estratégica (DGE) do CNJ⁹.

III – CONCLUSÃO

Diante do exposto, o nosso parecer é no sentido de não é atribuição da DVPGE o atendimento à diligência de confecção de Parecer Técnico acerca da avaliação, aprovação e priorização da obra objeto do processo administrativo em análise, em observância ao § 5º, art. 5º da Resolução nº. 114/2010 do CNJ, mas sim da DVOF.

É o parecer.

Manaus, ____ de _____ de _____.

(Nome do Diretor)

Diretor da DVPGE

⁹ Em contato telefônico realizado pela Gerente do Setor de Gestão Estratégica da DVPGE.

ANEXO C – Ficha Inicial do Projeto

FICHA INICIAL DO PROJETO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	<i>{Nome do Projeto}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2. FINALIDADE DO PROJETO

{Descrição de maneira sucinta o objeto a ser executado pelo projeto.}

3. ESCOPO

{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}

4. CLIENTES DO PROJETO

{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}

5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}

[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

6. CUSTO ESTIMADO

CUSTO TOTAL ESTIMADO: R\$

{Estimar o custo necessário para a execução do projeto.}

7. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM - Setor de Projetos	DATA	ASSINATURA

ANEXO D - Ficha do Plano de Ação

FICHA DO PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO						
<i>{Nome da iniciativa}</i>						
1. Por que Objetivo do trabalho	<i>{Descrever de maneira sucinta o escopo do projeto, a que ele se propõe, a quem atende e a justificativa para a sua execução}.</i>					
2. Objetivo Estratégico/ Indicador	<i>{Indicar o tema e o objetivo estratégico aos quais a iniciativa contribuirá diretamente para o alcance, ressaltando-se que tal preenchimento é de responsabilidade da Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica}.</i>					
3. Meta da iniciativa	<i>{As metas devem expressar os resultados desejados de forma mensurável, como, por exemplo, definir expectativa de quantos administrados serão beneficiados com a iniciativa. Visto que em alguns casos não se faz possível traçar projeção de meta em decorrência de o atendimento ocorrer conforme a demanda, é imprescindível adaptar esta metodologia para a realidade do setor público, propondo-se apenas a média de beneficiados. Se a ação já tiver sido executada nos anos de 2010 e 2011, os dados devem ser mencionados na coluna ao lado, podendo servir de base para projeção da meta /</i>	2010	2011	2012	2013	2014

	<i>média dos anos seguintes (2012, 2013 e 2014)}.</i>					
4. Quem	<i>{O patrocinador proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa, sendo o gestor, por sua vez, o responsável pela administração e realização direta}.</i>					
5. Onde <i>{Área(s) responsável (is) pela execução}</i>	<i>{Setor/Divisão/Coordenadoria/Núcleo ou Unidade Judicial responsável pela iniciativa}.</i>					
6. Como <i>{Descrição das atividades suficientes e necessárias ao atingimento do objetivo}</i>	Atividades	Data de início	Data de término	Custos		
	<i>{Descrever de maneira sucinta as atividades que serão executadas na realização da iniciativa, fazendo-se necessário o planejamento ao longo do período indicado, ressaltando os recursos necessários}.</i>	<i>__ / __ / __</i>	<i>__ / __ / __</i>	<i>{Identificar os custos diretos, isto é, indicar os bens que deverão ser custeados}.</i>		
Ordenador de despesa		Responsável pela indicação do recurso				

ANEXO E – Repositório de Iniciativas Estratégicas

REPOSITÓRIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1. LISTA DAS INICIATIVAS POSTERGADAS

Iniciativa	Justificativa	Data Prevista	Ciente do Gestor da Iniciativa
<i>{Citar a iniciativa que será postergada.}</i>	<i>{Descriminar os motivos do adiamento da iniciativa}</i>	<i>{Data prevista para a retomada da iniciativa}</i>	<i>{Assinatura do Gestor}</i>

{Obs.: As Iniciativas Postergadas deverão estar listadas em ordem de registro. Em caso de remoção, atentar-se ao item 2}

2. LISTA DAS INICIATIVAS AUTORIZADAS PARA EXECUÇÃO

Iniciativa	Justificativa	Data	Ciente do Gestor da Iniciativa
<i>{Citar a iniciativa que será executada.}</i>	<i>{Descriminar os motivos de execução da iniciativa}</i>	<i>{Data de execução da iniciativa}</i>	<i>{Assinatura do Gestor}</i>

{Obs.: As Iniciativas que serão executadas ficarão registradas até o período máximo de um ano, quando serão excluídas}

3. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM	DATA	ASSINATURA

ANEXO F – Ata da Reunião de Abertura da Iniciativa Estratégica

ATA DA REUNIÃO DE ABERTURA DA INICIATIVA ESTRATÉGICA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da Iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto/plano de ação e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Nome do Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização}</i>

2. COMPOSIÇÃO

Data:		Início:		Término:	
Local:				Redator:	

Participantes

01.
02.
03.
04.

