



Manual de Gerenciamento de Projetos e Programas



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA**Flávio Dino**

Ministro da Justiça e Segurança Pública

—

POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL**Antônio Fernando Souza Oliveira**

Diretor-Geral

Alberto Raposo Neto

Diretor Executivo

José Roberto Angelo Barros Soares

Coordenador-Geral de Gestão Estratégica

Augustus Cunha Cutrim Penha

Chefe da Divisão de Projetos e Processos Estratégicos

—

Marcio Almeida Marques

Organização

Bianca Arantes Ferreira

Colaboração

Argel Claudio Rocha

Revisão

Guza Rezê

Projeto editorial e diagramação

—

POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL

SPO S/Nº – Lote 5 – Setor Policial Sul –

Complexo Sede da PRF

CEP 70610-909 - Brasília - DF

Setembro 2023

Brasília - DF

Versão 1.0

PRFMINISTÉRIO DA
JUSTIÇA E
SEGURANÇA PÚBLICA

Nota ao leitor

A Polícia Rodoviária Federal, nos seus quase cem anos, evoluiu de tal forma que se consolidou como referência em equipamentos e modelo de atuação na Segurança Pública. É uma polícia inovadora, cujas entregas moldaram uma imagem institucional forte. Somos referência em muitas áreas, dentre as quais destaco a nossa capacidade de especificar e adquirir equipamentos especiais.

Muitas dessas aquisições partiram de projetos, estabelecidos para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. Essa é a razão da existência dos projetos: trazer inovação, com vistas a ajustar a realidade com a visão de futuro estabelecida.

Baseada nessa visão, a Diretoria Executiva, por intermédio da área de gestão estratégica, tem trabalhado ativamente a cultura de gerenciamento de projetos na PRF, favorecendo o ambiente de inovação e aperfeiçoamento, tanto da gestão dos seus recursos, quanto dos processos. Este manual é mais uma entrega, em reforço a essa cultura.

Trabalhamos conceitos e o contexto de projetos e programas na PRF, de forma objetiva e contemporânea. Nosso interesse é que este manual seja absorvido rapidamente e que, na medida dos desafios que enfrentamos, sofra as atualizações necessárias.

Na condição de Diretor Executivo, agradeço toda a equipe envolvida na produção desse material, que deve nortear as iniciativas ligadas a projetos e programas. As grandes conquistas desta instituição sempre frutificaram nas mãos daqueles que amam o que fazem e que, por isso, fazem a despeito de qualquer obstáculo. É assim que temos evoluído! É assim que a vida ganha brilho.

Finalizo esta breve nota incentivando a pleno aproveitamento do conteúdo entregue. As páginas que se seguem descrevem a forma como a PRF encara um projeto, sua condução e sua integração em programas, assim como aponta ferramentas que possam contribuir para a performance dos gerentes. Entendo que é o ferramental mínimo necessário para o sucesso dos nossos projetos.

Boa leitura!

Alberto Raposo
Diretor-Executivo da PRF

Sumário

1. Introdução	6
2. Objetivo	7
3. Projetos	8
4. Conceitos importantes	10
5. Parâmetros para Projetos Estratégicos	13
6. Atores no gerenciamento de projetos	13
7. Fluxo	19
8. Fases do projeto	21
8.1 Iniciação	22
8.2 Portaria de institucionalização do projeto e equipe	23
8.3 Project Model Canvas	24
8.4 Criação de Processos SEI	25
8.5 Planejamento do projeto	25
8.5.1 Estrutura Analítica do Projeto - EAP e Dicionário	25
8.5.2 Dicionário da EAP	27
8.5.3 Cronograma	27
8.5.4 Plano de Aquisições	28
8.5.5 Gerenciamento de Riscos	29
8.5.6 Aprovação do Planejamento do Projeto	29
9. Execução do Projeto	30
10. Monitoramento do Projeto	31
10.1 Formalização de Mudanças	31
10.2 Ata de Reunião	32
10.3 Relatórios de acompanhamento RCP	33



11. Gerenciamento da Comunicação	34
12. Encerramento do Projeto ou Fase	35
12.1 Termo de Encerramento de Projeto ou Fase	35
13. Projeto Setorial	36
13.1 Portaria de Institucionalização do Projeto Setorial	37
13.2 O Project Model Canvas	37
13.3 Processo SEI	37
13.4 Plano de Projeto Setorial	37
13.5 Cronograma	37
13.6 Termo de Encerramento de Projeto ou Fase	37
14. Projeto Setorial no âmbito das Superintendências Regionais	38
15. Programas	39
15.1 O que é Gerenciamento de Programas?	40
15.2 Componentes importantes de Gerenciamento de Programas	41
15.2.1 Plano de gerenciamento de programas	41
15.2.2 Plano de governança do programa	41
15.2.3 Plano de comunicação do programa	41
15.2.4 Análise de partes interessadas do programa	41
15.2.5 Rastreador de problemas	41
15.3 Gerente de Programa e suas funções	42
15.4 Gerenciamento de Programas & Gerenciamento de Projetos	43
15.5 Benefícios do Gerenciamento de Programas	43
16. Considerações finais	44
17. Dos modelos de documentos e artefatos citados	45
18. Bibliografia	46



01

Introdução

O presente material disciplina o gerenciamento de projetos na PRF. Trata-se de uma ferramenta de gestão que objetiva instrumentalizar o gerenciamento de projetos na instituição.

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK, **projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.**

O mesmo Guia conceitua Gerenciamento de Projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Esses conceitos são estruturantes e embasam o raciocínio que envolve a entrega de resultados, por meio de projetos.

Parte substancial desse material foi extraída dos conhecimentos compartilhados pela fundação *Project Management Institute* - PMI. Sua história começa em 1969, e tem como ponto de partida a construção de um fórum para estudos e debates para o desenvolvimento de gestão de projetos.

A partir de sua fundação, o PMI lança, em 1984, o *Project Management Professional* - PMP, uma espécie de embrião do PMBOK. A partir de então, a ideia vai se desenvolvendo e ganhando corpo ao longo dos anos, até que, no ano de 1996, o primeiro guia PMBOK foi então publicado.

A década de 90 foi marcada por um grande avanço na área de tecnologia, notadamente com a popularização da internet. Esse período aponta para uma série de transformações no ambiente corporativo, aumentando a competitividade global, a busca por eficiência e a condução de projetos em múltiplas realidades (cultural, geográfica, econômica, educacional), demandando a incorporação de metodologias que garantissem a qualidade das entregas pactuadas.

No contexto da PRF, a cultura de gerenciamento de projetos inicia-se com o Projeto Unidade de Apoio ao Cidadão – Unaci, que foi um projeto instituído no contexto do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – Pronasci, no ano de 2007. Na década de 2010, foram contratadas consultorias para formar servidores em gerenciamento

de projetos, objetivando a estruturação de um Escritório de Projetos. Dessa iniciativa, nasceram grandes inovações na PRF, dentre as quais se destaca o Projeto I2 – Identidade Institucional, que redesenhou e redefiniu a imagem da PRF, conceituando uniformes, viaturas, estruturas e apresentação da marca PRF. Foi um exemplo de projeto conduzido de maneira estratégica, com grande envolvimento da Direção-Geral do órgão, que garantiu a articulação com todas as áreas da polícia, viabilizando seu sucesso.

A partir de então, a PRF viveu saltos qualitativos e quantitativos em suas entregas, adotando o gerenciamento de projetos alinhados com a Estratégia Institucional como premissa de evolução.

Por esse motivo, a Diretoria Executiva, por intermédio da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica, entende ser imprescindível a adoção de um material que consolide parte dessa experiência, encontrando-se acessível a todo servidor que se interessar pelo tema e, sobretudo, àqueles envolvidos em projetos na PRF.

O presente manual cumpre esse propósito.

02

Objetivo

Este manual tem como objetivo sintetizar e padronizar os processos envolvidos no gerenciamento de projetos na PRF, sendo aplicável a qualquer projeto em curso na instituição, uma vez que os artefatos e caminhos são os mesmos, independentemente do tipo ou nível do projeto.

Os projetos na PRF podem ser classificados como Estratégicos ou Setoriais. Por Estratégicos, compreendem-se todos os projetos que impactam direta e consistentemente

na Estratégia Institucional e, por esse motivo, são conduzidos pela Diretoria Executiva, através da área de Gestão Estratégica. Qualquer outro projeto desenvolvido na instituição que não seja classificado como Estratégico, será considerado Setorial. Essa classificação leva em consideração aspectos técnicos e políticos que serão discutidos neste manual.

Portanto, a metodologia aqui apresentada é aplicável aos projetos Estratégicos e Setoriais.

Para além da metodologia de gerenciamento de projetos, este manual busca clarificar a própria natureza e pertinência de um projeto. Antes mesmo de colocar em prática a mecânica de gerenciamento, é preciso analisar criticamente se existem justificativas plausíveis para o estabelecimento de um projeto. Assim, o manual explora a competência de saber fazer as perguntas certas, que levarão à conclusão da necessidade ou não de iniciação de um projeto.

Visando melhor compreensão a assimilação do conteúdo, este Manual elenca artefatos, ilustra processos e descreve práticas consideradas essenciais para a formalização, planejamento, execução, monitoramento, validação de entregas e encerramento do projeto.

