

TRIBUNAL DE JUSTIÇA



3 DE FEVEREIRO DE 1874

Manual de Gerenciamento de Iniciativas e Projetos

Conceitos e operacionalização

Secretaria de Planejamento Estratégico
Setembro de 2017

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
PARTE 1: CONCEITOS RELACIONADOS A PROJETOS	5
1. CONCEITOS	5
1.1 Iniciativas	5
1.2 Projetos	5
1.3 Banco de Ideias	5
1.4 Gerenciamento de Projetos	5
1.4.1 Fase de Iniciação	6
1.4.2 Fase de Planejamento.....	6
Por quê?	6
O quê?	7
Quem?	7
Como?	8
Quando e quanto?	9
1.4.2.1 Definição do cronograma	10
1.4.2.2 Definição do Custo	13
1.4.2.3 Plano de Comunicação	14
1.4.2.4 Plano de Riscos.....	15
1.4.3 Fase de Execução/Acompanhamento	15
1.4.4 Fase de Encerramento	16
PARTE 2: OPERACIONALIZAÇÃO DE INICIATIVAS, PROJETOS E MUDANÇAS NO TJSP	17
2.1 A Unidade de Gerenciamento de Projetos – UGP	17
2.2 UGP no Organograma do TJSP	17
2.3 Cadastros de Iniciativas, Projetos e Ideias	18
2.4 Execução de Projetos e a UGP	18
2.5 As atribuições da UGP	18
2.6 Benefícios da UGP	19
2.7 Características da iniciativa a ser cadastrada na UGP	19
2.8 Solicitando uma iniciativa: passo a passo	20
2.9 Planejando o projeto aprovado	21
2.10 Executando o projeto	21
2.11 Mudanças durante o projeto	22
2.12 Encerramento do projeto	22
3. ANEXOS	23
3.1 Fluxos	23
3.1.1 Visão Geral do Gerenciamento de Iniciativas, Projetos e Mudanças	23
3.1.2 Gerenciamento de Iniciativas	24
3.1.3 Gerenciamento de Projetos.....	25
3.1.4 Gerenciamento de Mudanças.....	26
3.2 Formulários	27

3.2.1 Formulário de Abertura da Iniciativa - FAI	27
3.2.2 Critérios de Priorização	28
3.2.3 <i>Project Model Canvas</i> (desenvolvido pelo Professor José Finocchio Júnior)	30
3.2.4 Cronograma	31
3.2.5 Plano de Comunicação	32
3.2.6 Plano de Riscos	33
3.2.7 Lições Aprendidas	34
3.2.8 Termo de Encerramento	35
4. BIBLIOGRAFIA	36

INTRODUÇÃO

Organizações públicas caracterizam-se por possuírem perfis altamente complexos quanto as suas estruturas e seu funcionamento.

O Tribunal de Justiça, por essa razão necessita buscar e, utilizar mecanismos de gestão que propiciem entrega de serviços com qualidade, celeridade e economia de recursos.

Diante disso, imprescindível realizar a gestão por projetos que possibilitem a melhor alocação dos recursos da organização, objetivando-se a concretização das estratégias adotadas pela Presidência, amparando-a na tomada de decisões.

Nesse contexto, criou-se, na SEPLAN, a Unidade de Gerenciamento de Projetos - UGP que, dentre suas atribuições, tem por objetivo registrar, catalogar e gerenciar o portfólio de projetos do TJSP, englobando as iniciativas e ideias.

Para o desenvolvimento dos trabalhos, e devido à escassez de recursos, a UGP criou critérios objetivos de priorização (vide item 3.2.2) dos projetos que, após análise de viabilidade são submetidos à Presidência para deliberação.

Para facilitar e orientar o desenvolvimento de projetos, foi elaborado o presente manual que está dividido em duas partes: a primeira parte considera os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos e, a segunda parte, apresenta a operacionalização de projetos no TJSP, por meio da UGP. Alguns itens considerados fundamentais em um projeto, como cronograma, comunicação e riscos foram detalhados, a fim de estimular os gestores no aprimoramento de seu planejamento e execução e conseqüente elevação da taxa de sucesso dos projetos desta E. Corte.

PARTE 1: CONCEITOS RELACIONADOS A PROJETOS

1. CONCEITOS

A UGP trata as iniciativas e os projetos do Tribunal de Justiça.

1.1 Iniciativas

Iniciativas são ações preliminares caracterizadas por estudos e desenvolvidas internamente nas unidades. As iniciativas existem antes dos projetos. As iniciativas passarão sempre pela análise do Grupo de Projetos Estratégicos e pela deliberação da Presidência.

1.2 Projetos

Existem várias definições de projetos disponíveis na literatura, dentre elas destacam-se:

- “um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo, conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10006, 1997);
- “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. (PMBOK, 2008)

Conclui-se que projeto é um empreendimento único, com início e fim bem definidos, conduzido por um grupo de pessoas que visa atingir um objetivo específico. O projeto decorrerá da iniciativa aprovada.

1.3 Banco de Ideias

Para a UGP – TJSP, todas as iniciativas consideradas inviáveis momentaneamente serão armazenadas em um repositório denominado Banco de Ideias, podendo ser reaproveitadas oportunamente.

1.4 Gerenciamento de Projetos

Depois que um projeto for aprovado, ele deverá ser iniciado formalmente, planejado, executado e encerrado. Portanto, há a possibilidade de existirem quatro fases: Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento.

1.4.1 Fase de Iniciação

Nesta fase, o gerente do projeto é definido. Uma vez selecionado, o gerente poderá realizar uma reunião de início do projeto com a equipe e as partes interessadas. A UGP pode apoiar o gerente quanto ao uso da metodologia e orientá-lo quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos.

1.4.2 Fase de Planejamento

Para **auxiliar** a fase de planejamento, a UGP sugere o uso da metodologia *Project Model Canvas* (modelo apresentado em 3.2.3) desenvolvida pelo Professor José Finocchio Júnior. Porém, o detalhamento dos itens relacionados é fundamental para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Na fase de iniciativa, tal metodologia também poderá ser desenvolvida, a fim de possibilitar maior grau de entendimento do projeto.

Segundo o *Standish Group*, em 2012, o índice de sucesso de projetos planejados atingiu 80%, enquanto que, sem planejamento, este índice foi de 20%. O índice de sucesso considerou a conclusão dentro do prazo, do orçamento e de obtenção dos resultados.

Nesta fase, são detalhados os principais itens do projeto. Segundo Finocchio, algumas perguntas devem ser respondidas para se planejar projetos:

Por quê?

Uma das perguntas mais importantes, pois se pode definir a importância e o valor da realização do projeto. Os itens relacionados a esta pergunta são: justificativa, objetivo e benefício.

JUSTIFICATIVA

Ao se decidir pela elaboração de um projeto, devem-se apresentar as justificativas que precisam ser expressas levando-se em conta a situação atual, demandas não atendidas e oportunidades não exploradas. As dificuldades observadas são descritas na justificativa, suficientes para motivar a estruturação do projeto, porém de forma objetiva.

OBJETIVO

Este item trata daquilo que o projeto permitirá obter ou alcançar. Clareza no objetivo é fundamental.

O objetivo deve seguir o formato *SMART*, sigla em inglês que deriva de cinco palavras em inglês:

- **Específico:** apresentar os adjetivos que serão suficientes para deixar claro o objetivo;
- **Mensurável:** demonstrar com números os esforços que serão utilizados para atingir os resultados desejados;
- **Alcançável:** deve-se ter certeza que o objetivo estará ao alcance da empresa;
- **Realista:** deve-se demonstrar que a equipe terá tempo e recursos para realizar o projeto;
- **Delimitado no tempo:** apresentar data de conclusão do projeto.