{Se necessário acrescentar número de participantes na lista}

3. PAUTA

{Listar os assuntos que serão tratados na reunião}

Nº	Descrição
01.	
02.	
03.	
04.	

4. RELATÓRIO DA REUNIÃO

{Descrever os itens que foram discutidos durante a reunião.}

5. APROVAÇÃO

Nomes	Cargo	Data

ANEXO G - Termo de Abertura do Projeto

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	<i>{Nome do Projeto}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2. ESCOPO

{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}

[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

4. CLIENTES DO PROJETO

{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}

5. JUSTIFICATIVA

{Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste plano de ação. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância deste plano de ação para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos deste caso não seja executado. A justificativa deve responder às seguintes questões:

Por que o plano de ação é necessário? Quais os motivos/causas que geraram a sua necessidade? Quais os benefícios?}

6. ÁREAS INTERVENIENTES

{Descrever quais as unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com um breve relato das responsabilidades de cada uma.}

CIENTE DAS ÁREAS INTERVENIENTES	DATA	ASSINATURA
<i>{titular da unidade}</i>		
<i>{titular da unidade}</i>		
<i>{titular da unidade}</i>		
<i>{titular da unidade}</i>		
<i>{titular da unidade}</i>		

7. CUSTO ESTIMADO

Valor estimado para 2012	R\$
Valor estimado para 2013	R\$
Valor estimado para 2014	R\$
TOTAL ESTIMADO	R\$

{Estimar o custo necessário para a execução do projeto.}

8. APROVAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA

UNIDADE PROPONENTE	DATA	ASSINATURA
PRESIDÊNCIA/SECRETÁRIO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO		
Eduardo Martins de Souza (DVOF/TJ)		

9. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM	DATA	ASSINATURA

ANEXO H - Termo de Abertura do Plano de Ação

TERMO DE ABERTURA DO PLANO DE AÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PLANO DE AÇÃO	<i>{Nome do plano de ação}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Área que solicitou o plano}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Nome da pessoa que proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela administração e realização direta da iniciativa}</i>

2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Atualizações		
Data	Versão	Aprovado por
<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>
<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>

3. PRODUTOS/SERVIÇOS ENTREGUES

{Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no plano de ação}

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS AO ACEITE

{Relacionar os documentos que podem evidenciar o aceite, tais como: planos de teste, registro de homologação, lista de presença e avaliação de treinamentos etc.}

5. CLASSIFICAÇÃO DO ACEITE

{Selecionar a opção que melhor representa a avaliação final por parte dos beneficiários ou unidades demandantes em relação às entregas previstas neste relatório.}

- () Produto/serviço considerado conforme
- () Produto/serviço considerado conforme com restrição
- () Produto/serviço considerado não conforme

Considerações Finais

{Relacionar as considerações finais dos envolvidos. Este campo também deve ser usado para justificar a classificação do aceite com restrições ou não conforme}

6. CUSTO ESTIMADO

Valor estimado para 2012	R\$
Valor estimado para 2013	R\$
Valor estimado para 2014	R\$
TOTAL ESTIMADO	R\$

{Estimar o custo necessário para a execução do projeto.}

7. DECLARAÇÃO DO ACEITE - APROVAÇÃO

Os produtos acima listados foram entregues e aceitos, conforme descrito neste Termo de Aceite.