03

Projetos

A teoria clássica preconiza que um projeto é uma **iniciativa temporária e única que é planejada, executada e controlada para alcançar um objetivo específico, que contribui para os objetivos gerais da organização**. São iniciativas com início e término definidos, com desígnio específico, tais como a criação de um novo produto, a implementação de um novo sistema ou a aquisição excepcional de um bem ou equipamento. Assim, o objetivo final de um projeto é **entregar valor**, seja na forma de um novo produto, serviço ou inovação.

A ideia de Projetos como instrumento de gestão nasce da necessidade de otimização de recursos, permitida na industrialização do início do século XX. Naquela altura, Frederick Taylor introduziu princípios de gerenciamento científico que orientaram o caminho para a gestão de projetos moderna.

Com a aproximação da Indústria com a Academia, a Gestão de Projetos ganha consistência e consubstancia-se como Disciplina, em meados da década de 1950. Surgiram técnicas como o Método do Caminho Crítico (CPM) e a Técnica de Revisão e Avaliação de Programas (PERT), que notabilizaram empresas como a IBM e a DuPont.

O Método do Caminho Crítico (CPM) foi desenvolvido pela DuPont em parceria com a Remington Rand Corporation e a **Harvard Business School**. Ele se concentra na sequência de atividades críticas para determinar o tempo total necessário para concluir um projeto.

A seu turno, a Técnica de Revisão e Avaliação de Programas (PERT) foi Criada pelo Departamento de Defesa dos EUA, para gerenciar projetos de alta complexidade, como projetos militares e espaciais. Ela se concentra na análise probabilística dos tempos de conclusão das atividades.

A partir da década de 1960, com a fundação do *Project Management Institute* - PMI, a gestão de projetos tornou-se uma prática bastante difundida, sobretudo nas indústrias cujo nível de investimento e desenvolvimento permitiam maior controle, tais como a de tecnologia, construção, e saúde.

O crescente avanço tecnológico e a rápida obsolescência de produtos e recursos acabou demandando metodologias mais agudas. Metodologias ágeis, como Scrum¹ e Kanban², trouxeram uma abordagem mais flexível e colaborativa à gestão de projetos, equalizando a disciplina com desafios contemporâneos.

Assim, consideramos que a gestão de projetos é uma disciplina crucial em qualquer tipo de organização. Ela evolui continuamente à medida que novas tecnologias, ferramentas e metodologias são desenvolvidas para enfrentar os desafios complexos da gestão de projetos na atualidade.

Os projetos diferem-se das operações diárias, ordinárias ou mesmo programadas de uma organização, uma vez que pressupõe-se que todas essas ferramentas de gestão já estão incorporadas à engrenagem institucional. Em grande medida, são considerados Processos.

Em regra, os projetos são acompanhados de inovação. Esse binômio - projeto/inovação, é, inclusive, a base de sustentação da estratégia de lançamento de empresas de tecnologia, as startups.

Assim como estão ligados à inovação, os Projetos, por sua complexidade e ineditismo, sempre carregam um percentual de risco inerente. Cabe ao gerente de projeto identificar, avaliar e gerenciar esses riscos ao longo do ciclo de vida do projeto, o que só é possível por intermédio do monitorado e da avaliação das fases do projeto, em relação ao plano original.

Muitas instituições no âmbito público e privado têm aderido ao modelo de gestão orientada por projetos, que é uma abordagem estratégica em busca de eficiência, inovação e performance. Por meio dessa abordagem, as instituições adotam uma mentalidade mais flexível e centrada na entrega de valor.

O desafio nesse tipo de abordagem é conduzir projetos interligados que impulsionam a organização em direção aos seus objetivos de longo prazo. Os projetos tornam-se a unidade de mensuração da execução da estratégia.

Mas para que esta opção seja viável, todos os projetos precisam estar alinhados com a estratégia organizacional. Cada projeto contribui diretamente para o impulsionamento de um ou mais objetivos estratégicos. Como consequência, os recursos são alocados de maneira mais eficiente e eficaz, priorizando projetos segundo o grau de alinhamento com a estratégia.

1 Interface de trabalho que permite resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto entrega produtos de maneira produtiva e criativa.

2 Sistema visual de gestão de trabalho, que busca conduzir cada tarefa por um fluxo predefinido de trabalho.

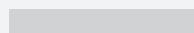


Além do ganho de performance, a gestão orientada por projetos contribui para uma Cultura Colaborativa. As interações multinível e em rede geram espaço para a colaboração e a aprendizagem contínuas. As equipes são incentivadas a compartilhar recursos, conhecimento, boas práticas, aumentando a sinergia e a potência institucional.

A gestão orientada por projeto não é uma simples mudança de processos, mas uma transformação cultural que requer comprometimento e liderança. No entanto, suas recompensas são substanciais, permitindo que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos de forma mais eficiente, enquanto permanecem ágeis e prontas para enfrentar os desafios em um mundo em constante evolução. É uma abordagem que está moldando o futuro dos negócios, tornando-os mais adaptáveis, eficazes e orientados para o sucesso no longo prazo.

04

Conceitos importantes



O gerenciamento de projetos fica mais evidente quando se vislumbra uma abordagem disciplinada para planejar, executar, controlar e finalizar demandas. Para melhor compreensão dessa abordagem, seguem alguns conceitos estruturantes que servem à área de Gestão Estratégica na PRF.

Controle: monitoramento do progresso do projeto. Em regra, o controle é feito a partir da comparação entre o plano original e o status atual. Identificando-se desvios, medidas corretivas precisam ser tomadas, para resguardar a viabilidade do projeto.

Cronograma: Documento que aponta a data de entrega de cada tarefa que será executada ao longo do projeto. Deve descrever sucintamente a tarefa, indicar o nome que a identifica, sua duração, data de início e término, relacionamento com as demais tarefas e responsáveis pela execução.

Custo: é o orçamento global do projeto, considerando-se todo tipo de recurso que será necessário, tais como aquisições, contratações, treinamento, gestão de entregas, logística, comunicação, etc. Em regra, apresenta-se um cálculo detalhado, individualizando e precificando cada item do projeto.

Demanda: Quaisquer problemas, necessidades ou oportunidades apresentadas pelas áreas técnicas da PRF, com potencial de significativa contribuição para a Estratégia Institucional.

Diferença de Projeto e Processo: Diferem-se principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário e gera uma entrega exclusiva, enquanto o processo é contínuo e executa serviços cotidianos.

Encerramento: Após a conclusão de todas as atividades do projeto, ocorre o encerramento formal. Isso envolve a entrega do produto ou resultado final pactuado, a análise das lições aprendidas e o fechamento de todas as atividades adjacentes ao projeto.

Entrega: São os itens tangíveis ou mensuráveis que materializam o progresso do projeto, até a conclusão dos seus objetivos. As entregas são úteis como marcos nos Projetos, mas também como elemento constitutivo do Escopo, ajudando a equipe do projeto a se manter adstrita ao que foi pactuado. São definidas na fase de planejamento e descritas detalhadamente no Plano do Projeto.

Entregas Estratégicas: Ações de baixa complexidade, que não se enquadram no conceito de Projeto, mas que possuem vinculação à Estratégia Institucional.

Escopo: é o detalhamento da entrega prevista para o projeto. Nesse detalhamento, são definidos padrões de

qualidade e os prazos são ajustados. Também se define aquilo que não está incluído no projeto, ou seja, que está fora do escopo. O monitoramento do escopo previne constantes que podem afetar prazos, custos e qualidade.

Estrutura Analítica do Projeto - EAP: A EAP ou WBS (*Work Breakdown Structure*) é a divisão das entregas e do trabalho (pacote de trabalho) no tempo. É uma ferramenta visual que possibilita acompanhar a evolução do projeto, baseado no seu escopo. Este artefato pode ser construído utilizando qualquer ferramenta que gere estrutura hierárquica de ações, com níveis de precedência entre uma e outra.

Execução: desdobramento do projeto, conforme o planejamento. As atividades devem ser realizadas de acordo com o Plano do Projeto. É uma tarefa articulada, que envolve coordenação de equipes, implementação de processos e comunicação com partes interessadas.

Gerenciamento do Projeto: Encadeamento de ações, segundo uma metodologia, com vistas a alcançar um objetivo previamente definido como escopo.

Missão: define a razão de existir de uma organização, delimitando claramente seu foco de atuação;

Planejamento: definição dos objetivos do projeto, identificação de tarefas, alocação de recursos, estimativa de prazos e custos, e desenvolvimento de um cronograma detalhado.

Plano de Ação: Atividade que possui relevância para a organização mas não é tratada como projeto. Os Planos de Ação normalmente são desenvolvidos para atividades ordinárias, que já estão no fluxo da instituição. Inobstante, tais ações precisam ser acompanhadas em sua evolução, motivo pelo qual é exigida documentação mínima. Os Planos de Ação não fazem parte do portfólio de projeto da PRF e não demandam gerenciamento através da formalização de artefatos, apenas atualização de marcos importantes como entregas específicas ou metas alcançadas.

Plano de Projeto: Documento que descreve de forma clara o que será feito, atribuindo as responsabilidades à Equipe do Projeto, bem como estabelecendo prazos e critérios de qualidade que definirão que uma entrega foi realizada com sucesso.

Plano Estratégico: produto do Planejamento Estratégico, consolidando e formalizando a estratégia definida, sendo este composto pelas seguintes perspectivas;

Processo: Esforço continuado, encadeado por fases previamente conhecidas, que geram um resultado estimado. Em regra, está no cotidiano da instituição.