BENEFÍCIO

Os benefícios devem apresentar as vantagens e ganhos da organização.

Exemplos:

- Aumento da receita,
- Diminuição dos custos,
- Melhoria da imagem.

Os benefícios do projeto devem estar alinhados ao objetivo, em oposição às justificativas.

O quê?

A resposta deve ser um produto, um serviço ou um resultado. Os itens relacionados são: o produto e os requisitos deste produto.

PRODUTO

Este item deve descrever o que realmente será entregue no projeto: produto, serviço ou resultado.

REQUISITOS DO PRODUTO

Estão relacionados diretamente com a **qualidade** do produto de forma que agregue valor aos principais interessados.

Quem?

Tal pergunta relaciona-se aos recursos humanos externos e internos e os fatores que influenciam o projeto.

Os itens relacionados à pergunta são: *stakeholders* externos (partes interessadas externas), fatores externos e equipe.

STAKEHOLDERS EXTERNOS

Stakeholders são os recursos humanos envolvidos externamente ao projeto, que são afetados, diretamente ou indiretamente, positiva ou negativamente pelo projeto.

FATORES EXTERNOS

Fatores externos referem-se ao ambiente externo do projeto. Economia, clima, normas são exemplos externos que podem afetar o projeto de alguma forma.

EQUIPE

Quem produzir algo no projeto deve fazer parte da equipe. Inicialmente, conheceremos apenas os papéis a serem executados e, posteriormente teremos os nomes dos integrantes da equipe. Terceiros devem fazer parte da equipe.

Como?

Tal pergunta permite fornecer a visibilidade de como o trabalho será realizado, como serão entregues as atividades e quais as condições para realizá-las. O bloco é composto por:

PREMISSAS

Segundo Finocchio, premissas são suposições dadas de forma arbitrária como se fossem certas, sobre o ambiente externo e fatores externos ao projeto. Deve-se destacar que as premissas não estão sob o controle do gerente de projetos.

Por exemplo, considerando que uma festa seja tratada como projeto e que tal festa será realizada em espaço aberto, sem existência de cobertura, tem-se a premissa que não choverá no dia da festa. A chuva é um fator externo que o gerente não tem controle.

A premissa poderá gerar um risco. No caso, o risco de chover no dia da festa. Caso chova, quais ações deverão ser tomadas para mitigar o risco e não estragar a festa? Instalar uma cobertura poderá ser uma resposta ao risco, por exemplo.

ENTREGAS

Dividindo o produto final em partes menores, obtêm-se as entregas. As entregas devem ser tangíveis, mensuráveis e concretas.

O gerente deve simplificar e agrupar as entregas para que, dessa forma, as partes interessadas possam ter uma melhor visão sobre o desenvolvimento do projeto.

RESTRICÇÕES

Restrições são limitações relacionadas ao trabalho, reduzindo a liberdade da equipe. Na maioria dos casos, essas restrições são impostas por fatores e partes interessadas externas.

Quando e quanto?

Quando o projeto finalizará? Qual será o seu custo? São perguntas essenciais a serem feitas.

Respostas a essas perguntas somente serão possíveis quando se conhecer a estimativa de término de cada entrega e custo de cada uma delas. Dimensionando os riscos é possível prever reservas financeiras e tempo extra nos cronogramas para absorver variações.

RISCOS

Eventos incertos e futuros que afetam os objetivos do projeto são denominados riscos.

O tratamento dos riscos é realizado por meio da identificação, análise e consequente resposta àqueles mais impactantes.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser contínuo até a finalização do projeto.

Riscos são relacionados à pergunta **Quanto**, pois, dependendo de seu impacto em relação aos objetivos do projeto, reserva financeira deverá ser prevista, aumentando o custo do projeto.

Para o uso do Canvas, Finocchio orienta que o registro do risco deve conter a causa do risco, o risco propriamente dito, seu efeito, sua probabilidade e seu impacto. A causa é o fato ou condição que gera o acontecimento do risco enquanto que o efeito é a consequência produzida no objetivo do projeto.

Exemplo de um projeto relacionado a obras:

- **Causa:** ocorrência de chuvas além do previsto
- **Risco:** trabalho na obra interrompido por períodos maiores de chuva
- **Efeito:** atraso da obra.

O plano de riscos é detalhado no item 1.4.2.4 e o modelo correspondente é apresentado em 3.2.6.

LINHA DO TEMPO

A linha do tempo relaciona-se diretamente às entregas e, uma data limite é definida para cada uma das referidas entregas. Em razão da importância dos prazos em um projeto, buscou-se detalhar a linha do tempo no item **1.4.2.1 Definição do cronograma** e o modelo de cronograma é apresentado em 3.2.4.

CUSTOS

Quanto serão os gastos de mão de obra, materiais, equipamentos e serviços em cada entrega? A somatória desses itens fornecerá o custo estimado do projeto.

Para simplificar o gerenciamento de custos do projeto, sugere-se proceder da seguinte forma:

- Definir as entregas;
- Detalhar cada entrega em tarefas menores que possam ser custeadas;
- Considerar os riscos, caso haja necessidade de aumentar a reserva financeira para absorvê-los.

1.4.2.1 Definição do cronograma

Uma vez definidas as entregas e a equipe que irá desenvolver os trabalhos do projeto, deve ser elaborado um cronograma (vide item 3.2.4).

O cronograma deverá conter as entregas (atividades principais) e as tarefas que suportam tais atividades, com nomes dos responsáveis, data de início e data de término, com o respectivo percentual de cumprimento.

Para obter sucesso no desenvolvimento do cronograma, é necessário detalhar bem o escopo. Tal detalhamento pode ser feito mediante a decomposição das entregas em pacotes de trabalho, conforme ilustrado abaixo:

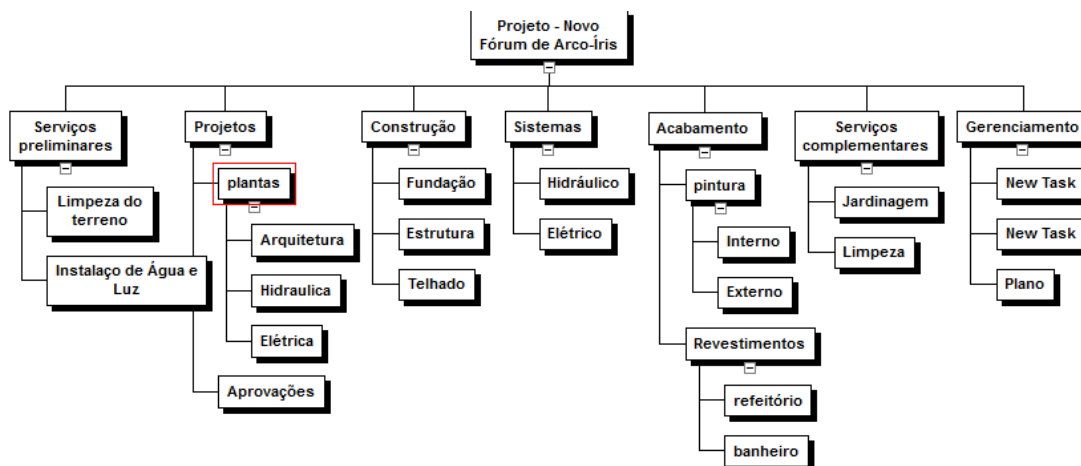


Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto - EAP

A decomposição acima em pacotes de trabalho é denominada de Estrutura Analítica do Projeto – EAP, a partir da qual é possível definir as atividades, tornando-se o último nível de decomposição do projeto, cujo resultado é uma lista de atividades.

A literatura propõe boas práticas em decomposição de projetos em atividades por meio de:

- Consulta a especialistas/técnicos;
- Dados históricos de projetos com atividades semelhantes.

