

MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS



Guia de Iniciação ao
MGP-MAPA 3

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE

COORDENAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS – CEP

GUIA DE INICIAÇÃO AO MGP-MAPA 3

Missão do Mapa:

Promover o desenvolvimento sustentável
das cadeias produtivas agropecuárias,
em benefício da sociedade brasileira.

BRASÍLIA

MAPA

2020

© 2020 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2020

Elaboração, distribuição, informações:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Gabinete da Ministra

Assessoria de Gestão Estratégica

Coordenação de Escritório de Projetos

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco D - andar, Sala 820

CEP: 70043-900 Brasília - DF

Tel.: (61) 3218-2693

e-mail: age.gm@agricultura.gov.br

Coordenação Editorial – Assessoria Especial de Comunicação Social

Elaboração

Adriana Mota, Ana Carolina Castro, André Dusi, Eduardo Domingos, Fernando Jatobá, Hanna Nogueira, Liciane Monteiro, Luiz Marcelo Videro, Nara Dias, Ney Barros, Paulo Fresneda, Sérgio Felício.

Design e Diagramação – Assessoria Especial de Comunicação Social – AECS

Lenildo de Oliveira Leite – AECS/GM

João Paulo Huguenin Araújo – AECS/GM

Catalogação na Fonte

Dados internacionais de catalogação da Publicação (CIP)

Guia de iniciação ao MGP-MAPA 3.0 / Assessoria de Gestão Estratégica. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. – Brasília : AECS, 2020.

Recurso: Digital

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-86803-31-0

1. Gestão 2. Projetos. 3. Capacitação. 4. Metodologia. I. Assessoria de Gestão Estratégica. II. Título.

AGRIS E14

Lista de Figuras

- Figura 1 – Círculo dourado do MGP-Mapa, p. 6
Figura 2 – Visão sistêmica do MGP-Mapa 3.0, p.10
Figura 3 – Relação projeto, programa e portfólio, p.16
Figura 4 – Filme Asterix e Obelix: Missão Cleópatra (2002), p.19
Figura 5 – Strategic Adviser - SA, p.20
Figura 6 – Ciclo de Vida de um Projeto no MGP-Mapa, p.22
Figura 7 – Documentos gerados em cada fase do ciclo de vida do projeto, p.23
Figura 8 – Dedicação da equipe ao longo do ciclo de vida do projeto, p.23
Figura 9 – Canvas de Projeto, p.34
Figura 10 – Halley - Comunicação, p.59
Figura 11 – Fluxo de aprovação de um PEC. p. 60

Lista de abreviaturas e siglas

AGE	Assessoria de Gestão Estratégica
CEP	Coordenação de Escritório de Projetos
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
Mapa	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MGP	Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólio
PEC	Projeto Estratégico Corporativo
PES	Projeto Estratégico da Secretaria
PGP	Plano de Gestão do Projeto
PL	Projeto Local
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
RAP	Relatório de Acompanhamento do Projeto
SA	<i>Software Strategic Adviser</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SMP	Solicitação de Mudança no Projeto
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TEP	Termo de Encerramento do Projeto

A figura do Círculo Dourado foi adaptada para ser uma nova visão de como você pode identificar seus pontos de interesse nesse documento. Entenda que aqui estão todas as sessões do MGP-Mapa e em que momentos elas podem lhe ser úteis. Utilize os *hyperlinks* para acessar cada capítulo.

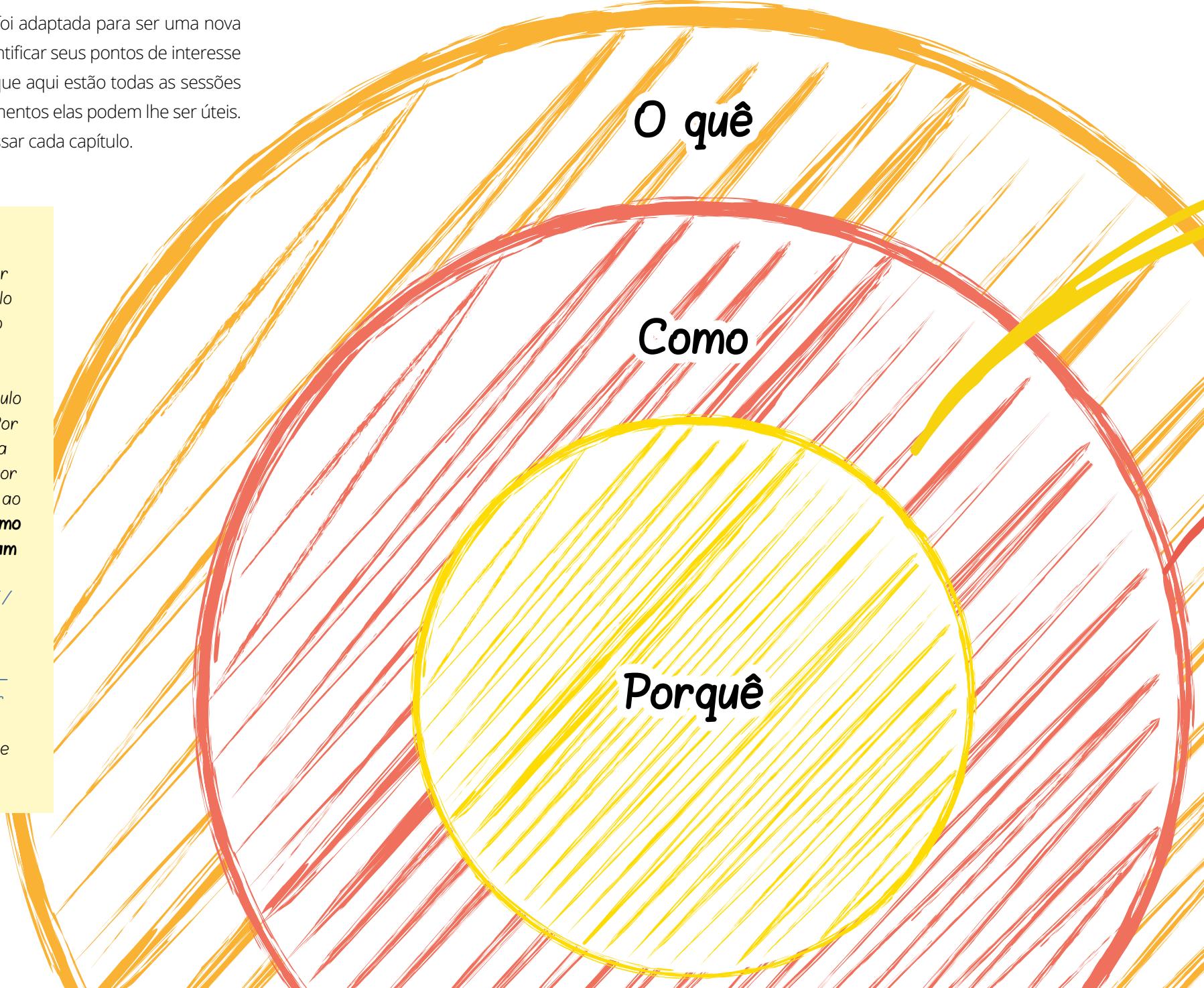
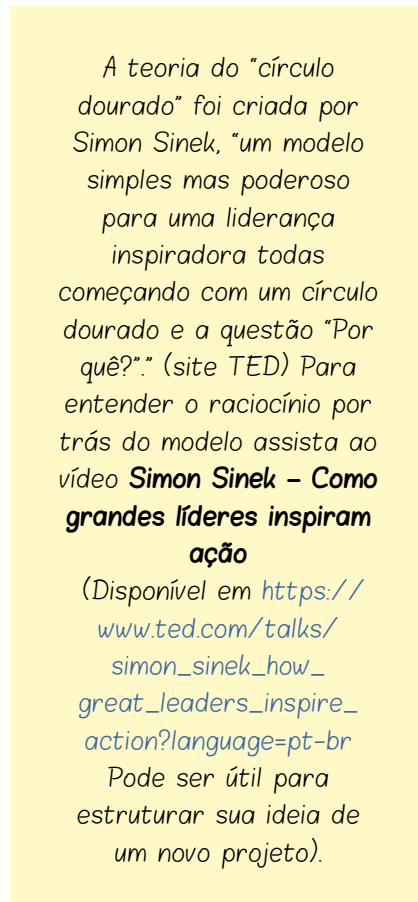


Figura 1 — Círculo dourado do MGP-Mapa

Sumário

Lista de Figuras 5

Lista de abreviaturas e siglas 5

Prefácio 8

1 Sejam bem-vindos ao método de gestão de projetos do Mapa! 11

 1.1 Por que transformar ideias em projetos? 11

 1.2 Como ler este método? 12

2 Objetivo geral 13

 2.1 Objetivos específicos 13

3 Público-alvo 14

 3.1 Para quem é o novo MGP? 14

4 Gestão de projetos, programas e portfólios 15

 4.1 Conceitos básicos 15

 4.2 Categorias de projetos no Mapa 16

5 Estrutura de governança de Projetos, Programas e Portfólio 17

6 Partes Interessadas 18

7 Software de apoio à Gestão de Projetos 20

8 Ciclo de vida do projeto 21

 8.1 Ciclo de vida de programas 24

 8.2 Ciclo de vida de portfólio 24

 8.3 Descrição das fases do ciclo de vida de um projeto no MGP-Mapa 24

 8.3.1 Proposição 24

 8.3.2 Iniciação 33

 Canvas 33

 Termo de Abertura do Projeto (TAP) 35

 8.3.3 Planejamento 55

 Plano de Gestão do Projeto (PGP) 55

 8.3.4 Execução e Monitoramento & Controle 61

 Painel de Controle (Dashboard) 62

 Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) 64

 Termo de Solicitação de Mudança no Projeto (SMP) 70

 8.3.5 Encerramento 73

 Termo de Encerramento do Projeto (TEP) 73

 8.4 Abertura de Programa 76

 8.5 Abertura de Portfólio 82

9 Sucesso em Projetos 85

Bibliografia 87

Filmografia 87

Índice Remissivo 88

Histórico de revisões 89



Anote aqui suas idéias!

Prefácio

A Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa desenvolveu um conjunto de métodos e instrumentos para apoiar e difundir boas práticas de Gestão de Projetos em toda a instituição. Este conjunto recebe o título de Kit de Gestão de Projetos do Mapa, o qual apresenta soluções para uso dos servidores do Mapa e de toda a administração pública.

O conteúdo dos componentes deste Kit está embasado nas boas práticas de Gestão de Projetos mais utilizadas no mundo, que são reunidas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body Of Knowledge*) – PMBOK, publicado pelo Project Management Institute – PMI, que compila os conceitos consagrados mundialmente sobre o assunto e é utilizado por uma infinidade de organizações públicas e privadas do mundo todo.

Os componentes do Kit estão brevemente descritos abaixo:

- 1) **Manual de Referência do Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Mapa, Versão 3 (MGP-Mapa 3)**, documento que reúne todos os conceitos, apresenta a estrutura do ciclo de vida de um projeto no Mapa e descreve detalhadamente cada processo e cada atividade associada, desde a Fase de Proposição até a Fase de Encerramento de um projeto.

O MGP-Mapa 3 está alinhado ao novo “Padrão para Gestão de Projetos” do *Project Management Institute* (PMI), focado em gestão de projetos por resultados.

O MGP-Mapa 3 é um documento de consulta, pois apresenta muitos detalhes de cada etapa deste método. Este documento pode ser encontrado no Portal da Agricultura no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/mgp-mapa>.

- 2) **Guia de Iniciação ao MGP-Mapa 3**. Este documento foi criado para facilitar que os servidores elaborem, executem e monitorem um projeto de forma objetiva e bem didática. Este componente leva em consideração as formas atuais de consumo de informação, por isso apresenta textos, ilustrações, gráficos e sugestões de vídeos. É indicado para aqueles que querem ir direto ao ponto, em uma linguagem acessível e que permite uma leitura rápida ou detalhada.

Se você está chegando agora ou tem pouca experiência em Gestão de Projetos, este é o seu guia neste novo mundo. Este documento pode ser encontrado no Portal da Agricultura no endereço no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa>.

O Guia de Iniciação também serve de orientação para o uso do software de Gerenciamento de Projetos do Mapa: *Strategic Adviser* – SA, módulo Project Manager, como um passo-a-passo ou para consultas pontuais.

- 3) **Manual do Usuário do Software *Strategic Adviser* – Módulo *Project Manager*.** Visando contribuir com a utilização do MGP-Mapa 3, o Mapa disponibiliza o software *Strategic Adviser*, módulo *Project Manager* que facilita sobremaneira a gestão das informações relativas aos projetos, tornando a tarefa do Gerente do Projeto e de sua equipe mais simples. O Manual do Usuário do Software *Strategic Adviser* contém, de forma prática e simples, o essencial do software SA para gerir um projeto, cobrindo todo o Ciclo de Vida, desde a Fase de Proposição até a Fase de Encerramento de um projeto. Este documento também pode ser encontrado no Portal da Agricultura no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/sa>.
- 4) **Eventos sobre Gestão de Projetos e Assuntos Relacionados.** A Gestão de Projetos é feita por pessoas, seres sociais, por isso a realização de eventos que congreguem a participação dos servidores é importante para a educação e a criação da cultura de gestão de projetos na organização. Entre os eventos organizados pela CEP/AGE estão oficinas de modelagem de projetos, treinamento no software SA e palestras. A agenda de eventos pode ser acompanhada na Página da CEP/AGE no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/cep/eventos>.
- 5) **Acervo Multimídia sobre Gestão de Projetos e Assuntos Relacionados.** Vivemos na “sociedade da informational” (Manuel Castells), onde o público aprende consumindo conteúdo nos mais variados formatos. Pensando nisso foi elaborado um acervo multimídia que compreende vídeos tutoriais, videoaulas, *podcasts* etc. que auxiliam os servidores a utilizarem a gestão de projetos no seu cotidiano, onde quer que estejam no território nacional. Os conteúdos do acervo podem ser acessados no Portal da Agricultura no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/cep/multimidia>.
- 6) **Consultoria Contínua em Gestão de Projetos oferecida pela AGE/CEP.** O apoio é dado, de forma constante,

Anote aqui suas idéias!





Anote aqui suas idéias!

desde a formulação, durante a execução e segue até o encerramento do projeto. A consultoria objetiva transferir conhecimentos ao mesmo tempo em que tenta contribuir para a entrega dos resultados planejados e o sucesso final do projeto.

O suporte da AGE/CEP está disponível para os Gerentes de Projetos, para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGP existentes nas unidades administrativas – UAs, inclusive para sua criação, e para todos os servidores envolvidos com gestão de projetos. A Consultoria Contínua é a AGE/CEP caminhando lado a lado com os EGPs nas UAs e Gerentes de Projetos do Mapa.

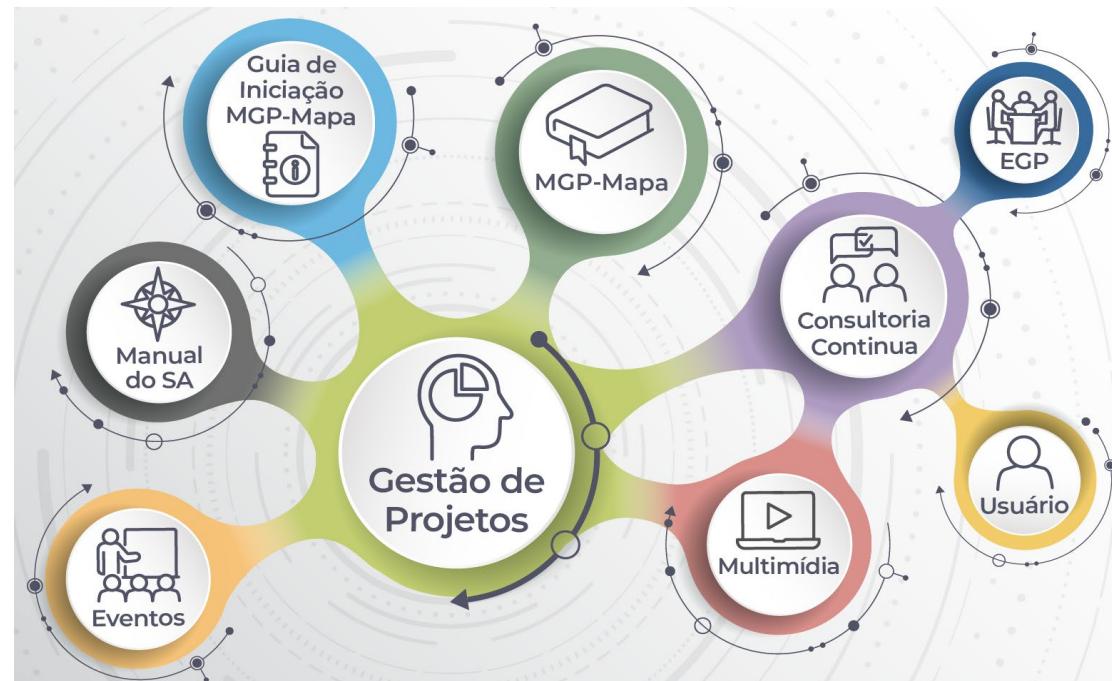


Figura 2 – Visão sistêmica do MGP-Mapa 3.

A amplificação e a difusão da cultura de Gestão de Projetos é o objetivo principal da Coordenação de Escritório de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica do Mapa. Para mais informações, visite a Página da CEP/AGE no Portal da Agricultura: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/cep>

1 Sejam bem-vindos ao método de gestão de projetos do Mapa!

Este documento é a versão 3.0 do Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MGP-Mapa. Ele é dedicado a todos os servidores dessa casa e organizações coligadas que tenham interesse em projetos e desejem promover inovações. Nossa ponto de partida foi simplificar a versão anterior do Método, sem precarizá-lo, humanizando sua apresentação. Essa versão, que chamamos de releitura, contempla as melhores práticas em gestão de projetos adequando-as ao momento de maturidade do Mapa e à Sociedade da Informação. Além disso, essa versão está alinhada com o atual “Padrão para Gestão de Projetos” do Project Management Institute (PMI) que tira o foco da gestão por processos, passando à gestão baseada em princípios que enfatiza os resultados alcançados com os projetos. Com isso, o objetivo deste documento é contribuir para a ampliação da cultura de gestão de projetos iniciada por esforços de equipes anteriores.

1.1 Por que transformar ideias em projetos?

O Brasil tem experimentado uma grande transformação no setor agropecuário nas últimas décadas. Todos nós sabemos que a agropecuária é estratégica para a sociedade brasileira e que esse notável desenvolvimento nos traz novos desafios para os quais **novas soluções e inovações** são necessárias.

Para atender às demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um **modelo de gestão** com foco em prioridades e resultados. Por essa razão, a gestão de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

Os projetos podem ser aplicados em todas as áreas do conhecimento humano, nas organizações atividades estratégicas e operacionais, bem como na vida pessoal de cada um. Desse modo, os **benefícios** acessíveis ao servidor que faz uso de **boas práticas de gestão de projetos** no seu dia a dia incluem: entendimento e validação completa de uma demanda, facilidade na prestação de contas, monitoramento de execução, sanar problemas de comunicação e memória de trabalho realizado. Sua aplicação gera **aumento de produtividade**. Produz-se mais com os mesmos recursos – humanos, tempo, orçamento e financeiro – disponíveis. As boas práticas de gestão de projetos exigem poucos ajustes na demanda de tempo do usuário **impactando minimamente sua rotina de trabalho**.

Anote aqui suas idéias!



Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. (PMBoK, p. 546).

A Internet e as tecnologias digitais levaram a um novo paradigma social que autores como Fritz Machlup, Peter Drucker e Manuel Castells chamam de **Sociedade da Informação**.

PMI é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. É considerada a maior associação do gênero no mundo.



Anote aqui suas idéias!

É nesse cenário, e em busca por respostas cada vez mais efetivas, que a gestão de projetos vem evoluindo no Mapa. Em 2006, ocorreu a implantação de seu planejamento estratégico com os primeiros passos para a introdução da cultura de gestão de projetos e, no ano de 2015, a publicação da primeira versão do “Modelo de Gestão de Projeto” do Mapa.

Como estamos em constante evolução, no ano de 2019, foi adquirido um software de apoio à gestão estratégica e à gestão de projetos, o *Strategic Adviser* (SA). Isso agiliza as práticas de acompanhamento, monitoramento e avaliação, além de trazer mais eficiência e transparência para as ações do Mapa. Esta sendo uma inovação tecnológica.

Outra inovação que o documento 3.0 do “Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Mapa” (MGP-Mapa) apresenta é um posicionamento que tem como foco as pessoas, ou seja, os servidores que aplicarão a gestão de projetos.

Sendo assim, a atualização do MGP-Mapa tem como objetivo orientar, passo a passo, todas as etapas do processo de gestão de projetos visando planejamento consistente e tomada de decisões mais eficientes.

1.2 Como ler este método?

Ao iniciar a leitura você perceberá que ao longo da margem lateral interna das páginas correm linhas verticais. A linha única indica o texto de leitura essencial para o entendimento do Método, ou seja, se você quer fazer uma leitura mais rápida ou dinâmica — 42% do conteúdo. Caso opte por uma leitura detalhada do conteúdo, observando os modelos de preenchimento dos formulários e orientações quanto ao uso do software, então você deve ler também o conteúdo margeado pela linha dupla. Além disso, os post-its trazem explicações e links úteis, enquanto os vídeos ilustram conceitos de forma lúdica, ambos de leitura complementar.

Boa leitura e sucesso nos projetos!

2 Objetivo geral

Anote aqui suas idéias!



O MGP-Mapa visa ser o **método referência** em gestão e monitoramento de projetos, programas e portfólios no Mapa.