Unidade Proponente	Data	Assinatura
Presidente do Comitê Gestor	Data	Assinatura
Patrocinador do Plano de Ação	Data	Assinatura
Gestor do Plano de Ação	Data	Assinatura
Diretor da DVOF (Orçamento)	Data	Assinatura
Secretário Geral da Administração	Data	Assinatura

8. RECEBIMENTO

Diretor da DVPGE	Data	Assinatura

ANEXO I - Termo de Abertura do Programa

TERMO DE ABERTURA DO PROGRAMA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROGRAMA	<i>{Nome do Programa}</i>
1.2 – UNIDADE(S) PROPONENTE(S)	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o programa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução do programa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do programa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2.COMPOSIÇÃO DO PROGRAMA

Iniciativas	Gestor da Iniciativa	Área Demandante
<i>{Descrever as iniciativas que irão compor o programa.}</i>		

3. ESCOPO

{Descrever de forma sucinta a finalidade do programa, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}

4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

*{Relacionar com quais objetivos do Plano Estratégico vigente o programa está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}
{Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE}*

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

5. CLIENTES DO PROGRAMA

{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do programa, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}

6. JUSTIFICATIVA

{Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento do programa. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância deste programa para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos deste, caso não seja executado. A justificativa deve responder às seguintes questões:

Por que o programa é necessário?

Quais os motivos/causas que geraram sua necessidade?

Quais os benefícios?

7. APROVAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA DO PROGRAMA

UNIDADE PROPONENTE	DATA	ASSINATURA
PRESIDENTE DO COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA		
SECRETÁRIO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO		
Eduardo Martins de Souza (DVOF/TJ)		

8. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM	DATA	ASSINATURA

ANEXO J - Plano de Gerenciamento da Iniciativa

PLANO DE GERENCIAMENTO DA INICIATIVA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da Iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a iniciativa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2. OBJETIVO

{Descrever qual o objetivo do plano de gerenciamento, tendo a linha de base da iniciativa como ponto de partida, que deverá conter os seguintes itens sugeridos, e outros, conforme sua necessidade: atividades previstas, plano de comunicação, realizar reuniões de controle com a equipe, planejamento de ações para os riscos, administrar as aquisições, buscar a garantia da qualidade, elaborar relatórios de andamento da iniciativa, realizar a gestão de mudanças, elaborar relatório de entrega das iniciativas, registro de formalização do aceite, registro de lições aprendidas e registro de boas práticas.}

3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

{Anexar o documento da EAP, que poderá ser utilizada nas demais iniciativas}

4. CRONOGRAMA

{Anexar o documento do plano do projeto para acompanhamento do cronograma}

5. PAPEIS E RESPONSABILIDADES

{Definir o papel e a responsabilidade de cada membro da equipe}

Nome	Papel	Responsabilidades

ANEXO K – Plano do Projeto

PLANO DO PROJETO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	{Nome do Projeto}
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}
1.3 – PATROCINADOR	{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}
1.4 – GESTOR	{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}

2. ESCOPO

{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}

3. OBJETIVOS

3.1 – Geral:

3.2 – Específicos:

4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}

[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

5. CLIENTES DO PROJETO

{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}

6. JUSTIFICATIVA

{Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste plano de projeto. pode conter breve descrição da situação atual. lembre-se de contextualizar a importância deste plano de projeto para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos no caso de não ser executado. a justificativa deve responder às seguintes questões:

por que o plano de projeto é necessário?

quais os motivos/causas que geraram a sua necessidade?

quais os benefícios?}

7. MARCOS E ENTREGAS DO PROJETO

{Descrever os principais marcos do projeto e o seu cronograma previsto, com datas de início e término e os responsáveis para cada um deles. descrever também as áreas parceiras ou intervenientes, internas ou externos à organização, diretamente envolvidas na construção dos produtos do projeto. marcos são elementos significativos para o projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou etapa que caracteriza um resultado importante para o projeto, etapa esta que deve ser concluída para o sequenciamento das atividades do projeto. já as entregas são os produtos e serviços gerados pelo projeto, com suas datas previstas.}

Estrutura de decomposição de trabalho	Cronograma		Área interveniente
	Início	Término	
MARCO 1:			
Entrega 1.1:			
Entrega 1.1:			
MARCO 2:			
Entrega 2.1:			
Entrega 2.1:			

8. CUSTOS DIRETOS

{Descrever os itens que precisam ser providenciados e/ou adquiridos e/ou contratados para a implementação do projeto, classificados nas categorias abaixo, com indicação obrigatória de todos os itens. estimar o custo necessário para a execução do projeto.}

8.1 – () Preencher Tabela Abaixo

8.2 – () Não Preencher Tabela Abaixo

Categoria	Detalhamento	Responsável pela aquisição	Método de aquisição	Data limite para aquisição	Exercício financeiro	Custo estimado (R\$)