Abaixo um exemplo da decomposição do Pacote de Trabalho em atividades:

Atividades do Pacote de Trabalho 1
Atividade A
Atividade B
Atividade C
Atividade D
Atividade E
Atividade F
Atividade G

Quadro 1 – Atividades do pacote de trabalho 1

O sequenciamento de atividades permite ao gestor identificar as relações de dependências entre elas.

A seguir, é apresentado um modelo de atividades sequenciadas com as atividades precedentes, bem como a distribuição em um cronograma desenvolvido em uma planilha.

Atividades do Pacote 1	Precedência
Atividade A	----
Atividade B	A
Atividade C	B - D
Atividade D	----
Atividade E	D
Atividade F	E
Atividade G	C e F

Quadro 2 – Atividades do pacote de trabalho 1 e interdependência de atividades

Realizada a análise de dependências entre as atividades, parte-se para a estimativa da duração das mesmas. Tal estimativa de duração pode ser feita por meio de:

- Consulta a especialistas/técnicos;
- Dados históricos de projetos semelhantes;
- Sistema de estimativa.

O sistema de estimativa utiliza-se da seguinte fórmula:

Duração = (a + 4 X m+ b)/6, onde:

a = Otimista;

m=mais provável;

b = pessimista.

Por exemplo, analisando projetos similares e, após consulta de especialistas e técnicos, conclui-se que determinada atividade de forma otimista poderá ser terminada em quatro (4) dias, de forma pessimista em dez (10) dias e provavelmente em sete dias. Aplicando-se a fórmula, tem-se: $(4+4 \times 7+10)/6 = 7$ dias.

Estimando-se cada atividade e considerando a dependência entre elas, tem-se o quadro exemplificativo abaixo:

Atividades do Pacote 1	Precedência	Tempo (dias)
Atividade A	----	10
Atividade B	A	5
Atividade C	B - D	15
Atividade D	----	10
Atividade E	D	15
Atividade F	E	5
Atividade G	F	10

Quadro 3 – Atividades do pacote de trabalho, interdependência e duração

Qual será o tempo total de duração do pacote de trabalho 1, considerando as atividades do quadro 3?

Em um primeiro momento, se meramente for aplicada a soma da duração de cada atividade, ignorando-se a coluna de precedência, equivocadamente o pacote duraria 70 dias.

Porém, deve-se ter em mente que existem atividades que podem ser executadas paralelamente, algumas começam quando há o término de outras etc. Isso é exemplificado na planilha abaixo, onde existem diferentes composições tanto sequenciais como paralelas entre as atividades, a partir dos dados do quadro 3. Esta é a importância de se conhecer a dependência entre as atividades.

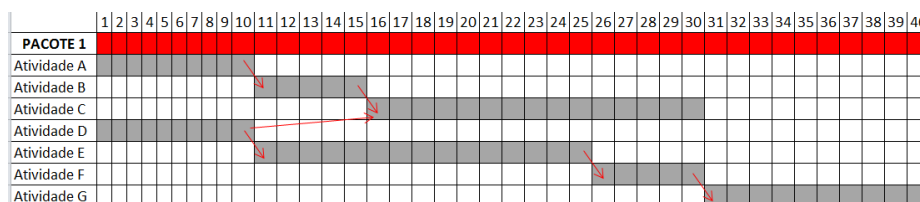


Figura 2 – Cronograma do pacote 1

O pacote de trabalho 1 acima tem previsão de duração de 40 dias e não de 70 dias, caso a soma das atividades fosse aplicada. Pode-se observar que, se a atividade D iniciar com 4 dias atraso, consequentemente o projeto terminará em 44 dias, pois as atividades E, F e G dependem de D. Por outro lado, se a Atividade A iniciar com 10 dias de atraso e suas dependentes não se atrasarem, o pacote continuará com duração de 40 dias.

Percebe-se que existe uma folga para o grupo de atividades relacionadas à atividade A (atividades B e C), enquanto que, para o grupo de atividades relacionadas à atividade D, qualquer atraso impactará na duração total do projeto. As atividades D, E, F e G representam o caminho crítico do projeto, isto é, consideram-se atividades que, havendo atrasos, impactam a duração total do projeto.

1.4.2.2 Definição do Custo

O custo estimado do projeto é o próximo passo importante de detalhamento na fase de planejamento.

Existem algumas técnicas para obtenção da estimativa do custo:

1. Opinião especializada

Diversas origens para estimar custos podem vir de:

- Unidades da organização;
- Consultores;
- Partes interessadas;
- Associações profissionais e técnicas;
- Grupos industriais;
- Fornecedores e fabricantes;
- Unidade de Gerenciamento de Projetos.

2. Estimativa análoga

Conhecida também como **top-down**, a estimativa análoga faz uso de opinião especializada para estimar os custos do projeto atual com base nos custos dos projetos anteriores. Geralmente utilizada nas fases iniciais do projeto, quando não são conhecidos os detalhes das atividades do projeto.

3. Estimativa paramétrica

Valores referentes ao consumo de recursos por unidade de medida definidos por meio de estudos de massa do produto.

4. Estimativa *bottom-up*

Técnica que considera o custo de cada elemento do trabalho no nível mais detalhado, obtido a partir da Estrutura Analítica do Projeto – EAP, apresentada no item anterior. Será custeado cada pacote de trabalho e depois será realizada a soma.

Isto explica o porquê de o cronograma ser enviado juntamente com o plano de custos para análise do Grupo de Projetos Estratégicos na parte 2 deste manual. Ao se desenvolver o cronograma, a EAP já deve ter sido elaborada.

5. Estimativa de três pontos

Tal estimativa considera 3 itens:

- **Custo mais provável (Cmp):** custo da atividade baseado nos esforços reais e despesas previstas para se executar a atividade;
- **Custo otimista (Co):** custo da atividade baseado na análise do cenário mais otimista para se executar a atividade;
- **Custo pessimista (Cp):** custo da atividade baseado na análise do cenário mais pessimista para se executar a atividade.

Utiliza-se a seguinte fórmula para se chegar ao custo da atividade:

$$C = (Co + 4 Cmp + Cp) / 6$$

Esta estimativa pode ser aplicada na estimativa análoga e paramétrica.

6. **Análise das reservas:** devem ser agregadas as reservas de contingências de cada atividade em uma única reserva de contingência. Além disso, o custo para mitigar riscos deve ser adicionado.

Considerando os itens expostos para composição do custo, a UGP sugere que, ao definir o primeiro custo contido no **Formulário de Abertura da Iniciativa – FAI** (anexo 3.2.1), não havendo um estudo mais detalhado, pode-se utilizar a estimativa análoga. Com o desdobramento do cronograma, a partir da Estrutura Analítica do Projeto – EAP, pode-se fazer uso da estimativa *bottom-up*. A opinião especializada deve ser utilizada para compor o custo como complemento às técnicas apresentadas e o custo obtido deve ser somado à reserva de contingência.

1.4.2.3 Plano de Comunicação

Nos projetos, cada parte interessada tem uma parcela de contribuição e precisa fornecer e receber informações de acordo com o interesse.

Questões como: “Quem deve ser informado?”, “O Que deve ser informado”, “Como deve ser informado?” e “Quando deve ser informado?” são de suma importância para gerenciar a comunicação de um projeto.

A partir da identificação dos **stakeholders** deve ser definido o plano de comunicações. O modelo sugerido segue no anexo 3.2.5.

1.4.2.4 Plano de Riscos

O detalhamento dos riscos é de fundamental importância em todo o projeto. Os riscos são incertezas que podem impactar o objetivo do projeto. Se não impactarem, não devem ser tratadas como riscos. Podem ser positivos ou negativos. Quando positivos configuram oportunidades, caso contrário podem ser ameaças.