2.1 Objetivos específicos

- I. Orientar os servidores na execução do **Ciclo de Vida** completo de um projeto que engloba a proposição, a iniciação, o planejamento, a execução e monitoramento das entregas e o encerramento do projeto.
- II. **Padronizar** os procedimentos, práticas e documentação da gestão de projetos no Mapa.
- III. Desenvolver a **cultura** de gestão de projetos entre os servidores do Mapa e órgãos coligados.



A definição de Ciclo de Vida do Projeto e informações relacionadas são apresentadas na seção 8.

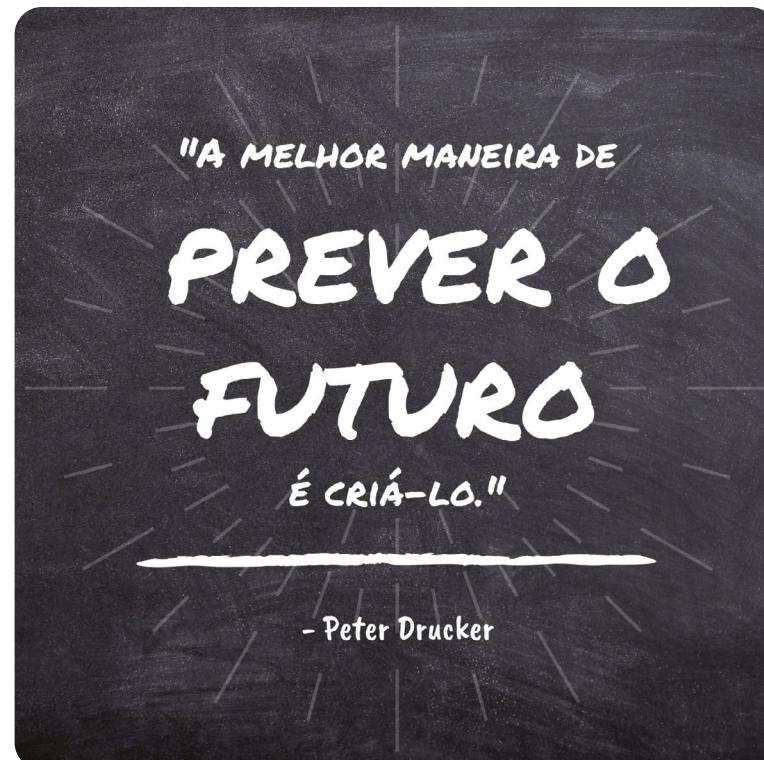


Anote aqui suas idéias!

3 PÚBLICO-ALVO

3.1 Para quem é o novo MGP?

Servidores do Mapa e parceiros externos que estejam envolvidos nas atividades de gestão de projetos. Vale lembrar que Gestão de Projetos contempla o ciclo PDCA completo: planejar, fazer, verificar e agir.



Melhoria contínua. O ciclo PDCA é a base para a melhoria da qualidade conforme definida por Shewhart e modificada por Deming. (PMBOK, p. 229)

4 Gestão de projetos, programas e portfólios

4.1 Conceitos básicos

*"Projeto é um **esforço temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um **início e um término definido**. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado."* PMBOK 5ª Edição, p. 3.

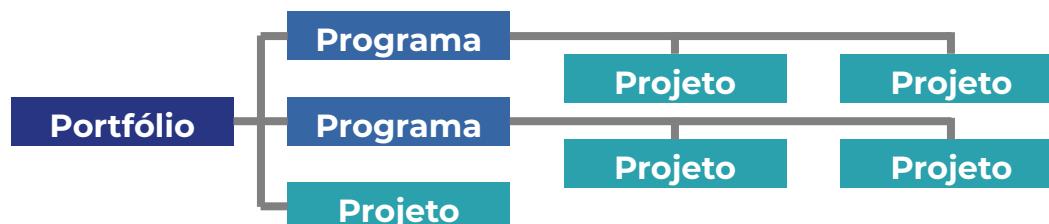
A **Gestão de Projetos** é a aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas nos projetos a fim de **a fim de alcançar os objetivos ou cumprir os requisitos do projeto** (PMBOK 6a Edição, p. 10).. Gerenciar um projeto é planejar e administrar as incertezas controlando o modo a assegurar sua conclusão no prazo e orçamento estipulados, conforme as especificações de escopo.

*"Um **programa** é um **grupo de projetos**, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente."* PMBOK 6ª Edição, p. 13.

A **Gestão de programas** é a aplicação de conhecimentos, princípios e habilidades para realizar os seus objetivos, e ainda, obtém benefícios e controles que não seriam possíveis por meio de gestão individual de seus próprios componentes.

*"Um **portfólio** é um conjunto de **projetos, programas, portfólios** subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos".* PMBOK 6ª Edição, p. 13.

A **Gestão de portfólios** é a gestão centralizada de um ou mais portfólios para alcançar os **objetivos estratégicos** da instituição.



Escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

O Escopo do Projeto é o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. (PMBOK, p. 542)

Mais sobre sucesso em projetos na sessão 9.

Objetivos estratégicos são desafios definidos no plano estratégico da organização.

Conheça o Plano Estratégico do Mapa em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/plano-estrategico-do-mapa>

Para a criação de um PEC é necessário seguir o fluxo descrito ao fim da sessão 8.3.3. Para PES e PL utilize o mesmo fluxo discricionariamente.

Prezado colega de Organizações Coligadas, este Método também foi pensado e construído para você. Entretanto, utilizamos os termos Secretário, Secretaria, Coordenação etc. que são pertinentes à realidade do Mapa.

Por esse motivo, pedimos que você faça a equivalência de alguns termos para a realidade da sua organização, quando necessário.

4.2 Categorias de projetos no Mapa

No Mapa, existem três categorias de projetos:

Projeto Estratégico Corporativo (PEC)

São projetos estratégicos associados com o Plano Estratégico do Mapa e com a agenda de gestão do Ministro em exercício. Somente podem ser criados com a aprovação do Ministro e terão sua execução acompanhada pela Assessoria de Gestão Estratégica (AGE/GM)..

Projeto Estratégico da Secretaria (PES)

São projetos estratégicos das Secretarias, associados às prioridades da gestão dos Secretários em exercício. Somente podem ser criados com a aprovação do Secretário e terão sua execução acompanhada pelo Escritório de Projeto da Secretaria (quando existir) ou por área designada pelo Secretário para tal tarefa.

Projeto Local (PL)

São projetos associados que tratam de temas locais nos níveis hierárquicos inferiores à Secretaria (departamentos, coordenações gerais etc.) ou mesmo de interesse de servidores. Precisam de aprovação formal apenas da Chefia direta..

A institucionalização de PECs é feita por meio de portarias. Segue abaixo, uma representação gráfica da relação entre Projeto, Programa e Portfólio.



Gestão de Projeto

entregar soluções



Gestão de Programa

coordenar vários projetos



Gestão de Portfólio

coordenar vários programas e projetos



Figura 3 – Relação projeto, programa e portfólio.

5 Estrutura de governança de Projetos, Programas e Portfólio

"Escritório de gerenciamento de projetos (EGP) / Project Management Office (PMO). Uma estrutura de gerenciamento que **padroniza os processos** de governança relacionados com o projeto e **facilita o compartilhamento** de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas." PMBOK 6ª Edição, p. 708.

O Escritório de Gestão de Projetos tem como atribuições ser o **guardião e difusor** do método de gestão de projetos, **apoiar as equipes** na modelagem de projetos e sua documentação, **orientar** na utilização do software de apoio à gestão de projetos, **auxiliar os gestores** no monitoramento e avaliação dos projetos.

A **Coordenação de Escritório de Projetos (CEP)**, unidade da Assessoria de Gestão Estratégica do Gabinete da Ministra (AGE/GM), é responsável pelo provimento do Método de Gestão de Projetos do Mapa (MGP-Mapa) e apoio às equipes de projetos no que tange aos aspectos da utilização desse Método. Também é responsável pelo acompanhamento da execução dos PECs e pelo provimento de informações sobre os PECs ao Ministro e Secretários. Entre as principais funções da CEP/AGE estão ainda:

- Atuar como "Torre de Controle";
- Definir e revisar os processos de gestão de projetos;
- Capacitar e dar suporte aos gerentes de projetos dos PECs;
- Prover informações à alta gestão sobre os PECs; e
- Apoiar e monitorar os demais EGPs do Ministério.

Escritório de Projetos das Secretarias – É composto por servidores responsáveis no âmbito de cada Secretaria, cabendo a ele o apoio local e suporte aos respectivos PES e PLs.

Os escritórios de projetos **acompanharão exclusivamente** os projetos que tenham a documentação devidamente formalizada, no SEI e no SA, seguindo o MGP-Mapa.

Torre de Controle é o tipo de PMO que fornece suporte e demanda a conformidade por meio de métodos de gestão de projeto, formulários e ferramentas determinadas.

Para conhecer todas as funções da Coordenação de Escritório de Projetos acesse <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/cep>.

Para mais informações sobre como criar o Escritório de Projeto da sua unidade administrativa, entre em contato com a CEP/AGE.

A Coordenação de Escritório de Projetos fica na Assessoria de Gestão Estratégica (AGE).

Entre em contato (61) 3218-2693 ou age.gm@agricultura.gov.br.

Estamos à disposição para suporte e esclarecimentos.



Anote aqui suas idéias!

Também chamado de stakeholder na língua inglesa.

6 Partes Interessadas

"Parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetada, ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto." PMBOK 6ª Edição, p. 550.

Projetos são planejados e executados por pessoas. Para que sejam bem-sucedidos, é importante identificar e classificar as partes interessadas, suas **necessidades e expectativas**. Assim será possível identificar como **elas podem interferir** no projeto e traçar um plano para lidar com essas influências.

Patrocinador – É a pessoa que fornece **apoio político e/ou financeiro** para a realização do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e advogando em prol do projeto.

Gerente Funcional – Exerce a **chefia da área demandante** ou proponente do projeto. Pode ser o Secretário, o Diretor de Departamento ou o Coordenador Geral. É a pessoa que tem a diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional e pode fornecer orientações sobre determinado assunto ou serviço ao projeto.

Gerente do Projeto – É a pessoa **responsável** pelo projeto em todo o seu **ciclo de vida**. Gerencia pessoas e recursos de acordo com o planejado e fornece relatórios periódicos sobre o andamento do projeto, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos pelo MGP-Mapa. É sua função identificar as partes interessadas, suas respectivas necessidades e expectativas. Deve também gerenciar a influência exercida por essas partes em relação aos requisitos para garantir o sucesso do projeto. É sua responsabilidade monitorar os resultados – ser o “cobrador” de resultado. Dentre outras **habilidades e competências**, cabe-lhe saber conduzir reuniões, comunicar-se bem, gerenciar tempo, estimular participação da equipe e parceiros, garantir imparcialidade e foco nas discussões.

Gerente de Programa – É responsável por **gerenciar o programa** e apoiar a execução de seus projetos. Garante que os programas e seus respectivos projetos sejam organizados e executados de forma consistente e cumpridos dentro dos padrões estabelecidos. É sua função **interagir com cada Gerente do Projeto** para fornecer suporte, orientação e apoio na solução de problemas ou entraves que surgiem.

Equipe do Projeto – É um conjunto de pessoas com **habilidades específicas e complementares** afins ao tema do projeto e que participa de todo o seu ciclo de vida. É responsável pela **execução das atividades** do projeto. Apoia o Gerente do Projeto na identificação dos riscos e problemas, assim como no registro das lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto. A equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e **orientação para entrega dos resultados das atividades** que executa. Deve possuir de 5 a 9 membros.

Anote aqui suas idéias!



Fornecedores e parceiros – Instituições ou pessoas físicas externas ao projeto que assinam instrumentos específicos para fornecimento de produtos ou serviços.

Cliente e usuários – Cliente se refere à parte que adquire o produto ou serviço do projeto. Usuários são os que utilizarão diretamente o produto ou serviço.

*"Todos os projetos têm partes interessadas que são afetadas ou **podem afetar** o projeto de uma **maneira positiva ou negativa**. Embora algumas partes interessadas possam ter uma habilidade limitada de influenciar o projeto, outras podem ter uma influência significativa no projeto e nos seus resultados esperados. A habilidade do Gerente do Projetos de identificar e gerenciar essas partes interessadas de maneira apropriada **pode fazer a diferença entre o êxito e o fracasso**."* PMBOK 5ª Edição, p. 391.

Assista a esse vídeo para observar uma forma divertida de interação entre as partes interessadas.



Figura 4 — Filme Asterix e Obelix: Missão Cleópatra (2002)



Anote aqui suas idéias!

O SA tem um Ambiente de Treinamento e um Ambiente de Produção. O primeiro é usado para testes e todos possuem perfil que permite criar projetos, enquanto o segundo é usado para projetos que de fato estão sendo executados no Mapa.

Para conhecer mais sobre os ambientes e perfis de usuário visite <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/sa>

7 Software de apoio à Gestão de Projetos

O SA Project Manager, da Suite Strategic Adviser (SA) desenvolvido pela Interact Solutions, é um software de apoio à gestão estratégica e à gestão de projetos. É uma ferramenta que apoia e facilita os processos de planejamento e acompanhamento de projetos, o controle de prazos e custos, tornando a **gestão de projetos mais rápida e exata**. O SA Project Manager possibilita a estruturação de projetos de forma simples e intuitiva, o que auxilia na visualização das entregas, facilita o acompanhamento da execução do projeto e de seus desdobramentos.

Os detalhes de como trabalhar com projetos no SA serão apresentados, nas próximas páginas, ao longo de cada etapa do ciclo de vida do projeto.

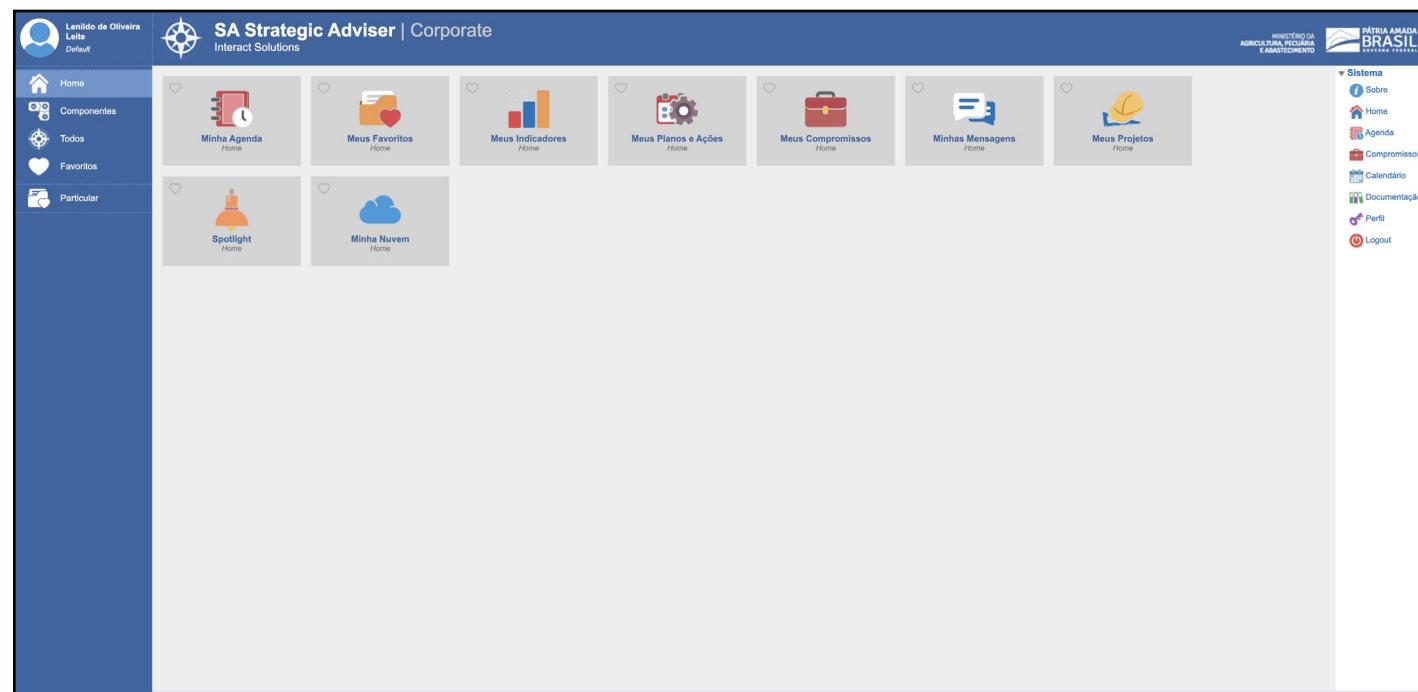


Figura 5 – Strategic Adviser - SA.

Para maiores informações, visite o software SA <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos>. Para dúvidas sobre o primeiro acesso no software SA, entrar em contato com a **Coordenação de Escritório de Projetos (CEP/AGE)**.

8 Ciclo de vida do projeto

Anote aqui suas idéias!



"O ciclo de vida de um projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gestão das organizações envolvidas no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação." PMBOK 5ª Edição, p. 38.

A realização das atividades componentes das Fases do Ciclo de Vida de um projeto leva à obtenção dos produtos e/ou serviços desejados pela organização e seus servidores.

O MGP-Mapa está estruturado em seis fases, abaixo apresentadas:

- Fase 1 – Proposição;
- Fase 2 – Iniciação;
- Fase 3 – Planejamento;
- Fase 4 – Execução;
- Fase 5 – Monitoramento e Controle; e
- Fase 6 – Encerramento.

A Figura 6, a seguir, apresenta as seis Fases, principais atividades e produtos gerados no Ciclo de Vida de um Projeto.



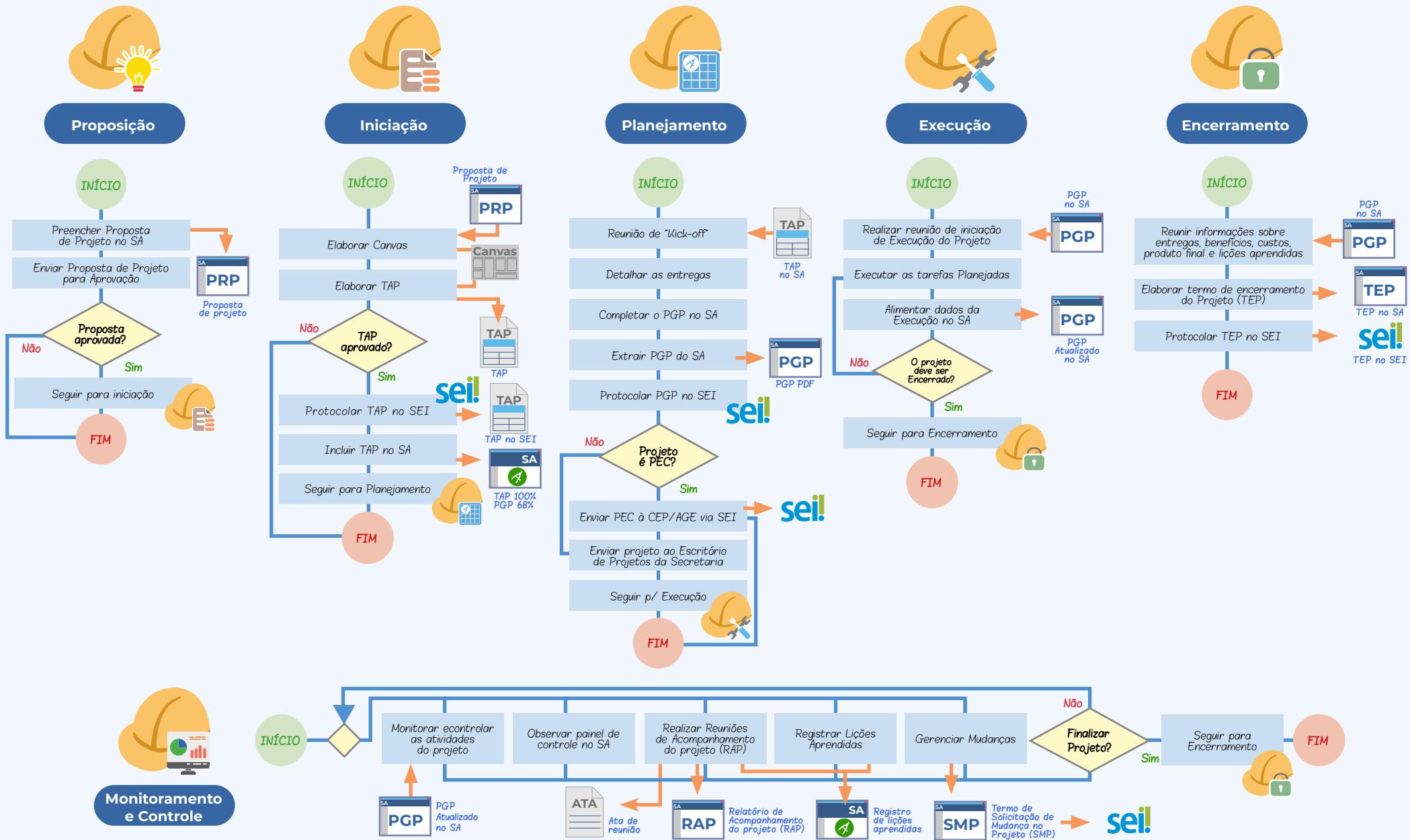


Figura 6 – Ciclo de Vida de um Projeto no MGP-Mapa.

Os principais documentos gerados na execução de um projeto segundo o MGP-Mapa são:



Figura 7 – Documentos gerados em cada fase do ciclo de vida do projeto.

É importante destacar que a **documentação** do projeto deve ser armazenada de maneira organizada, contendo o registro dos acontecimentos do projeto. Os detalhes de como criar e armazenar a documentação serão apresentados nas próximas páginas. Uma forma simples para entender o ciclo de vida de um projeto e suas fases pode ser observada na estrutura abaixo. Percebe-se que o nível de engajamento e alocação da equipe é mais baixo na Proposição e Iniciação, aumenta na fase do Planejamento, atinge o valor máximo na Execução e volta a baixar no Encerramento.