Processos de Suporte: recursos investidos pela sociedade na organização, de forma que esta possa gerir e executar adequadamente suas atividades (Processos Finalísticos), transformando esses investimentos em resultados sociais efetivos (Resultados Institucionais).

Processos Finalísticos: atividades estratégicas da organização, que mediante aproveitamento adequado dos meios disponíveis (Investimentos Estratégicos), busca o atingimento dos macro-objetivos institucionais (Resultados Institucionais); e

Programas: Conjunto coordenado e coerente de Projetos que, juntos, carregam potencial para alterar a realidade institucional, associado ao um problema social.

Projeto Estratégico: projeto que, devido ao seu porte, complexidade, multidisciplinaridade, impacto e/ou relevância, foi classificado como estratégico. Estão diretamente vinculados aos objetivos estratégicos e recebem essa classificação após deliberação com as partes envolvidas. O principal patrocinador é o Diretor-geral da PRF, que deve acompanhar sua evolução. Todos os Projetos Estratégicos são aprovados pela DIREX e monitorados pela área de Gestão Estratégica da PRF.

Projeto Setorial: Projetos que serão executados/monitorados pelas Áreas Temáticas e acompanhados pela pasta de Gestão Estratégica. Tanto a documentação exigida quanto a prestação de contas para esses projetos são mais simplificadas, dando oportunidade para o Gerente de Projetos evoluir com maior dinamismo. A Gestão Estratégica, entretanto, pode colaborar com o suporte técnico, mediante solicitação. Os Projetos Setoriais precisam estar ligados os objetivos e metas declarados no Plano Diretor da área.

Projeto: esforço temporário, com início e fim bem delimitados, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ou seja, buscando uma inovação;

Qualidade: parâmetro estabelecido quando do ajuste do escopo. Para se mensurar a qualidade de uma entrega, é necessário, antes, estabelecer critérios mínimos para a aceitação dos itens pactuados. Variáveis importantes como legalidade, resistência, atualidade, consistência, adequação, governança, continuidade, podem ajudar a definir o padrão de qualidade das entregas de um projeto.

Recursos: elementos necessários ao desenvolvimento do projeto. Os recursos podem ser de diferentes categorias (materiais, logísticos, humanos, tecnológicos, financeiro) e devem ser dimensionados de maneira eficiente para apoiar a execução do projeto.

Referencial Estratégico: diretriz basilar para a construção do Plano Estratégico, em que estão contidas a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da organização;

Resultados Institucionais: resultados que a organização efetivamente busca entregar à sociedade em retorno aos investimentos realizados (Investimentos Estratégicos), sendo estes resultados institucionais uma decorrência natural da gestão de seus recursos e da execução de suas atividades (Processos e Projetos Estratégicos);

Risco: tudo aquilo que pode afetar o êxito do projeto, seja prejudicando a qualidade, interferindo no cronograma, extrapolando orçamento, interferindo na equipe, etc. O gerente de projetos pode conhecer determinado risco e, mesmo assim, aceitar expor-se ao risco, segundo seu apetite e segundo as estratégias de mitigação de impacto desenvolvidas, a partir dos riscos identificados.

Tempo: métrica de evolução do projeto. O tempo é um fator determinante no sucesso dos projetos, uma vez que projetos entregues fora do prazo, em regra, não atendem ao objetivo inicialmente estabelecido. Para evitar atrasos, o gerente precisa organizar as tarefas em ordem lógica, cronológica e com as precedências correspondentes.

Valores: virtudes características da organização que devem ser preservadas e incentivadas, de forma que os fins pretendidos sejam alcançados por meios adequados e legítimos;

Visão de Futuro: define o que a organização pretende se tornar e o seu posicionamento estratégico ao final do horizonte temporal do seu Plano Estratégico;

05

Parâmetros para Projetos Estratégicos

Para que haja a melhor condução e divisão das responsabilidades administrativas, orienta-se seguir os quesitos abaixo:

I - Os Projetos Estratégicos serão conduzidos pela área temática com maior afinidade com o escopo do Projeto;

II - As responsabilidades administrativas ligadas à manutenção da equipe do Projeto (convocações, passagens, diárias, entregas, etc) ficarão à cargo da Diretoria demandante;

III - Os recursos necessários ao Projeto, tais como Equipe, Gerente de Projeto, orçamento e patrocínio frente a outros órgãos externos, podem ser recrutados em qualquer área da PRF, incluindo-se as Superintendências Regionais; e

IV - O monitoramento e controle da evolução dos Projetos Estratégicos ficará a cargo da CGGE.

06

Atores no gerenciamento de projetos

Uma das características indissociáveis de qualquer projeto é a coordenação entre as partes interessadas e/ou afetadas pelo problema que o projeto busca solucionar. Esses atores precisam trabalhar em coordenação, cada um conforme seu mandato e abrangência, favorecendo o projeto em qualquer de suas fases.

Fundamentalmente, consideramos essenciais os seguintes papéis:

Demandante

Fornece os requisitos funcionais da demanda e o apoio para a viabilização do Projeto. Pode ou não compor a Equipe do Projeto. Caso exista mais de um Demandante, um deles deverá ser eleito como ponto focal para desempenhar as responsabilidades.

Compete ao Demandante:

- Apresentar proposta de demanda conforme diretrizes da DPPE/CGGE/DIREX e PRF;
- Atuar em estratégias de ações do Projeto;
- Validar tecnicamente as entregas do Projeto;
- Prover recursos humanos para o Projeto;
- Tomar decisões conforme previsto nas regras de escalonamento;
- Fornece conhecimentos acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Atuar na gestão de conflitos com as Partes Interessadas no Projeto;
- Fornecer informações legais;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do Projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do Projeto, quando solicitado.

Patrocinador

Figura responsável por viabilizar a condução do projeto. Possui mandato e influência para garantir o desentrelaçamento de questões internas e externas à instituição. Sua visão é determinante para o projeto, pois o patrocinador é responsável por assegurar que o projeto esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Compete ao Patrocinador:

- Definição de objetivos e prioridades no projeto, garantindo sua correspondência com a Estratégia Institucional;
- Alocar os recursos necessários para ao projeto: pessoas, recurso financeiro, logística, capacidade administrativa, etc.;
- Defesa do Projeto junto a outras instâncias, sendo responsável pelo seu monitoramento e gerenciamento da qualidade das entregas, até o encerramento do Projeto;
- Aprovar mudanças no escopo, cronograma ou orçamento do projeto, sempre no interesse da convergência do projeto com a Estratégia Institucional;
- Fazer a Comunicação Executiva do Projeto, informando seu progresso de maneira estratégica às partes interessadas ou impactadas.
- Tomar decisões estratégicas relacionadas ao projeto, tais como continuar, encerrar ou redirecionar o projeto, com base nas mudanças de contexto ou ambiente de negócios.
- Assinar a documentação de encerramento do Projeto, validando as entregas de maneira que o projeto seja concluído conforme os requisitos estabelecidos.

Gerente do Projeto

Servidor responsável por planejar, coordenar, executar e controlar todas as atividades envolvidas em um projeto, assegurando que seja concluído com sucesso, dentro do prazo, do orçamento e dos requisitos estabelecidos. Suplementarmente, desempenha um papel fundamental na comunicação do projeto em três níveis: junto à equipe do Projeto; no âmbito da instituição; e junto aos clientes externos, portanto fora da instituição. Sua escolha ocorre mediante validação de competências exigidas tanto para o gerenciamento de projetos, como pelo conhecimento técnico sobre a matéria que versa o projeto. Cumpre à área estratégica a verificação da capacidade técnica do servidor indicado, avaliando seu conhecimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, provendo suporte e capacitação necessários para o sucesso do seu trabalho.

Compete ao Gerente do Projeto:

- **Planejar e gerenciar o Projeto sob sua responsabilidade;**
- **Definir estratégias de implementação;**
- **Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação/execução do Projeto;**
- **Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o Projeto;**
- **Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas do projeto;**
- **Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o Projeto seja concluído dentro do planejado**
- **Relacionar-se com as Partes Interessadas no Projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);**
- **Gerenciar o planejamento e orçamento do Projeto;**
- **Acompanhar os indicadores de desempenho do Projeto;**
- **Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do Projeto;**
- **Agir para mitigar riscos inerentes ao Projeto;**
- **Distribuir e negociar metas com a Equipe do Projeto, incentivando o alcance dos resultados;**
- **Gerenciar conflitos com a Equipe do Projeto, bem como com as outras áreas interessadas;**
- **Reportar a situação do projeto ao Patrocinador e à DPPE/CGGE/DIREX;**
- **Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do Projeto;**
- **Manter os documentos pertinentes atualizados;**
- **Responder pelas ações e resultados do Projeto;**
- **Orientar a equipe para alcançar os resultados.**

Gerente do Projeto Adjunto

Ao selecionar a equipe, o Gerente de Projeto deve designar um Adjunto, que atuará no projeto de forma coordenada, substituindo o titular nos seus impedimentos.

O Gerente de Projeto Adjunto possuirá os mesmos atributos e responsabilidades do Gerente titular, na conformidade do tópico anterior, cooperando com a equipe nas áreas em que houver necessidade.

Sua responsabilidade não se limita à substituição do titular, devendo, em todo tempo, atuar coordenadamente com a equipe, em direção aos objetivos do projeto.

Equipe do Projeto

Servidores que estão vinculados ao Projeto e que respondem, para fins administrativos, ao Gerente do Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área que forneçam informações para a realização do Projeto.