Gerenciar riscos consiste em:

1. Identificar os riscos;
2. Avaliar os riscos e destacar aqueles com maior importância;
3. Desenvolver respostas aos mais relevantes;
4. Implantar respostas.

O modelo sugerido de plano de riscos vai apresentado no anexo 3.2.6.

1.4.3 Fase de Execução/Acompanhamento

A execução do projeto deve ser feita com base no planejamento realizado, seguindo-se o cronograma desenvolvido para o projeto.

O gerente do projeto é o recurso humano fundamental durante seu planejamento e execução. Para tanto, reuniões periódicas com a equipe devem ser feitas a fim de se obter o andamento das tarefas, relacionar novos riscos, mitigá-los e estabelecer mecanismos de comunicação com as partes interessadas. Tratar as expectativas das partes interessadas é crucial para o bom desenvolvimento do projeto.

Considerando que projetos, muitas vezes, são multidisciplinares, um dos grandes desafios do gerente é negociar com os diversos departamentos e secretarias a disponibilização de recursos humanos para trabalhar no projeto.

Além do acompanhamento realizado pelo gerente do projeto, a UGP também acompanha referido desenvolvimento por meio de painéis, que são repassados à E.

Presidência do TJSP. Para tanto, periodicamente, a UGP solicita ao gerente do projeto o “status” do projeto e o percentual de cumprimento das tarefas.

Mudanças podem ocorrer durante o projeto e deverão ser comunicadas à UGP, conforme item **2.11 Mudanças durante o projeto**.

1.4.4 Fase de Encerramento

Encerrar um projeto deve ser algo formal, assim como foi sua abertura, envolvendo o gerente e as partes interessadas. A entrega do produto do projeto deve condizer com o que foi solicitado, ou seja, obedecer aos requisitos definidos. A UGP sugere que esse ato seja instrumentalizado por um termo de encerramento com a assinatura dos envolvidos, cujo modelo de formulário é apresentado no item 3.2.8.

Lições aprendidas devem ser registradas na UGP a fim de se constituir um banco de dados para facilitar acertos futuros. Um modelo de formulário de lições aprendidas é apresentado em anexos - item 3.2.7.

Citou-se a UGP durante a primeira parte deste Manual. Na parte 2, a seguir, trataremos a operacionalização dos projetos por meio desta unidade no TJSP.

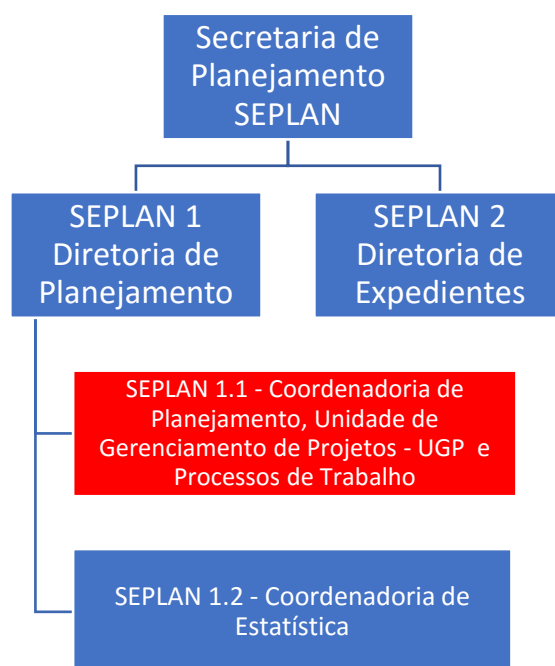
PARTE 2: OPERACIONALIZAÇÃO DE INICIATIVAS, PROJETOS E MUDANÇAS NO TJSP

2.1 A Unidade de Gerenciamento de Projetos – UGP

Criada em conformidade com a Meta 1/2011 do Poder Judiciário Nacional, a UGP consiste em uma estrutura voltada para aplicação de conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos. Esta aplicação auxilia na transformação das estratégias da Organização, em resultados.

A UGP é a unidade central de projetos do Tribunal de Justiça que possui a catalogação e registro das iniciativas e projetos, em andamento, bem como as novas propostas de projetos.

2.2 UGP no Organograma do TJSP



A UGP-TJSP está inserida na estrutura da SEPLAN - Secretaria de Planejamento Estratégico. A UGP atualmente é formada por um Grupo de Trabalho, constituído por Magistrados Assessores da Presidência e, por uma equipe de apoio da SEPLAN, na área de planejamento. Especificamente, é operacionalizada pela SEPLAN 1.1 – Coordenadoria de Planejamento, Unidade de Gerenciamento de Projetos – UGP e Processos de Trabalho.

2.3 Cadastros de Iniciativas, Projetos e Ideias

A UGP cadastra as iniciativas e os projetos em andamento no TJSP. As iniciativas indeferidas serão tratadas como ideias podendo ser utilizadas oportunamente.

A UGP, sendo a central de projetos do TJSP, deverá informar à Presidência do Tribunal de Justiça sobre a situação das iniciativas e projetos, em andamento, bem como das novas propostas de projetos.

2.4 Execução de Projetos e a UGP

Conforme o parágrafo 2º, do artigo 4º do Provimento nº 1.954/2012, a UGP não terá qualquer atribuição referente à execução de projetos, porém dará todo o apoio aos Gestores para que a execução dos projetos seja realizada.

2.5 As atribuições da UGP

Seguem as atribuições da UGP:

- Cadastrar iniciativas e projetos recebidos, disponibilizando-os à E. Presidência, por meio de painel de controle de gerenciamento de projetos;
- Verificar as similaridades ou pré-existência de iniciativas e projetos;
- Apresentar iniciativas e projetos catalogados ao Grupo de Projetos Estratégicos para conhecimento e análises;
- Armazenar as iniciativas e os projetos que deverão aguardar melhor oportunidade, em banco de ideias;
- Assessorar a Presidência em relação aos determinados pela Presidência como projetos estratégicos;
- Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos;
- Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos;
- Promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos;

- Controlar e acompanhar os projetos do Tribunal;
- Aumentar a satisfação dos cidadãos e usuários internos por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.

2.6 Benefícios da UGP

Alguns benefícios que podem ser gerados pela UGP:

- Transparência;
- Economia;
- Aprendizado;
- Tempestividade;
- Controle gerencial;
- Otimização de recursos;
- Aumento da maturidade em gerenciamento de projetos;
- Redução dos riscos de projetos e
- Aumento da qualidade dos resultados entregues.
- Fornecer informações sobre os projetos
- Auxiliar o gerente de projeto a executar melhor os projetos
- Disseminação das melhores práticas – ser um centro de excelência

2.7 Características da iniciativa a ser cadastrada na UGP

Para identificar se uma iniciativa deve ser cadastrada como projeto, as questões abaixo deverão ser respondidas:

- A solução da demanda tem começo, meio e fim bem programados?
- A solução da demanda é diferente das atividades de rotina?
- O resultado da ação trará algo novo ou a ação está sendo executada em um contexto novo?
- A solução requer competências e recursos multidisciplinares?

Caso todas as respostas sejam afirmativas para as perguntas acima, estaremos diante de um potencial projeto que, por sua vez, estará habilitado a ser cadastrado na UGP.

2.8 Solicitando uma iniciativa: passo a passo

Neste item, baseado no fluxo (anexo 3.1), buscou-se apresentar, principalmente as atividades relacionadas ao solicitante.

1) Identifique se a iniciativa deve ser cadastrada na UGP (utilize o item anterior, item 2.7, deste manual como referência);

2) Faça *download* do Formulário de Abertura de Iniciativa - FAI (anexo 3.2.1), dos critérios de priorização (anexo 3.2.2), preencha-os e submeta-os ao e-mail ugp@tjsp.jus.br.