Above this text is a blue lightbulb icon.

Anote aqui suas idéias!



Vale lembrar que os documentos de um projeto servem de referência para projetos futuros e de memória para a organização.

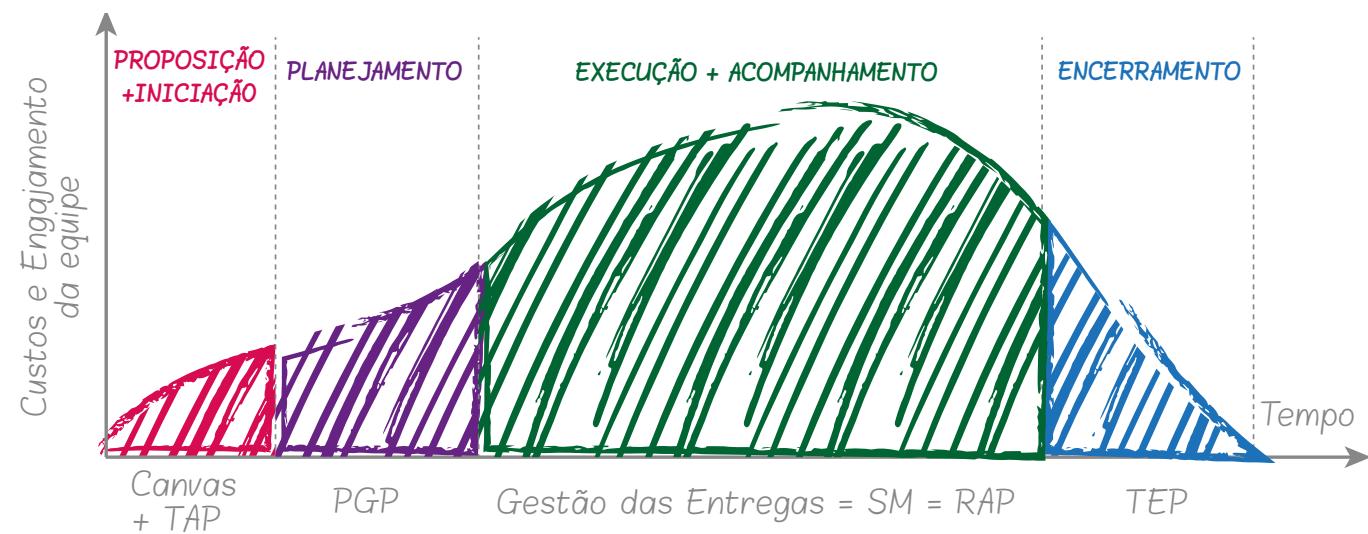


Figura 8 — Dedicação da equipe ao longo do ciclo de vida do projeto



Proposição

8.1 Ciclo de vida de programas

Assim como ocorre com projetos, programas podem ser divididos em fases para serem mais bem gerenciados. Estas fases são as mesmas elencadas para os projetos. O ciclo de vida de um programa gerencia **resultados globais conexos** gerados pelo conjunto de projetos associados, em contraste com o ciclo de vida de um projeto que atende à gestão de entregas em um contexto menor.

É importante dizer que programa é um conjunto de projetos e que projetos são meios para alcançar resultados.

Os ciclos de vida de **programas e projetos são integrados**, onde os resultados são gerados a partir da conclusão dos projetos individuais que compõem o programa. Ressaltamos que o enfoque maior da gestão do programa será em gerir, principalmente, a relação entre as entregas de cada projeto e o tempo de execução dos mesmos para alcançar o objetivo do programa.

Por fim, gerenciar um **programa significa gerenciar dois ou mais projetos**, mas não necessariamente de modo simultâneo.

8.2 Ciclo de vida de portfólio

O portfólio não possui um ciclo de vida. Sua gestão é uma **ação contínua**.

8.3 Descrição das fases do ciclo de vida de um projeto no MGP-Mapa

8.3.1 Proposição

É a etapa embrionária de um projeto quando a ideia da necessidade da organização – identificada por um membro de qualquer nível – é estruturada e apresentada para o gestor que poderá ter o papel de Patrocinador do futuro projeto. Nesta fase é gerado o documento **Proposta de Projeto**

Proposta de Projeto

O que é?

A Proposta de Projeto é o documento utilizado para analisar uma nova demanda por serviço ou produto, avaliando sua viabilidade de modo a embasar a decisão por sua continuidade como um novo projeto ou não. Ou seja, é o seu “micro plano de negócio”. O texto da Proposta de Projeto deve contemplar:

- O objetivo e a justificativa da ideia;
- A viabilidade técnica e financeira da ideia sendo proposta, considerando a disponibilidade orçamentária;
- A viabilidade do ambiente institucional para a realização do projeto, a partir do clima político e organizacional, identificando possíveis entraves e oportunidades;
- O impacto dos resultados do projeto sobre as rotinas da organização; e
- A identificação do Patrocinador e das Partes Interessadas.

Como funciona:

A Proposta de Projeto é preenchida diretamente no software SA e, caso seja aprovada pelo Patrocinador, a proposta seguirá para a Fase de Iniciação.

Seguir as instruções abaixo para criar a Proposta de Projeto diretamente no software.

Acesse o link para o SA dentro do Mapa <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiae projetos>.

Dentro da tela Project Manager, selecione o ícone “Propostas de Projetos”:



A screenshot of the SA Strategic Adviser interface. On the left, there's a sidebar with user information and navigation links like Home, Organização, Componentes, Todos, Favoritos, and Particular. The main area has a blue header with the text "SA Strategic Adviser | Corporate" and "Interact Solutions". Below the header, there are several grey cards representing different project management functions: Localizar Projetos (Project Manager), Propostas de Projetos (Project Manager), Portfolio (Project Manager), Payback (Project Manager), Gerecedor (Project Manager), Ferramentas de Análise (Project Manager), Relatórios (Project Manager), and Configuração (Project Manager). A red arrow points from the bottom-left towards the "Propostas de Projetos" card. The right side of the screen shows a sidebar with "Sistema" options: Sobre, Home, Agenda, Compromissos, Calendário, Documentação, Perfil, and Logout.

Anote aqui suas idéias!



Plano de negócio, ou “business case, descreve as informações necessárias do ponto de vista de negócios para determinar se o projeto justifica ou não o seu investimento. ... A análise de custo-benefício está contida no plano de negócio.” (PMBOk, p. 69)



Anote aqui suas idéias!

A tela seguinte abrirá o repositório de propostas, que pode possuir ou não propostas em aberto. Para criar uma proposta, basta selecionar “**Proposta - Nova**”:

The screenshot shows the SA Strategic Adviser Corporate Project Manager interface. The main window displays a list of project proposals. Two entries are visible: 'teste 6' and 'Teste AGE'. The 'Nova' button in the sidebar is highlighted with a red arrow.

Propostas de Projetos

Proposta	Título	Data da Proposta	Investimento	Taxa de Contribuição
teste 6	teste 6	13/01/2020	R\$ 50.000,00	0,54
Teste AGE	Teste AGE	14/01/2020	R\$ 100.000,00	0,25

Propostas

- Atualizar
- Ordenar
- Inspecionar
- Nova
- Editar
- Excluir
- Encaminhar
- Aprovar
- Rejeitar

Filtros

- Editor
- Limpar
- Novo
- Salvar
- Salvar como

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Comprimentos
- Calendário
- Documentação
- Logout

A janela seguinte pede informações básicas a respeito da Proposta de Projeto. Na aba “Geral”, é possível informar o nome do futuro projeto, uma estimativa de Investimento que sua ideia contribuirá (em decimais) para a área onde será implementada (trata-se de uma estimativa do impacto do projeto na unidade administrativa), previsão de investimento, quantidade estimada de pessoas envolvidas e data da criação da proposta.

Proposta de Projeto

Proposta de Projeto

Editor de Proposta de Projeto

Geral **Responsáveis** **Informações**

Nome:

Taxa de Contribuição: **Investimento:**

Quantidade estimada de pessoas envolvidas:

Na aba "Responsáveis", é necessário informar as pessoas que deverão fazer parte do projeto e definir quem será o Aprovador. O Aprovador pode ser o Patrocinador (Sponsor) ou o Gerente Funcional (Gerente)

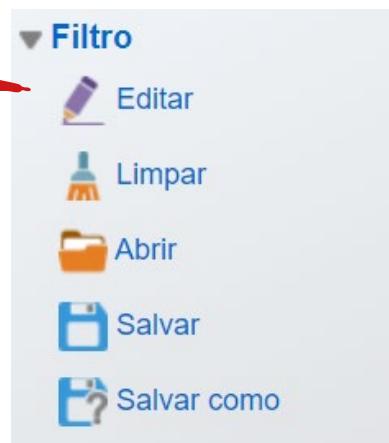
The screenshot shows the 'Proposta de Projeto' application interface. At the top, there's a title bar 'Proposta de Projeto'. Below it, a header says 'Proposta de Projeto' and 'Editor de Proposta de Projeto'. There are three tabs: 'Geral' (General), 'Responsáveis' (Responsibles), and 'Informações' (Information). The 'Responsáveis' tab is currently selected and highlighted with a red circle. On the left, there are four input fields: 'Sponsor:' (with a placeholder 'Nome'), 'Gerente:' (with a placeholder 'Nome'), 'Responsável:' (with a placeholder 'Nome'), and 'Aprovador:' (set to 'Sponsor'). On the right, there's a list of user icons with names next to them, and a small 'Filtrar' (Filter) button. A large red arrow points from the top right towards the 'Responsáveis' tab. Another red circle highlights the list of users, and a red arrow points from the top right towards it.

Na aba "Informações" inclua as informações que devem ser contempladas na Proposta de Projeto – objetivo, justificativa, avaliações etc. –, como informado anteriormente, lembrando que o limite do campo é de 4.000 caracteres.

A partir do momento que a proposta está criada, é necessário encaminhá-la. O sistema envia a solicitação de aceite para quem foi selecionado na aba de responsáveis como "Aprovador". Para encaminhar, basta selecionar (ficar laranja) o projeto e clicar em "Encaminhar":

É possível editar uma proposta criada e deixá-la mais completa.

Para encontrar a proposta criada, clique no botão Editar no menu da direita na categoria Filtro.



Anote aqui suas idéias!





Anote aqui suas idéias!

Clique em **Adicionar** e selecione o dado que deseja filtrar, então clique em **Aceitar**. Esse filtro aparecerá na tela para ser preenchido e aperte **ok**.

Ao encontrar a proposta, clique sobre ela para selecioná-la e clique em **Editar**, no menu da direita na categoria Propostas. Na tela seguinte novas abas aparecerão e na aba "Anexos" será possível inserir mais informações que serão necessárias para o Aprovador tomar uma decisão quanto ao futuro dessa proposta.

Após inserir os dados gerais, responsáveis, informações e anexos aperte **ok**.

Anote aqui suas idéias!



A partir do momento que a proposta está criada, é necessário encaminhá-la. O sistema envia a solicitação de aceite para quem foi selecionado na aba de responsáveis como Aprovador. Para encaminhar, basta selecionar (ficar laranja) a proposta e clicar em "Encaminhar":

The diagram illustrates the process of sending a proposal. On the left, a grey button labeled 'Encaminhar' with a mail icon has a red arrow pointing to it and a green checkmark above it. A large red arrow points from this button to the right, where a yellow proposal card is shown. The proposal card displays the title 'teste 5', date 'Data da Proposta: 13/01/2020', investment 'Investimento: R\$ 50.000,00', and status 'Status: Encaminhada'. The entire proposal card is highlighted with a red glow, indicating it is selected.

Propostas de Projetos

Título

Proposta

teste 5

Data da Proposta: 13/01/2020

Investimento: R\$ 50.000,00

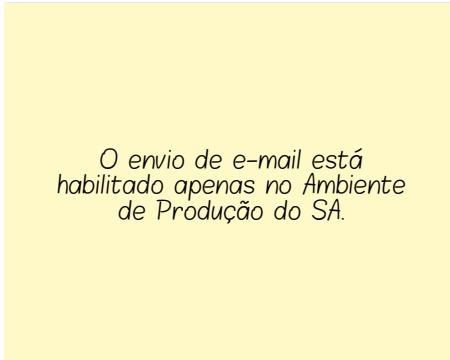
Status: Encaminhada



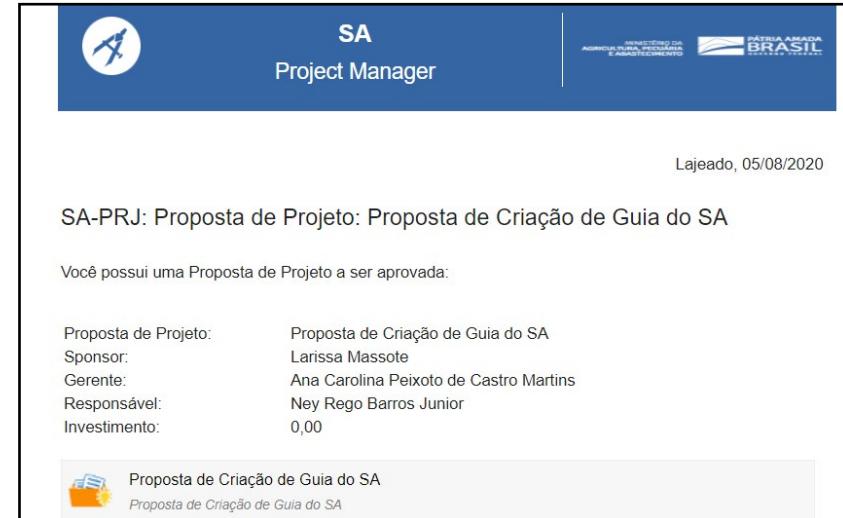
Anote aqui suas idéias!

Aprovação

A pessoa designada para ser o Aprovador da proposta, receberá um e-mail e uma notificação no SA informando que há uma Proposta de Projeto a ser avaliada.



O envio de e-mail está habilitado apenas no Ambiente de Produção do SA.



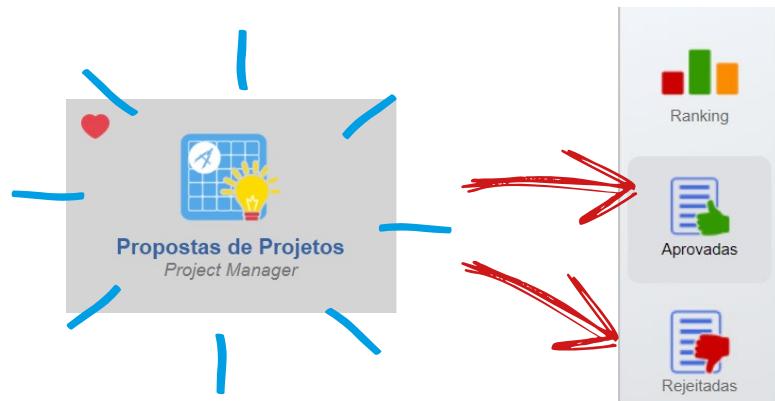
Na tela inicial do SA, clique no ícone de notificações de propostas de projeto no canto direito inferior da tela **Home**. Ao clicar nesse ícone será aberta a janela de Agenda do usuário, a qual possui todas as notificações sob sua responsabilidade, entre elas as propostas de projetos que foram encaminhadas a você. Para maiores informações sobre a proposta clique duas vezes sobre ela. Para aprovar ou recusar a proposta, selecione a proposta e aperte em **Aprovar** ou **Recusar**.



Ao aprovar ou rejeitar a proposta, informe os motivos ou os ajustes que devem ser feitos para aprová-la futuramente.

Ao clicar em ok, o proponente receberá um e-mail informando que sua proposta foi aprovada ou rejeitada. Caso a proposta seja aprovada, ela será realocada para a janela “Aprovadas” no canto esquerdo da tela na janela de Propostas de Projetos.

Anote aqui suas idéias!



A partir da aprovação da proposta você pode seguir para a próxima fase do ciclo de vida de projeto.

Criar projeto a partir de proposta aprovada

No caso de propostas aprovadas é possível criar um projeto a partir da mesma. Selecione a proposta e clique em **Criar**. As proximas instruções estão presentes na Fase de Iniciação.

The screenshot shows the "Propostas de Projetos" (Project Proposals) screen. At the top, there is a message: "Data: 03/08/2020 à 05/08/2020". Below it, a yellow bar contains the text "utilize o filtro" (use the filter) with a red arrow pointing to the filter icon. The main area displays a proposal titled "teste" with details: "Investimento: R\$ 0,00" and "Data de Aprovação: 05/08/2020 Aprovado por: Larissa Massote". To the right, there is a sidebar with icons for "Ranking", "Aprovadas" (highlighted with a red circle), and "Rejeitadas". On the far right, a context menu is open with various options like "Atualizar", "Ordenar", "Inspecionar", "Criar" (circled in red), "Obsoletar", "Filtro", "Editar", "Limpar", "Abrir", "Salvar", and "Salvar como". A red arrow points to the "Criar" option in the menu. Another red arrow points to the proposal row, with the text "selecione a proposta" (select the proposal) written below it.

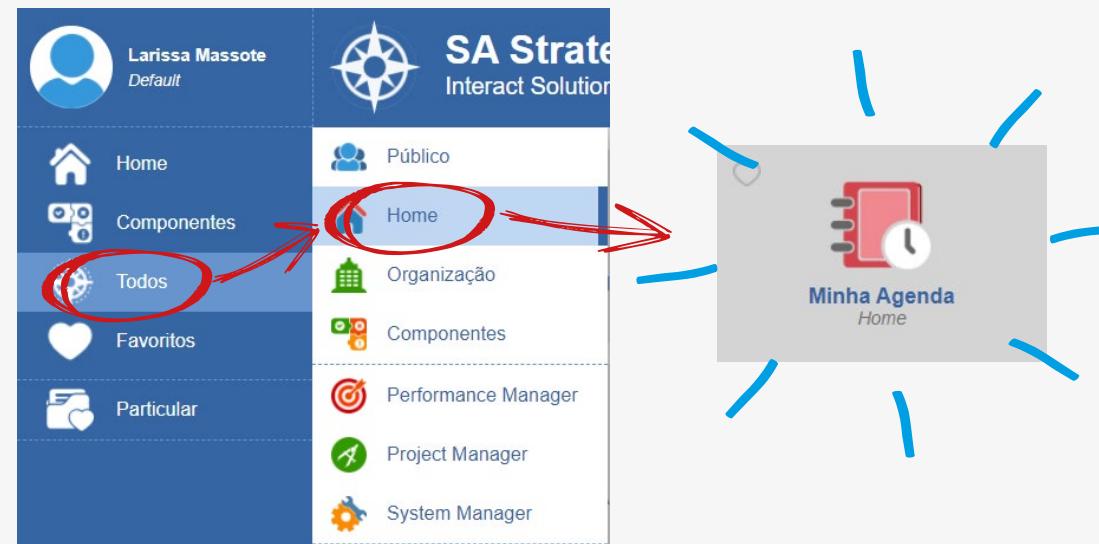


Anote aqui suas idéias!

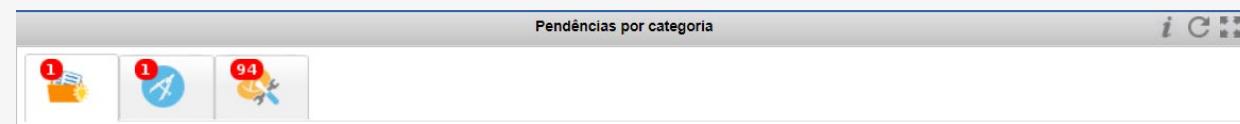
Agenda do usuário

O SA oferece uma ferramenta de notificações de tarefas sob sua responsabilidade, essa ferramenta é chamada de **Minha Agenda**.

Na página inicial do SA, clique em **Todos** e depois em **Home**, em seguida clique no ícone **Minha Agenda**.



Na tela seguinte, podemos ver as notificações gerais do software, inclusive as de propostas recebidas (a serem analisadas), respostas de propostas (aprovadas ou rejeitadas) e de tarefas de projetos as quais você é responsável, gerente ou sponsor.



8.3.2 Iniciação

É a etapa inicial do projeto, quando a **ideia será estruturada**, preferencialmente de maneira colaborativa entre os membros que participarão da execução do projeto. Para isso é utilizado o *Canvas*.

Essa fase compreende também o conjunto de atividades necessárias à construção do **documento formal** de solicitação de autorização para se iniciar um projeto ou programa. Nesta fase, para a sistematização da proposta é utilizada a ferramenta **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**.

Canvas

O que é?

Canvas é uma palavra em inglês que significa “tela de pintura”. Na gestão de projetos, o *Canvas* é um **painel com treze blocos correlacionados** que servem de insumo para a elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP). É uma ferramenta para criação de projetos de **maneira colaborativa**. A Figura 8 (próxima página) mostra um *Canvas* com seus 13 blocos temáticos e seus inter-relacionamentos (as setas indicam as relações entre os temas).

Como funciona?

Em um trabalho de criação colaborativa, o uso do *Canvas* **não obedece a um padrão rígido** de preenchimento. Poderá ser não sequencial, com o preenchimento dos campos sendo realizado de modo livre pela equipe proponente. Após o registro das colocações feitas pelos membros da equipe, é realizada uma discussão sobre as colaborações e, assim, as ideias passam a ser ordenadas no *Canvas*.

O *Canvas* se caracteriza por ser:

- Simples, prático e visual;
- Centrado em liberdade de manifestação de ideias;
- Um espaço para a participação de diferentes pessoas, independente do nível de conhecimento sobre o tema específico.

Como o uso do *Canvas* é colaborativo, usam-se blocos-adesivos (Post-it) para que todos tenham a oportunidade de **contribuir com suas ideias**.



Iniciação

Handwriting practice lines for the word 'Iniciação'.