9. ÁREAS INTERVENIENTES

{Descrever quais unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com breve relato das responsabilidades de cada uma.}

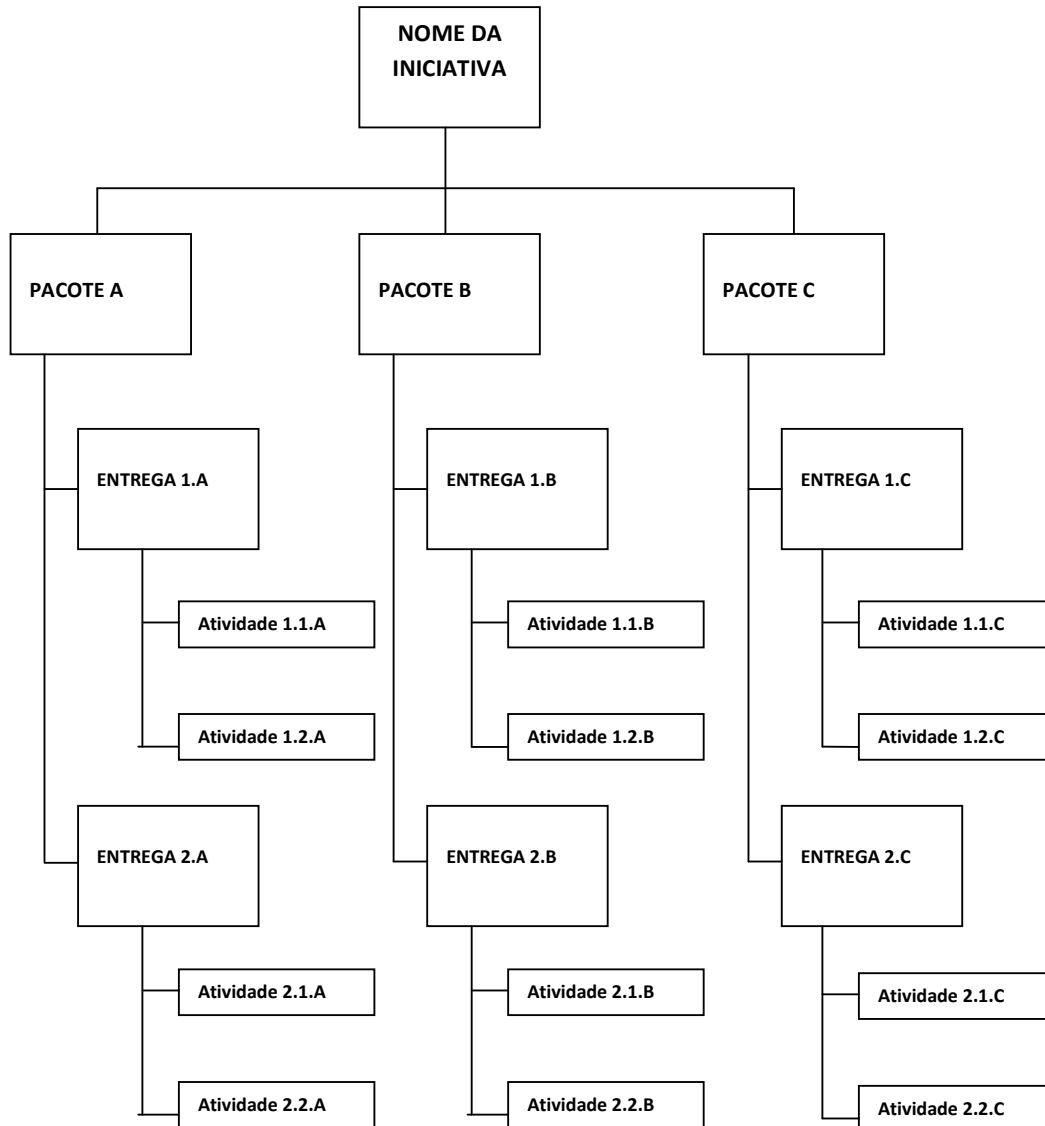
CIENTE DAS ÁREAS INTERVENIENTES	DATA	ASSINATURA
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		

10. HISTÓRICO DE REGISTRO

Atualizações		
Data	Versão	Aprovado por

ANEXO L – Estrutura Analítica do Projeto

ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO



ANEXO M - Matriz de Responsabilidades da Iniciativa

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA INICIATIVA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Área que solicitou a iniciativa}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Nome da pessoa que proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela administração e realização direta da iniciativa}</i>