Os formulários estão disponíveis no endereço <http://www.tjsp.jus.br/QuemSomos/PlanejamentoEstrategico> - Unidade de Gerenciamento de Projetos – UGP.

Caso deseje, a fim de embasar a iniciativa, poderá desenvolver o *Project Model Canvas*, apresentado na fase de planejamento (item 1.4.2) e submetê-lo à UGP (anexo 3.2.3). Mais informações referentes à iniciativa possibilitam um entendimento maior por parte do Grupo de Projetos Estratégicos e, conseqüentemente uma deliberação mais assertiva da Presidência. Prossiga até o próximo passo;

3) Aguarde a resposta da UGP

Ao receber a resposta da UGP, caso a iniciativa seja deferida pela Presidência do TJ, desdobre o cronograma (vide anexo 3.2.4) e defina o custo do projeto de forma mais próxima à realidade e envie-os ao e-mail ugp@tjsp.jus.br. O próximo passo é o item 4.

Caso a iniciativa seja indeferida pela Presidência do TJ, a UGP justificará o indeferimento e comunicará que a iniciativa será armazenada como ideia.

Algumas causas do indeferimento:

- **Similaridade ou duplicidade:** outra iniciativa ou projeto já está tratando do tema de forma idêntica ou semelhante, razão pela qual houve o indeferimento;

- **A iniciativa não possui características do projeto** (vide item 2.7): muitas vezes a iniciativa enviada é uma rotina desenvolvida pelo setor;
- **A iniciativa é simples de desenvolver:** a própria área solicitante pode desenvolver a iniciativa devido à simplicidade, possuindo poucas atividades. Porém, deve-se deixar claro que toda iniciativa deve passar antes pela análise do grupo, mesmo sendo simples, para que o grupo possa avaliá-la e, ao final, haver a deliberação da E. Presidência. Esse fluxo serve para evitar que a UGP torne-se um gargalo para a execução de iniciativas mais simples;
- **A iniciativa não atende momentaneamente as estratégias definidas pela E. Presidência:** neste caso, a iniciativa será armazenada em um banco de ideias, podendo ser aproveitada oportunamente;
- **A iniciativa não é viável tecnicamente:** após a análise dos setores técnicos, concluiu-se que a iniciativa não é passível de execução, considerando a tecnologia e os recursos disponíveis no momento.

4) A iniciativa será tratada como projeto. Os projetos, dependendo do caso, poderão ser iniciados prontamente ou aguardarão a ordem de priorização (conforme pontuação obtida a partir dos critérios do item 3.2.2), resultante dos critérios aplicados, para iniciarem.

2.9 Planejando o projeto aprovado

Para o projeto aprovado, sugere-se utilizar o **Project Model Canvas**, apresentado no item 1.4.2, parte 1 deste Manual. O modelo de Canvas está pode ser acessado no item 3.2.3.

2.10 Executando o projeto

Havendo recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis, pode-se iniciar a execução do projeto, tendo como referência o item 1.4.3. da parte 1 deste Manual.

O cronograma deverá ser enviado à UGP para disponibilizá-lo na pasta da secretaria relacionada em:

\\dtcvcsarq-01\UGPProjetosTJSP\01 PROJETOS EM ANDAMENTO

À medida que o projeto se desenvolve, deverão ser atualizados os percentuais das atividades e tarefas que o compõem. O fluxo de execução simplificado está apresentado no anexo 3.1.3.

2.11 Mudanças durante o projeto

Solicitação de mudanças como: nome do responsável pelo projeto, custos, inclusão, alteração e exclusão de atividades e ou tarefas, deverão ser enviadas para o e-mail ugp@tjsp.jus.br, pois deverão ser apreciadas pelo Grupo de Trabalho da UGP.

As mudanças deverão ser analisadas pelo Grupo de Trabalho da UGP quanto à viabilidade, havendo comunicação posterior ao solicitante. O fluxo de mudanças está relacionado ao item 3.1.4.

2.12 Encerramento do projeto

Todo projeto concluído deverá ter um ateste de encerramento do seu gerente e, das principais partes envolvidas no projeto, conforme modelo de formulário apresentado no anexo 3.2.8.

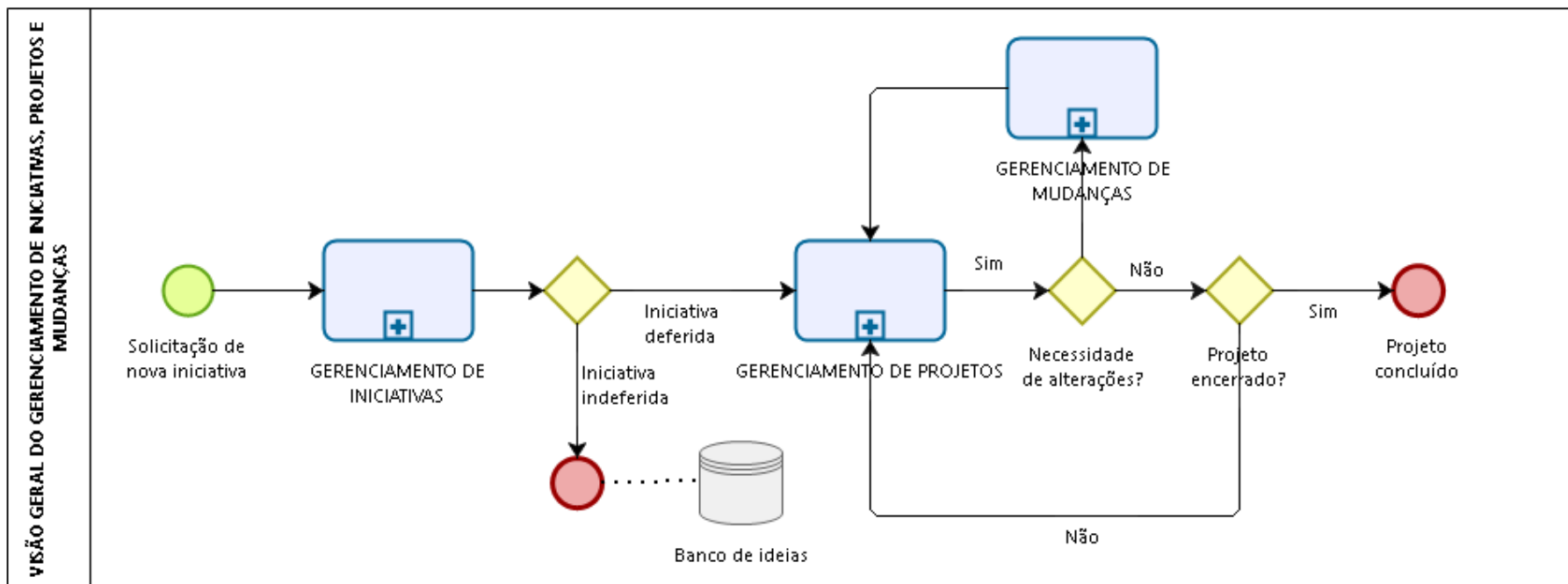
Um relatório lições aprendidas deverá ser preenchido e enviado à UGP, conforme modelo definido em 3.2.7.

A seguir são apresentados os anexos referentes aos fluxos, formulários e planos utilizados nas fases do projeto.

