



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE
GESTÃO ESTRATÉGICA

PRODUTO 4

Relatório as Atividades de Capacitação para
Construção do Modelo de Monitoramento e Avaliação
dos Resultados/Metas Definido

MAR/2022

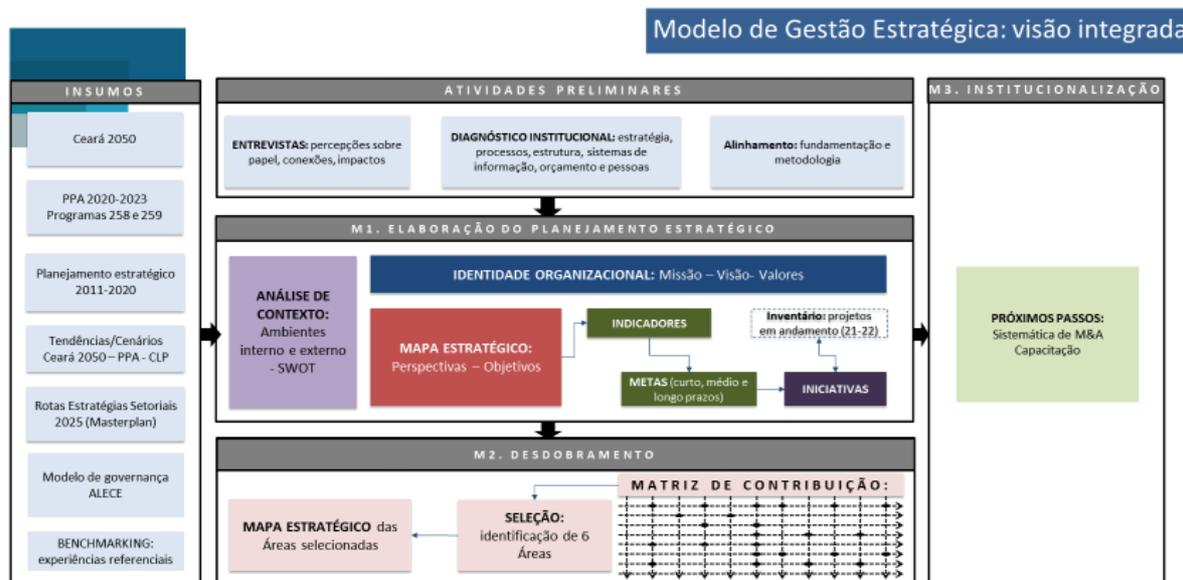
SUMÁRIO

<i>SUMÁRIO</i>	2
1. APRESENTAÇÃO	3
2. ELABORAÇÃO DO MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	5
2.1. Alinhamento conceitual.....	5
2.2. Stakeholders e o ciclo de M&A com base no PDCA	7
2.3. Recomendações sobre a estruturação do ciclo de M&A.....	9
3. ALINHAMENTO METODOLÓGICO PARA SUPORTE À GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS E AÇÕES PRIORIZADOS	14
3.1. Alinhamento conceitual.....	14
3.2. Alinhamento conceitual com grupo ampliado e análise de situação	16
3.3. Modelos de Pauta e Ata.....	18
3.4. Ferramentas para o gerenciamento de projetos	19

1. APRESENTAÇÃO

Este documento corresponde ao Produto 4 - Relatório das atividades de capacitação para construção do modelo de monitoramento e avaliação dos resultados/metras definido, relativa ao Programa de Desenvolvimento do Modelo de Gestão Estratégica da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará (ALECE) conforme o contrato nº 02/2020 firmado em 03/02/2020 entre a ALECE e a Fundação Dom Cabral (FDC) e seu 1º Aditivo.

No sentido de facilitar a compreensão do processo como um todo, foi elaborada uma visão integrada do Modelo de Gestão Estratégica contendo as principais atividades a serem desenvolvidas, conforme ilustra a figura abaixo:



A metodologia adotada baseou-se no conceito de Contexto Capacitante de aprendizagem que permita a troca de experiências entre os participantes e também o estímulo à aplicação do conhecimento ao cotidiano da ALECE, favorecendo a mudança de atitudes e práticas. Esse Contexto se concretiza diante de dinâmicas educacionais que privilegiam e favorecem:

- O estímulo à conversAÇÃO, em que as diferentes experiências dos participantes, combinadas, possam despertar a curiosidade, a imaginação, a necessidade de mudança e a predisposição para a AÇÃO;

- O compartilhamento de experiências e percepções, a troca de experiências, percepções e dilemas vividos pelos participantes nas diferentes realidades;
- Aportes conceituais de forma dialogada com exposição de conteúdos realizada de forma interativa, contemplando conhecimento, a realidade do cliente.

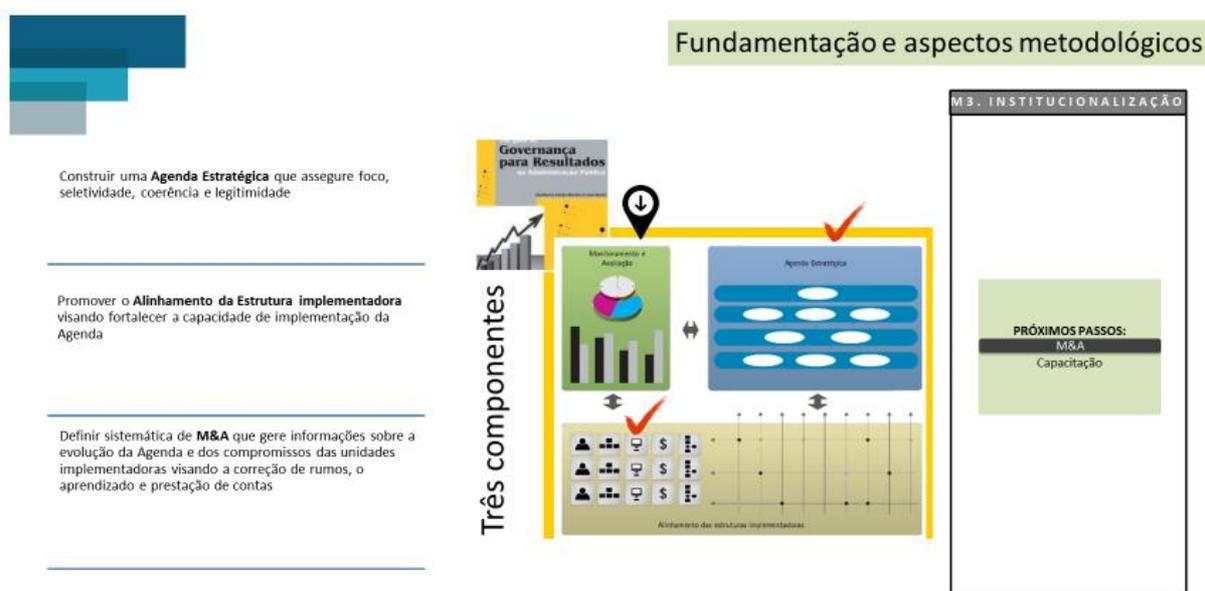
Este relatório compreende a etapa 5, relativa às Atividades de Elaboração da Sistemática para Gestão da Performance envolvendo as seguintes fases:

- Elaboração do modelo de monitoramento e avaliação de resultados, incluindo a estruturação do Ciclo de Monitoramento e Avaliação (M&A). Esta fase incluiu a realização de duas reuniões com a equipe da CODINS realizadas durante os dias 02 e 09/02/2022.
- Alinhamento metodológico para suporte à gestão do portfólio de projetos e ações priorizados. Esta fase incluiu uma reunião com a CODINS realizada durante o dia 16/02/2022 e outra envolvendo também os gerentes dos Projetos Estratégicos do ALECE 2030, realizada durante o dia 23/02/2022.

2. ELABORAÇÃO DO MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

2.1. Alinhamento conceitual

A primeira reunião (02/02) foi dedicada inicialmente à apresentação de elementos conceituais sobre gestão do desempenho e sistemática de M&A. Depois de uma reflexão, com base na linha do tempo, sobre a evolução da gestão do desempenho na Administração Pública, foram apresentados dois modelos referenciais. O primeiro, o Modelo de Gestão para Resultados (Martins e Marini, 2010) que foi também utilizado nas etapas de formulação e desdobramento da estratégia. A figura a seguir ilustra os componentes do modelo:



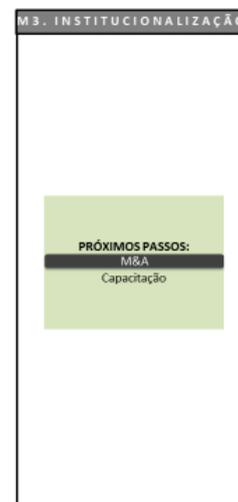
Fonte: MARTINS; MARINI. Um guia de governança para resultados na administração pública. Editora Publix, Brasília 2010.

O segundo, o Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: Guia para Implementação (Movimento Pessoas à Frente, 2020) destaca como componentes, a definição do desempenho, o monitoramento, a avaliação e o aprendizado, conforme figura mostrada a seguir:

GD: arquitetura do modelo



GESTÃO DO DESEMPENHO DA IMPLEMENTAÇÃO



(*) Movimento Pessoas à Frente. Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: Guia para Implementação. 2020

Para efeitos desta etapa do processo foram apresentados e debatidos os objetivos do M&A, chegando-se ao entendimento de que monitorar & avaliar significa: gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), buscando explicá-lo (identificando fatores inibidores e promotores de resultados), comunicar, e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, visando o aprendizado, a transparência e a responsabilização. Embora integrados, cada um deles pode ser delimitado a partir das conceituações abaixo:

- MONITORAR significa produzir informações relevantes de forma contínua e sistemática sobre um objeto, analisar as informações geradas para corrigir rumos e remover obstáculos (metaforicamente, um filme)
- AVALIAR é gerar informações de forma não contínua sobre um objeto em determinado momento do seu ciclo, com intenção explicativa podendo derivar em juízos de mérito e relevância (metaforicamente, uma foto)

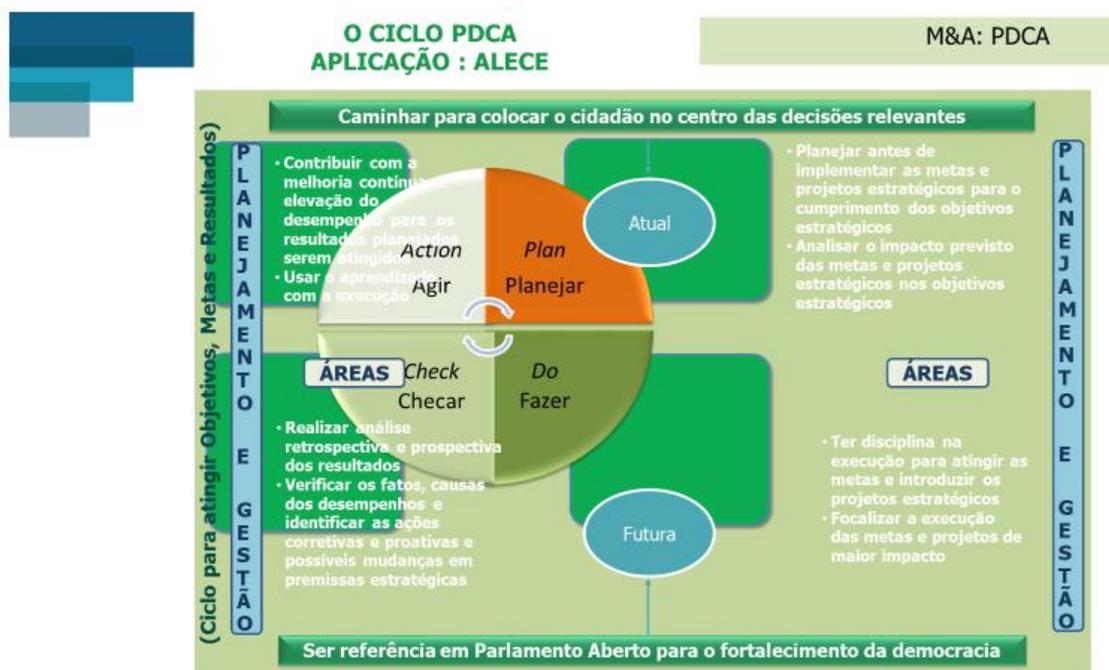
2.2. Stakeholders e o ciclo de M&A com base no PDCA

A segunda parte da reunião foi dedicada à discussão sobre o ciclo de M&A. Inicialmente foi realizado um debate sobre a necessidade de identificação dos stakeholders potenciais e de seus interesses e papéis tanto na utilização de dados, informações e conhecimentos gerados para a tomada de decisão bem como os impactos produzidos pelos benefícios das melhorias. Neste sentido foi realizada uma dinâmica a partir da identificação dos principais atores internos e externos e respectivos interesses no processo de M&A. Os quadros a seguir mostram os resultados preliminares da dinâmica:

Stakeholder Externo	Qual o interesse / papel no processo de Monitoramento e Avaliação?
1. Órgãos de Controle	Cumprimento das normas técnicas estabelecidas na gestão pública e dados que facilitem aferir os níveis de controle externo ao ambiente controlado
2. Sociedade	Acesso às informações que facilitem a participação nas funções de legislação e fiscalização e acesso aos serviços com equidade, eficiência e humanização do atendimento
3. Outros órgãos públicos	Busca de referencia/benchmarking em gestão estratégica e ferramentas
4. Governador	Acesso às informações sobre a evolução da participação da sociedade e situação do atendimento das demandas do executivo estadual
5. SEPLAG	Informação sobre a evolução das metas e projetos e impactos para o PPA
6. Conselho Estadual de Governança	Informação sobre a eficiência na gestão fiscal da ALECE
7. ONU	Informações sobre aderência dos resultados do ALECE 2030 com ODS
8. Meio de comunicação	Informações sobre a evolução dos resultados da implementação do ALECE 2030 para efeitos de divulgação à sociedade
9. Complementar	
10.	

Stakeholder Externo	Qual o interesse / papel no processo de Monitoramento e Avaliação?
1. Órgãos de Controle	Cumprimento das normas técnicas estabelecidas na gestão pública e dados que facilitem aferir os níveis de controle externo ao ambiente controlado
2. Sociedade	Acesso às informações que facilitem a participação nas funções de legislação e fiscalização e acesso aos serviços com equidade, eficiência e humanização do atendimento
3. Outros órgãos públicos	Busca de referencia/benchmarking em gestão estratégica e ferramentas
4. Governador	Acesso às informações sobre a evolução da participação da sociedade e situação do atendimento das demandas do executivo estadual
5. SEPLAG	Informação sobre a evolução das metas e projetos e impactos para o PPA
6. Conselho Estadual de Governança	Informação sobre a eficiência na gestão fiscal da ALECE
7. ONU	Informações sobre aderência dos resultados do ALECE 2030 com ODS
8. Meio de comunicação	Informações sobre a evolução dos resultados da implementação do ALECE 2030 para efeitos de divulgação à sociedade
9. Complementar	
10.	

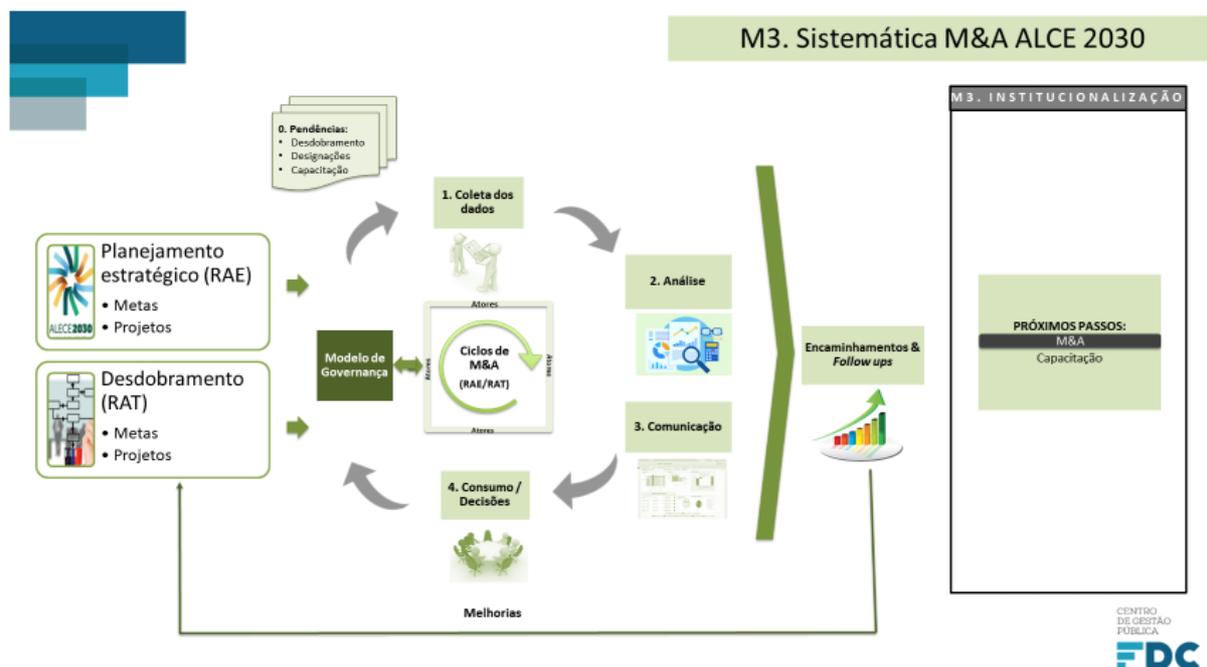
Em seguida foi apresentada uma visão do Ciclo PDCA ajustado ao ALCE 2030, conforme figura abaixo:



Por fim a equipe da CODINS fez um breve relato sobre a situação atual dos encaminhamentos dados até o momento com relação à designação dos gerentes e procedimentos adotados no gerenciamento da carteira atual de projetos.

2.3. Recomendações sobre a estruturação do ciclo de M&A

A segunda reunião (09/02) foi dedicada à proposição, discussão e validação preliminar sobre o ciclo de M&A considerando como objetos: Resultados Estratégicos e Táticos (quadro de indicadores e metas) & Projetos Estratégicos e Táticos (quadro situacional dos projetos / planos de ação). A figura a seguir ilustra a visão integrada do ciclo com as respectivas etapas, conforme ilustrado abaixo:



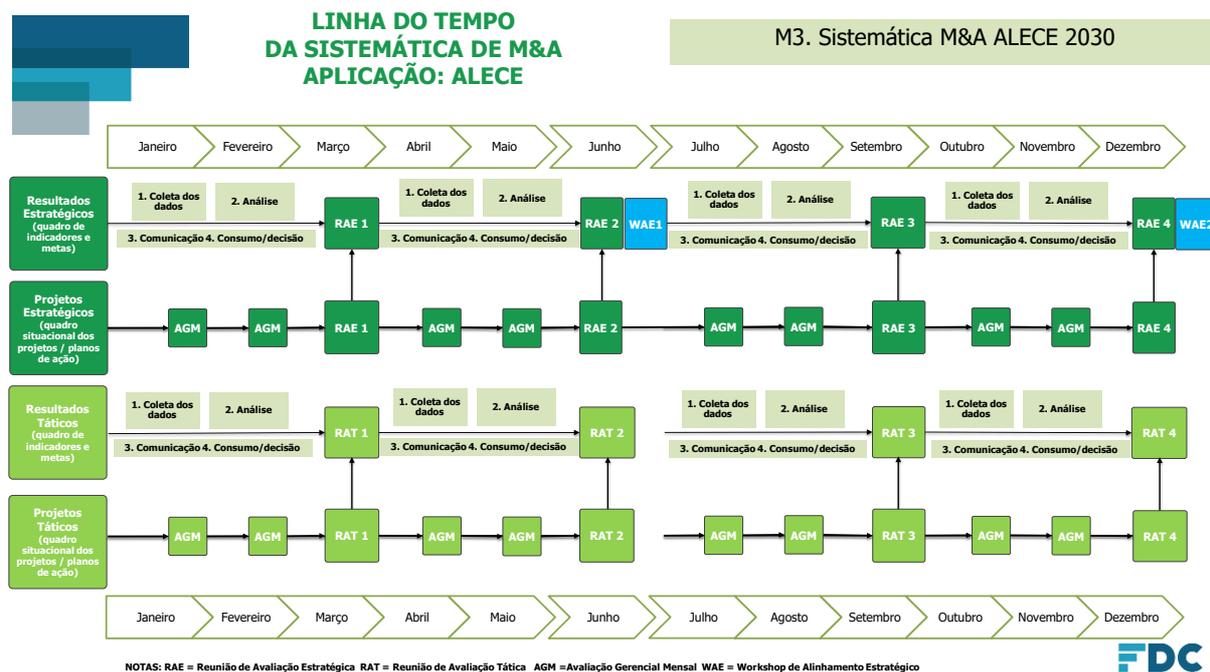
Em seguida foi apresentado um quadro sintético contendo uma proposta de conteúdos e temporalidade:

		M3. Sistemática M&A ALECE 2030	
		Monitoramento e Avaliação	
		Mensal e Trimestral	Semestral
Objetos de Monitoramento e Avaliação	Resultados Estratégicos (quadro de indicadores e metas)	- Avaliação dos Resultados, com prestação de contas pelos responsáveis dos indicadores e metas priorizados, projetos, orçamento e deliberações	- Apresentação dos Resultados e Síntese da Situação dos Projetos realizados no 1º semestre e, no caso do 2º semestre, realizados no ano corrente
	Resultados Táticos (quadro de indicadores e metas)	- Avaliação do Comitê de Gestão Estratégica (TRIMESTRAL)	- Alinhamento do Direcionamento Estratégico e Apresentação dos Resultados, incluindo possível revisão de alguns indicadores e metas ou alguma mudança no Mapa Estratégico
	Projetos Estratégicos (quadro situacional dos projetos / planos de ação)	- Avaliação dos Diretores e Coordenadores (TRIMESTRAL)	
	Projetos Táticos (quadro situacional dos projetos / planos de ação)	- Avaliação dos Projetos Estratégicos (MENSAL)	- Avaliação dos Projetos Estratégicos selecionados, incluindo possível revisão
Evento	- RAE: Avaliações Trimestral dos Resultados e Avaliação Mensal dos Projetos Estratégicos (AGM) - RAT: Avaliações Trimestral dos Resultados e Avaliação Mensal dos Projetos Táticos (AGM Setorial)	- Workshop Alinhamento Estratégico ALECE2030	
Produtos	- Resultados e projetos avaliados, ações de melhoria definidas e deliberações	- Alinhamento do Direcionamento Estratégico e Resultados apresentados	

Depois de validado tecnicamente, o material contido no quadro anterior foi detalhado na linha do tempo gerando a **proposta de estruturação do ciclo de M&A para o ALECE 2030** com a seguinte configuração:

- Cada reunião de avaliação do desempenho será precedida de **etapas de coleta, análise e comunicação**
- Para os **resultados estratégicos** (indicadores e metas) recomenda-se a realização de RAEs trimestrais (Reunião de Avaliação Estratégica)
- Para os **projetos estratégicos** a realização de AGMs mensais (Avaliação Gerencial Mensal).
- Semestralmente a realização de WAE - Workshop de Alinhamento Estratégico com o objetivo de **disseminar, socializar e celebrar os resultados alcançados**.
- Adoção do mesmo processo para o **nível tático**.

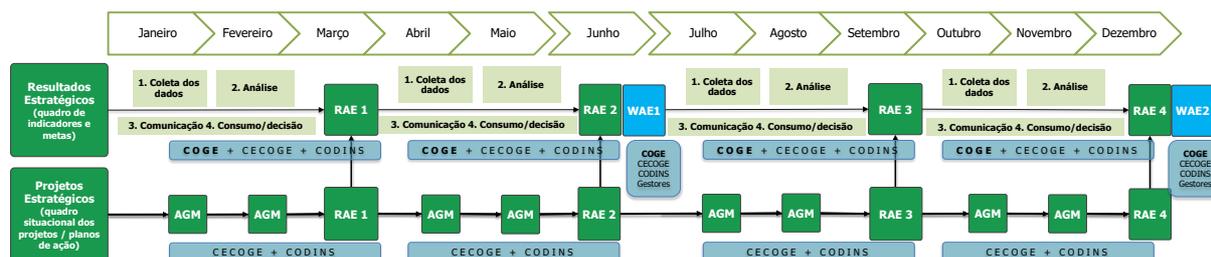
A figura a seguir, ilustra a sistemática proposta:



Também foi submetido ao grupo de participantes um conjunto de sugestões acerca do modelo de governança para o nível estratégico que tem o COGE como instância de gestão estratégica com o papel de validação, a CODINS como coordenadora técnica de todo o processo de M&A e o CECOGE – Comitê Executivo do COGE (a ser criado e integrado pelos gerentes dos projetos estratégicos) como papel de apoiar especialmente no acompanhamento dos projetos buscando garantir a integração e transversalidade. Assim, recomenda-se:

- Para as AGMs a participação da CODINS e do CECOGE
- Para as RAEs a participação do COGE, da CODINS e do CECOGE.
- Para os WAEs o
- mesmo arranjo das RAEs incluindo gestores da casa e stakeholders.

A figura a seguir ilustra o modelo proposto:



Por fim, a etapa final desta 2ª reunião, orientou-se para o desafio relacionado ao desenvolvimento de ferramentas que viabilizem o processo de M&A. Constatou-se que o foco adotado no estágio atual contempla tão somente o acompanhamento da carteira de projetos 2020-2022, por meio de planilhas, sem a utilização de uma plataforma digital de M&A.