Na próxima página, veja o modelo de *Canvas* que consta no software SA. As relações e conceitos apresentados são do livro “*Canvas de Projeto: como transformar ideias em projetos*”, dos professores Wankes Leandro e Helber Vieira.

Project Canvas



Figura 9 — Canvas de Projeto.

Na dinâmica de uso do *Canvas*, ainda não existe a figura do Gerente do Projeto – todos são iguais. Pode haver um facilitador da dinâmica, necessariamente externo à equipe. Esse é um dos papéis desempenhados pelo Escritório de Projetos. Essa dinâmica costuma ter **duração média de 4 horas**, podendo chegar a 8 horas para projetos e programas mais complexos.

Após o preenchimento do *Canvas* é necessária a construção do **documento formal** de solicitação de autorização para se iniciar um projeto ou programa. Nesse momento, para a sistematização da proposta, é utilizado o documento **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**.

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O que é?

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento elaborado pelo proposito do projeto que provê elementos para a existência formal de um projeto. O TAP, desde que aprovado pelo seu Patrocinador, concede ao Gerente do Projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais necessários ao seu planejamento. Ou seja, é a sua “certidão de nascimento”. O TAP é composto de 13 blocos temáticos, identificados e descritos a seguir:



Para a impressão de um canvas, acesse:
[https://www.gov.br/agricultura/
pt-br/acesso-a-informacao/
institucional/age/mgp-mapa](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa)

Para mais detalhes sobre o processo de elaboração do Canvas, acesse o Manual de Referência do MGP-Mapa 3. Disponível em
[https://www.gov.br/agricultura/
pt-br/acesso-a-informacao/
institucional/age/mgp-mapa](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa)

Para baixar o arquivo em formato Word do TAP, acesse:
[https://www.gov.br/agricultura/
pt-br/acesso-a-informacao/
institucional/age/mgp-mapa](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa)



Anote aqui suas idéias!

Olá, sejam bem-vindos ao Termo de Abertura do Projeto – TAP.

Para fazer o preenchimento deste documento seguem 4 passos:

1. Apague as informações em cinza escuro (que são os direcionamentos e informações de apoio) e mantenha apenas os dados do projeto em questão.
2. Insira o nome do projeto na capa e a Unidade Administrativa nos campos indicados.
3. Caso necessário, inclua linhas nas tabelas.
4. Apague, também, esta instrução de preenchimento antes de imprimir o TAP.

Qualquer dúvida e mais informações, os contatos da AGE se encontram no final do documento.
Boa sorte e bons projetos!

1. Identificação do Projeto

1.1 Nome e sigla

Sugere-se um verbo forte de ação, no infinitivo, que dialogue com o resultado do projeto.

Verbos como "promover", "contribuir", "apoiar" etc. são considerados fracos para este propósito. Pode-se ter o título completo e um "apelido" para o projeto, pois assim facilita a referência interna do mesmo entre os membros da equipe do projeto.

Recordar que o título completo é útil para os não envolvidos no projeto e será muito utilizado, pois é a informação mais divulgada do projeto.

1.2 Prazo Estimado

Informar o prazo estimado em meses. Formato dd / mm / aaaa.

 1.2.1 Início:	 1.2.2 Fim:
---	--

1.3 Custo total

Informar estimativa de custo do projeto ou o valor real caso já se saiba.

1.4 Patrocinador

Informar o nome do Patrocinador do Projeto. É a pessoa que fornece apoio político/financeiro ao projeto.

Inserir: Nome completo + cargo + email

1.5 Gerente Funcional

Informar o nome de quem exerce a chefia da área demandante ou é proponente do projeto.

Inserir: Nome completo + cargo + email

1.6 Gerente do Projeto

Informar o nome do Gestor do Projeto, pessoa responsável por toda a condução do Projeto em todo o seu Ciclo de Vida – da Proposição ao seu Encerramento.

Inserir: Nome completo + cargo + email

2. Objetivo

Descrever o objetivo do projeto usando um único verbo no infinitivo.

Formato: verbo no infinitivo + principal produto ou serviço que será entregue.

Não inserir expressões como "por meio de", "com o fim de" e correlatos.

Deve ser uma frase curta, simples e direta.

Ex.: 1) Implantar xxxx/ Elaborar estudo sobre xxxx/ Desenvolver software xxxx;

2) Facilitar o processo de cadastro e registro de publicações automatizando etapas mecânicas através de integração entre os demais sistemas relacionados a publicações.

3. Descrição do Produto e Serviço

Descrever com o máximo de características.

Aqui o foco é nas características do produto ou serviço que será entregue. Pode ser entendido também como os resultados da execução do projeto.

O que será entregue? Descrever características com o máximo de detalhes.

Não confundir com o Escopo do projeto que é o trabalho que será executado para entregar estes produtos / serviços.

4. Justificativa

Descrever breve contexto. Listar os problemas / demandas que geram a necessidade do Projeto.

O formato do texto é livre, uma sugestão do que deve ser informado segue no exemplo abaixo:

Ex.: O problema é... / O problema afeta ... / O impacto do problema ... /

Não há ... / A falta de ... / O sistema atual não se comunica com os demais sistemas.

Anote aqui suas idéias!



5. Benefício

Descrever os ganhos que o Projeto trará para o Mapa, UA, Secretaria, Setor Econômico e/ou Sociedade.

Para cada problema listado na Justificativa, listar um benefício direto.

Benefícios são os impactos dos resultados do Projeto. Benefícios possuem indicadores de tempo, custo ou qualidade (*Key Performance Indicators – KPI*) os quais são mitigados ou otimizados pelo projeto. Benefícios bem definidos são a melhor forma de “vender” o projeto.

Dica: o benefício seria uma manchete sobre o projeto num grande jornal.

6. Escopo

Escopo é trabalho. Qual o trabalho que será executado para entregar o produto/serviço?

Listar o trabalho que será realizado ao longo do Projeto para que o Produto/Serviço final seja entregue, ou seja, a partir do trabalho listado surgirão as entregas, os resultados, os produtos / serviços. O Escopo é escrito de forma substantiva.

Exemplo:

- Mapeamento dos processos XXXXX
- Levantamento das leis que XXXXX
- Reuniões com XXX, YYY, ZZZ
- Contratação de XXXXX
- Desenvolvimento de XXXX
- Elaboração de minuta

Dica: numerar os itens do Escopo para facilitar a identificação na etapa das Entregas.

7. Não Escopo

“Não Escopo” explica o que não será feito pelo projeto. Listar o que pode gerar dúvidas quanto ao que diz respeito ao trabalho ou entregas / produtos e serviços. Ou seja, esclarecer o que não fará parte das atividades.

Ex.: O sistema desenvolvido deverá permitir integração com os demais sistemas relacionados, mas não faz parte do escopo desse projeto implementar as rotinas de integração destes sistemas.

8. Premissas e Restrições

Entende-se por **premissa** as hipóteses que se assumem como necessárias e verdadeiras para conclusão do Projeto.

Ex.: 1) Será concedido acesso às bases de dados dos sistemas correlatos;

2) Estarão disponíveis para o levantamento de requisitos usuários de todos os sistemas/setores relacionados.

Entende-se como **restrição** uma obrigação legal que não pode ser suprimida. Descrever as restrições do projeto tais como: tempo, orçamento, legislação etc.

Ex.: O sistema deve estar de acordo com a legislação estabelecida pela Lei XXXX.

Dica: Ambas dialogam com o Escopo.

9. Riscos

Risco é todo evento com impacto ou consequência negativa (ou positiva) na execução do Projeto. O risco deverá ser identificado previamente para possuir algum nível de controle para que seja mitigado (ou aproveitado em caso positivo).

Dica: Risco é diferente de problema. Problema é algo que está acontecendo no momento. Risco é futuro.

Matriz de Riscos:

Nº	Descrição do risco	Consequência	Probab.	Impacto	Ações de resposta	Responsável	Data alvo
1	Falta de documentação anterior	Não conhecimento de detalhes importantes	Baixa	Medio	Alterar escopo para criar documentação mínima	João	dd/mm/aaaa
2	Não conseguir acesso às bases relacionadas	Impossibilidade de elaborar os relatórios planejados	Baixa	Alto	Identificar bases de dados alternativas e/ou outras fontes de dados	Maria	dd/mm/aaaa
3	Levantamento nacional pode não ser possível	Visão geral, nacional será prejudicada	médio	Baixo	Efetuar levantamentos somente nos estados que existam dados disponíveis	José	dd/mm/aaaa



Anote aqui suas idéias!

10. Entregas

As Entregas são os resultados (produtos e serviços) do projeto ao longo do tempo. É o conceito central de projeto. É definido, acompanhado e monitorado ao longo de todo o Ciclo de Vida. Uma Entrega é macro, ao contrário de componente e tarefa. As Entregas são escritas no participo passado, são mensuráveis e tangíveis. Entenda as Entregas como sendo o coração do Projeto!

Lista de entregas:

Nº	Entregas	Data	Orçamento
1	As Entregas deverão ser numeradas. Entrega 1 – Descrever uma visão macro da entrega. Componente 1.1 – Descrever as principais características e a abrangência do componente, deixando claro suas particularidades. Componente 1.2 – idem. Componente 1.3 – idem. O monitoramento dos projetos será feito a partir desse campo! Dica: Se a entrega for muito macro parecerá que o projeto não está evoluindo e que nada está sendo feito.	dd/mm/aaaa No TAP você poderá usar PREVISÃO de Data e Orçamento.	Entregas que dependem de recursos financeiros devem ter suas estimativas de recursos e as fontes especificadas (Planos Orçamentário – PO ou PI).
2			

11. Equipe do Projeto

Conjunto de pessoas com habilidades específicas e complementares afins ao tema do projeto e que participa de todo o ciclo de vida do projeto.

Equipe do Projeto

Nome	Papel	E-mail
Fulana	Patrocinador	fulana@...
Beltrano	Gerente Funcional	
Sicrano	Gerente do Projeto	
Fulano	Membro da Equipe	
Beltrana	Membro da Equipe	

12. Partes Interessadas

Pessoas ou instituições que participarão pontualmente em algum momento do ciclo de vida do projeto. Pessoas que irão agregar algum conhecimento específico ou precisarão ser consultadas sobre as Entregas do projeto.

Partes Interessadas

Nome	Lotação	E-mail	Telefone
Fulano	GM	fulano@...	(ddd) xxxx-xxxx
Beltrana	CNA		
Sicrano	Ministério xyz		

13. Alinhamento Estratégico

Descrever o alinhamento do Projeto aos instrumentos de gestão estratégica da instituição, como o Plano Estratégico e Plano Plurianual – PPA do Mapa. Dependendo do tipo do projeto outros instrumentos também poderão ser referenciados nesta seção, como, por exemplo, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, planos setoriais etc.

14. Aprovação

Data: ____ / ____ / ____

Data: ____ / ____ / ____

Gerente do Projeto
[Nome completo + Cargo]

Gerente Funcional
[Nome completo + Cargo]

Data: ____ / ____ / ____

Data: ____ / ____ / ____

Patrocinador
[Nome completo + Cargo]

Escritório de Projetos
[Nome completo + Cargo]

Mais Informações

<https://bit.ly/AGENoPortal>
E-mail: age.gm@agricultura.gov.br
Telefone: (61) 3218-2693

Como funciona?

As informações que foram levantadas e organizadas por meio do *Canvas* são inseridas, de forma descritiva (e não em forma de itens), no TAP. Esse é um formulário em Word que depois de assinado e protocolado no SEI deverá ser lançado no software *Strategic Adviser*.

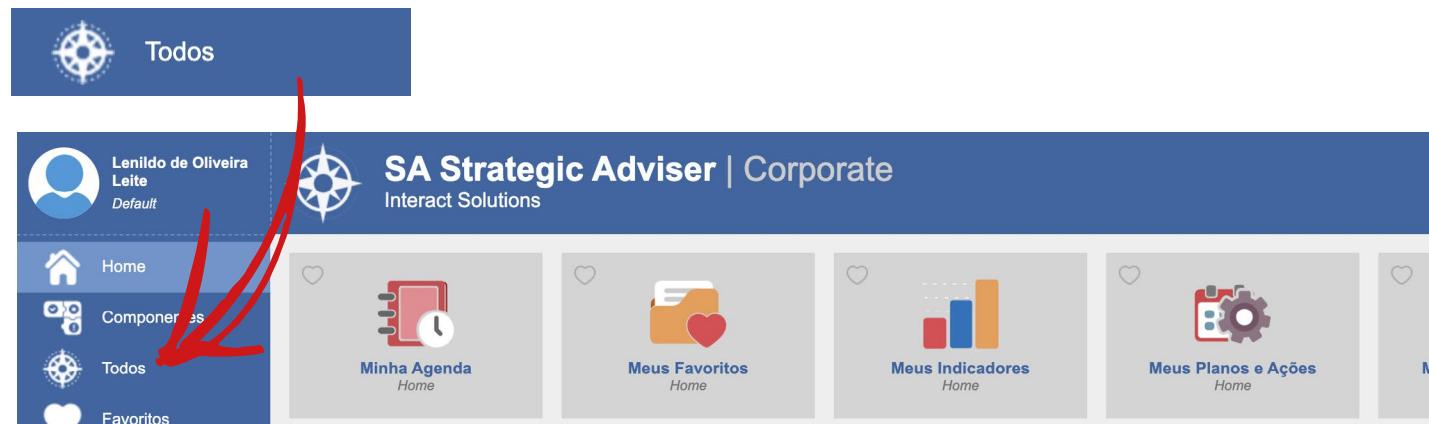
A dinâmica do preenchimento do **TAP também é colaborativa** podendo ser utilizadas as mesmas ferramentas do *Canvas*. No TAP **os papéis da equipe do projeto são definidos e formalizados**. A dinâmica de inserção e formatação das informações no TAP costuma ter duração média de 4 horas, podendo chegar a 8 horas para projetos e programas mais complexos.

O modelo de TAP em Word pode ser acessado no endereço <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa>.

Caso seja do interesse da sua Equipe, a Coordenação de Escritório de Projetos poderá ser acionada para auxílio.

Siga as instruções abaixo para inserir as informações do TAP diretamente no software:

Acesse o link para o SA dentro do Mapa <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos>. Ao entrar na tela inicial do software SA, procure na coluna da esquerda a opção “Todos”:



Anote aqui suas idéias!



SEI é a sigla para **Sistema Eletrônico de Informações** que é o repositório de documentos do Mapa.

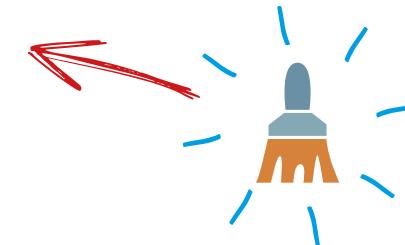


Anote aqui suas idéias!

Dentro dela vá ao ícone verde **Project Manager** e selecione a opção **Portfólio**.

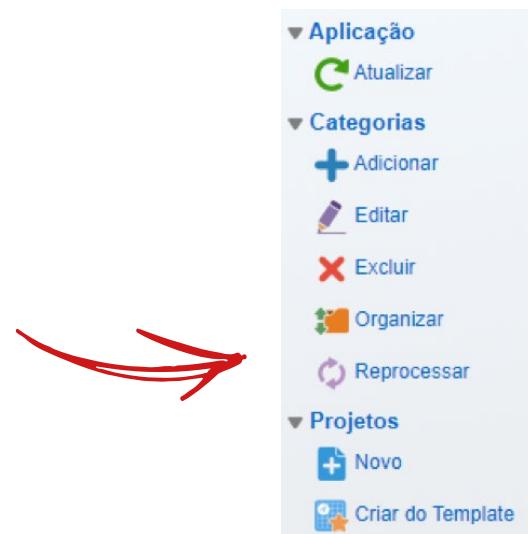


A tela que se abrirá mostrará "Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento". Dentro do portfólio, haverá o nome do Mapa e de todos os projetos de todas as Secretarias. Caso não esteja visualizando-os, clique no ícone da vassoura para mostrar todos os projetos do Mapa.



Atenção: No menu de opções (do lado direito da tela), as palavras em **negrito** dentro do software indicam quais ferramentas estão disponíveis dentro de cada menu. É preciso atentar se a ação que será realizada está dentro do menu na categoria correta.

Isto é, dentro do submenu **Aplicação** está disponível a ação "Atualizar". Dentro de **Categorias**, é possível Adicionar, Editar, Excluir, Organizar e Reprocessar. Dentro de **Projetos** existem as opções Novo e Criar do Template etc.



Para criar um **projeto**, selecione a Secretaria, e verifique se existem subpastas da qual ele faz parte e localize na barra da direita o ícone de **Projetos - Novo**.

Anote aqui suas idéias!



Projetos

+ Novo

Gabinete da Ministra

- PEC - Governança Fundiária**
- PEC - Integra Brasil Fundiário**
- PEC - Regula 600 DD**
- PEC - Regula 600 DF**
- PEC - Revisa Brasil Fundiário**
- Regularização Fundiária**

AgroNordeste - Plano de Ação Para o Fortalecimento da Agropecuária

- AgroNordeste Cariri-Moxotó**
- AgroNordeste Sertão do Araripe**
- Corregedoria-Geral**
- AGE**

Portfólio AGE

- Gestão do Plano Estratégico**
- PL - Atualização do Planejamento Estratégico**
- Métodos, técnicas e ferramentas**
- PL - entrega do MGP e suas Derivações**
- Capacitação**
- PL - Capacitação de Servidores no SA**
- PL - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM PROJETOS**
- Comunicação**
- PL - Relatório de Gestão 2019**
- Supporte para Ministra**
- Projeto Teste AGE**

SA Strategic Adviser | Corporate
Project Manager - Portfolio

PEC - Aquicultura em Águas da União

Objetivo:

- Adequar as Políticas Públicas que viabilizem o desenvolvimento sustentável da aquicultura em águas da União, gerando emprego e renda.

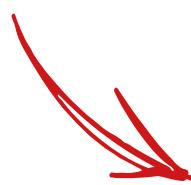
CENÁRIO ATUAL:

O desenvolvimento da aquicultura constitui a implementação de uma política pública sob a responsabilidade desta Secretaria, cuja finalidade é de elevar a oferta de pescado no país, promover o desenvolvimento sustentável e proporcionar aumento na produção de alimentos gerando emprego e renda. Segundo dados da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) o peixe é a principal fonte de proteína animal do mundo (53%), no entanto, no Brasil a atividade de aquicultura ainda é pouco explorada. Considerando a disponibilidade hídrica continental e a grande área de rios, lagos e reservatórios para serem utilizados, a demanda de pescado no Brasil é grande. Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor de pescado do mundo. A produção mundial de pescado deve crescer até 195 milhões de toneladas até 2025, o que representaria um aumento de 17% relativo à produção atual. Em 2025 o mundo vai produzir 29 milhões de toneladas a mais do que no período entre 2013-2015 e quase todo esse aumento vai acontecer por meio da aquicultura e em países em desenvolvimento. A aquicultura em águas da União é realizada em rios, lagos e reservatórios de UHE federais, além do mar territorial. Para que se tenha uma ideia do potencial produtivo das águas da União, somente em 73 reservatórios onde já existe demanda, a Agência Nacional de Águas - ANA calculou uma capacidade de suporte de quase 4 milhões de toneladas anuais. Hoje no Brasil, toda a piscicultura responde por uma produção anual total de 485,2 mil toneladas (IBGE, 2017). A atividade de aquicultura em águas da união ela utiliza áreas que anteriormente eram férteis foram inundadas para construção de reservatório para produção de energia, tornando-se inutilizadas, e com a aquicultura essas áreas voltaram a ser produtivas, gerando proteinas, renda e emprego. Um dos pontos positivos da aquicultura em águas da união é que quando comparado com viveiros escavados e aquários, a atividade aquícola em águas da união não precisa desmatar e fazer intervenções no solo. Além das UHEs temos ainda rios federais e 8 mil Km de costa. A produção de moluscos ocorre principalmente no estado de Santa Catarina, com uma produção anual de aproximadamente 20 mil toneladas. A regularização da malacocultura deverá ser expandida para os outros estados litorâneos. A atividade aquícola pode e deve ser realizada com inserção social, responsabilidade ambiental, viabilidade econômica e com uma boa governança (Matias, 2012).



Anote aqui suas idéias!

Se o projeto for estratégico corporativo escreva "PEC" antes do título. Por exemplo: "PEC – Aquicultura em Águas da União". Caso o projeto seja estratégico da Secretaria, escreva "PES" antes do título. E se for um projeto local, escreva "PL" antes do título.



Editor de Projeto

Projeto

Manutenção de Projeto

Nome: * PEC - Produzir Brasil

Geral Objetivos Responsáveis Informações Tópicos Autorizações Anexos Anotações Atributos

Categoria: Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

Mnemônico:

Folder icon, Delete icon, Checkmark icon, Undo icon.

No Editor, é necessário preencher as informações básicas do projeto:

O **Mnemônico** não deve ser preenchido;

Na **Moeda** selecione a pasta e clique em R\$;

Em **numeração** é necessário clicar na pasta e selecionar o código "**PROJ - #####**" e automaticamente o campo código será preenchido;

A aba **Objetivos** não deve ser preenchida;

Dentro da aba **Responsáveis**, é necessário colocar todos os membros que fazem parte da equipe; O **Sponsor** é o Patrocinador do projeto e normalmente é o Secretario, Diretor ou então o Presidente da Empresa;

Gerente é o Gerente do projeto;

E o **Responsável** será o membro da equipe que é operador do projeto dentro do software. A aprovação do projeto deverá ser feita pelo Patrocinador.