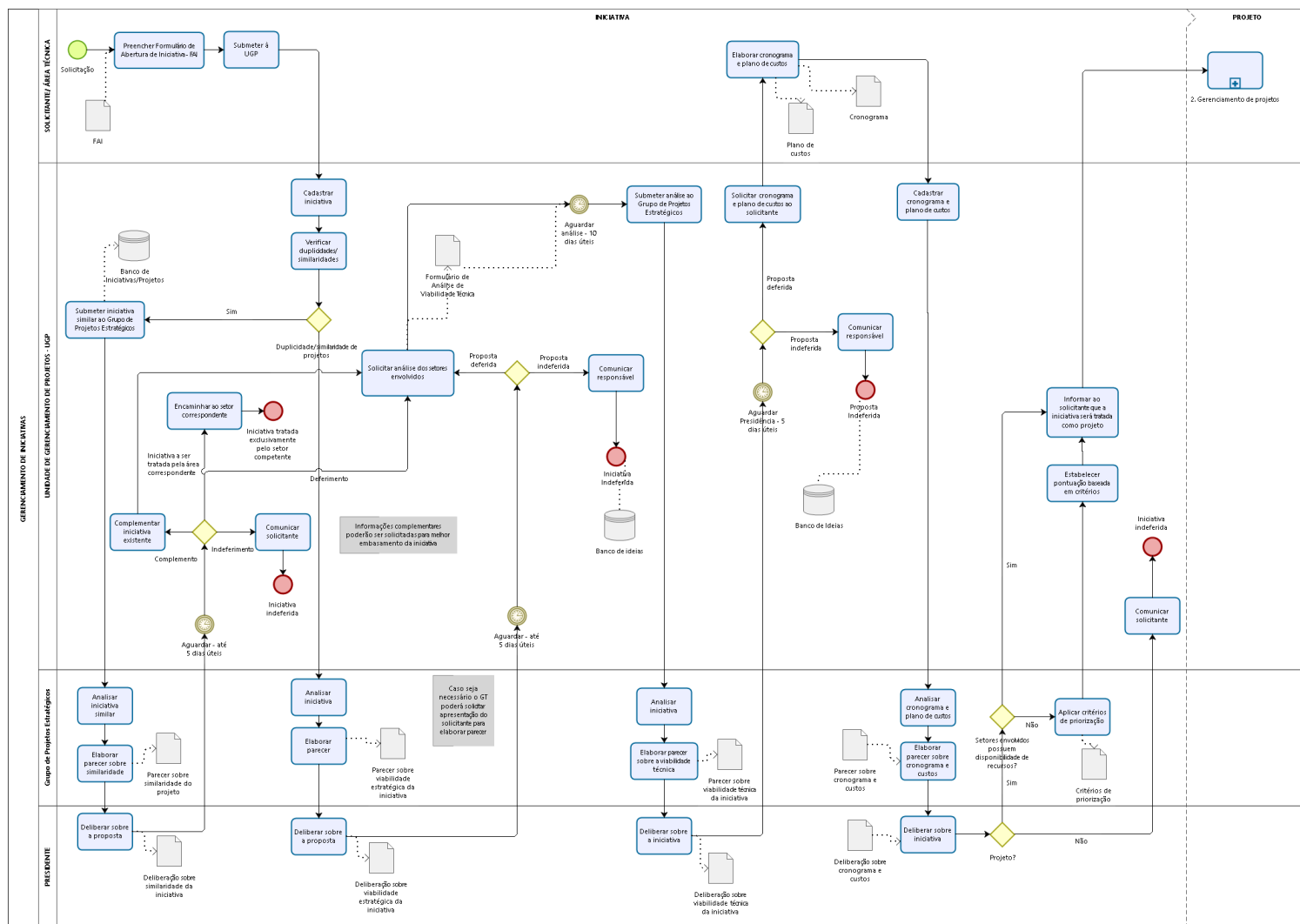
3. ANEXOS

3.1 Fluxos

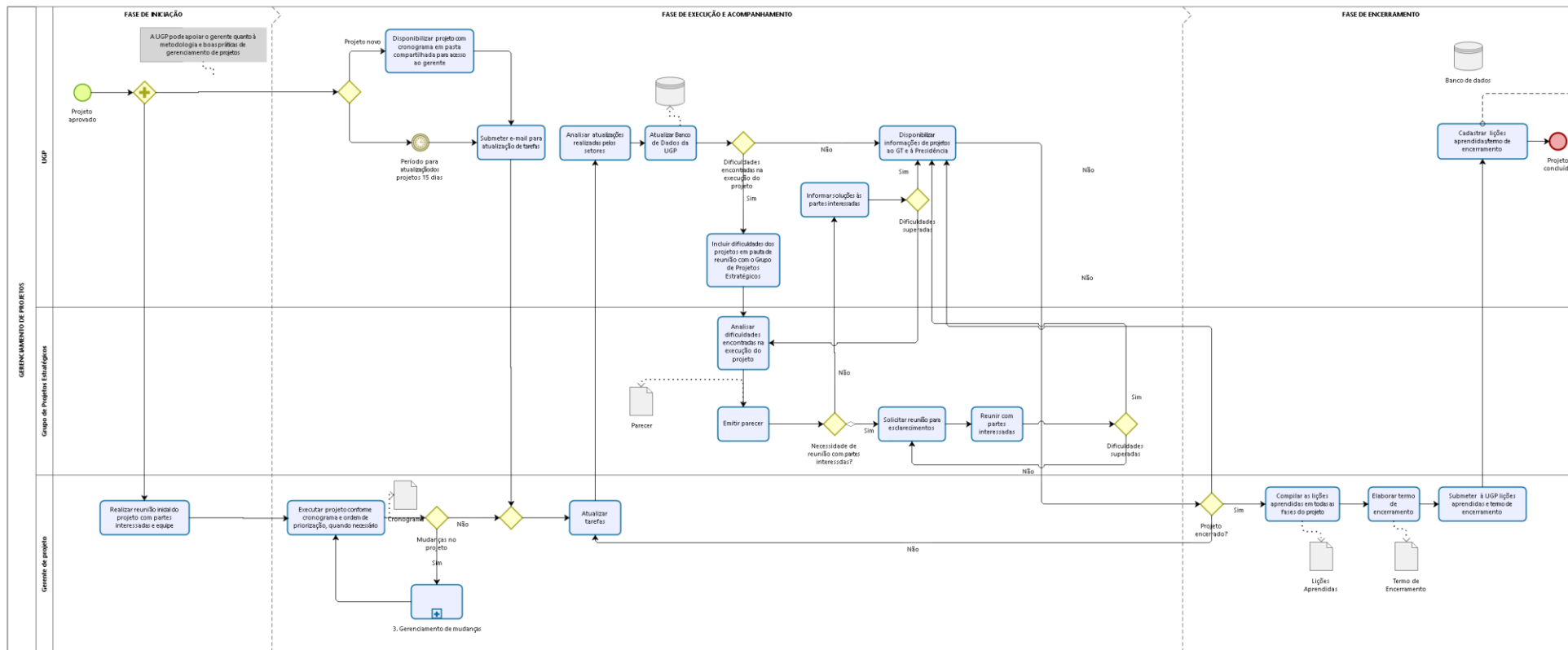
3.1.1 Visão Geral do Gerenciamento de Iniciativas, Projetos e Mudanças