2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

RESPONSÁVEIS	ATIVIDADE	PRAZO	
		ÍNICIO	TÉRMINO
<i>{Responsável 1}</i>			
<i>{Responsável 2}</i>			
<i>{Responsável 3}</i>			
<i>{Responsável 4}</i>			
<i>{Responsável 5}</i>			
<i>{Responsável 6}</i>			
<i>{Responsável 7}</i>			

ANEXO N - Plano de Comunicação da Iniciativa

PLANO DE COMUNICAÇÃO DA INICIATIVA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Área que solicitou a Iniciativa}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Nome da pessoa que proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela administração e realização direta da iniciativa}</i>

2. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

{Descrever os principais assuntos informados, ação esperada, quem envia e quem recebe, por qual meio e em qual periodicidade.}

COMUNICADO:	
RESPONSÁVEL PELO COMUNICADO:	
TAREFA RELACIONADA:	
QUEM RECEBE O COMUNICADO:	
DATA DE ENVIO DO COMUNICADO:	
DATA PREVISTA DA RESPOSTA:	
DATA DA RESPOSTA:	

3. REUNIÕES

{Relacionar os tipos de reuniões, a periodicidade e os convocados}

Nº	REUNIÕES	PERIODICIDADE	CONVOCADOS
1			
2			
3			
4			
5			

ANEXO O - Relatório de Acompanhamento da Iniciativa

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DA INICIATIVA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	{Nome da iniciativa}
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	{Área que solicitou a iniciativa}
1.3 – PATROCINADOR	{Nome da pessoa que proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa}
1.4 – GESTOR	{Responsável pela administração e realização direta da iniciativa}
1.5 – DATA DO RELATÓRIO	{Data de elaboração do relatório}

2. ACOMPANHAMENTO DA(S) INICIATIVA(S)

{Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no período}

Iniciativa(s)	Gestor da(s) Iniciativa(s)	Cronograma Previsto		% Conclusão	Fase	Status
		Início	Término			

Fase: Conceituação, Detalhamento, Implementação e Fechamento.

Status: Não Iniciado, Em execução, Concluído, Suspenso, Cancelado, Aguardando definições e Excluído.

3. ENTREGAS DO PERÍODO

{Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no período, informar datas.}

4. RISCOS/PROBLEMAS

{Listar os riscos (R) ou problemas (P) identificados no Programa neste período}

Tipo (R,P)	Descrição	Impacto	Ação Recomendada	Responsável	Data da Solução
{P ou R}	{Descrição do Problema ou do Risco}	{Descrição do impacto do Problema ou do risco na Iniciativa}	<Ação planejada para corrigir o Problema ou de Resposta ao risco>	{Nome ou unidade responsável pela execução da ação}	Data estimada para a solução

6. COMENTÁRIOS DO GESTOR DA INICIATIVA

{Colocar breves comentários do andamento da Iniciativa no período de referência, levar em consideração o registro de mudanças da linha de base, quando ocorrer.}

Gestor da Iniciativa	Data	Assinatura

ANEXO P - Termo de Solicitação de Mudanças em Iniciativas Estratégicas

TERMO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS EM INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da Iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a Iniciativa e responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da Iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da Iniciativa, execução, acompanhamento e finalização}</i>

2. HISTÓRICO E DETALHES DA MUDANÇA

Atualizações					
Data		<i>{Data da solicitação da mudança: dd/mm/aaaa}</i>			
Versão		<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>			
Descrição da Mudança		<i>{Descrever detalhadamente a mudança solicitada}</i>			
Solicitante		<i>{Informar a unidade ou nome do solicitante da mudança}</i>			
Benefícios		<i>{Descrever a justificativa e os benefícios que a mudança trará para a iniciativa}</i>			
Impacto se não implementada <i>{Descrever os impactos que a iniciativa sofrerá se as mudanças não forem implementada}</i>					
No cronograma	No escopo	No custo	No alinhamento estratégico	Na qualidade	Outros
<i>{Haverá alterações no cronograma?}</i>	<i>{Haverá alterações no escopo?}</i>	<i>{Haverá alterações de custos?}</i>	<i>{Haverá alterações no alinhamento estratégico?}</i>	<i>{Haverá alterações na qualidade da iniciativa?}</i>	<i>{Haverá outros tipos de impactos, por exemplo: iniciativas inter-relacionadas?}</i>
Aprovação		<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>			