Vale destacar que o ALECE 2030 vai requerer a avaliação de resultados (indicadores e metas), além do acompanhamento dos novos projetos estratégicos. Neste sentido, visando assegurar a viabilidade do novo processo de M&A requerido, os professores da FDC desenvolveram e customizaram, junto com a equipe CODINS, uma solução provisória, para o período enquanto a Assembleia busca alternativas de aquisição de um sistema definitivo.

O modelo baseado no **Acordo de Resultados Geral** (desenvolvido no momento 2, da elaboração do Plano Estratégico) relaciona, em nível estratégico, os indicadores vinculados a cada um dos objetivos estratégicos constantes do Mapa Estratégico do ALECE 2030, fundamentais para o atingimento dos resultados almejados e para a realização de sua visão.

Tal modelo explicita o desempenho atual de cada indicador, obtido em uma data base específica, e projeta metas, ano a ano, para o período de abrangência do Plano Estratégico, definindo também a meta mensal ou a periodicidade para o ano de sua execução em sua sistemática M&A. Por fim, o mesmo modelo, apoia na comparação do “realizado” com o “projetado”, acompanhado da avaliação feita pelo responsável por cada um dos indicadores.

As figuras a seguir ilustram o modelo proposto:

O PAINEL DE BORDO E METAS APLICAÇÃO: ALECE

M3. Sistemática M&A ALECE 2030

Apresentação dos Resultados mensais e acumulado, calculados automaticamente dos indicadores alimentados

ALECE 2030 - PLANO ESTRATÉGICO INTEGRADO 2022 A 2030														PERÍODO:	JAN A DEZ 2022
DESEMPENHO GERAL															
ABRANGÊNCIA	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022	
ÍNDICE DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL	Meta	50%	52%	55%	57%	58%	63%	55%	68%	70%				100%	
	Desempenho	#REF!	#REF!	#REF!	#DIV/0!										
ABRANGÊNCIA	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022	
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Desempenho	80,00%	100,00%	40,40%	#DIV/0!	50,00%	#DIV/0!								
OBJETIVO	INDICADOR	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022
O1 Fortalecer a participação da sociedade nas funções de	Índice de demandas encaminhadas a partir das	Meta	50,00	80,00	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	0,00
		Realizado	30,00	90,00	65,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	0,00
		Atingimento	60,00%	112,50%	92,86%	#DIV/0!	100,00%								
OBJETIVO	INDICADOR	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022
1.2.1	1.2.1	Meta	444,00	898,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00	0,00
		Realizado	65668,00%	65668,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	65668,00%
		Atingimento	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
OBJETIVO	INDICADOR	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022
1.3.1	1.3.1	Meta	435,00	777,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00
		Realizado	2,03%	12,50%	#DIV/0!	90,00%									
		Atingimento	0,00%	0,00%	#DIV/0!	90,00%									
OBJETIVO	INDICADOR	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022
1.3.2	1.3.2	Meta	22200,00%	22200,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10000,00%	0,00%
		Realizado	22200,00%	22200,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10000,00%	0,00%
		Atingimento	0,00%	0,00%	#DIV/0!	90,00%									
ABRANGÊNCIA	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022	
REINVENÇÃO DE PROCESSOS	Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Desempenho														
OBJETIVO	INDICADOR	MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	META 2022
2.4.1	2.4.1	Meta	241,00	241,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1000,00	-
		Realizado	241,00	241,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00	-
		Atingimento	0,00%	0,00%	#DIV/0!	90,00%									

O PAINEL DE BORDO E METAS APLICAÇÃO: ALECE

M3. Sistemática M&A ALECE 2030

*Registro mensal do realizado
Cálculo dos resultados mensal e acumulado*

PAINEL DE BORDO - ANÁLISE FCA															PERÍODO:	JAN A DEZ 2022
OBJETIVO:		OB1 Fortalecer a participação da sociedade nas funções de legislação e de fiscalização					INDICADOR:		Índice de demandas encaminhadas a partir das audiências públicas e dos seminários para elaboração da LOA							
MÊS	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Meta 2022			
Meta	50,00	80,00	70,00										1000,00	0,00		
Realizado	30,00	90,00	65,00										1000,00	0,00		
Atingimento	60,00%	112,50%	92,86%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,00%	#DIV/0!		
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS																
PLANO DE AÇÃO																
Nº	ETAPA / AÇÃO ESTRATÉGICA					RESPONSÁVEL	EQUIPE		PRAZO		SITUAÇÃO					
1									INÍCIO		FIM					
1.1																
1.2																
2																
2.1																
2.2																
ANÁLISE FCA																
MÊS	FATOS	CAUSAS				AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO		SITUAÇÃO					
	Dados que levaram ao	Análise dos Cinco Porquês: Causa 1; 2;				[ações corretas e proativas]		[Pessoa designada]	INÍCIO		FIM					
JANEIRO																
FEVEREIRO																
MARÇO																
ABRIL																
MAIO																
JUNHO																
JULHO																
AGOSTO																
SETEMBRO																
OUTUBRO																