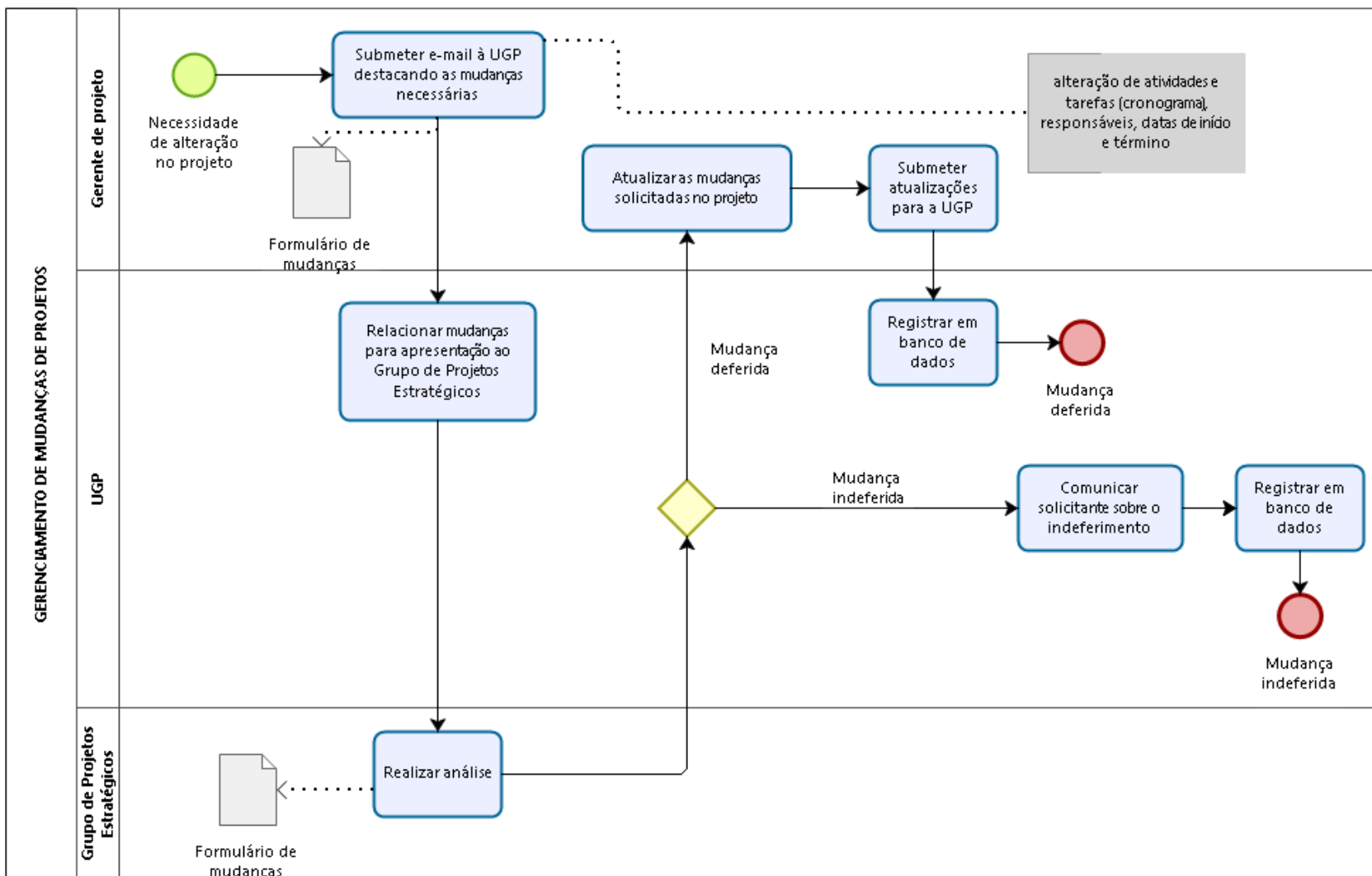
3.1.2 Gerenciamento de Iniciativas



3.1.3 Gerenciamento de Projetos



3.1.4 Gerenciamento de Mudanças



3.2 Formulários

3.2.1 Formulário de Abertura da Iniciativa - FAI

NOME DA INICIATIVA									
DADOS DO SOLICITANTE									
Nome:									
Lotação:									
E-mail:									
Telefone:									
Data de solicitação:									
OBJETIVO									
ESTIMATIVA DE CUSTO (em reais)							ESTIMATIVA PRAZO DE EXECUÇÃO (meses)		
SETORES RELACIONADOS (indique com um "X")									
CORREGEDORIA		SAS		SGRH		SPI		STI	
SAB		SEMA		SJ		IMPrensa		SPR	
SAD		SEPLAN		SOF		SPRH			
JUSTIFICATIVA									
BENEFÍCIOS									
PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO (1 entrega por linha)									