3. DECISÃO EM RELAÇÃO À MUDANÇA

<input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Não aprovada	Justificativa da decisão <i>{Descrever a justificativa para a decisão}</i>
--	--

4. RESPONSÁVEIS PELA DECISÃO

Nome/Unidade	Data	Assinatura

5. RECEBIMENTO

DVPGE	Data	Assinatura

ANEXO Q - Termo de Encerramento da Iniciativa Estratégica

TERMO DE ENCERRAMENTO DA INICIATIVA ESTRATÉGICA

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	{Nome da Iniciativa}
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	{Setor, coordenação, divisão que propõe a Iniciativa e é responsável pela sua execução}
1.3 – PATROCINADOR	{Nome do Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da Iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}
1.4 – GESTOR	{Responsável pela elaboração da Iniciativa, execução, acompanhamento e finalização}

2. MOTIVO DO ENCERRAMENTO

- () Iniciativa Concluída {Se marcar, preencher item 3}
() Iniciativa Cancelada {Se marcar, preencher item 4}

3. INICIATIVA CONCLUÍDA

Objetivo da Iniciativa	{Avaliar se os objetivos planejados, resultados esperados e as necessidades foram atendidas}
Produtos/Serviços e entregas da Iniciativa	{Relacionar os produtos e/ou serviços e as entregas do projeto/plano de ação. A documentação produzida também deve ser listada.}
Pendências	{Relacionar as pendências na entrega da iniciativa.}
Encerramento das Aquisições	
Descrição das Aquisições	Status
{Mencionar as possíveis aquisições feitas durante a vigência da iniciativa e colocá-las em anexo}	{Informar o encerramento: concluído?}

4. INICIATIVA CANCELADA

Motivo do cancelamento da Iniciativa	{Preencher somente nos casos em que a iniciativa foi cancelada. Não se aplica às iniciativas que foram finalizadas normalmente.}
Considerações da unidade proponente	{A ser preenchido pela unidade proponente, com as observações, pontos relevantes e avaliação da iniciativa.}

Encerramento das Aquisições	
Descrição das Aquisições	Status
<i>{Mencionar as possíveis aquisições feitas durante a vigência da iniciativa e colocá-las em anexo}</i>	<i>{Informar o encerramento: concluído?}</i>
Considerações da DVPGE	<i>{A ser preenchido pela DVPGE, com os pontos observados durante a iniciativa}</i>

5. REGISTRO DO ACEITE

PRESIDENTE DO CGE/TJ	Data	Assinatura
SECRETÁRIO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	Data	Assinatura
UNIDADE(S) PROPONENTE(S)	Data	Assinatura
UNIDADES ENVOLVIDAS	Data	Assinatura

6. RECEBIMENTO

Diretor da DVPGE	Data	Assinatura

ANEXO R - Registro das Lições Aprendidas

REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA	<i>{Nome da Iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a iniciativa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2. REGISTROS DAS LIÇÕES APRENDIDAS

Fase	Processo PMBOK	Situação detectada	Procedimento corretivo	Resultado obtido	Lição aprendida
<i>{Descrever em qual fase se encontra a iniciativa.}</i>	<i>{Descrever em que área de conhecimento se deu a situação}</i>	<i>{Motivo da modificação. Observar quadro de situações possíveis}</i>	<i>{Descrever a ação adotada para correção da situação detectada.}</i>	<i>{Descrever os resultados obtidos após a correção.}</i>	<i>{Descrever a lição aprendida na iniciativa estratégica.}</i>

Observações

{se houver}

SITUAÇÕES POSSÍVEIS	
Área de conhecimento	Categoria
Integração	Falha na integração no planejamento
	Dificuldade de integração da execução
	Falha na integração de mudanças
	Outros
Escopo	Escopo mal detalhado
	Escopo não foi negociado com envolvidos
	Falta de controle das mudanças do escopo da Iniciativa
	Outros
Tempo	Prazos mal estimados
	Prazos não negociados com envolvidos
	Falta de controle das mudanças de prazo
	Outros
Custos	Recursos financeiros insuficientes
	Falta de acompanhamento da execução orçamentária
	Outros
Qualidade	Falha nos pontos de controle
	Falha de formalização na aceitação dos produtos
	Produto não atende as necessidades da área demandante
	Outros
Recursos Humanos	Iniciativa com mudança na equipe
	Capacidade/competência da equipe da iniciativa é insuficiente
	Papéis e responsabilidades da iniciativa não designados
	Comprometimento da equipe
	Outros
Comunicações	Falha na comunicação com os envolvidos
	Relatórios/documentos imprecisos ou incompletos
	Outros
Riscos	Identificação de risco incorreta
	Resposta para o risco inadequada
	Não identificação do risco
	Outros
Aquisição	Problemas no processo de contratação
	Falha de administração do contrato
	Outros