Compete aos membros da equipe do projeto:

- Auxiliar o Gerente de Projeto no planejamento do Projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente de Projeto;
- Reportar ao Gerente de Projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada;
- Fornecer informações sociais, ambientais e culturais que definem os requisitos que a solução;
- Promover a cultura de gestão de projetos;
- Apoiar e orientar as áreas e unidades regionais da PRF na gestão de portfólio, programas e projetos;
- Promover e atualizar a Metodologia de Gestão de Projetos da PRF;
- Propor, uniformizar e promover a utilização de ferramentas para a gestão de portfólios, programa e projetos;
- Estimular o processo de melhoria contínua pela realização de estudos comparativos das melhores práticas vigentes acerca do gerenciamento de portfólio, programas e projetos;
- Representar a PRF nos assuntos relacionados ao Gerenciamento de Projetos.

Pontos Focais

Servidor designado para desempenhar um papel de comunicação e coordenação entre as o Gerente e/ou Equipe do Projeto e a área que representa. O ponto focal pode articular com uma ou mais Equipes de Projeto, facilitando a troca de informações, o acompanhamento do progresso e a resolução de problemas.

Compete ao Ponto focal:

- Garantir que as informações relevantes sobre o projeto sejam transmitidas de maneira eficaz entre as partes interessadas;
- Apoiar na formulação de requisitos técnicos para a especificação do Escopo;
- Confeccionar relatórios, com atualizações de status do Projeto, garantindo que a área detenha as informações necessárias ao sucesso do Projeto;
- Identificação, avaliação e resolução de problemas que envolvam a área que o Ponto Focal representa;
- Manter o histórico de evolução do Projeto, bem como a documentação técnica com registros das atividades desenvolvidas no projeto, cumprindo a função de conformidade do Projeto
- Compor e/ou liderar reuniões e sessões de trabalho relacionadas ao projeto, facilitando a participação dos servidores diretamente envolvidos em determinada demanda.

Consultoria

Pessoa ou empresa contratada para auxiliar tecnicamente o desenvolvimento de projetos na PRF. Os consultores podem contribuir de diversas maneiras, sempre com o objetivo de favorecer o sucesso do projeto.

Compete à Consultoria:

- Realizar análises apuradas para auxiliar na clarificação dos desafios que o projeto se propõe a solucionar. Essas análises podem contemplar estudos técnicos, coleta de dados, entrevistas, avaliação diagnóstica ou qualquer outro recurso que auxilie na condução do projeto;
- Auxílio na criação de estratégias, planos de ação e recomendações que viabilizem as entregas do Projeto;
- Assessoria especializada, com a internalização das melhores práticas disponíveis no mercado;
- Auxílio na implementação de metodologias, mediante treinamentos, configuração de sistemas, apresentação de novas ferramentas, etc.;
- Auxiliar a liderança do projeto, contribuindo para a definição de escopo, planejamento e monitoramento do projeto, para que os prazos estabelecidos pelo Patrocinador sejam obedecidos;
- Auxílio na avaliação de Riscos, contribuindo para a construção de estratégias de mitigação e planos de contingência;
- Auxílio na comunicação do Projeto.

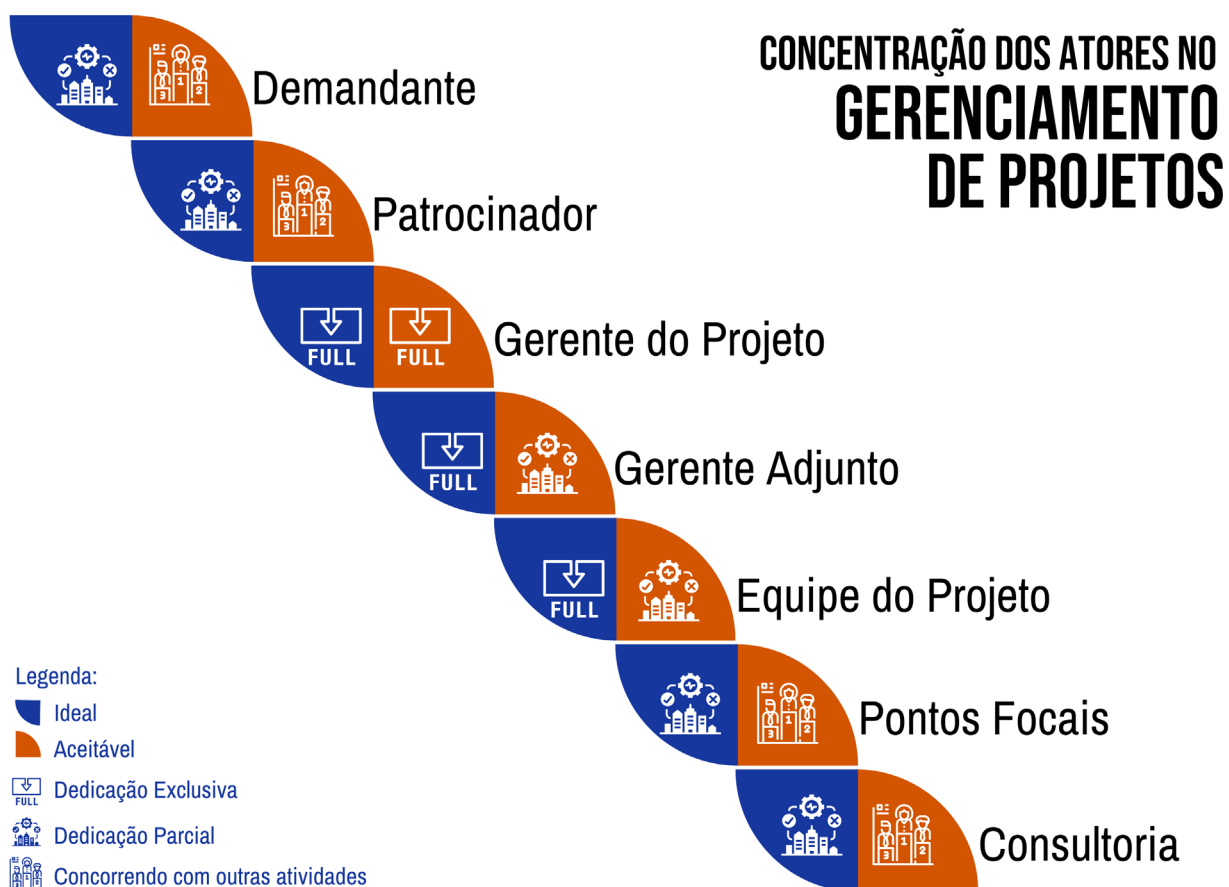
Clientes ou Usuários Finais

São os destinatários alcançados pelos resultados do projeto. Podem ser servidores da PRF, servidores públicos de outros órgãos, dirigentes políticos, sociedade civil, organizada ou não. Portanto, são o público-alvo das entregas do projeto.

É importante destacar que não necessariamente o Cliente é um indivíduo. No caso da PRF, o Cliente, em regra, é um conjunto determinado de pessoas, representadas por uma projeção de cliente ideal, ou usuário típico da entrega do projeto.

Stakeholders

Qualquer pessoa, dentro ou fora da instituição, que tenha interesse no projeto ou que possa ser diretamente afetado por seus resultados. São pessoas que precisam ser cientificadas sobre o curso do projeto, seus impactos e resultados, uma vez que fazem parte da engrenagem do projeto.



07

Fluxo

Todo projeto nasce para enfrentar um problema ou aproveitar uma oportunidade. Mas, antes mesmo de ser estabelecido, a ideia que motiva o projeto precisa passar por uma avaliação prévia, que identificará o potencial da demanda, da mesma forma que classificará a iniciativa como Estratégica ou Setorial.

A seguir, apresentamos o fluxo de análise da proposta de projeto, composto por seis fases: iniciação, análise, consulta, priorização, decisão e monitoramento. Essas fases permitem que a Diretoria Executiva tenha uma visão tópica sobre os principais projetos em curso na instituição, alocando recursos específicos àqueles classificados como Estratégicos.

Em virtude da necessidade de priorização de recursos, o portfólio de Projetos Estratégicos contará com, no máximo, **5 (cinco) projetos simultâneos**. No entanto, as demais Diretorias podem conduzir Projetos Setoriais, de acordo com sua capacidade executiva. Os Projetos Setoriais podem, inclusive, em algum momento do seu ciclo de vida, serem alçados à condição de Estratégico. Por outro lado, Projetos Estratégicos também podem ser reclassificados como Setoriais, na medida em que cumprirem sua finalidade e/ou requererem menos energia institucional para sua condução. As reclassificações de projetos setoriais e a inclusão e exclusão dos projetos estratégicos dependerão de **Análise Hierárquica de Priorização**, conduzida pela CGGE e aprovada pela Diretoria Executiva e Direção-Geral, preferencialmente em **Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE**. Adicionalmente, os projetos que não foram iniciados como Estratégicos podem ser reclassificados também, de acordo com decisão técnica e política do órgão.

FLUXO

Orientação para o encaminhamento e avaliação de ideias, que tendem a se tornar **Projetos ou Processos** e, conforme o interesse institucional, classificados em Estratégicos, até o limite de **10 Projetos Estratégicos**.



Figura 2: Fluxo de Iniciação de Projetos.