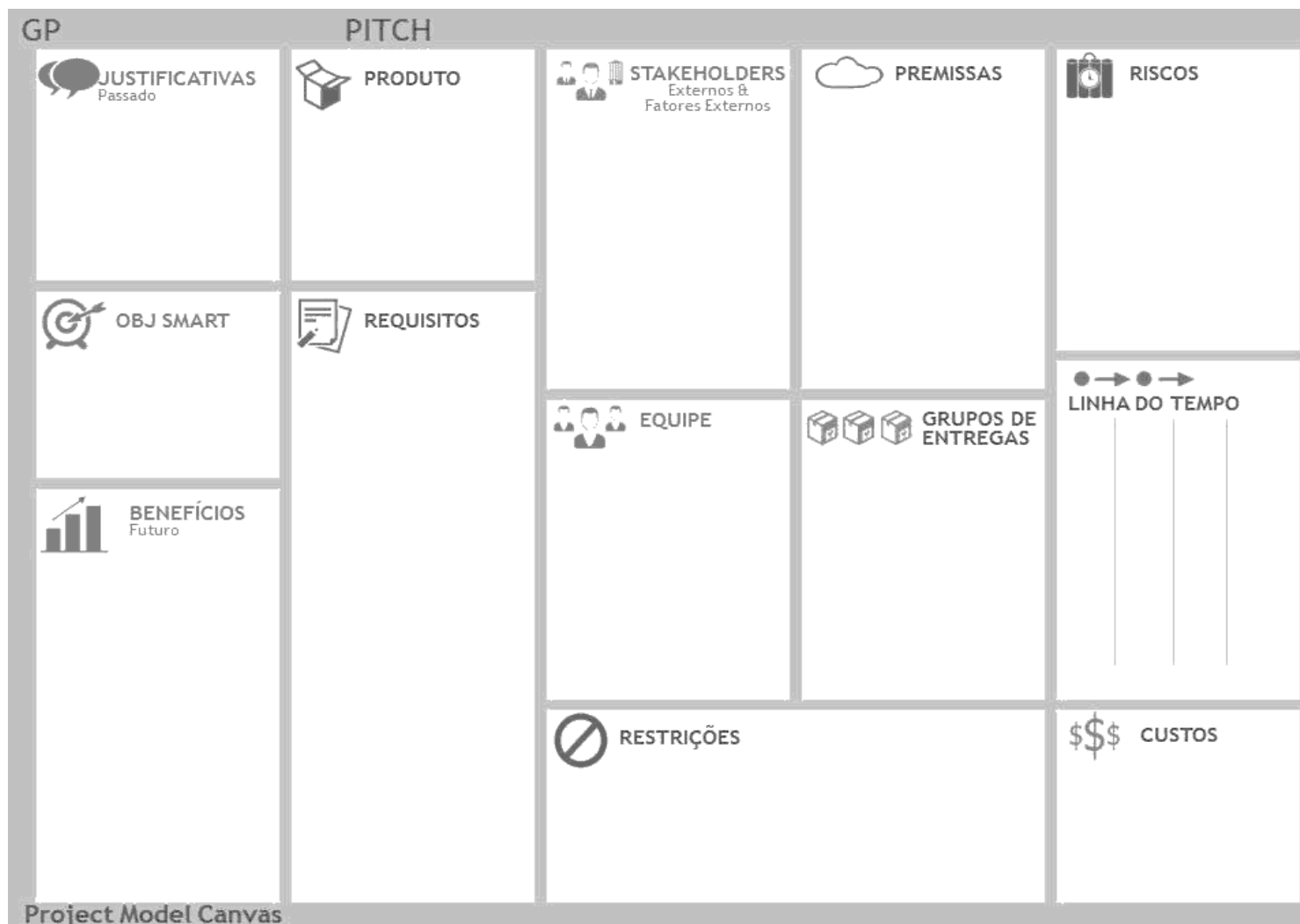
3.2.2 Critérios de Priorização

Este formulário será usado para fins de priorização de projetos desenvolvidos por áreas com baixa disponibilidade ou total indisponibilidade de recursos.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO		
1. O seu projeto está alinhado aos objetivos e metas estratégicos?	Avalia o grau em que o projeto está alinhado com o planejamento estratégico da organização. A questão que pode orientar essa avaliação é: o projeto se relaciona a algum objetivo estratégico? Este critério visa alinhar os projetos aos objetivos do Planejamento Estratégico TJSP (PETJSP).	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
2. O projeto pode gerar economia e/ou tem um bom custo-benefício?	Este critério visa verificar se os projetos promovem economia financeira ou geram muitos benefícios em relação ao custo.	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
3. O projeto tem impacto na eficiência?	O projeto proporciona uma melhora na eficiência do serviço prestado, ocorrendo um aumento na produtividade da atividade judiciária e administrativa. Por exemplo, as melhorias identificadas no processo de trabalho "Aquisição de Bens e Serviços" (eixo 2 do Programa Judiciário Eficiente) e a capacitação nos sistemas (Projeto Bandeirante).	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
4. Existe um impacto positivo na relação com a Sociedade?	Este critério reflete se o projeto irá melhorar a imagem do Tribunal em relação à sociedade. Seus efeitos possibilitam um aumento da satisfação do cidadão? O projeto facilitará a relação do Judiciário com a Sociedade? Um exemplo de projeto com impacto positivo é o aprimoramento em atendimento ao público nos cartórios.	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
5. Trata-se de um projeto estruturante?	O projeto é responsável por suportar a implantação de outros serviços ou projetos. Por exemplo, a troca dos computadores, que garantem uma continuidade no serviço do processo eletrônico ou um projeto de reforma predial que permitirá a implantação de novas unidades judiciais.	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
6. Como o projeto é avaliado quanto ao prazo de execução?	Qual o prazo previsto para execução do projeto? O projeto requer aquisição de bens/serviços por meio de licitação? O projeto ultrapassa o período de Gestão atual? Haverá continuidade na próxima gestão? São algumas perguntas relevantes.	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		0 a 6 meses	
		7 a 12 meses	
		13 a 18 meses	
		19 a 24 meses	
7. Existe risco de insucesso?	Risco é um evento incerto que, se ocorrer, pode impactar negativamente o(s) objetivo(s) do projeto. Por exemplo, um projeto que precisa adquirir um produto ou serviço ter seu processo de compra uma licitação deserta ou um projeto de reforma geral de um prédio ser embargado pela prefeitura local.	Resposta	Marque uma única opção com "X"
		Nenhum	
		Baixo	
		Médio	
		Alto	
		Altíssimo	

8. A inexecução do projeto traria alguma consequência negativa?	Quais as possíveis consequências ou impactos negativos poderão ser gerados à organização quando da inexecução do projeto? Este item avalia a importância de se executar ou não um projeto.	Resposta	
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
		concordo totalmente	
9. Existem órgãos externos envolvidos?	Este critério visa mostrar o grau de envolvimento de órgãos externos no projeto. Quanto mais órgãos externos envolvidos, supõe-se que o projeto se torne mais complexo em seu gerenciamento. Recursos de organizações diferentes, existência de interesses diversos assim como compatibilidade de horários para reuniões poderão ser alguns dos itens a serem administrados durante o planejamento e execução do projeto. Exemplo de projeto: desenvolvimento de webservice entre a Polícia Civil e o TJSP.	Resposta	
		Nenhum	
		1 órgão	
		2 órgãos	
		3 órgãos	
		Acima de 3	
10. Quantos setores internos estão envolvidos?	De forma semelhante ao item 9, porém com um grau de complexidade menor, administrar recursos de mais de um setor possivelmente trará mais dificuldade ao planejamento e execução do projeto. Um exemplo de projeto multidisciplinar: saneamento da base de dados do SAJPG (envolve Presidência, Corregedoria, SPI, STI e SEPLAN).	Resposta	
		1	
		2	
		3	
		4	
		Acima de 4	
11. Trata-se de um projeto fácil de executar?	De forma semelhante ao item 9, porém com um grau de complexidade menor, administrar recursos de mais de um setor possivelmente trará mais dificuldade ao planejamento e execução do projeto. Um exemplo de projeto multidisciplinar: saneamento da base de dados do SAJPG (envolve Presidência, Corregedoria, SPI, STI e SEPLAN).	Resposta	
		discordo totalmente	
		discordo	
		nem concordo nem discordo	
		concordo	
		concordo totalmente	

3.2.3 Project Model Canvas (desenvolvido pelo Professor José Finocchio Júnior)



3.2.4 Cronograma

Nome do Projeto:					
Responsável pelo Projeto:					
Objetivo do Projeto:					
ID Atividade	Atividade	Data de início (dd/mm/aaaa)	Data de término (dd/mm/aaaa)	% de cumprimento (0% a 100%)	Responsável pela atividade/tarefa
1	Atividade 1				
1.1	Tarefa 1			0%	
1.2	Tarefa 2			0%	
1.3	Tarefa 3			0%	
1.4	Tarefa 4			0%	
1.5	Tarefa 5			0%	
2	Atividade 2				
2.1	Tarefa 1			0%	
2.2	Tarefa 2			0%	
2.3	Tarefa 3			0%	
2.4	Tarefa 4			0%	
2.5	Tarefa 5			0%	

3.2.5 Plano de Comunicação

O que precisa ser comunicado	Melhor método de comunicação	Responsável pelo envio	Destinatário	Frequência	Data e Horário	Local

3.2 6 Plano de Riscos

Nº Risco	Descrição do Risco	Impacto (1 a 3)	Probabilidade (1 A 3)	Grau do Risco <small>(Impacto X Probabilidade)</small>	Ação	Responsáveis	Prazo

Grau do risco:

- 1 a 3 = Baixo risco

- 4 a 6 = Médio risco

- 9 = Alto risco

3.2.7 Lições Aprendidas

Número da lição aprendida:		
Descrição da lição aprendida:		
Fase		
<input type="checkbox"/> Iniciação	<input type="checkbox"/> Planejamento	<input type="checkbox"/> Execução <input type="checkbox"/> Encerramento
Prática específica, ferramenta ou técnica utilizada		
Qual foi a ação tomada?		
Qual foi o resultado?		
O que poderia ser considerado um resultado melhor?		
Qual a lição específica aprendida?		
Quem deve ser informado sobre a lição aprendida?		
<input type="checkbox"/> Secretários	<input type="checkbox"/> Presidência	<input type="checkbox"/> Gestores do Projeto
<input type="checkbox"/> Gestores Operacionais	<input type="checkbox"/> Equipe do projeto	<input type="checkbox"/> Todos
Há anexos de referências, exemplos e/ou materiais adicionais?		<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
1.		
2.		
Observações		

3.2 8 Termo de Encerramento

Projeto:	
Gestor do Projeto:	Data:
Descrição do que foi aceito	

4. BIBLIOGRAFIA

BARCAUI, André. PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática. 1.ed. Brasport: 2012

CAMARGO, Robson. PM Visual – Project Model Visual: gestão de projetos simples e eficaz. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

FINOCCHIO, José. Junior. Project model canvas: Gerenciamento de projetos sem burocracia. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. Gerenciamento de projetos: Teoria e Prática. 1.ed. Santo André: Ed. Do Autor, 2009.