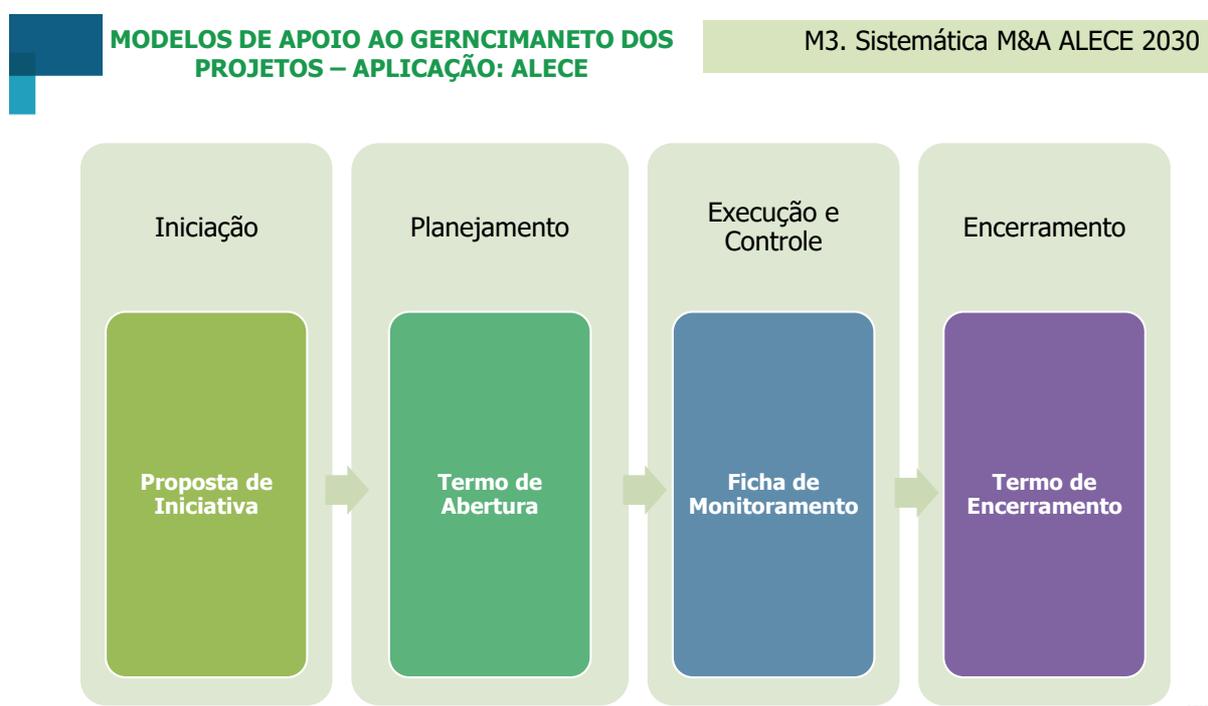
Registro do Plano de Ação inicial, se houver, e das ações da análise FCA

Registro da análise FCA mensal

3. ALINHAMENTO METODOLÓGICO PARA SUPORTE À GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS E AÇÕES PRIORIZADOS

3.1. Alinhamento conceitual

A primeira reunião desta fase (16/02) foi dedicada inicialmente à apresentação de elementos conceituais sobre gestão de projetos em especial sobre os conteúdos de cada uma das etapas: Iniciação, Planejamento, Execução e Controle e Encerramento, conforme ilustrado na figura abaixo:



Posteriormente foi abordada a relevância do Escritório de Projetos, área responsável pela governança dos projetos, que tem como objetivo ser reconhecido pelos seus clientes como ferramenta estratégica para aperfeiçoar projetos e seus resultados. O EP, seleciona, prioriza e atende as demandas com foco na maximização dos resultados, no crescimento sustentado da instituição. As melhores práticas recomendam: (i) foco do cliente; (ii) Comitê Executivo de Projetos; (iii) resposta ágil às necessidades da instituição; e (iv) melhoria contínua. Além disto, oferece suporte administrativo a projetos para montagem de cronogramas e orçamentos, influencia diretamente na estratégia da organização através do monitoramento e controle do portfólio de projetos, e é a entidade da organização que provê um ponto focal para a

disciplina de gerência de projetos. Oferece ainda outros benefícios, como a padronização das operações, decisões corporativas e não em silos isolados, melhor planejamento da capacidade, acesso mais rápido a informações mais apuradas, operações mais eficientes, priorização de projetos mais realistas, domínio de técnicas e ferramentas na área de gestão de projetos que a organização passará a compartilhar ou usar da melhor forma.

Por fim foi explorado o desdobramento do modelo de gestão de projetos com base no PDCA, conforme abaixo:



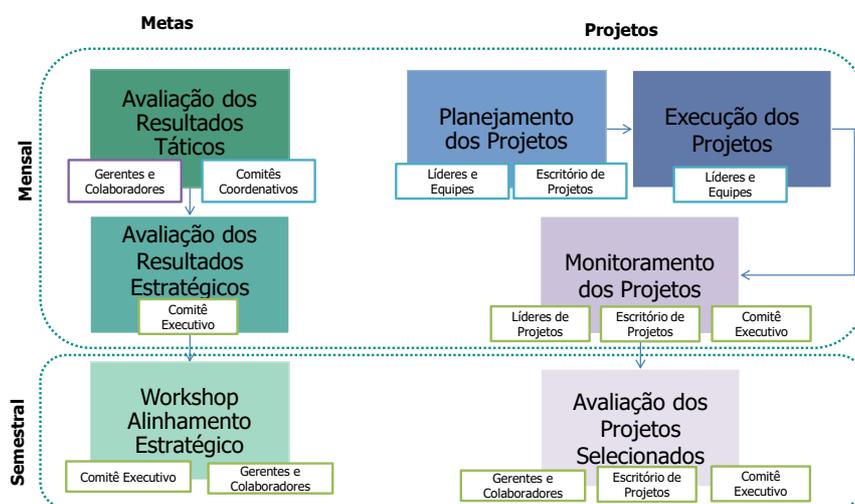
Ao final da reunião a equipe da CODINS fez breve relato sobre os desafios na gestão da carteira atual de projetos, à luz dos conceitos apresentados. Informou também que foram definidos os gerentes para os novos projetos estratégicos do ALECE 2030. Em face desta definição sugerimos a inclusão destes novos gerentes na reunião seguinte de forma ampliar o alinhamento metodológico para suporte à gestão do portfólio de projetos.

3.2. Alinhamento conceitual com grupo ampliado e análise de situação

A segunda e última reunião desta fase, agora com o grupo ampliado incluindo os gerentes de projetos, além da equipe da CODINS, partiu inicialmente com uma revisão dos conteúdos apresentados e debatidos nos encontros anteriores. A figura a seguir ilustra, de forma resumida, o ciclo proposto:

MATRIZ DO CICLO DE M&A DAS METAS E PROJETOS – APLICAÇÃO: ALECE

M3. Sistemática M&A ALECE 2030



Em seguida foi realizada uma dinâmica buscando identificar, a partir da experiência atual os principais fatores impulsionadores e dificultadores para Gerenciamento de Projetos da ALECE. As conclusões são apresentadas na tabela abaixo:

IMPULSIONADORES	DIFICULTADORES
<p>A instituição dos processos de gerenciamento dos projetos e constituição do Escritório de Projetos</p> <p>Criação do CECOGE</p> <p>Frequência do monitoramento</p> <p>Fluidez dos processos de comunicação e integração entre os gerentes de projetos</p> <p>Registros de documentação e geração dos produtos dos projetos</p> <p>Comprometimento dos servidores</p>	<p>Dificuldade de receber as informações de execução dos projetos</p> <p>Baixo nível de maturidade em GP dos gerentes dos projetos</p> <p>Trabalhoso processo artesanal de M&A</p> <p>Falta de recursos orçamentários para a execução dos projetos</p> <p>Alto volume de demanda concorrencial de TIC</p> <p>Risco de descontinuidade da gestão dos projetos na mudança de mesa diretora</p> <p>Dificuldade de conciliar atividades cotidianas com a gestão de projetos</p>