Importante observar que qualquer documento que diga respeito a Projetos Estratégicos, independentemente da fase em que se encontra, precisa passar pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica. Isso permite controle e governança sobre as ações em curso na instituição e seus impactos na Estratégia Institucional. Portanto, seja nas fases preliminares, de negociação de escopo, seja na fase do desdobramento do projeto, ao tempo das entregas ou no encerramento da fase/projeto, se o assunto de que trata o documento estiver ligado a qualquer Projeto Estratégico em curso na instituição, deverá, invariavelmente, passar pela CGGE/DIREX.

08

Fases do Projeto

Todo projeto percorre um caminho lógico, conhecido como ciclo de vida do projeto. Para melhor compreensão e gestão, esse ciclo é dividido em cinco fases principais, partindo-se da Iniciação, segundo o Planejamento, entrando na Execução, mantendo Monitoramento e Controle e, por fim, Encerramento.

Essas fases estão representadas na figura a seguir, e serão melhor desenvolvidas neste tópico.

Importa destacar que as fases são **interdependentes**, ou seja, o resultado de uma interfere diretamente no resultado das demais. Portanto, a taxa de sucesso de um projeto depende do nível de sinergia gerado no ciclo de vida do projeto e isso depende, sobretudo, da articulação do Gerente e da Equipe, fazendo com que todas as fases sejam desenvolvidas adequadamente.



Figura 3: Fases do Projetos.

8.1 Iniciação

Todo projeto, antes de nascer, deve responder à seguinte questão:

**“qual problema a ser enfrentado?” ou
“qual oportunidade a ser aproveitada?” e
“existe alguma iniciativa semelhante
em curso na PRF?”**

Respondendo-se objetivamente as questões acima, será possível analisar se existe fundamento para o início de um projeto.

A Iniciação é segmentada em cinco fases, que vão desde a concepção do projeto ao seu planejamento.

Esse caminho permite a construção de um fluxo de trabalho sequenciado, que tem por objetivo a padronização no gerenciamento dos projetos na PRF.

Após a aprovação do Business Case, a minuta da Portaria de Institucionalização do Projeto deve ser construída pela DPPE/CCGE, descrevendo o objetivo, bem como designando servidores que atuarão como o Gerente do Projeto, Gerente Adjunto e equipe do projeto. A publicação é ato da DPPE/CCGE.

Sequência de Tarefas Fase de Iniciação

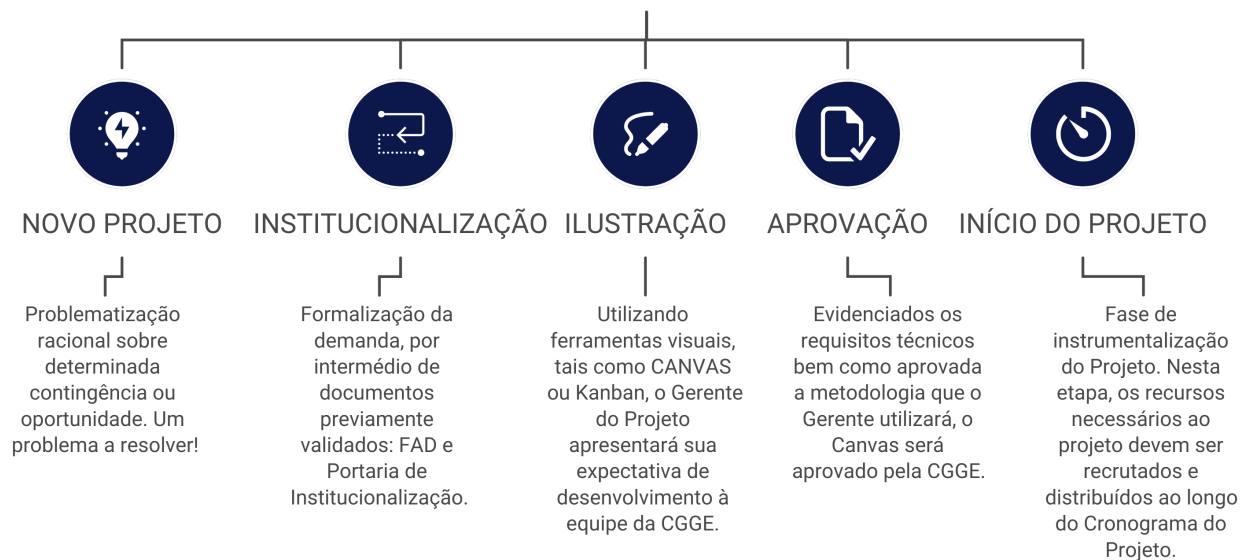


Figura 4: Sequência das tarefas referente a **iniciação** do projeto.

8.2 Portaria de institucionalização do projeto e equipe

Documento obrigatório que possui a função de formalizar o início do projeto, descrevendo o objetivo do projeto, assim como designa o Gerente do Projeto e o seu substituto, sua equipe, estabelece as competências e entregas do projeto.

Deve ser emitida pela DPPE e encaminhada para a CGGE para que seja analisada, gerada a portaria e enviada para assinatura do DIREX.

[illegible]

Figura 5: Modelo de portaria de projeto estratégicos.

Template de Minuta de Portaria de Institucionalização do Projeto.
Minuta de Portaria de Institucionalização do Projeto preenchido (boa prática).

Disponível na
WikiPRF

8.3 Project Model Canvas

Um Canvas de Projeto é uma representação visual e simplificada do Projeto, utilizada para organizar informações de forma clara e objetiva, facilitando a compreensão de contexto. É uma ferramenta eficaz para auxiliar primeiramente o Gerente de Projeto. Mas também auxilia na defesa do projeto junto a outras áreas da PRF ou interfaces externas à instituição. Além de simplificar e clarificar as informações, essa forma de apresentar o projeto incentiva a colaboração e a criatividade, gerando possibilidades de cooperação coordenada.

O Canvas também é uma ferramenta que ajuda a levantar requisitos e parâmetros negociais do projeto. Deve

ser preenchido com as informações mais importantes que descrevem as características do projeto, tais como Objetivos do Projeto, Escopo, Cronograma, Orçamento, Partes interessadas/envolvidas no Projeto, Riscos e os Recursos necessários.

Uma vez aprovado o início do Projeto e, antes da apresentação do Plano de Projeto, o Gerente do Projeto deverá apresentar o desenvolvimento do projeto de forma esquemática, através do Project Model Canvas

Essa é a metodologia adotada na PRF para apresentação de projetos.

Modelo do Canvas utilizado na PRF:

GP:		NOME DO PROJETO:		
JUSTIFICATIVAS Passado <ol style="list-style-type: none"> 	PRODUTO <ol style="list-style-type: none"> 	STAKEHOLDERS EXTERNOS & Fatores externos <ol style="list-style-type: none"> 	PREMISSAS <ol style="list-style-type: none"> 	RISCOS <ol style="list-style-type: none">
OBJ SMART <ol style="list-style-type: none"> 	REQUISITOS <ol style="list-style-type: none"> 	EQUIPE <ol style="list-style-type: none"> 	GRUPO DE ENTREGAS <ol style="list-style-type: none"> 	LINHA DO TEMPO <ol style="list-style-type: none">
BENEFÍCIOS Futuro <ol style="list-style-type: none"> 	RESTRIÇÕES <ol style="list-style-type: none"> 		CUSTOS <ol style="list-style-type: none"> 	

PROJECT MODEL CANVAS

Figura 6: Template de Modelo de uso do Project Model Canvas.

Exemplo do Canvas preenchido:

Justificativas (passado) Excesso de documentos Falhas de acompanhamentos Descontrole nas requisições Duplicação de informação	Produto Sistema web disponibilizado na intranet, com módulos de usuário, analista e gestor, para o controle e acompanhamento de todos os processos encaminhados ao setor.	Stakeholders Externos Secretário da STIC (Patrocinador da STIC) Servidores do Setor Administrativo (cliente).	Premissas Patrocinador disponibilizará um Servidor com conhecimento sobre a regra do negócio Não existir demandas Emergenciais que sobrecarreguem a equipe Não haver greve do funcionalismo Equipe do projeto não mudar de órgão	Riscos Greve Geral dos Servidores. / Repactuar prazo de entrega Sobrecarga de tarefas. / Comunicar EGP-TIC Maria sair de licença antes do dia 30-04-17 / Alocar outro recurso
Obj. SMART Criar um sistema de cadastro, controle e acompanhamento dos processos administrativos para o RH do Tribunal, com orçamento máximo de R\$ 50.000,00. O sistema deverá entrar em funcionamento até dia 31-08-17.	Requisitos Interface deve ser responsiva, adaptando aos smartphones e tablets Estar em conformidade com a identidade visual do órgão.	Equipe José – Analista de Negócio Pedro – Desenvolvedor Sênior Paulo – Administrador do Banco de Dados Maria – Analista de Requisitos Carlos – Arquiteto de Software	Grupos de Entregas 1. Documento de Visão do Produto 2. Documento de Requisitos do Produto 3. Desenvolvimento – Banco de Dados 4. Desenvolvimento – módulo Usuário 5. Desenvolvimento – módulo Gestor 6. Teste do Sistema 7. Homologação com o Usuário	Linha do Tempo 06/03/17 03/04/17 18/04/17 01/05/17 01/06/17 15/07/17 31/07/17
Benefícios (futuro) Estabelecer controle dos processos Promover o acompanhamento dos processos Rastrear ações	Ser intuitiva Ser rápida Utilizar linguagem de desenvolvimento de domínio da equipe de técnica. Obedecer as normas de segurança da informação do órgão durante a autenticação	Restrições Não gastar mais de R\$ 50.000,00 Data limite dia 31/08/2017 Pedro só estará disponível a partir do dia 15/02/2017. Maria só poderá trabalhar no projeto até o dia 30/04/2017	Custos Analistas e Desenvolvedores só podem trabalhar 2 horas por dia no projeto Item 1 - R\$ 2.080,00 Item 2 - R\$ 2.080,00 Item 3 - R\$ 6.240,00 Item 4 - R\$ 6.240,00 Item 6 - R\$ 1.024,00 Item 7 - R\$ 0,00 Reserva (10%) - R\$ 5.000,00	

Figura 7: Project Model Canvas - Exemplo de preenchimento.