ANEXO S – Registro de Boas Práticas

REGISTRO DE BOAS PRÁTICAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DA INICIATIVA ESTRATÉGICA	<i>{Nome da Iniciativa}</i>
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a iniciativa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

2. REGISTROS DAS BOAS PRÁTICAS

Fase	Processo PMBOK	Situação	Procedimento	Boa Prática	Registro da satisfação
<i>{Descrever em qual fase se encontra a iniciativa.}</i>	<i>{Descrever em que área de conhecimento se deu a boa prática}</i>	<i>{Descrever em qual situação se deu a boa prática.}</i>	<i>{Descrever o procedimento que resultou na boa prática.}</i>	<i>{Especificar a ação realizada.}</i>	<i>{Especificar o registro da satisfação obtida com a ação.}</i>

Observações

{se houver}

GLOSSÁRIO

Alinhamento estratégico – envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização.

Atividade – tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas, com duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas juntas completa determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas da iniciativa.

Balanced Scorecard (BSC) – em português, “Indicadores Balanceados de Desempenho”, ou ainda, “Cenário Balanceado” (CAMPOS, 1998). O termo *Indicadores Balanceados* se dá pelo fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente ao foco econômico-financeiro, mas também: ao desempenho de mercado junto a clientes, aos processos internos, às pessoas, à inovação e à tecnologia. Assim, o BSC é instrumento de gestão de desempenho derivado da visão e da estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio.

Categorização – processo pelo qual ideias e objetos de um dado universo são reconhecidos, diferenciados e classificados.

Ciclo de vida do projeto – conjunto de fases do projeto com enfoque sistemático desde a concepção até sua conclusão.

Cronograma – planos de gerenciamento das iniciativas convertidos em “tempo real”, considerando um calendário para inserção de estimativas em tempo real, consensuais e os itens de especificação dos recursos em todas as atividades.

Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DVPGE/TJ) – tem por função básica prestar assessoria ao Presidente do Tribunal de Justiça para implementação e operacionalização do Plano Estratégico. Auxilia nas atividades relacionadas à gestão e ao acompanhamento da execução de

objetivos e metas, ao gerenciamento de projetos, à otimização de processos de trabalho e ao acompanhamento de dados estatísticos para a gestão da informação.

Escopo – declaração dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos, detalhados no plano do projeto.

Estratégia – consolida o planejamento de longo e médio prazos, estabelecendo a direção a ser seguida. Congrega identidade organizacional, expressa pelas definições de missão, visão, objetivos estratégicos e atributos de valor observados pela organização.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – do inglês, *Work Breakdown Structure* (WBS) é ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis. Estruturada em árvore exaustiva (contém a decomposição de todos os itens necessários), hierárquica (de mais geral para mais específica), é orientada às entregas que precisam ser feitas para completar um projeto.

Fases do Projeto – etapas que seguem uma sequência lógica (uma fase começa quando termina outra) e obedecem à estrutura das características do projeto.

Fatores Ambientais – itens relevantes, como cenários internos e externos de uma organização, que requerem observação e servem como base para a tomada de decisões no gerenciamento de iniciativas estratégicas.

Feedback – processo de realimentação ou mecanismo de revisão; fornecimento de informações para cientificar se o desempenho nas atividades está bom ou não. Objetiva oportunizar conhecimento e aperfeiçoamento.

Ficha Inicial do Projeto – documento simplificado que contém dados resumidos do projeto e serve para primeira análise de seu escopo, objetivos, custo, tempo e responsáveis envolvidos em sua execução.

Gestor de projeto – pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto.

Gestão de projeto – é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas de gestão necessários à administração dos recursos indispensáveis ao sucesso do projeto; gerenciá-lo significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos.