Editor de Projeto

Projeto

Manutenção de Projeto

Nome: * PEC - Produzir Brasil

Geral | Objetivos | **Responsáveis** | Informações | Autorizações | Anexos | Anotações | Atributos

Sponsor: Fernando Henrique Kohlmann Schwanke

Gerente: Manoel Jose Diniz Mendonça

Responsável: Jahtinan Batista Cardoso

C	Nome	Função	Setor	Fone	Email
1	Cristiano Barcelos	Default	Default	n/d	cristiano.rigodanzis@co...
2	Felipe Gomes Ribas	Default	Default	3218-2752	felipe.passos@co...
3	Juliana Marques Alves	Default	Default	n/d	juliana.marques@co...
4	Roberta Rodrigues	Default	Default	n/d	roberta.martins@co...

Aprovador da etapa de Execução Finalizada: Sponsor Gerente Responsável

Anote aqui suas idéias!



Na aba **Informações**, deverá ser colocado o **objetivo e justificativa do projeto/programa**. Esse campo tem o limite de 4 mil caracteres, por isso é necessário resumir os para que nessa aba sejam postas as informações essenciais do projeto. Caso, depois de escrever o objetivo e a justificativa, ainda tenha caracteres disponíveis, sugerimos colocar os benefícios, escopo e não escopo.

Editor de Projeto

Projeto

Manutenção de Projeto

Nome: * PEC - Produzir Brasil

Geral | Objetivos | Responsáveis | **Informações** | Temáticos | Autorizações | Anexos | Anotações | Atributos

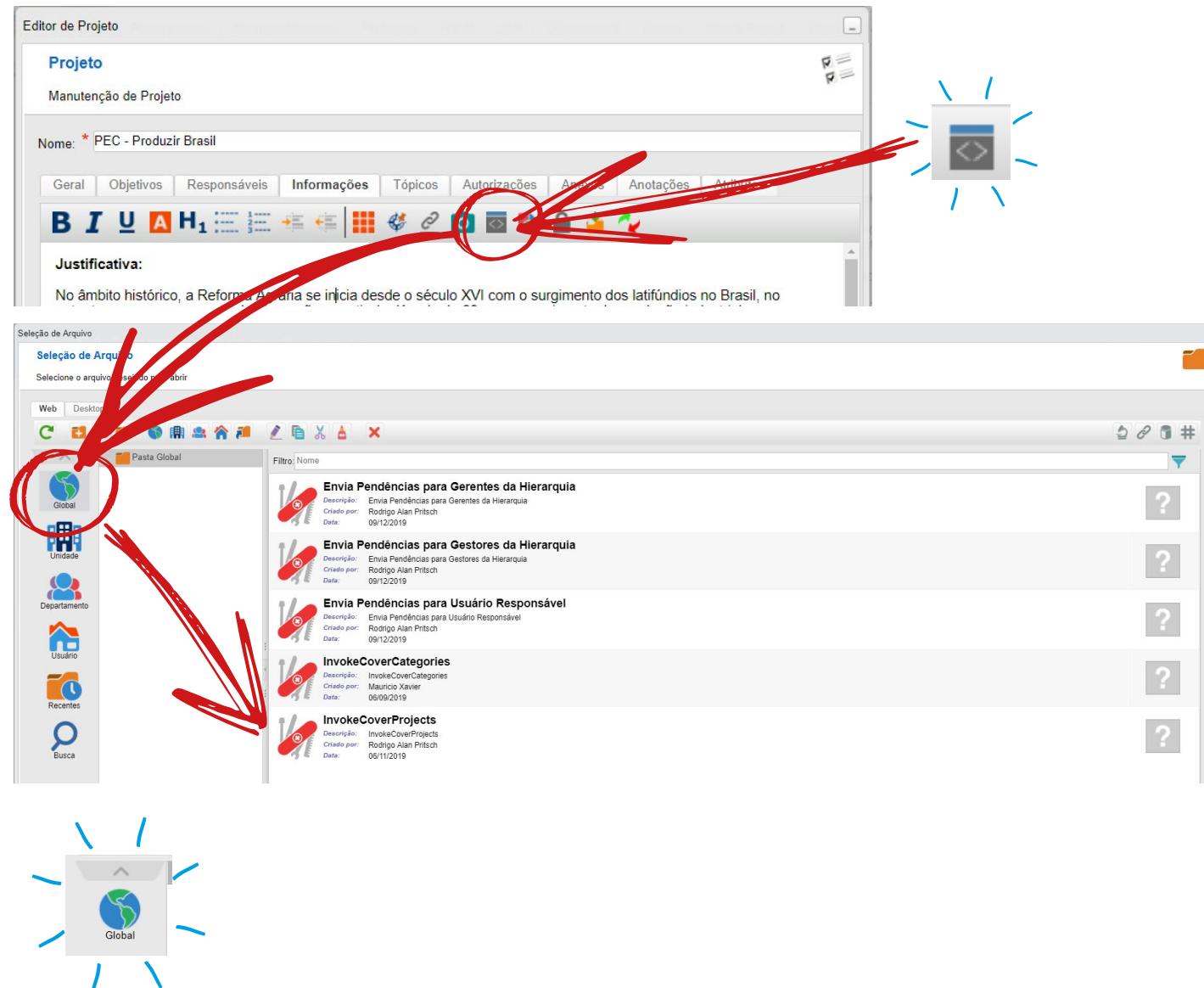
Justificativa:

No âmbito histórico, a Reforma Agrária se inicia desde o século XVI com o surgimento dos latifúndios no Brasil, no entanto começa a ser pauta de discussão a partir da década de 60 com o surgimento da revolução industrial.



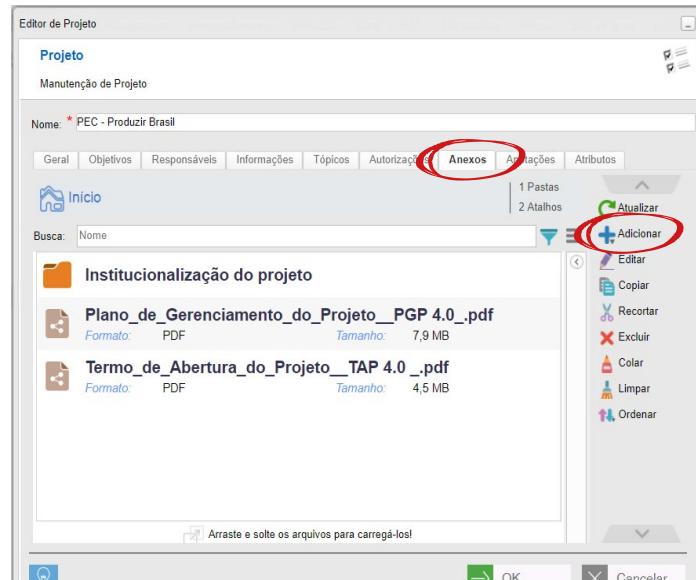
Anote aqui suas idéias!

Nesse campo também é possível incluir o **gráfico indicador de desempenho** ("reloginho") do cronograma e dos orçamentos, para isso na caixa de texto é necessário localizar o botão "Script" depois no botão "Global" e selecionar o *Invoke Cover Projects*.

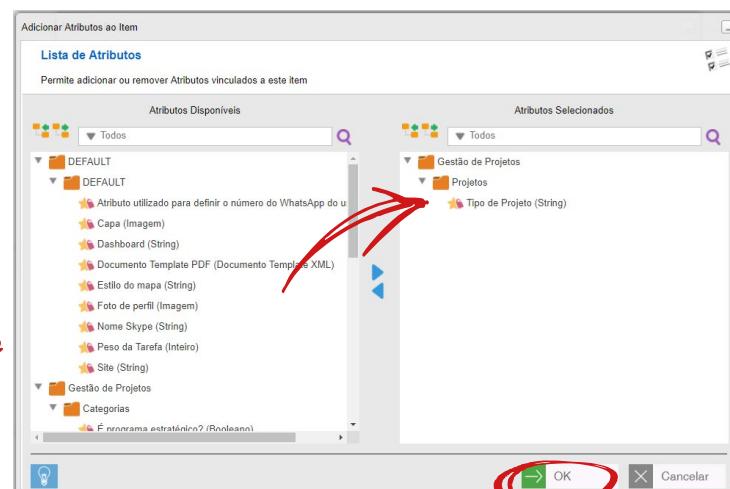
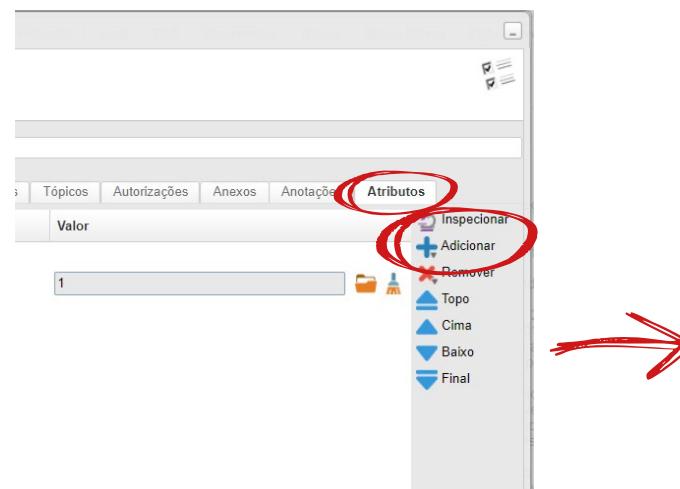


Na aba **Anexos**, lançar o documento de TAP e outros documentos referentes ao projeto.

Anote aqui suas idéias!



Na aba **Atributos**, é necessário classificar o tipo de projeto. Clique em **Adicionar - Atributo**. Na próxima tela, selecione na pasta Gestão de Projetos **"Tipo de Projeto"**. Transfira para o campo da direita e clique em OK.





Anote aqui suas idéias!

Na janela de atributo, selecione a pasta e defina se o projeto é um Projeto Estratégico Corporativo, Projeto Estratégico da Secretaria ou Projeto Local.

Seleção de itens

Seleção de itens

Selecione um item da lista

Filtro: Item

1. Projeto Estratégico Corporativo - PEC
2. Projeto Estratégico da Secretaria - PES
3. Projeto Local - PL

Para alterar o ciclo de vida do projeto, localize o botão “**Gerenciar**” na parte direita e clique no ícone de **Ciclo de Vida** e altere para “**Planejamento**”.

Gerenciar

Projetos

- Abrir
- Ciclo de Vida

Snap!

Tarefas

- Nova
- Editar
- Recurso

Selecione a fase **Planejamento** e clique em "Próximo". Caso queira, pode adicionar justificativa para a mudança de fase. Ao final, selecione o botão "Concluir".

Anote aqui suas idéias!



Ciclo de Vida do Projeto
Strategic Adviser | Corporate

Ciclo de Vida do Projeto

Selecionar a próxima fase do Ciclo de Vida do Projeto

Projeto: Responsável:

Iniciação

Fase para definir um novo Projeto ou uma nova fase de um projeto existente.
Nesta fase será criado o Projeto, definindo seus papéis, datas, marcos e investimento estimado.

Planejamento

Fase para definir o escopo do Projeto, refinar os objetivos e ações necessárias para alcançar os objetivos para os quais o Projeto foi criado.
Nesta fase será realizada a alocação dos recursos, composição da EAP, definição de documentos e identificação dos riscos do Projeto

Execução e Monitoramento

Fase para executar o trabalho definido no planejamento, acompanhar, revisar e regular o progresso e desempenho do Projeto.
Nesta fase as tarefas serão liberadas para execução, gerando pendências na agenda do recurso alocado nas tarefas. Não será permitida a alocação de novos recursos nesta fase.

Justificativa

Escreva aqui a justificativa:

Próximo

Ciclo de Vida do Projeto

Ciclo de Vida do Projeto

Selecionar a próxima fase do Ciclo de Vida do Projeto

Projeto: Responsável:

B I U A H1

Escreva aqui a justificativa:

Anterior **Próximo** **Concluir** **Cancelar**



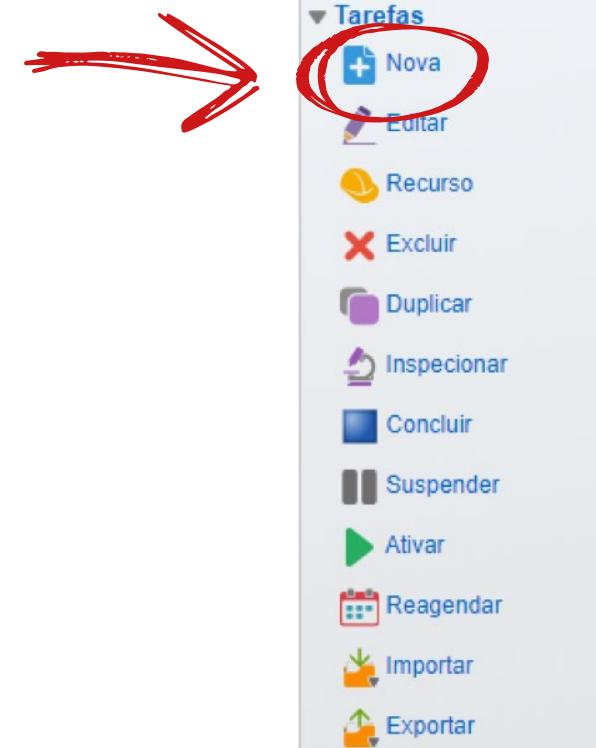
Anote aqui suas idéias!

Na tela do **Gerenciador**, selecione a aba **Planejamento**.

The screenshot shows the SA Strategic Adviser Corporate Project Manager interface. At the top, there's a blue header bar with the title "SA Strategic Adviser | Corporate" and "Project Manager - Gerenciador". Below the header is a navigation bar with several tabs: Resposta, **Planejamento** (which is circled in red), Desenvolvimento, Companhamento, Gantt, EAP, Protocolo, Recursos, Lições Aprendidas, Anexos, Mensagens, Anotações, Eventos, and Bar. On the left side, there's a sidebar with icons for Tarefas (Tasks) and Calendários (Calendars). The main area displays a table titled "Tarefas" with two rows of data:

Nome	WBS	Data Início
Promover a Ampliação da Produção Florestal		01/01/2019
> Concessões Florestais	1	01/01/2019
> Florestas Plantadas	2	01/01/2019

Entenda "Entrega" no TAP como "Tarefa" no SA, essa é a equivalência. Para adicionar uma "Entrega" do TAP ("Tarefa" no SA), selecione **Nova**.



Ao abrir a nova janela, é preciso adicionar as informações referentes a cada entrega do projeto. O SA denomina "Tarefa Mãe" as Entregas e de "Tarefa Filha" as Atividades relacionadas a uma entrega.

Anote aqui suas idéias!



Tarefa

Tarefa

Manutenção de Tarefa

Nome: *

Geral Predecessoras Informações

Responsável: * Victor Hugo Barros Costa

WBS: 1 Duração: * dias

% Concluído: 00 % % Ideal: 0%

Tarefa Mãe:

Data Início estimada: * 01/10/2019 Data Fim estimada:

Data Início realizada: Data Fim realizada:

Orçamento Estimado: 0,00 Orçamento Realizado: 0,00

Monitoramento: * Responsável

EAP

OK Cancelar

💡

Na tela de **Tarefas**, é necessário fornecer a maior quantidade de informações a respeito da entrega.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou Work Breakdown Structure (WBS) é a decomposição hierárquica do Escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas. (PMBOk 6a, p. 702)

As entregas e as tarefas relacionadas formam uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP).



Anote aqui suas idéias!

Você deve nomear um responsável para cada tarefa, que deve estar entre os membros da equipe do projeto. É necessário informar a data de início e de fim da tarefa para que o software calcule a quantidade de dias necessários à execução. Caso seja necessário adicionar alguma informação a respeito da tarefa, utilize a aba “Informações” da tela de Tarefa. Para adicionar os riscos inerentes ao projeto, ainda no **Gerenciador**, selecione na parte da tela à esquerda **Mapa de Riscos** e após isso selecione **Editar**.



Dentro da tela **Configuração de Riscos**, insira: o código (pode ser 1, 2, 3 ou A, B, C...), o nome do risco, o grau de impacto e a probabilidade. Na aba de “Descrição”, é possível dar maiores detalhes em relação ao risco e na aba “Mitigação”, coloque as ações necessárias para diminuí-los (negativos) ou potencializá-los (positivos).

Também é possível alterar os graus e nomes dos impactos e probabilidades.

Anote aqui suas idéias!



Configurador de Mapa de Riscos

Configuração de Riscos

Definir propriedades do Mapa de riscos

Mapa de Riscos

- Riscos
- Configurações
 - Impactos
 - Probabilidades

Risco Descrição Mitigação

Código:

Nome:

Impacto:

Probabilidade:

+ Adicionar Editar Salvar Excluir Mover p/ cima Mover p/ baixo Mover p/ topo Mover p/ fim

É importante classificar o impacto e a probabilidade para cada risco. Caso queira criar mais classificações ou alterar os nomes das classificações, selecione a opção "Configuração": "Impactos" ou "Probabilidades".

Configurador de Mapa de Riscos

Configuração de Riscos

Definir propriedades do Mapa de riscos

Mapa de Riscos

- Riscos
- Configurações
 - Impactos
 - Probabilidades

Impactos

Impacto:

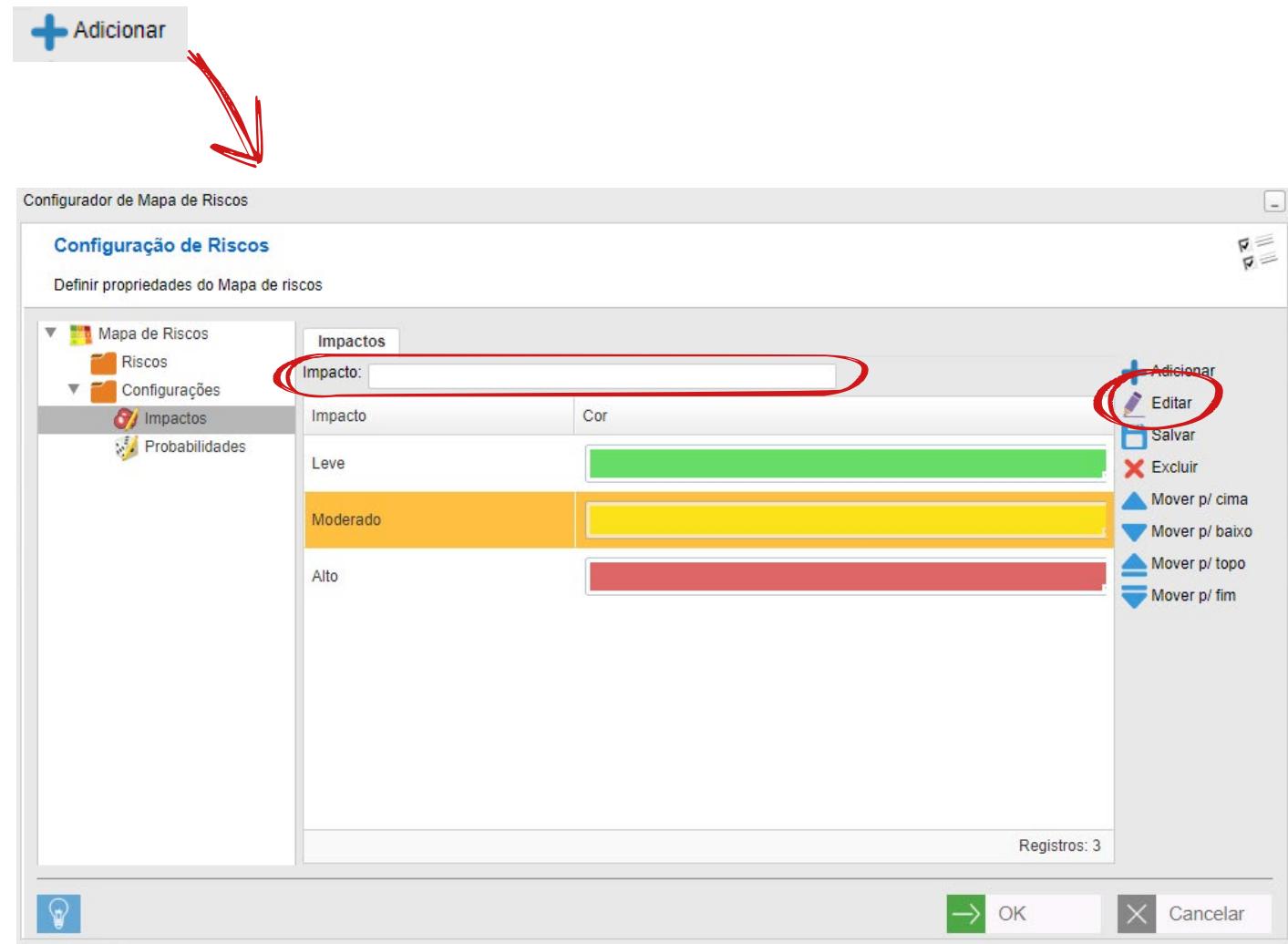
Impacto	Cor
Leve	
Moderado	
Alto	

+ Adicionar Editar Salvar Excluir Mover p/ cima Mover p/ baixo Mover p/ topo Mover p/ fim



Anote aqui suas idéias!