8.4 Processos SEI

O Sistema Eletrônico de Informações deverá ser utilizado para a formalização e acompanhamento do Projeto. Cabe à DPPE\CGGE\DIREX abrir um processo SEI em que estarão as seguintes informações abaixo de acordo com a necessidade do projeto:

- > Minutas e portaria de institucionalização do projeto e membros da equipe incluindo as atualizações da portaria ao longo da execução do projeto;
 - > Plano do Projeto e atualizações, formalizações de mudança, relatórios de acompanhamento e atas de reunião;
 - > Convocação de Membros do Projeto;
 - > Ofícios, despachos e demais comunicações que precisarem ser estabelecidas entre a equipe do projeto e terceiros, sejam servidores e colaboradores da PRF ou agentes externos.
 - > O Gerente de Projeto deve abrir:
 - 1 - um processo exclusivo para documentação do projeto;
 - 2 - um processo exclusivo para listar as entregas;
 - 3 - um processo exclusivo para o monitoramento.
- Todos os processos deverão estar correlacionados.

8.5 Planejamento do projeto

Nesta etapa, o projeto precisa ser descrito através do Plano do Projeto, que deve apresentar de forma clara os objetivos do Projeto, seu prazo de execução e os critérios de qualidade que definirão que uma entrega foi realizada com sucesso.

O Plano de Projeto é elaborado pelo Gerente de Projeto juntamente com toda a equipe, observando o prazo de

45 dias após a aprovação da demanda. Deve conter as informações iniciais que identificam o projeto: o escopo, o não escopo, a justificativa, a estratégia adotada para a execução do projeto, restrições e premissas, além dos artefatos que ilustrem o planejamento.

Os artefatos citados a seguir irão compor o documento Plano do Projeto e não há prescrição de ordem para construção:

8.5.1 Estrutura Analítica do Projeto - EAP e Dicionário

Conforme dito anteriormente, a EAP ou WBS (*Work Break-down Structure*) é uma divisão das entregas em pacotes de trabalho. A PRF não restringe a utilização de ferramentas para a construção da EAP por parte do Gerente, desde que apresente claramente os blocos de tarefas, associados ao tempo e ao responsável por sua execução, nos níveis em que devem acontecer. É uma forma de encadear as ações de maneira lógica e visual.

A EAP precisa ser descritiva a ponto de não gerar dúvidas em relação às entregas do Projeto. Uma EAP bem formulada precisa apresentar as tarefas (ou pacote de tarefas)

segundo uma **hierarquia**. É necessário que fique claro quais são as entregas mais relevantes, bem como elas são constituídas de entregas menores. A hierarquização permite, também, gerenciar gargalos no projeto, alocando maior energia para as entregas mais importantes.

Cada pacote de entrega precisa ser descrito de maneira **clara e inequívoca**, para que não haja embargos quando de sua entrega. Isso permite, inclusive, que as tarefas sejam isoladas quando houver necessidade de intervenção. Caso existam tarefas **interdependentes**, o grau de conexão entre elas deve ser descrito.

A EAP também precisa ser **taxativa**, ou seja, descrever todas as entregas que estão previstas no projeto. Isso permite controle de progresso e de qualidade, dando ao Gerente melhor governança sobre os resultados.

A formulação da EAP é um dos passos mais importantes para o sucesso do projeto. A partir dela é que os envolvidos poderão dimensionar o esforço necessário para realizar as entregas pactuadas. Portanto, a EAP é um documento estruturante, exigindo concentração e técnica para sua construção.

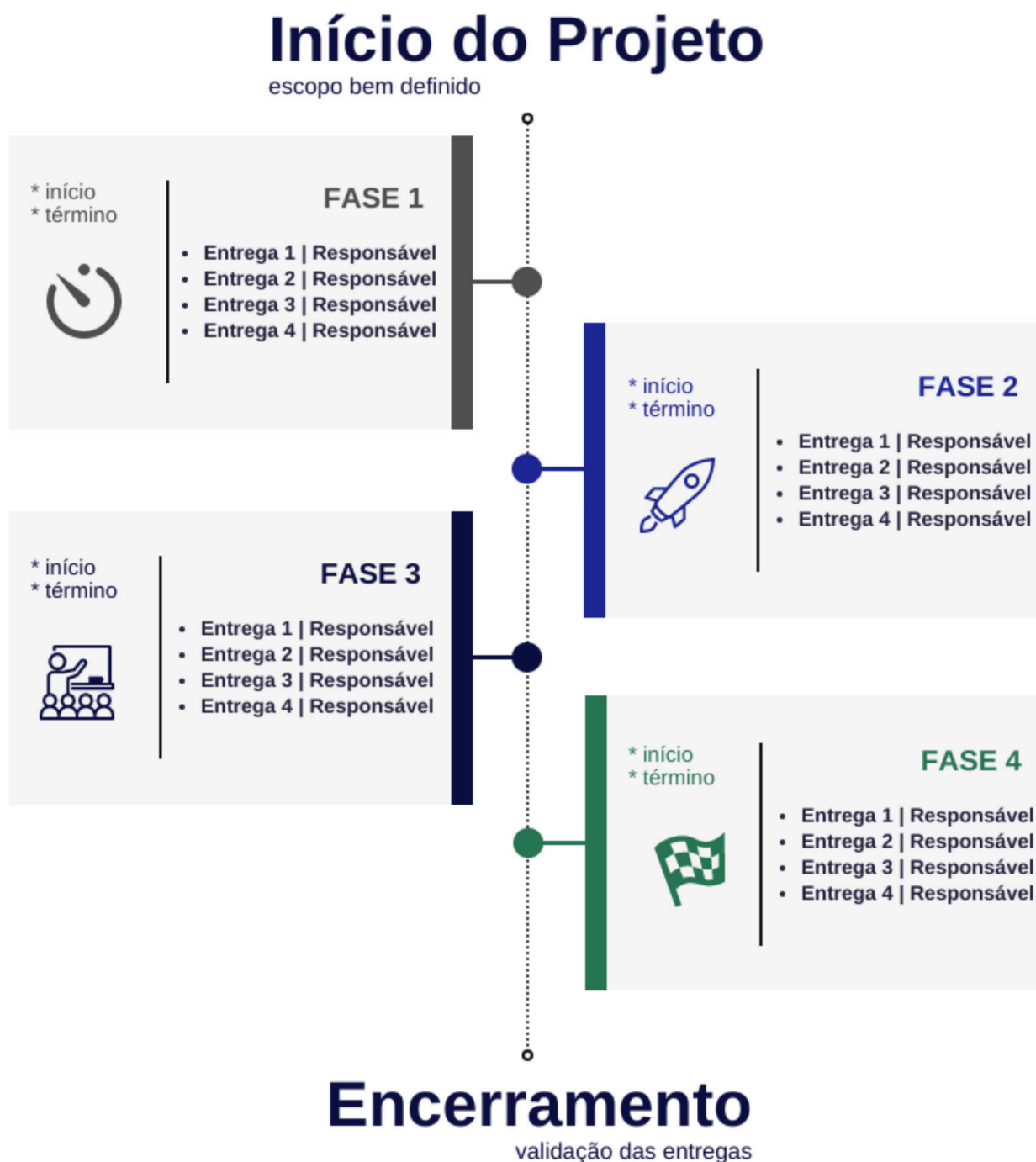


Figura 8: Exemplo de estrutura de EAP.

8.5.2 Dicionário EAP

O Dicionário da EAP descreve cada pacote de trabalho da EAP e indica o responsável. É o documento de suporte utilizado pelo Gerente, para fornecer informações detalhadas sobre tudo o que foi pactuado na fase de planejamento.

O dicionário da EAP deve conter o Nome ou Identificação do responsável pela tarefa listada, juntamente com a descrição do que representa essa entrega. Havendo custo, ele deve ser estimado.

Também é necessário indicar os recursos necessários para a entrega, bem como as datas de início e término da atividade. Por último, os padrões de qualidade devem ser claros, de maneira que quem receba a entrega consiga homologar, em conformidade com o escopo.

Além de fornecer informações contextuais sobre o projeto, o Dicionário da EAP também auxilia na comunicação, pois ajuda a garantir que todos os envolvidos no projeto tenham uma compreensão comum e detalhada do escopo e das responsabilidades, reduzindo a ambiguidade e o risco de mal-entendidos ao longo do projeto.

ID	Pacote de Trabalho	Descrição	Responsável
1.1			
1.2			
1.3			

Figura 9: Dicionário da EAP.

*Template de Dicionário da EAP.
Modelo de Dicionário da EAP preenchido (boa prática).*

**Disponível na
WikiPRF**

8.5.3 Cronograma

Cronograma: O cronograma aponta os principais marcos do projeto. Pode ser gerado através de ferramentas específicas para criação de cronogramas como o *MS Project* ou *Gantt Project* por exemplo.