3.3. Modelos de Pauta e Ata

Visando apoiar o processo de M&A anteriormente detalhados foram propostos Modelos de Pauta e de Ata para as diversas reuniões, conforme mostrados a seguir:



MODELO DE PAUTA DE REUNIÃO APLICAÇÃO: ALECE

M3. Sistemática M&A ALECE 2030

	ALECE / UNIDADE AGM Projetos - Avaliação Gerencial Mensal dos Projetos Estratégicos (OU Táticos) RAE – Reunião de Avaliação Estratégica RAT – Reunião de Avaliação Tática	Referência: /
		Número / Mês Ano

SUGESTÃO DE PAUTA DE REUNIÃO			
SUGESTÕES DE PAUTA DA AGM OU RAE OU RAT (sugestão até 10 dias antes e divulgação até 2 dias antes)	Critério(s) associado(s)	Responsável	Duração Estimada
1 ABERTURA - Pauta da Reunião - Deliberações da Reunião Anterior - Fatos Relevantes	Permanente		20 min
2 DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO - Quadro gerencial do Demonstrativo de Resultados - Avaliação do Desempenho Orçamentário	Permanente		30 min
3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS - Metas dos indicadores, por perspectiva	Permanente		50 min
4 PROJETOS ESTRATÉGICOS OU SETORIAIS - Resumo geral dos Desempenhos - Situação dos projetos	Permanente		60 min
5 OUTROS TEMAS: - Temas sugeridos previamente - Temas informativos, para alinhamento	Critério associado		25 min
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E FECHAMENTO	Permanente		15 min
Total de Tempo Estimado:			

- NOTAS:
- Supere-se que deliberações geradas da reunião anterior sejam atualizadas antes da reunião da AGM / RAE / RAT
 - Os prazos de discussão dos assuntos serão fixados e de acordo com a importância e interrelação
 - A realização das metas e análises FCA dos indicadores serão apresentadas pelos responsáveis, com visão retrospectiva e prospectiva
 - Os planos de ação dos projetos estratégicos e setoriais serão apresentados pelo gerente do projeto
 - Recomenda-se que os roteiros e soluções deverão ser detalhados ou colocados em desenvolvimento
 - Outros temas sugeridos durante o mês serão decididos pelo Coordenador da Reunião e sua inclusão na reunião
 - As informações deverão ser disponibilizadas aos participantes da AGM/RAE/RAT e parceiros

SUGESTÃO DE PAUTA DE REUNIÃO			
TEMAS ESCOLHIDOS PARA A PAUTA DA AGM OU RAE OU RAT	Responsável	Duração Estimada	Horário de Início e Término
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Total de Tempo Estimado:			



MODELO DE ATA DE REUNIÃO APLICAÇÃO: ALECE

M3. Sistemática M&A ALECE 2030

	ALECE / UNIDADE AGM Projetos - Avaliação Gerencial Mensal dos Projetos Estratégicos (OU Táticos) RAE – Reunião de Avaliação Estratégica RAT – Reunião de Avaliação Tática	Referência: /
		Número / Mês Ano

ATA DA AGM OU RAE OU RAT	
1	ABERTURA
2	DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO
3	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS
4	PROJETOS ESTRATÉGICOS OU SETORIAIS
5	OUTROS TEMAS
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E FECHAMENTO

DELIBERAÇÕES PARA A PRÓXIMA AGM ou RAE ou RAT					
No.	REF.	DELIBERAÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	SITUAÇÃO
1					
2					
3					
4					

NOTA: Situação: "A Iniciar"; "Andamento"; "Suspensão"; "Concluído".

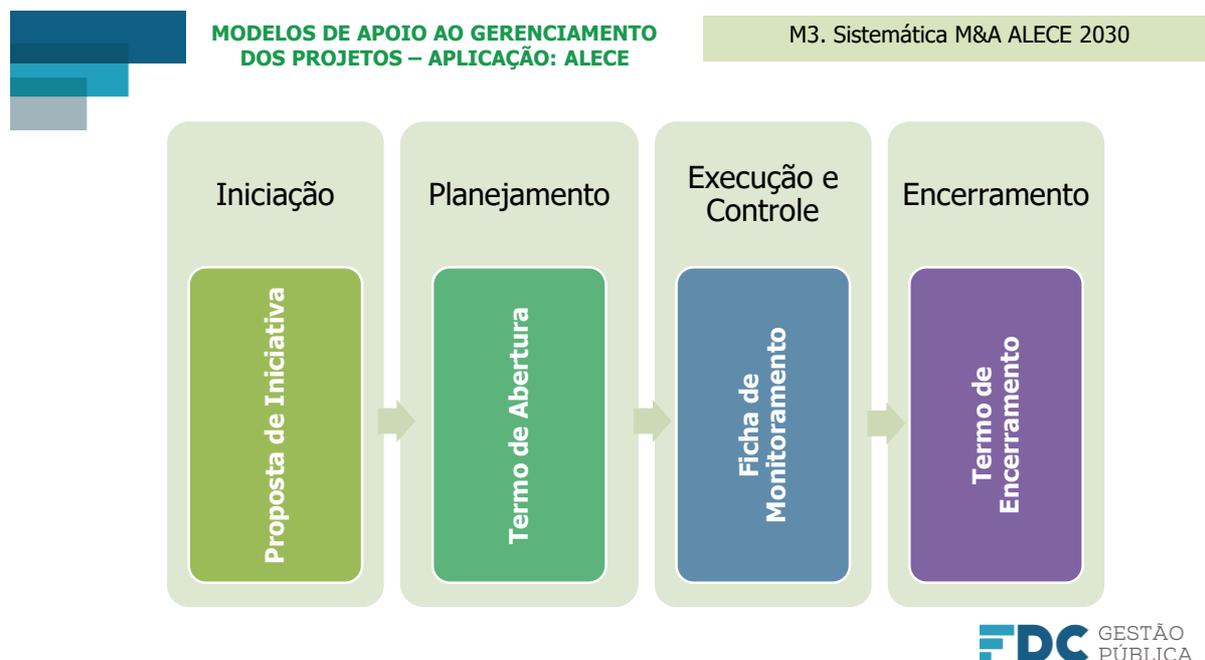
Modelo: 01-Pauta Reunião

3.4. Ferramentas para o gerenciamento de projetos

E, por fim, foram sugeridas ferramentas e formulários para cada uma das etapas de Iniciação, Planejamento, Execução e Controle e Encerramento. Todas foram trabalhadas e customizadas em sala de aula, adequando-as à realidade e ao momento de maturidade gerencial da ALECE.