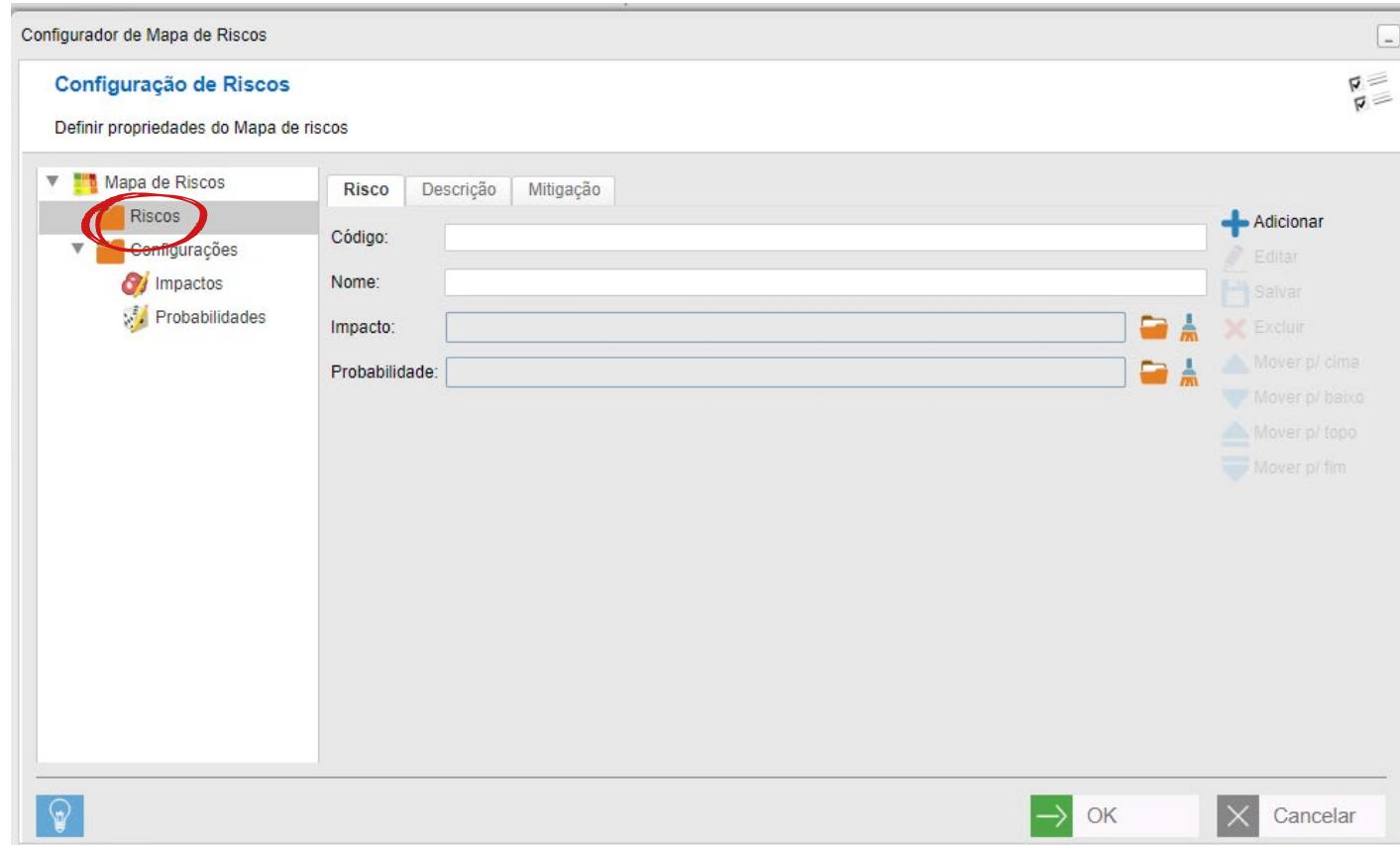
Nesta tela é possível adicionar uma nova categoria. Para isso, escreva o nome da categoria no espaço em branco, sinalizado na figura, e depois clique em **Adicionar**. Caso queira editar as categorias existentes, selecione a categoria e modifique o nome que aparece dentro da caixa que estava em branco. Depois clique em salvar.



Proceda da mesma forma caso queira editar as categorias de probabilidade.

Para adicionar os riscos, selecione na barra de ferramentas da esquerda a pasta "Riscos" e adicione cada risco.

Anote aqui suas idéias!



Para adicionar os riscos, escreva-os e descreva as ações de mitigação, impacto e probabilidade e aperte **Adicionar** ao final de cada um dos riscos.

ALERTA: DEPOIS DE ADICIONAR TODOS OS RISCOS NA JANELA DE RISCOS, APERTE O BOTÃO OK. A TELA DE RISCOS DO SOFTWARE MOSTRARÁ TODOS OS RISCOS QUE FORAM ADICIONADOS NA TELA QUE INICIALMENTE ESTAVA VAZIA. PARA SALVÁ-LOS DENTRO DO SISTEMA, É NECESSÁRIO APERTAR EM "SALVAR COMO" E SALVAR NA PASTA "GLOBAL". CASO NÃO SIGA ESSAS INSTRUÇÕES, TODOS OS DADOS DE RISCOS ALIMENTADOS SERÃO PERDIDOS.

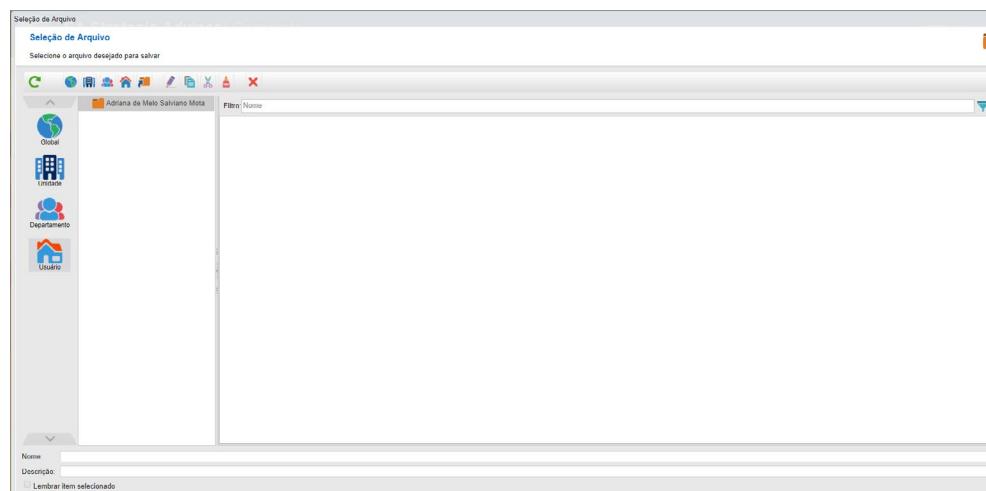


Anote aqui suas idéias!

É importante classificar o impacto dos riscos e as suas probabilidade. E é obrigatório, depois de adicionar todos os riscos, clicar no botão **OK** para salvar os riscos no sistema.

The screenshot shows the SA Strategic Adviser | Corporate software interface. On the left, there's a sidebar with icons for Tasks, Calendars, Resources, Documents, and Status Report. The main area displays a 'Resumo Mapa de Riscos' (Risk Map Summary) with sections for Properties (Responsável: Samuel Telado), Information (n/d), Statistics (Riscos: 12, Impactos: 5, Probabilidades: 5), and Risks (a table with four rows). On the right, there's a vertical menu with sections for Application (Aplicação), Mapa (Mapa, Novo, Editar, Inspecionar, Imprimir, Enviar, Salvar, Salvar como, Bloquear Edição), Sistemas (Sobre, Home, Agenda, Compromissos, Calendário, Documentação, Logout), and a 'Mapa' section with options like Abrir, Novo, Editar, Iinspecionar, Imprimir, Enviar, Salvar, Salvar como, Bloquear Edição. Two specific options are circled in red: 'Salvar como' and 'Bloquear Edição'. A red arrow points from the 'Salvar como' option to a 'Seleção de Arquivo' (File Selection) dialog box shown below.

Salve na pasta "Global" clicando na tela da esquerda. Crie um nome para seu Mapa de Riscos. Por exemplo, "PEC xx - Projeto XXXX - v.02" e se possível faça também uma descrição.



8.3.3 Planejamento

É a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será executado, monitorado e controlado ao longo do projeto. Nesse momento, serão construídas as matrizes que refletem a interdependência entre as atividades, o cronograma, as responsabilidades e a comunicação para que o projeto seja executado sem dificuldades e imprevistos.



Planejamento

Plano de Gestão do Projeto (PGP)

O que é?

O Plano de Gestão do Projeto (PGP) é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. O PGP atribui ao Gerente do Projeto a responsabilidade e a prerrogativa para negociar os recursos organizacionais necessários à sua execução. Ou seja, é o seu “plano de voo”. O PGP é composto de 19 blocos temáticos, sendo que 13 são oriundos do TAP. Ou seja, 13 herdados do TAP que já estão no software de gestão de projetos e mais 6 novos que serão construídos diretamente no SA.

Como funciona?

Após a assinatura do TAP, o Gerente do Projeto deverá se reunir com a equipe, Gerente Funcional e áreas envolvidas para uma reunião de início (*kick-off*) para, oficialmente, anunciar a autorização do projeto e iniciar o seu planejamento. As informações que foram organizadas no TAP já foram inseridas no software. É o momento de revisar essas informações e, se necessário, complementá-las ou atualizá-las.

A dinâmica do preenchimento do PGP é simples. Como as Entregas foram mapeadas no TAP, muitas informações foram automatizadas pelo próprio software, tais como: a Estrutura Analítica do Projeto (EAP); A Matriz de Precedência (Gráfico Gantt); Linha de Base; e a Matriz de Responsabilidade. Faltando apenas a Matriz de Aquisições, Matriz de Comunicação e o detalhamento das entregas. Essa dinâmica costuma ter duração média de 4 horas, porém, dependendo da complexidade do projeto, pode levar até 8 horas.

A **Matriz de Comunicação** descreve o processo de comunicação necessário para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

A **Matriz de Precedência** é utilizada para construir um modelo de cronograma. O modelo adotado no Mapa é o Gráfico de Gantt com informações do cronograma listadas no eixo vertical. As atividades aparecem como barras horizontais com as datas de início e término.

Linha de Base (baseline) é a versão aprovada de um produto de trabalho que só pode ser alterado por meio de procedimentos formais de controle de mudança e é usada como uma base de comparação.

Matriz de Responsabilidade é uma tabela que mostra quais tarefas estão atribuídas a cada membro da equipe do projeto.

Matriz de Aquisições é a tabela que descreve os itens a serem comprados ou contratados pelo projeto para o alcance dos resultados.



Anote aqui suas idéias!

A **Gestão das Comunicações do Projeto** inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações. (PMBOK 6a Ed, p. 359)

Para o MGP-Mapa, a Matriz de Comunicação contém as seguintes informações:

- Destinatário;
- Informação Necessária;
- Canal de Comunicação (E-mail, Ligação, WhatsApp, Ofício, Apresentação presencial, Skype, Relatório impresso etc.);
- Frequência da comunicação (diário, semanal, mensal, bimensal etc.); e
- Responsável pela comunicação.

Importante: Faz parte das melhores práticas em gestão de projetos que a **gestão da comunicação** conte com informações, como: onde os arquivos do projeto serão armazenados, definição de nomenclatura de arquivos, se as reuniões deverão ser registradas em ata, necessidade de publicação de documento no Diário Oficial da União, modelos de relatórios/formulários que devem ser utilizados no projeto etc.

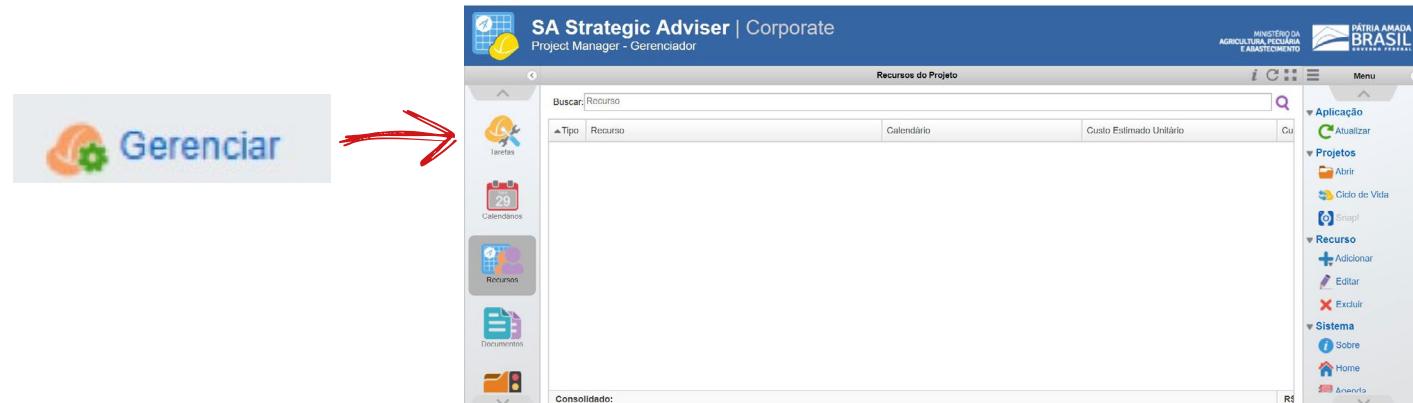
O **Detalhamento das Entregas** – que já foram definidas no TAP – consiste em descrever as principais características e a abrangência das entregas, componentes e tarefas, deixando claro o que faz parte e as suas particularidades.

Após o completo preenchimento do PGP no SA, esse documento deverá ser extraído do software **em formato PDF e protocolado no SEI**. Caso se trate de um **PEC**, o **PGP** deverá ser enviado à Coordenação de Escritório de Projetos (CEP/AGE). Caso se trate de um PES ou PL, informe o Escritório de Projetos da Secretaria.

Caso seja do interesse da sua Equipe, a Coordenação de Escritório de Projetos poderá ser acionada para auxílio.

Siga as instruções abaixo para complementar as informações do PGP diretamente no software.

Para adicionar dados à **Matriz de Aquisições**, clique em "Gerenciar" no menu "Projetos" à esquerda:



A partir de **Adicionar**, você poderá escolher qual aquisição que será feita.

Para opção de **Trabalho**, é possível colocar contratações de pessoal que serão feitas para a equipe do projeto. Por exemplo, contratar uma consultoria, extensionista etc.

Na opção **Material**, inclua as ferramentas que serão requeridas no projeto, como: ferramentas de um laboratório, um veículo etc.

Na opção **Custo** é possível colocar qualquer item que não se trate de nenhum dos outros mencionados acima.



Após a construção do PGP no SA, é possível gerar um PDF com o "plano de voo" do projeto.

Anote aqui suas idéias!





Anote aqui suas idéias!

Siga as instruções abaixo para extrair o Plano de Gerenciamento do Projeto do software SA.

Acesse o link para o SA dentro do Mapa: <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiae projetos>

Abra o **Portfólio de projetos** e selecione o projeto dentro da estrutura do Mapa.



The screenshot shows a software interface titled 'Portfolio Project Manager'. On the left, there's a sidebar with a 'Categorias' (Categories) tree view. The tree starts with 'Todos' (All) at the top, followed by 'Categorias' (Categories), which then branches into various government entities. One entity, 'Secretaria de Política Agrícola' (Secretary of Agricultural Policy), is highlighted with a gray background. The interface includes a search bar at the top right and several icons for file operations like folder and trash.

- <todos>
- Todos
- Categorias
 - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 - Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo
 - Secretaria de Aquicultura e Pesca
 - Secretaria Executiva
 - Secretaria de Defesa Agropecuária
 - Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Rural e Irrigação
 - Secretaria de Política Agrícola**
 - Serviço Florestal Brasileiro
 - Gabinete da Ministra
 - Embrapa
 - CONAB

Depois de selecionado o projeto, abra a aba "Acompanhamento".

Anote aqui suas idéias!



SA Strategic Adviser | Corporate
Project Manager - Portfólio

Portfólio de Projetos

Resumo Planejamento Acompanhamento Protocolo Gantt EAP Documentos Riscos Status Report

Categorias

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 - Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperação
 - Secretaria de Aquicultura e Pesca
 - Secretaria Executiva
 - Piano Digital
 - Secretaria de Defesa Agropecuária
 - Secretaria de Inovação, Desenvolvimento e Pesquisa
 - Secretaria de Política Agrícola
 - Serviço Florestal Brasileiro

WBS	Nome	Data estimada	Data realizada	Duração estimada	Duração realizada
1	Onda 1	01/07/2019 a 24/10/2019	Não iniciada em atraso	116,0 dias	
1.1	Esteira 1	01/07/2019 a 30/09/2019	Não iniciada em atraso	92,0 dias	
1.2	Esteira 2	01/07/2019 a 30/09/2019	Não iniciada em atraso	92,0 dias	
1.3	Esteira 3	01/07/2019 a 30/09/2019	Não iniciada em atraso	92,0 dias	
1.3.1	SDA - Obter autorização de importação de importação de produtos de origem animal	01/07/2019 a 30/09/2019	Não iniciada em atraso	92,0 dias	
1.3.1.1	Plano de Serviço	01/07/2019 a 15/07/2019	Não iniciada em atraso	15,0 dias	
1.3.1.2	Fluxo mapeado	15/07/2019 a 20/07/2019	Não iniciada em atraso	15,0 dias	

Novo Criar do Template Editar Excluir Gerenciar Iinspecionar Exportar Importar Imprimir Snap!

Ao apertar o botão **imprimir**, será gerado um PDF e automaticamente será feito o download.

Esse PDF deverá ser inserido no SEI.



Assista a esse vídeo para observar de forma divertida a construção da matriz de comunicação de um projeto



Figura 10 — Halley - Comunicação

FLUXO DE APROVAÇÃO DE UM PEC

Como explicado na sessão 4.2, PECs são projetos que somente podem ser criados com a aprovação do Ministro. A figura 10 comprehende o processo de aprovação de um Projeto Estratégico Corporativo (PEC).



Figura 11 – Fluxo de aprovação de um PEC.

Após a elaboração do PGP no software de gestão de projetos, o Gerente de Projeto deverá gerar o Relatório de Projetos extraído do SA e imprimi-lo para aprovação do Secretário e formalização no SEI. Após formalização no SEI, o processo do PEC deverá ser encaminhado à Coordenação de Escritório de Projetos (CEP) para validação e acompanhamento.

Importante: Para PES e PLs o procedimento descrito acima serve como referência, mas não é obrigatório. Sugerimos que o Escritório de Projetos da respectiva Secretaria seja consultado e envolvido nesta análise e posterior aprovação.

8.3.4 Execução e Monitoramento & Controle

A Execução é a fase que **materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente**. As tarefas que foram listadas no software SA são executadas ao longo dessa etapa. Durante a Execução é importante registrar no SA as informações relacionadas à realização do projeto. O Mapa de Riscos, a EAP e as Matrizes de Precedência, Responsabilidade, Aquisições e Comunicação orientam a Execução do projeto. Grande parte do tempo e orçamento são consumidos nessa etapa.

Já o Monitoramento & Controle acontece paralelamente às demais fases do projeto e tem como objetivo acompanhar a realização dos trabalhos realizados nas outras fases. **O status atual do projeto é comparado** constantemente com o **status** previsto pela fase de **Planejamento**. Com isso é possível propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo, gerando memória de todo o processo. A visualização dessa imagem comparativa pode ser observada no software SA na ferramenta **Painel de Controle (dashboard)**.

Os dados da execução são alimentados no software de gestão de projetos para viabilizar o monitoramento. São gerados via software dois tipos de documento de controle: o **Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)**; e a **Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)**.

Nessas etapas acontecem Reuniões periódicas onde muitas vezes são identificadas as **Lições Aprendidas** e podem ser gerados **Anexos**.



Execução



Monitoramento
e Controle

Lições Aprendidas:

"O conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro."

PMBOk 6ª, p. 714



Anote aqui suas idéias!

Quando o projeto entrar em Execução, será necessário alterar o ciclo de vida no software SA. Para isso, vá na tela do **Gerenciar** e selecione a opção **Ciclo de Vida**, e altere para **Execução e Monitoramento**.

The diagram illustrates the process of changing the project's life cycle. On the left, a screenshot of the 'Gerenciar' (Manage) screen shows a sidebar with 'Projetos' (Projects) and 'Ciclo de Vida' (Life Cycle). A red arrow points from the 'Ciclo de Vida' button to the right. On the right, a screenshot of the 'Ciclo de Vida do Projeto' (Project Life Cycle) screen shows three phases: 'Iniciação' (Initiation), 'Planejamento' (Planning), and 'Execução e Monitoramento' (Execution and Monitoring). The 'Execução e Monitoramento' phase is highlighted with a yellow background. The 'Planejamento' phase is also visible. At the bottom of the screen are navigation buttons: 'Anterior' (Previous), 'Próximo' (Next), 'Concluir' (Finish), and 'Cancelar' (Cancel).

Painel de Controle (Dashboard)

O que é?

O Painel de Controle também é conhecido como *dashboard*. É uma ferramenta de monitoramento disponível no SA que permite acompanhar as entregas de acordo com o cronograma e a execução orçamentária. Ele fornece **informações para tomada de decisões**.

Como funciona?

As informações disponíveis no painel de controle são geradas automaticamente pelo software à medida que este é alimentado com os dados da execução.

Siga as instruções abaixo para visualizar o Painel de Controle no SA:

Anote aqui suas idéias!



A tela do painel de controle fica dentro da aba **Resumo** quando se clica no nome do Mapa.

The screenshot shows the SA Strategic Adviser | Corporate interface. At the top, there's a navigation bar with tabs: Resumo, Planejamento, Protocolo, Gantt, Anexos, and Eventos. The Resumo tab is selected. On the left, there's a sidebar with a search bar and a tree view of project categories under 'Categorias'. One category is expanded, showing sub-items like 'Secretaria de Agricultura Familiar e Coo...', 'Secretaria de Aquicultura e Pesca', 'Secretaria Executiva', and several others. Below the sidebar is a large dashboard titled 'Painel Consolidado de Entregas e Orçamentos dos Projetos Estratégicos Corporativos' from 'Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento'. The dashboard features two main sections: 'Painel de Cronograma/Entregas' and 'Painel de Orçamento'. The 'Painel de Cronograma/Entregas' includes a gauge chart showing '% de Conclusão dos Projetos' at 42.24% and 18.61%. The 'Painel de Orçamento' includes a gauge chart showing '(R\$) Orçamento dos Projetos' at 2,0G and 64,2M.