Por meio dessa representação visual, o Gerente do Projeto detalhará as atividades e tarefas a serem realizadas no curso do projeto, especificando as datas de início e término para cada uma.

Ao montar o cronograma, é fundamental elencar as tarefas e estimar seu prazo de execução. É recomendável que o Gerente não estabeleça pacotes muito volumosos de entrega. Para tanto, algumas tarefas podem ser divididas em subtarefas, facilitando a gestão e acompanhamento.

É necessário, também, que o cronograma obedeça uma sequência lógica de ações, muitas vezes definidas por precedência. Por exemplo, um projeto que contemple a aquisição de itens volumosos pressupõe logística de transporte e infraestrutura para armazenamento.

Ressaltamos que todas as tarefas precisam estar atribuídas a um responsável. Não é possível listar entregas, em um cronograma, cujo responsável não foi indicado.

A área de Gestão Estratégica recomenda que os pacotes de tarefas **não excedam 30 dias**, para que seu acompanhamento seja mais eficiente. Por outro lado, recomendamos que o cronograma não seja demasiadamente analítico, relacionando tarefas curtas ou de pouca expressão no resultado do projeto (ex. confecção de documentos, contato com partes interessadas, preenchimento de atos administrativos, etc.). Cumpra ao Gerente do Projeto a sensibilidade de fazer constar as tarefas substanciais ao projeto, quebrando-as, em pacotes menores, se excederem o limite estabelecido acima.

Por último, cumpra destacar que o cronograma precisa ser atualizado continuamente. Mudanças de data para as entregas ou projeções que modifiquem o cronograma precisam ser relatadas fundamentadamente. O cronograma é um documento norteador e, portanto, não pode estar desatualizado ou descontextualizado.

Exemplo de Cronograma:

	Modo da	Id	Nome da Tarefa	Duração	% trabalho	Início	Término	Prec	Nomes dos recursos
1		1	Plano de Transformação Digital	676 dias?	0%	Sex 28/02/20	Sex 30/09/22		
2		2	Repactuação do Plano	114 dias?	0%	Qua 25/08/21	Seg 31/01/22		
3		3	Criar novo Plano de Transformação Digital	110 dias	0%	Qua 25/08/21	Ter 25/01/22		Luciene Sicuti Damaz
4		4	Validar Plano com a SEME/ME	1 dia	0%	Seg 24/01/22	Seg 24/01/22		Luciene Sicuti Damaz
5		5	Aprovar Plano no Comitê de Governança Digital da PRF	1 dia?	0%	Qua 26/01/22	Qua 26/01/22	3	Luciene Sicuti Damaz
6		6	Assinar repactuação do Plano de Transformação Digital	1 dia?	0%	Seg 31/01/22	Seg 31/01/22	5	Luciene Sicuti Damaz
7		7	Eixo 1 - Atualizar serviços no gov.br	39 dias?	0%	Seg 07/02/22	Qui 31/03/22		

Figura 10: Exemplo de modelo de cronograma.

8.5.4 Plano de Aquisições

O planejamento de aquisições do Projeto deve contemplar todo e qualquer recurso (material ou humano) que deve ser adquirido para que ele possa ser executado. Deve-se ter o cuidado de reconhecer quais aquisições são realmente necessárias para a execução do Projeto, e quais aquisições serão resultantes do Projeto, ocorrendo após o encerramento e não fazendo parte de seu escopo. Um exemplo de caso à parte são as aquisições efetuadas por outras áreas, que estão fora do controle do Gerente de Projeto.

O Plano de Aquisições deve conter a descrição dos produtos ou serviços a serem adquiridos. Todos os

itens precisam ser especificados de forma inequívoca, evitando-se compras ou contratações que não atendam ao escopo do projeto.

Normalmente o Plano de Aquisições é desenvolvido seguindo-se a estratégia de aquisições do órgão. Ou seja, ele depende de maturidade administrativa das áreas envolvidas, sobretudo a área que destinará recursos financeiros.

Ele deve conter, ainda, um Cronograma com datas limite para as ações envolvidas no processo de aquisição: especificação, licitação, entrega, pagamento e homologação.

A seguir, um modelo sucinto de Plano de Aquisições:


 PRF		Plano de Aquisições		Atualizado em: DD/MM/AA	Manual de Gestão de Projetos Estratégicos
Projeto:	[Sigla + Nome do Projeto]	Gerente do Projeto:	[Nome do Gerente de Projetos]		
ID Aquisição	Objeto (Produto/Serviço)	Justificativa	Estimativa de Valor	Data limite para aquisição	
1					
2					
3					
4					

Figura 11: Template do Plano de aquisições, uso opcional, depende da complexidade do projeto.

8.5.5 Gerenciamento de Riscos

Partindo-se da definição de risco feita acima, os riscos identificados devem ser acompanhados e monitorados, acionando-se, conforme necessidade, as ações contingentes, sempre com o objetivo de antecipar embargos ou mitigar crises, minimizando seus impactos.

O gerenciamento de riscos no projeto é uma prática contínua e iterativa. À medida que o projeto progride e as condições mudam, os riscos também podem evoluir. Portanto, é importante manter a vigilância ao longo de todo o ciclo de vida do projeto e adaptar as estratégias de resposta conforme necessário.

Importante destacar que deve ser feita a revisão da análise de risco para todo projeto finalizado. Isso ajuda potencializar a maturidade institucional para o gerenciamento de projetos, além de possibilitar a identificação de oportunidades de melhoria em futuros projetos. Tecnicamente, os riscos que ameaçam o andamento do projeto devem ser listados e analisados quanto à probabilidade de ocorrerem e ao possível impacto causado para determinar a sua criticidade. Além de definir o tipo de resposta e as medidas que serão tomadas no tratamento, deverá apontar o responsável pelo monitoramento do risco.

Ações previstas como resposta ao tratamento dos riscos identificados:

Mitigar – Apontar medidas para diminuir o impacto se o risco se concretizar.

Transferir – Quando é possível terceirizar os impactos caso o risco se concretize.

Prevenir – Apontar medidas para diminuir a probabilidade do risco se concretizar.

Explorar – Quando o risco pode impactar positivamente o projeto e é possível aproveitar a oportunidade.

Aceitar – Quando as medidas para diminuir o impacto e a probabilidade do risco se concretizar são inviáveis.

Exemplo de matriz de gerenciamento de riscos:

Projeto: [Sigla + Nome do Projeto]		Gerente do Projeto: [Nome do Gerente de Projetos]					
ID Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Resposta ao Risco	Medidas de Tratamento	Nome do responsável por monitorar o Risco
1		Muito Baixo	Muito Baixo	Baixa	Mitigar		
2		Baixo	Baixo	Baixa			
3		Médio	Médio	Média			
4		Alto	Alto	Alta			
5		Muito Alto	Muito Alto	Alta			
6							
7							
8							
9							
10							
11							

Figura 12 Gerenciamento de Riscos uso opcional.

8.5.6 Aprovação do Planejamento do Projeto

O Plano de Projeto deve ser submetido à DPPE para análise, avaliação e possíveis ajustes. Após aprovação da Divisão de Projetos Estratégicos, deverá ser assinada pelo Gerente do Projeto, Chefe da DPPE, Coordenador-Geral de Estratégia Institucional e DIREX.

09

Execução do projeto

A execução do Plano do Projeto ocorre com o desdobramento das atividades pactuadas na fase de Planejamento, visando atingir os objetivos propostos. Nessa fase, a Equipe do Projeto começa a atuar de maneira mais ativa, interagindo com outras Partes Interessadas, que podem influenciar o Projeto de forma positiva ou negativa.

Com o empenho da equipe na implementação das atividades planejadas, aumentará, naturalmente, o número de interações com outras partes envolvidas, exigindo coordenação de pessoas, processos e recursos, sempre baseado no horizonte definido no escopo do projeto.

A implementação das atividades pactuadas no plano do projeto resultará em entregas tangíveis, seja em forma de produtos, proposições, coletas, estudos, capacitação, etc. Conforme declarado no Plano do Projeto, todas as entregas devem atingir o nível de qualidade especificado na fase de planejamento.

Durante a execução, o Gerente do Projeto será muito exigido no que diz respeito à comunicação. Parte substancial do sucesso do projeto depende da capacidade de comunicação do Gerente. Por esse motivo, a equipe precisa estar engajada e motivada com o projeto, liberando energia para o Gerente interagir com outras partes envolvidas.

Como medida de controle e conformidade, as atividades referentes à execução do Projeto devem ser cadastradas em ferramenta de gestão de projetos para que sejam acompanhadas.

Por fim, durante a execução do projeto o Gerente pode se deparar com necessidade de adaptar alguns parâmetros do projeto. Isso é algo normal, uma vez que os cenários em que a instituição está envolvida mudam e, com isso, exigem novas respostas organizacionais. Portanto, o Gerente precisa ter disposição para assimilar tais mudanças, adaptar dentro das competências e recursos disponíveis, devolvendo para o projeto uma resposta eficiente.

10

Monitoramento do projeto

Deve ser realizado por todos os membros desde a iniciação, até o encerramento do projeto e seu objetivo é garantir que o produto final tenha valor perceptível pela PRF dentro dos critérios acordados relativos ao tempo, custo e qualidade das entregas.