As planilhas, em versões abertas, já foram disponibilizadas para a equipe da CODINS/ALECE, logo após as aulas.

CONSOLIDAÇÃO DAS FERRAMENTAS CONSTRÚIDAS E CUSTOMIZADAS



MODELO COMPLETO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - COMPLETO		Data: / /
Registro das Alterações do Modelo Projetos – 01 Iniciação - Completo				
Data	Modificado por	Descrição da mudança		
1. Título do Projeto:				
2. Área Responsável:				
3. Líder Responsável:			Contato:	e-mail:
4. Justificativa: (O motivo pelo qual o projeto deve ser feito. Por que é necessário desenvolver o projeto? O que observamos até o momento (PASSADO) que precisamos solucionar (problema) ou potencializar (oportunidade)?				
5. Objetivo(s) do Projeto: (O que se busca para atender à justificativa.)				
6. Benefícios: (Resultados esperados com a implementação do projeto e melhorias a serem alcançadas, em termos qualitativos ou quantitáveis.)				
7. Produto Final: (Entrega final do projeto)				

MODELO COMPLETO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - COMPLETO		Data: / /
8. Requisitos da Qualidade (RQ): (O que o produto tem que ter/ser para atender as partes interessadas)		PADRÕES DE QUALIDADE (PQ) (Indicadores que permitem validar os Requisitos de forma objetiva)		
9. Partes Interessadas: (Pessoas ou grupos interessados, envolvidos ou afetados pelo projeto)				
10. Equipe Executiva do Projeto: (Pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto)				
Nome	Órgão	Papel	Telefone(s)	E-mail

MODELO COMPLETO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - COMPLETO		Data: / /
11. Premissas: (Pressupostos considerados verdadeiros ou situações que estão definidas previamente e impactam ou direcionam o projeto)				
12. Restrições: (Fatos ou situações que limitam o projeto ou que delimitam seu escopo e desenvolvimento)				
13. RISCOS (O que pode inviabilizar (obstáculos) ou melhorar (oportunidades) o projeto?)			RESPOSTAS AOS RISCOS (Possíveis soluções)	

MODELO COMPLETO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - COMPLETO		Data: / /						
14. Descrição da Entrega	Datas Previstas		Orçamento 2022			Orçamento Previsto 2023				
	Início	Término	Pessoal	Custeio	Investimento	Total	Pessoal	Custeio	Investimento	Total
15. Alinhamento Estratégico / Plano Plurianual (PPA): (Preenchimento pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional - CODINS)										
Objetivo Estratégico / PPA						Indicador Estratégico / PPA				
15. Proposta demanda Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC?										
a) () Sim		b) () Não		15.1. Qual ação?						
15.2 Posicionamento da COTI: Preenchimento da COTI com informações do parecer da TIC										

MODELO COMPLETO

Iniciação

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - COMPLETO		Data: / /
15.3 Posicionamento de outras Coordenadorias Interessadas: Preenchimento com informações do parecer da coordenação.				
16. Despacho da CODINS: Preenchimento da CODINS				
Assinatura do(a) Coordenador(a) da CODINS:		Data:		

Modelo Projeto: 01-Iniciação

MODELO SIMPLIFICADO

Iniciação

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - SIMPLIFICADO		Data: / /
Registro das Alterações do Modelo Projetos – 01 Iniciação				
Data		Modificado por		Descrição da mudança
INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO				
1. Título do Projeto:				
2. Área Responsável: (quando for setorial)				
3. Patrocinador:			Contato:	e-mail:
4. Líder do Projeto:				
5. Justificativa: (O motivo pelo qual o projeto deve ser feito. Por que é necessário desenvolver o projeto? O que observamos até o momento (PASSADO) que precisamos solucionar (problema) ou potencializar (oportunidade)?)				
6. Objetivo(s) do Projeto: (O que se busca para atender à justificativa.)				

MODELO SIMPLIFICADO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - SIMPLIFICADO		Data: / /
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
ALECE 2030		PPA 2020-2023		
Objetivo Estratégico vinculado:		Contribui para Programas:		
Contribui para:				
7. Objetivo(s) do Projeto: (O que se busca para atender à justificativa.)				
8. Produto Final: (Entrega final do projeto)				
8. Entregas Intermediárias				
		Data Início	Data Fim	
9. Observações Adicionais: (premissas, riscos etc.)				

MODELO SIMPLIFICADO

Inicição

Proposta de Iniciativa

		ALECE PROPOSTA DE PROJETO 01 – INICIAÇÃO - SIMPLIFICADO		Data: / /
10. Despacho da CODINS: Preenchimento da CODINS				
Assinatura do(a) Coordenador(a) da CODINS:		Data:		

Encerramento

Termo de Encerramento

		ALECE		Data: / /
TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO				
<i>Registro das Alterações do Modelo Projetos – 04 Encerramento</i>				
Data	Modificado por	Descrição da mudança		
1. Título do Projeto:				
2. Área Responsável:				
3. Patrocinador Responsável:			Contato:	e-mail:
4. Líder Responsável:			Contato:	e-mail:
5. Motivo do Encerramento: (Marque com X)				
Projeto Concluído	Projeto Cancelado / Motivo do Cancelamento			
6. Objetivo(s) do Projeto - Avaliação: (Avaliar se os objetivos planejados, resultados esperados e as necessidades foram atendidas)				
7. Produtos e Entregas do Projeto: (Relacionar os produtos e/ou serviços e as entregas do projeto. Listar também documentações produzidas)				
8. Considerações do Líder do Projeto: (Lider preenche com seus pontos observados durante a execução do projeto e lições aprendidas)				

Encerramento

Termo de Encerramento

		ALECE		Data: / /
TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO				
9. Considerações do Patrocinador do Projeto: (Patrocinador preenche com suas observações sobre a execução do projeto e lições aprendidas)				
10. Aprovação				
Instância de Aprovação	Data	Assinatura		
11. Despacho da CODINS: (Preenchimento de CODINS)				
Assinatura do(a) Coordenador(a) da CODINS:		Data:		

Modelo Projeto: 04-Encerramento



Para ser relevante.

www.fdc.org.br