As informações do *dashboard* terão como base as entregas descritas na aba de Planejamento e as datas de início e fim estimadas. A execução orçamentária terá a mesma lógica, além disso, será baseada no valor estimado e realizado. E a comprovação será feita por meio dos extratos do SIAFI que serão anexados no SEI (e *links* fornecidos no SA) ou diretamente no SA.

Extratos do SIAFI são comprovantes de transações orçamentárias e financeiras realizadas no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).



Anote aqui suas idéias!

Para mais detalhes sobre o processo de condução de uma reunião, acesse o Manual de Referência do MGP-Mapa 3.0.. Disponível em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/mgp-mapa>

Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP)

O que é?

O Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) é o documento que registra a situação das entregas, pontos de atenção, resultados já alcançados e próximos passos. Como o RAP registra informações para tomada de decisões, dá norte e mantém engajamento do Patrocinador e Equipe. Ou seja, é a “fotografia do momento”.

Como funciona?

As informações utilizadas para preenchimento do RAP são fornecidas pela Equipe do projeto e **compiladas pelo Gerente do Projeto**. Posteriormente são consolidadas em uma reunião com a Equipe. A periodicidade das reuniões é determinada pelo Gerente do Projeto e validada pelo Patrocinador.

O Gerente do Projeto deverá se reunir com a Equipe e áreas envolvidas para discutir os **resultados alcançados até o momento, entraves, riscos e soluções**. Sugere-se que o Patrocinador ou Gerente Funcional também participem das reuniões.

Essa reunião **obedece a um padrão** e se caracteriza por ter:

- Agendamento prévio;
- Duração definida;
- Pauta previamente informada;
- Condução pelo Gerente do Projeto; e
- Foco em objetividade e pertinência à pauta estabelecida.

Ressaltamos que são reuniões de **acompanhamento e não um debate exaustivo**. Tratam-se de **reuniões para reportar o andamento do projeto, direcionar ações e atribuir responsabilidades sobre quem as executará**. Nesse sentido, é uma oportunidade para a identificação de eventuais problemas que devem ser tratados na sequência.

Essa dinâmica costuma ter **duração média de 30 minutos**, podendo chegar a **1 hora** para projetos e programas mais complexos.

As **conclusões das reuniões são registradas** diretamente no software de gestão de projetos. Após o completo preenchimento do RAP no SA, esse documento deverá ser **extraído do software em formato PDF e protocolado no SEI**.

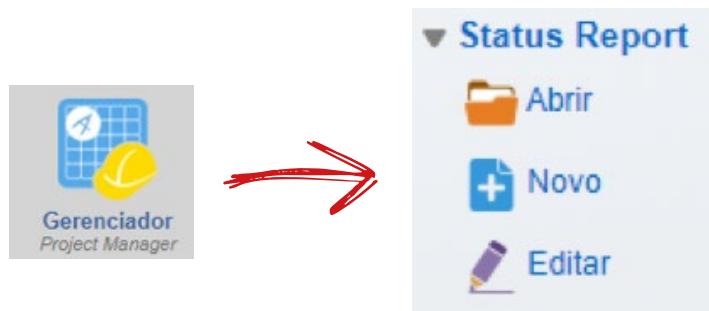
Anote aqui suas idéias!



Caso seja do interesse da sua Equipe, a Coordenação de Escritório de Projetos poderá ser acionada para auxílio.

Siga as instruções abaixo para construir o RAP via SA.

Dentro do SA, para gerar o Relatório de Acompanhamento do Projeto é necessário ir para o Gerenciador. Localize na barra da esquerda a opção "Status Report"



The image shows a screenshot of the SA Strategic Adviser interface. The title bar reads 'SA Strategic Adviser | Corporate Project Manager - Gerenciador'. The main area is titled 'Visualização de Status Report' and contains tabs for 'Informações Gerais', 'Relatório', and 'Anexos'. On the left, there is a sidebar with icons for Tarefas, Calendários, Recursos, Documentos, Status Report (highlighted), and Mapa de Riscos. The right side of the screen shows a vertical menu with sections for Aplicação, Projetos, Status Report, and Sistema, each with corresponding icons and sub-options.



Anote aqui suas idéias!

Ponto de atenção é um risco negativo iminente que pode impedir o avanço do projeto.

Na janela que se abrirá, é necessário informar se o projeto está com andamento favorável ou não. E, ainda, preencher as informações conforme a imagem abaixo sobre o andamento do projeto.

É necessário informar alguma consideração geral a respeito do andamento do projeto, justificar as entregas em atraso, listar os principais pontos de atenção a respeito do andamento do projeto, e criar campos para assinatura com o nome do Gerente do Projeto e Gerente Funcional. É possível também já agendar a próxima data de relatório do projeto.

Editor de Status Report

Status Report

Projeto: DCER - Digitização da Comissão Especial de Recursos do Proagro

Classificação: Favorável

Informações:

B I U A H1

1) Considerações Gerais
2) Justificativas "Atividades em atrasos"
3) Pontos de Atenção
4) Assinatura do Gerente de Projeto
(nome do gerente de projeto)
5) Assinatura do Gerente Funcional
(nome do gerente funcional)

Próximo Status Report: 31/12/2024

287 de 4000

OK Cancelar

Para imprimir o relatório gerado, basta clicar em **Status Report** – Relatório.



Anote aqui suas idéias!



The screenshot shows the SA Strategic Adviser Corporate Project Manager interface. On the left, there's a vertical sidebar with icons for Home, Calendário, Pessoas, Documentos, and Status Report (which is circled in red). The main content area has a blue header with the SA Strategic Adviser logo, the Ministry of Agriculture, Livestock, and Supply logo, and the 'PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL' text. Below the header, it says 'Visualização de Status Report'. The main title is 'Relatório do Projeto'. It displays project details: 'Organização: Interact Solutions', 'Data: 25/10/2019', 'Página: 1', and a link 'Status Report - 25/10/2019'. A sidebar on the right lists various menu items like Aplicação, Status Report, Abrir, Novo, Fazer, Relatório, and Mensagens. Red arrows point from the 'Abrir' item in the sidebar to the 'Abrir' button in the bottom right corner of the main content area.

O relatório gerado ficará disponível na aba Relatório. Todos os relatórios ficam salvos dentro desse local. Para acessar os relatórios que já foram gerados, selecione na barra direita o ícone "Abrir".



É importante registrar as lições aprendidas durante a execução do projeto. Para isso, dentro da tela do gerenciador selecione a aba **Lições Aprendidas**.



Anote aqui suas idéias!



Ao final, com a geração do RAP no software, esse documento é automaticamente salvo **no próprio sistema** para fins de **controle e auditorias** externas.

Além disso, é importante fazer a conexão dos documentos que são arquivados no SEI para o SA. Para isso, abra a aba de **Anexos**, clique em **Adicionar** e copie o link do documento ou do processo no SEI. Assim, à medida que um documento for adicionado ao SEI, também ficará registrado no SA. Não havendo necessidade de carregar os documentos nos dois sistemas.

Anote aqui suas idéias!



The screenshot shows the SEI (Sistema de Execução de Projetos) interface. At the top, there is a navigation bar with tabs: Resumo, Planejamento, Acompanhamento, Protocolo, Gantt, EAP, Documentos, Riscos, Status Report, Lições Aprendidas, Anexos (which is highlighted with a red circle), Mensagens, and Ano. Below the navigation bar is a search bar labeled 'Busca: Nome'. On the left, there is a sidebar with sections: Aplicação (Atualizar, Categorias, Projetos, Anexos), Arquivo (Arquivo, Item do SA, Protocolo), and Sistemas (Sistema, Sobre, Home). The main area displays two PDF files: 'pgp_final assinado.pdf' (Formato: PDF, Tamanho: 5,9 MB) and 'tap_final assinado.pdf' (Formato: PDF, Tamanho: 3,4 MB). A context menu is open on the right side of the screen, with 'Link' highlighted (also circled in red). A large red arrow points from the 'Link' option in the context menu down to the 'Editor de link' window at the bottom. The 'Editor de link' window has fields for 'Link:' (containing a URL) and 'Nome:' (with placeholder 'Colocar o nome do arquivo'). It also features a toolbar with various icons and a text input field for 'Alguma descrição (opcional)'.



Anote aqui suas idéias!

Tríplice restrição é uma estrutura para avaliar demandas concorrentes. Os Gerentes de Projeto geralmente falam de uma “restrição tripla” – escopo, tempo e custo do projeto – no gerenciamento de requisitos de projetos concorrentes. (Livre tradução de PMBOK, 3^a edição, p. 377.)

Quando a mudança for em um PEC, os campos de assinatura do SMP devem ser assinados por:

Patrocinador = Chefe do Gabinete da Ministra;

Gerente Funcional = Secretario da UA;

Escritório de Projeto = AGE; e Gerente de Projeto.

Termo de Solicitação de Mudança no Projeto (SMP)

O que é?

O Termo de Solicitação de Mudança no Projeto (SMP) é o documento que registra um pedido de **mudança que pode impactar o cronograma, o escopo ou o orçamento do projeto** (tríplice restrição). Esse pedido pode ser realizado por **qualquer membro da Equipe do projeto**. Ele descreve a mudança e a justificativa necessária para embasar a tomada de decisão por parte do Gerente do Projeto e do Gerente Funcional. Em alguns casos, também do Patrocinador. É um pedido que **pode ou não ser atendido**.

Como funciona?

Antes do pedido formal de mudança, o solicitante deve avaliar, juntamente com o Gerente do Projeto, a real necessidade da formalização do pedido. Caso o cronograma, o escopo ou o orçamento do projeto **não sejam impactados**, a mudança está na alçada do Gerente do Projeto, cabendo a ele apenas **atualizar o software SA**, gerando um registro da mudança. Caso sejam **impactados**, é necessária a formalização do SMP no sistema.

Ao final, com a geração do SMP no software, esse documento deverá ser **arquivado no sistema** para fins de **controle e auditorias externas**. Esse documento deverá ser extraído do software **em formato PDF e protocolado no SEI**.

Caso seja do interesse da sua Equipe, a Coordenação de Escritório de Projetos poderá ser acionada para auxílio.



Siga as instruções abaixo para formalizar o SMP no SA.

Caso seja necessário alterar alguma atividade do projeto, vá para o **Gerenciador**, pois é necessário voltar para a fase de **Planejamento** no **Ciclo de Vida**.

The Project Manager interface shows a 'Gerenciador Project Manager' icon with a red arrow pointing down to a 'Ciclo de Vida' button. A second red arrow points from the 'Ciclo de Vida' button to a screenshot of the 'Ciclo de Vida do Projeto' screen. The screenshot displays five phases: Iniciação, Planejamento, Execução e Monitoramento, Execução Finalizada, and Análise e Conclusão. The 'Planejamento' phase is highlighted with a yellow background. The 'Projeto' field shows 'Projeto Teste AGE' and the 'Responsável' field shows 'Hanna Nogueira de Paiva Josino'.

Na próxima tela, é necessário justificar as razões das mudanças que serão realizadas.

The 'Ciclo de Vida do Projeto' screen shows the title 'Ciclo de Vida do Projeto' with a red arrow pointing to it. Below the title, the text 'Selecionar a próxima fase do Ciclo de Vida do Projeto' is displayed. The 'Projeto' field shows 'Projeto Teste AGE' and the 'Responsável' field shows 'Hanna Nogueira de Paiva Josino'. At the bottom, the text 'Colocar as justificativas das alterações que serão feitas no projeto.' is shown.

Above the text 'Anotar aqui suas idéias!', there is a blue lightbulb icon.





Anote aqui suas idéias!

Depois de feitas as devidas alterações, é necessário voltar para o ciclo de vida e colocar o projeto em Execução, novamente. Ainda na tela do gerenciador, localize a aba **Eventos** e selecione dentro dela a data de alteração realizada.

The screenshot shows the SA Strategic Adviser Corporate Project Manager interface. The main window displays a table of events with columns for Date, User, and Action. One row is highlighted in yellow, indicating a recent change. A message box at the bottom left contains justified text about a life cycle change. Red circles highlight the 'Eventos' tab in the top navigation bar and the message box.

Data	Usuário	Ação
25/10/2019 11:42:45	Hanna Nogueira de Paiva Josino	Ciclo de Vida do Projeto
30/10/2019 15:42:24	Hanna Nogueira de Paiva Josino	Ciclo de Vida do Projeto
20/11/2019 10:26:46	Hanna Nogueira de Paiva Josino	Ciclo de Vida do Projeto
21/01/2020 16:41:25	Ana Carolina Peixoto de Castro Martins	Ciclo de Vida do Projeto

O Projeto teve seu ciclo de vida alterado de execução e monitoramento para planejamento
test print

Depois de selecionada a data da alteração que foi justificada, clique com o botão direito do mouse e selecione a opção imprimir (ou Ctrl + P) e escolha a opção salvar como PDF. Este será o SMP a ser documentado no SEI.

Atenção: o software SA ainda está em processo de adequação ao Mapa, sendo esta a forma atual de extração do SMP.

8.3.5 Encerramento

É a fase responsável pela **finalização de todas as entregas e atividades** do projeto para terminar formalmente. Nesse momento, são identificados os **erros e os acertos para consideração futura** em novos projetos. Projetos cancelados também devem ser **encerrados formalmente**.

Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

O que é?

O Termo de Encerramento do Projeto (TEP) é o documento que registra o seu encerramento. Um projeto pode ser encerrado por: alcance de resultados, perda de objeto ou perda de patrocínio. O TEP registra os resultados alcançados, as mudanças realizadas ao longo de sua execução e as lições aprendidas.

A importância da formalização do **TEP** se dá pelo fato de que **projetos podem ser auditados** ou podem servir de referência para projetos futuros.

Como funciona?

Antes da formalização do encerramento, o solicitante, que poderá ser o Gerente Funcional ou Patrocinador do projeto, deve **avaliar a necessidade do término do mesmo**. Atendidos os requisitos para o fechamento do projeto – alcance de resultados, perda de objeto ou perda de patrocínio – este deverá ser encerrado pelo Gerente do Projeto em parceria com sua Equipe. Nesse momento, serão levantadas as experiências, as informações sobre as entregas, os benefícios, os custos, o produto final e as lições aprendidas. A Equipe é responsável pelo levantamento dessas informações e o Gerente do Projeto por sua **consolidação no software SA**.

Ao final, com a geração do TEP no software, esse documento deverá ser **arquivado no sistema e no SEI** para fins de **controle e auditorias** externas.

Caso seja do interesse da sua Equipe, a Coordenação de Escritório de Projetos poderá ser acionada para auxílio.



Encerramento

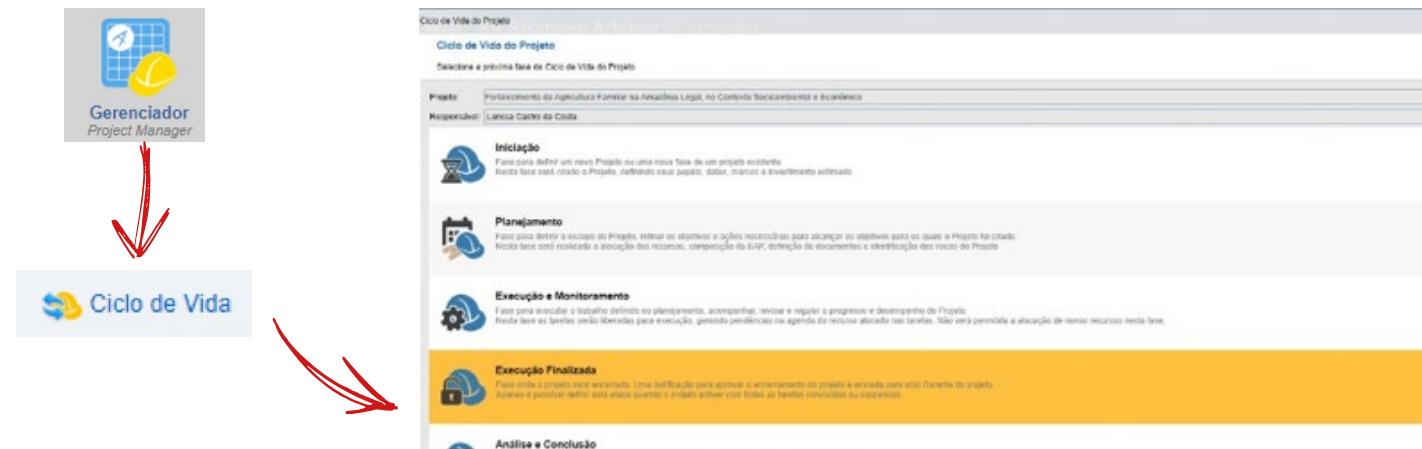
O Encerramento também é conhecido como **Fase de Aprendizado**. Neste momento, são compiladas e documentadas as lições aprendidas



Anote aqui suas idéias!

Siga as instruções abaixo para formalizar o TEP no SA.

Dentro do SA, é necessário informar que o projeto foi finalizado. Para isso, é necessário entrar no **Gerenciador** e alterar o **Ciclo de vida** do projeto para **Execução Finalizada**.



É o momento de revisar as lições aprendidas que foram colocadas dentro da aba do projeto. Na mesma tela do Gerenciador, selecione a aba **Lições Aprendidas**.

The screenshot shows the SA Strategic Adviser interface. On the left, there is a sidebar with icons for Tarefas, Calendários, Recursos, and Documentos. The main area has tabs for Resumo, Planejamento, Acompanhamento, Gantt, EAP, Protocolo, Recursos, and Lições Aprendidas. The 'Lições Aprendidas' tab is circled in red. On the right side, there is a vertical menu with options like Aplicação, Projetos, Sistemas, and others, with 'Lições Aprendidas' also circled in red. The central content area displays a table for 'Lições Aprendidas' with columns for Informações and Anexos. The status bar at the bottom indicates 'Registros: 0'.

Siga as instruções abaixo para extrair o Termo de Encerramento do Projeto do software SA.

Anote aqui suas idéias!



Acesse o link para o SA dentro do Mapa <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiae projetos>. Abra o Portfólio de projetos e selecione o projeto dentro da estrutura do Mapa.



<todos>

Todos

Categorias

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

Secretaria de Aquicultura e Pesca

Depois de selecionado o projeto, abra a aba "Acompanhamento".

SA Strategic Adviser | Corporate

Project Manager - Portfólio

Portfólio de Projetos

Acompanhamento

Resumo Planejar Acompanhamento Protocolo Gantt EAP Documentos Riscos Status Report Lições Aprendidas Anexos Mensagens Anotações Eventos Baselines

Aplicação Analizar Categorias Projetos Novo Criar do Template Editar Excluir Gerenciar Inspeccionar Exportar Imprimir Sistemas Sobre

Ao apertar o botão imprimir, será gerado um PDF e automaticamente será feito o download. Este PDF deverá ser inserido no SEI.

Atenção: o software SA ainda está em processo de adequação ao Mapa, sendo esta a forma atual de extração do TEP.



Anote aqui suas idéias!

8.4 Abertura de Programa

A formalização de um programa no Mapa deve seguir as orientações contidas no formulário abaixo. O formulário é composto de 7 blocos temáticos.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa
Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

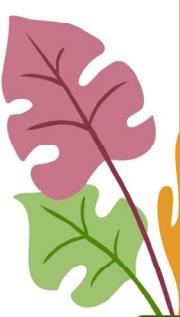
Nome do Projeto Aqui

Unidade Administrativa - UA

Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Mapa - MGP-Mapa 3.0

Termino de Abertura de Programa
TAProg

– TAProg
Proposição
TAP
PGP
RAP
SMP
TEP



Olá, sejam bem-vindos ao Termo de Abertura de Programa – TAProg.

Para fazer o preenchimento deste documento seguem 4 passos:

1. Apague as informações em cinza escuro (que são os direcionamentos e informações de apoio) e mantenha apenas os dados do projeto em questão.
2. Insira o nome do projeto na capa e a Unidade Administrativa nos campos indicados.
3. Caso necessário, inclua linhas nas tabelas.
4. Apague, também, esta instrução de preenchimento antes de imprimir o TAProg.

Qualquer dúvida e mais informações, os contatos da AGE se encontram no final do documento.
Boa sorte e bons projetos!

1. Identificação do Programa

1.1 Nome e sigla

Sugere-se um verbo forte de ação, no infinitivo, que dialogue com os benefícios do programa.

Verbos como "promover", "contribuir", "apoiar" etc. são considerados fracos para este propósito. Pode-se ter o título completo e um "apelido", pois assim facilita a referência interna do mesmo entre os membros da equipe do programa.

Recordar que o título completo é útil para os não envolvidos e será muito utilizado, pois é a informação mais divulgada do programa.

1.2 Prazo Estimado

Informar o prazo estimado em meses. Formato dd / mm / aaa.

1.2.1 Início:	1.2.2 Fim:
---------------	------------

1.3 Custo total

Informar estimativa de custo ou o valor real, caso já se saiba.

1.4 Patrocinador

Informar o nome do Patrocinador do Programa. É a pessoa que fornece apoio político/financeiro ao programa.

Inserir: Nome completo + cargo + email

1.5 Gerente Funcional

Informar o nome de quem exerce a chefia da área demandante ou é proponente do Programa.

Inserir: Nome completo + cargo + email

Anote aqui suas idéias!



1.6 Gerente do Projeto

Informar o nome do Gestor do Programa, pessoa responsável por toda a condução do Programa.

Inserir: Nome completo + cargo + email

2. Objetivo

Descrever o objetivo do programa usando um único verbo no infinitivo.

Formato: verbo no infinitivo + principal produto ou serviço que será entregue.

Não inserir expressões como "por meio de", "com o fim de" e correlatos.

Deve ser uma frase curta, simples e direta.

Ex.: 1) Implantar xxxx/ Elaborar estudo sobre xxxx/ Desenvolver software xxxx;

2) Facilitar o processo de cadastro e registro de publicações automatizando etapas mecânicas através de integração entre os demais sistemas relacionados a publicações.

3. Justificativa

Descrever breve contexto. Liste os problemas / demandas que geram a necessidade do Programa.