Guia PMBOK® – do inglês *Project Management Body of Knowledge*, significa “Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”; é o guia de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, utilizado pelo *Project Management Institute* (PMI).

Indicadores - dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos e/ou insumos), saídas (produtos e/ou serviços) e o desempenho de processos, produtos, serviços e da organização como um todo. São utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em simples (decorrentes de uma única medição), compostos, diretos ou indiretos em relação à característica medida, específicos (atividades ou processos específicos), globais (resultados pretendidos pela organização), direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Iniciativas Estratégicas – programas, projetos e planos de ação a curto, médio e longo prazos.

Integração – processo de garantia para que todas as partes do projeto funcionem juntas.

Lições aprendidas – ensinamentos que devem ser cuidadosamente catalogados, avaliados, armazenados e difundidos a todos os participantes do projeto e disseminados para as próximas ações.

Linha de Base – plano original e aprovado da iniciativa que serve como comparação do desempenho esperado com o desempenho real, para determinar se há variações aceitáveis.

Método – conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo proposto, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e analisando as decisões do cientista.

Metodologia: sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

Metodologia em gestão de projetos - atividades logicamente sequenciadas que visam à sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos.

Monitoramento – executado do início ao fim da iniciativa, inclui coleta, medição e distribuição das informações de desempenho e a avaliação das medições e tendências para efetuar melhorias no processo.

Metas – níveis de desempenho ou resultados pretendidos para um determinado período de tempo.

Objetivo estratégico – algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, resultado a ser obtido, produto a ser produzido, serviço a ser realizado, posição estratégica a ser alcançada.

Patrocinador – pessoa ou grupo que fornece recursos financeiros para o projeto.

Plano de Ação – documento que apresenta menor complexidade que um projeto, deve conter descrição resumida e simplificada dos itens a serem preenchidos com as informações das ações da iniciativa (que já esteja em execução ou a serem desenvolvidas a médio e longo prazos).

Planejamento Estratégico – processo de elaboração do Plano Estratégico, no qual se define a relação entre a organização e os ambientes interno e externo, bem como os objetivos organizacionais com a definição das estratégias. Considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Processos – série de ações sistemáticas que visam a certo resultado. Consiste em conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem determinado objetivo.

Projetos demandados – projetos requeridos por meio do planejamento estratégico e outros identificados a partir de demandas, imposições legais e necessidades das unidades proponentes. Deve ser justificado como alternativa para solução de um problema ou captura de oportunidade.

Portfólio – também conhecido como “Carteira de Projetos”, é um agrupamento de projetos, programas e planos de ação que, em seu conjunto, visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento dessas iniciativas e atender aos objetivos estratégicos da organização.

Produto – resultado de atividades ou processos, que pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos; pode ser tangível (equipamentos ou materiais) ou intangível (conhecimento ou conceitos), ou combinação dos dois; pode ser intencional (oferta aos beneficiários) ou não intencional (um poluente ou efeitos indesejáveis).

Programa – conjunto de iniciativas estratégicas agrupadas com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de tal maneira que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada iniciativa fosse gerenciada de modo independente. Normalmente, iniciativas de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Projeto – esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI).

Priorização de projetos – processo de classificação de projetos do Plano Estratégico, no qual se leva em conta sua importância e impacto na execução da estratégia. A mesma priorização se aplica em relação às demais iniciativas.

Risco – probabilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) – são encontros periódicos que asseguram o acompanhamento da implementação da estratégia, a qual se dá por meio de indicadores, metas e projetos estratégicos.

Reservas de Gerenciamento – orçamento ou tempo necessário, além da estimativa, para reduzir os riscos e garantir, com esse respaldo, o alcance do objetivo da iniciativa.

Saúde do Projeto – condições reais de desempenho das fases em andamento do projeto, nas quais há análise das metas alcançadas *versus* riscos ainda não solucionados.

Setor de Projetos Estratégicos – estrutura organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Subprojeto – projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como forma de dividir projetos complexos em partes para melhor gerenciamento.

Stakeholders – em português, parte interessada ou interveniente. Pessoas e organizações impactadas pela iniciativa estratégica, direta ou indiretamente, no que se refere ao sucesso das ações propostas.

Unidade Proponente – unidade da organização que demanda projetos.

Validação - garantia de que um produto, serviço ou sistema atenda às necessidades do cliente e às de outras partes interessadas. Envolve aceitação e adequabilidade com clientes externos.

Valores – representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.