O formato do texto é livre, uma sugestão do que deve ser informado segue no exemplo abaixo:

Ex.: O problema é... / O problema afeta ... / O impacto do problema ... /

Não há ... / A falta de ... / O sistema atual não se comunica com os demais sistemas.

4. Benefício

Descrever os ganhos que o Programa trará para o Mapa, UA, Secretaria, Setor Econômico e/ou Sociedade.

Para cada problema listado na Justificativa, listar um benefício direto.

Benefícios são os impactos dos resultados do Projeto. Benefícios possuem indicadores de tempo, custo ou qualidade (*Key Performance Indicators – KPI*) os quais são mitigados ou otimizados pelo projeto. Benefícios bem definidos são a melhor forma de "vender" o programa.

Dica: o benefício seria uma manchete sobre o programa num grande jornal.

5. Projetos Complementares

Listar cada Projeto que irá compor o Programa. Incluir o Título e Objetivo de cada Projeto.

6. Não Escopo

Listar o que pode gerar dúvidas quanto ao que diz respeito ao trabalho ou entregas.

7. Aprovação

Data: ___/___/___

Data: ___/___/___

Gerente do Programa
[Nome completo + Cargo]

Gerente Funcional
[Nome completo + Cargo]

Data: ___/___/___

Data: ___/___/___

Patrocinador
[Nome completo + Cargo]

Escritório de Projetos
[Nome completo + Cargo]

Mais Informações



<https://bit.ly/AGEnoPortal>
E-mail: age.gm@agricultura.gov.br
Telefone: (61) 3218-2693



Anote aqui suas idéias!

Siga as instruções abaixo para criar um programa no software de gestão estratégica e de projetos.

Para criar um **programa**, selecione na barra da direita **Categoria - Adicionar**



Editor de Categoria

Categoria

Definição de Categoria

Geral Informações Responsáveis

Família: Projetos

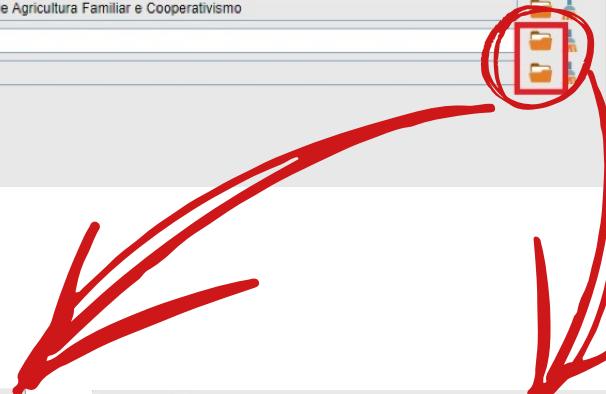
Nome:

Mnemônico:

Estrutura: Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

Tipo: Pasta

Ícone:



Em **Tipo** selecione Programa e clique em Aceitar.

Em **Ícone**, selecione o "**custom 6**".

Seleção de itens

Seleção de itens

Selecione um item da lista

Filtro: Item

MAPA

Pasta

Portfólio

Programa

Projeto Estratégico Corporativo

Seleção de itens

Seleção de itens

Selecione um item da lista

Filtro: Item

Pasta

Custom 1

Custom 2

Custom 3

Custom 4

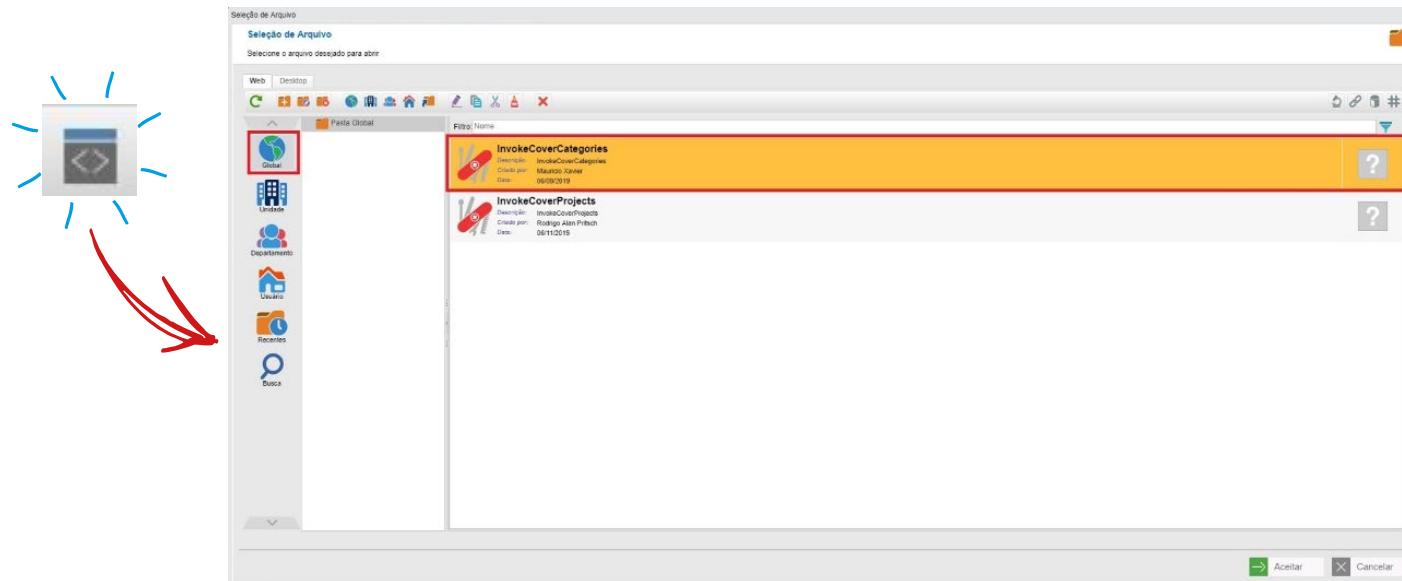
Custom 5

Custom 6

Processo

Para adicionar o **gráfico indicador de desempenho** de cronograma e orçamento, é necessário dentro da aba de "Informações", após a abertura da caixa de edição de texto, localizar o botão **Script**

Anote aqui suas idéias!



Depois de criado o programa, ele aparecerá na tela de Portfólio a partir do momento que projetos estejam relacionados a ele. Há dois cenários possíveis.



Anote aqui suas idéias!

Primeiro cenário: vincular um projeto já existente dentro do SA.

Encontre o projeto que será vinculado ao novo programa, dentro da tela de portfólio. Selecione o projeto e vá para a opção **Projetos - Editar**

The screenshot shows the SA Strategic Adviser Corporate interface. On the left, there's a sidebar with categories like 'Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento' and 'Selo Combustível Social'. The main area displays a project titled 'Selo Combustível Social' with detailed information about its objectives and implementation. On the right, there's a vertical menu with options like 'Aplicação', 'Categorias', 'Projetos', and 'Edição'. A red circle highlights the 'Edição' button in the menu.

Na tela que se abrirá, em Categoria selecione o ícone de **pasta** e, dentro da tela categoria, encontre o local do programa criado.



The screenshot shows the 'Categorias' screen. It features a 'Seletor de Categoria' (Category Selector) on the left and a list of categories on the right. Under 'Gabinete da Ministra', there are several items including 'AgroNordeste - Plano de Ação Para o Fortalecimento da Agro...', 'PEC - Governança Fundiária', 'Corregedoria-Geral', 'AGE', and 'Portfólio AGE'. A red arrow points from the 'pasta' icon in the previous image towards this screen.

Segundo cenário: criar um projeto depois da criação do programa.

Anote aqui suas idéias!



Selecione a Secretaria na qual deseja criar o projeto e siga os procedimentos padrão da criação de projeto. (Veja página 37)

Na hora de atrelar o projeto ao programa criado, isso será feito na aba geral, na opção **Categoria**. Selecione o ícone de pasta, e dentro da janela que se abrirá, selecione o novo programa.



The screenshot shows the 'Editor de Projeto' window with the 'Manutenção de Projeto' tab selected. On the left, there's a sidebar with icons for 'Projeto', 'Manutenção de Projeto', 'Relatórios', and 'Relatórios avançados'. The main area has tabs for 'Geral', 'Responsáveis', 'Informações', and 'Autorizações'. The 'Categoría' field is highlighted with a red oval and contains the text 'Gabinete da Ministra'. Below it are fields for 'Mnemônico', 'Datas' (with fields for estimated and real start and end dates), and 'Perc. Concluído do Projeto' (00 %). Further down are fields for 'Investimento Estimado' (0,00), 'Moeda' (with a dropdown and a trash bin icon), 'Próximo Status Report' (with a calendar icon), 'Calendário' (set to 'DEFAULT'), 'Código' (empty), and 'Numeração' (empty). At the bottom are buttons for 'Definir como template' (checkbox), 'OK', and 'Cancelar'.



Anote aqui suas idéias!

8.5 ABERTURA DE PORTFÓLIO

A abertura, formalização e gestão de um portfólio no Mapa segue as diretrizes pensadas pelas Unidades Administrativas. Siga as instruções abaixo para criar um portfólio no software de gestão estratégica e de projetos.

Para criar um **Portfólio**, selecione na barra da direita **Categoria - Adicionar**

The screenshot shows the 'Categorias' (Categories) screen with several options: 'Adicionar' (Add), 'Editar' (Edit), 'Excluir' (Delete), 'Organizar' (Organize), 'Reprocessar' (Reprocess), and 'Imprimir' (Print). A red circle highlights the 'Adicionar' button, and a red arrow points from it to the 'Editor de Categoria' window on the right. The 'Editor de Categoria' window displays fields for 'Categoria' (Category), 'Definição de Categoria' (Category Definition), 'Geral' (General), 'Informações' (Information), and 'Responsáveis' (Responsibles). The 'Família' field is set to 'Projetos'. The 'Tipo' field is set to 'Pasta' (Folder). The 'Ícone' field has a dropdown menu open, with a red box highlighting the 'Portfolio "Custom 5"' option.

Em **Tipo** selecione se for Portfólio e clique em Aceitar.

Em **Ícone**, selecione **Portfólio “Custom 5”**.

The screenshot shows two 'Seleção de itens' (Item Selection) windows. The left window lists categories: MAPA, Pasta, Portfólio (highlighted with a red circle), Programa, and Projeto Estratégico Corporativo. The right window shows a list of icons: 'Pasta' (Folder), 'Custom 1', 'Custom 2', 'Custom 3', 'Custom 4', 'Custom 5' (highlighted with a red circle), and 'Custom 6'. Red arrows point from the 'Portfólio' selection in the left window to the 'Custom 5' selection in the right window.

O ícone de portfólio irá aparecer quando houver programa ou projetos dentro dele. Para isso, é necessário atrelá-los ao portfólio.

Anote aqui suas idéias!



Primeiro cenário, projeto já existente no SA.

Selecione o projeto que será atrelado ao portfólio e clique em **Editar**, e no espaço de **Categoria** encontre o portfólio criado, clicando no ícone de pasta



Segundo cenário, criar um projeto depois da criação do portfólio.

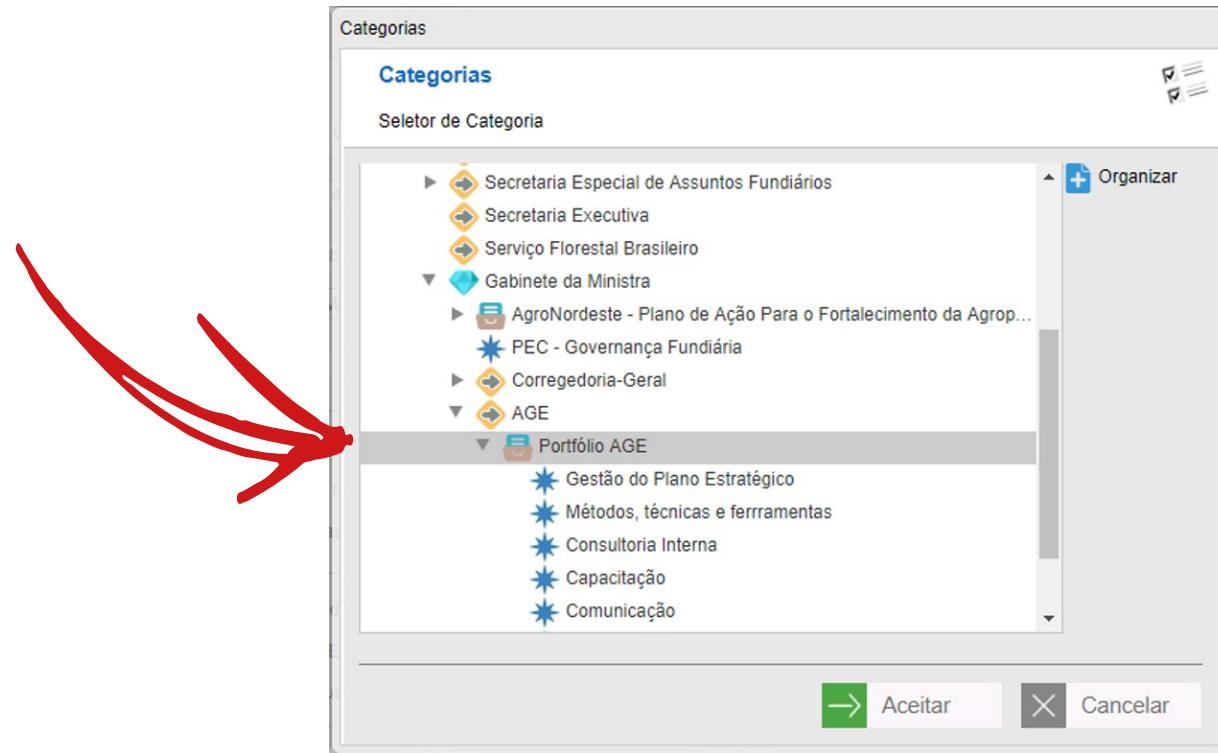
Selecione a Secretaria na qual deseja criar o projeto e siga os procedimentos padrão de criação de projeto. (Veja página 37). Na hora de atrelar ao portfólio criado, isso será feito na aba geral, na opção **Categoria**. Selecione o ícone de pasta.

The screenshot shows the 'Editor de Projeto' (Project Editor) window. In the 'Categoria' field, there is a magnifying glass icon followed by a folder icon. A red circle highlights the magnifying glass icon, and a red arrow points from it to the folder icon. The folder icon is also highlighted with a blue circle. The rest of the window contains various project management fields like 'Nome', 'Geral', 'Responsáveis', 'Informações', 'Autorizações', 'Mnemônico', 'Datas', and 'Perc. Concluído do Projeto'.



Anote aqui suas idéias!

E dentro da janela que se abrirá, selecione o portfólio.



9 SUCESSO EM PROJETOS

Anote aqui suas idéias!



*"Visto que os projetos são temporários por natureza, seu sucesso deve ser medido em termos da sua conclusão dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, conforme aprovado entre os Gerentes de Projetos e a Equipe sênior de gerenciamento. (...) O Gerente do Projeto é responsável pelo estabelecimento de **limites reais e alcançáveis** para o projeto e por sua realização no âmbito das linhas de base aprovadas." PMBOK 5ª Edição, p. 35.*

Em projetos, sucesso é colher o que se plantou. Nem mais nem menos. Um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejamento. Muitas vezes o senso comum entende sucesso como o fato de um determinado projeto superar o plano. Entretanto, em gestão de projetos, isso é caracterizado como uma falha de planejamento.

É importante salientar que a satisfação do cliente também é um fator determinante para o sucesso de um projeto. Sendo assim, definir bem os requisitos, assim como gerenciar expectativas, faz parte do trabalho do Gerente do Projeto.

Para o sucesso do projeto, é importante que as principais etapas sejam comunicadas interna e externamente para a garantia do engajamento e apoio do Mapa. É essencial a divulgação das principais entregas e benefícios alcançados pelos projetos durante todo o seu ciclo de vida.

Os principais canais de divulgação no Mapa são: Agronet (Intranet), Intercom (e-mail) e portal do Mapa (site).

Sucesso em projetos também está relacionado com **aperfeiçoamento contínuo**. Pensando nisso, a Coordenação de Escritório de Projetos (CEP/AGE) oferece outros **materiais e apoio contínuo** a todos os projetos do Mapa. Para conhecer mais, visite <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age>

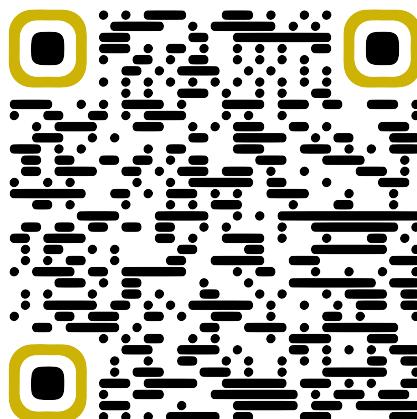
Esperamos que sua leitura e entendimento tenham sido positivos. Reiteramos nossos votos de sucesso nos projetos e conte conosco na sua jornada de gestão de projetos!

Para utilizar os canais de divulgação do Mapa, entre em contato com a **Assessoria Especial de Comunicação Social**, através do e-mail ace.mapa@agricultura.gov.br ou pelo telefone (61) 3218-2708

Agora que você já leu o Guia de Iniciação ao MGP-Mapa 3, queremos saber a sua opinião!
Envie seu feedback através do formulário disponível em <https://bit.ly/FBGuiaMGP3>



Para conhecer os demais componentes do Kit de Gestão de Projetos do Mapa, acesse a página da Coordenação de Escritório de Projetos/AGE em <https://bit.ly/CEP-AGE> .



BIBLIOGRAFIA

BARATTA, A. (2006). **The triple constraint: a triple illusion.** Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

LEANDRO, Wankes e VIEIRA, Helber. **Canvas de projeto: como transformar ideias em projetos.** São Paulo: Riemma Editora, 2018.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto** (guia PMBOK). 5a ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VIANA VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Empresa Brasilieira de Pesquisa Agropecuária. **Método de Gestão de Projetos para a Embrapa.** (MGP/Embrapa). Versão 0.21. Brasília, 2013

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Metodologia de Gestão de Projetos, Programas e Portfólio** (MGP-Mapa). Versão 2.0. Brasília, 2018.

FILMOGRAFIA

Asterix e Obelix: Missão Cleópatra. Direção: Alain Chabat . França e Alemanha: Canal+, Centre National du Cinéma et de L'image Animée (CNC), Chez Wam, KC Medien, Katharina, La Petite Reine, Renn Productions, TF1 Films Production, 2002.

Autor Desconhecido. Halley – Comunicação. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3ySMk6gCZmM>> Acesso em: 21 jan. 2020.

Como grandes líderes inspiram ação. Autor: Simon Sinek. Disponível em: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br. Setembro 2009.

Índice Remissivo

A

Auditoria 68, 70, 73

C

Canvas 33, 35

Ciclo de Vida 13, 21

E

Equipe do Projeto 39, 57, 64, 70

G

Gerente de Projeto 55, 64, 70, 73, 85

Gerente Funcional 55, 64, 70, 73

L

Lições Aprendidas 61, 67, 73

Linha de Base 55

M

Matriz 55

P

Patrocinador 42, 70, 73

PEC 16, 17, 42, 56

PES 16, 17, 56

PGP 55

PL 16, 17, 56

Portfólio 15, 24, 40, 82

Programa 15, 24, 76, 78

Projeto 15

Projeto Cancelado 73

R

RAP 61, 64, 65

Reunião 55, 64

S

SEI 39, 56, 63, 65, 69, 70, 73

SMP 61, 70

Sucesso 85

T

TAP 33

TEP 73

Tríplice Restrição 70

Esta obra foi produzida pela Assessoria de Gestão Estratégica do Gabinete da Ministra de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

TEREZA CRISTINA CORRÊA DA COSTA DIAS

Chefe de Gabinete

PAULO MÁRCIO MENDONÇA ARAÚJO

Coordenador-Geral da Assessoria de Gestão Estratégica

PAULO SÉRGIO VILCHES FRESNEDA

Coordenadora de Escritório de Projetos – CEP

ANA CAROLINA PEIXOTO DE CASTRO MARTINS

Coordenador de Planejamento Estratégico – CPE

BRUNO LUIZ HAHN BARRETO DOS SANTOS

Equipe da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

ADRIANA DE MELO SALVIANO MOTA – CEP/AGE

EDUARDO DOMINGUES – CPE/AGE

JULIANA TEIXEIRA DE PAIVA – CPE/AGE

LARISSA GUIMARÃES MASSOTE – CEP/AGE

LUIZ MARCELO VIDERO VIEIRA SANTOS – CPE/AGE

MARJORIE ALMEIDA CALDAS MORAIS – ADM/AGE

NARA JOSY DE OLIVEIRA SANTANA DIAS – ADM/AGE

NEY REGO BARROS JÚNIOR – CEP/AGE

SÉRGIO ARAÚJO FELÍCIO – CEP/AGE

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor(es)
Junho/2013		Método de Gestão de Projetos para a Embrapa	Manuela Sousa, Paulo Fresneda, Talita Ferreira
07/10/2015	1.0	Revisão e adaptação do Documento ao Mapa	Aline MacCord e Talita Lemes
22/06/2016	1.1	Reelaboração do MGP-Mapa	Aline MacCord, Estela Medeiros e Paulo Fresneda
30/10/2017	2.0	Elaboração e revisão do Documento	Mapa e Plano Consultoria
21/11/2019	3.0	Reelaboração do MGP-Mapa	Adriana Mota, Ana Carolina Castro, André Dusi, Eduardo Domingos, Fernando Jatobá, Hanna Nogueira, Lenildo Leite, Liciane Monteiro, Luiz Marcelo Videro, Nara Dias, Ney Barros, Paulo Fresneda, Sérgio Felício.
14/07/2020	3.1	Correções no texto	Adriana Mota, Ana Carolina Castro, Larissa Massote, Ney Barros, Paulo Fresneda



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA
E PECUÁRIA