Durante a execução do projeto, haverá naturalmente mudanças que afetam o planejamento inicial e a entrega do objetivo inicialmente levantado. Essas mudanças precisam ser formalizadas por meio de uma Solicitação de Mudança que deve ser anexada ao processo SEI do projeto.

Atualmente a área estratégica está participando do desenvolvimento de uma ferramenta proprietária, denominada SIGEST. Essa ferramenta possibilitará o monitoramento em tempo real dos Projetos Estratégicos, assim como possibilitará uma visão panorâmica, concentrando todos os projetos Estratégicos em um único gradiente, possibilitando mensurar o impacto do seu desenvolvimento na Estratégia Institucional.

10.1 Formalização de Mudanças

Segundo o *Project Management Institute* - PMI, organizações que finalizam 80% ou mais dos seus projetos dentro do prazo e orçamento estimados, são consideradas instituições com alta maturidade em gestão. Esse dado aponta que, mesmo nas instituições com elevada maturidade administrativa, cerca de 20% dos projetos sofrerão ajustes no seu curso. Portanto, o Gerente precisa estar consciente de que os parâmetros negociados, no início do projeto, podem sofrer alterações, levando a adaptações no Projeto.

Após aprovado o Canvas e o Plano de Projeto, todas as mudanças que impactarem o Plano de Projeto deverão ser formalizadas, através do Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM) para avaliação de seu impacto pela área de Gestão Estratégica e aprovação do demandante e patrocinador. A formalização de mudanças é o meio pelo qual o Gerente garante que qualquer modificação no escopo, cronograma, orçamento ou outros aspectos do projeto seja gerenciada de forma adequada e documentada.

Tecnicamente, o Gerente precisa indicar qual é a mudança necessária, informando as partes interessadas ou diretamente envolvidas. Simultaneamente, o Gerente deve avaliar o impacto da mudança no projeto, ajustando os demais parâmetros (escopo, custo, tempo...). Essas anotações serão submetidas ao Patrocinador do Projeto, que avaliará e endossará tais mudanças, comprometendo-se com o novo panorama. Uma vez aprovada, a mudança será registrada e comunicada a todos: equipe, gestores, clientes e demais stakeholders.

Incorporada a mudança, o Gerente retomará o monitoramento, com novo cenário, avaliando os impactos e desdobramentos adjacentes.

Segue modelo de Formalização de Mudança:

1. Identificação	[sigla + nome do projeto. Ex: PE00 - Projeto Piloto]	
2. Acompanhamento SEI nº	[número do processo SEI de acompanhamento do projeto]	
3. Mudança nº	[número sequencial da mudança Ex: 1]	
4. Justificativa		
[Descrever a que motivou a mudança no projeto]		
5. Objetivo da Mudança		
[Descrever as alterações necessárias para remediar a motivação da mudança]		
6. Envolvidos na Mudança		
Nome	Papel no Projeto	Aprovação
[nome do envolvido]	[Gerente de projeto]	[sem ressalvas ou com ressalvas "descrever"]
[nome do envolvido]	[Proponente]	[sem ressalvas ou com ressalvas "descrever"]
[nome do envolvido]	[Patrocinador]	[sem ressalvas ou com ressalvas "descrever"]
[nome do envolvido]	[Equipe do Projeto]	[sem ressalvas ou com ressalvas "descrever"]
7. Observações		
[descrição das ressalvas e observações relacionadas à mudança]		

Disponível na
WikiPRF

Figura 13: Template de Formalização de mudança.

10.2 Ata de Reunião

A memória de cada reunião deve ser registrada em ata e arquivada como documentação do Projeto.

A Ata servirá como um registro oficial das discussões e encaminhamentos de determinada reunião. Por esse motivo, o documento deve ser elaborado de forma clara e objetiva, contendo os elementos necessários para sua validade administrativa. A Ata apresentará **data e hora** em que a reunião ocorreu, indicando quem foi o responsável por sua condução. O documento deve conter:

- **Lista dos presentes na reunião, incluindo cargos ou funções;**
- **Objetivo da Reunião;**
- **Pauta discutida;**
- **Tratativas e encaminhamentos;**
- **Responsabilidade ligada a cada ação pactuada;**
- **Caso os assuntos não tenham sido esgotados, os tópicos Pendentes; e**
- **Assinatura dos participantes.**

As atas devem ser anexadas ao processo SEI de acompanhamento do projeto criado pela DPPE/CCGE/DIREX.

Segue exemplo de ata:

PRF		ATA DE REUNIÃO			
Ata Número:	Data de Emissão:	DD/MM/AAAA			
Projeto: <i>Sigla + NomeProjeto</i>					
Local	Data	Hora		Duração	Relator
		Início	Fim		
	DD/MM/AA				
Participantes					
Nome	Cargo/Função	Unidade	Endereço Eletrônico		
Objetivo da Reunião					
Assuntos Tratados					
Item	Descrição				
Item	Próximos passos		Responsável	Expectativa de data	

Disponível na
WikiPRF

Figura 14: Template de Ata.

10.3 Relatórios de acompanhamento RCP

O acompanhamento e monitoramento do projeto deve ser feito diariamente com o auxílio de relatórios periódicos que são de responsabilidade do Gerente de Projeto juntamente com a Equipe do Projeto. Deve ser incluído no processo SEI criado pela DPPE referente à gestão do projeto.

O Relatório Consolidado do Projeto – RCP é utilizado para realização de status report. Segue modelo de Relatório Consolidado de Projetos-RCP:

Relatório Consolidado de Projetos										PRF-DTIC	
PEXX - XXXXXXXXXXXXXXX										Prioridade DTIC: 1	
										Tendência: Estratégia	
										Última atualização: 07/03/2022	
Identificação										Riscos/Pontos de Atenção	
Programa											
Projeto											
PEXX - XXXXXXXXXXXXXXX											
% de Conclusão										1 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
Atual: 20%										2 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
Anterior: 15%										3 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
Resumo: Requer Atenção											
Objetivo da Iniciativa											
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX											
Resumo do Status											
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX											
Próximos Passos											
1 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX											
2 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX											
Site do Projeto											
https://sites.google.com/prf.gov.br/pem08											
Principais Marcos/Entregas											
ID	Descrição	Responsável	Início	Fim							
1	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	28/08/2021	31/01/2022							
2	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
3	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
4	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
5	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
6	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
7	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
8	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
9	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
10	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
11	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
12	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
13	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
14	asdfsdf jkdf lasdf ikaskjclajdsf ikasjclvrf ik	XXXXX XXXXX	31/01/2022	31/03/2022							
15											
16											

Disponível na
WikiPRF

Figura 15: Modelo de Template do RCP.

11

Gerenciamento da Comunicação

O gerenciamento da comunicação visa garantir que as informações sejam transmitidas de forma eficaz aos interessados no projeto. Para tanto, é necessário, antes, mapear as partes interessadas ou stakeholders, na linguagem de projetos. Um plano de comunicação eficiente deve considerar os envolvidos diretamente, tais como patrocinador e equipe do projeto; aqueles que serão alcançados secundariamente, como, por exemplo, os servidores do órgão; e, ainda, os interessados externos, tais como sociedade e órgãos de controle.

Cada parte interessada precisa receber a informação segundo seus interesses. Isso envolve o nível de detalhamento, canal de comunicação e frequência. Tudo isso precisa ser discriminado no plano de comunicação.

Como a informação correrá de maneira heterogênea, é importante que o gerente do projeto se certifique de que as partes interessadas foram alcançadas efetivamente. Caso seja identificado algum ruído na comunicação, medidas de contingência podem ser tomadas, tais como reuniões extraordinárias, mediação entre as partes envolvidas e propriamente o ajuste no plano de comunicação.

Ao término do projeto, a comunicação deve ser encerrada adequadamente, com a produção de relatórios e informativos que divulguem os resultados alcançados, bem como as lições aprendidas.

*Disponível na
WikiPRF*

12

Encerramento do Projeto ou Fase

Encerrar um Projeto ou uma Fase envolve a finalização de todas as atividades de gerenciamento. Pressupõe a aceitação final das entregas do Projeto ou Fase, o arquivamento da documentação, a desmobilização da equipe, encerramentos com os fornecedores do Projeto e a comunicação de seus resultados.

Os produtos devem ser aceitos quando amoldarem-se aos padrões de qualidade pactuados com o Demandante. Todas as entregas devem ser formalizadas e, caso algum item fique de fora desse pacote, e desde que não comprometa o projeto de maneira global, o Gerente do Projeto deverá justificar a ausência.

Após entregues, os documentos e relatórios devem ser homologados e arquivados. Cabe destacar que a análise final do projeto deve apresentar os aspectos positivos e negativos salientados durante a sua execução. Assim, toda documentação frutificada no curso do projeto, além das lições aprendidas registradas em todas as fases, serão consolidados e servirão de referência para projetos futuros.

Mesmo antes de arquivar a documentação, o Gerente do Projeto deve comunicar o encerramento das atividades a todos os interessados que possam contribuir com informações sobre o desempenho do projeto e os resultados alcançados. E, como último ato, deve promover o feedback e avaliação de desempenho junto aos envolvidos no projeto.

12.1 Termo de Encerramento de Projeto ou Fase

Instrumento que formaliza o final de um Projeto ou de uma Fase do Projeto, deve ser elaborado quando todo o trabalho é concluído, ou quando o Projeto é descontinuado ou tem seu escopo absorvido por outro Projeto.

O Termo de Encerramento, consiste na apresentação de todos os resultados produzidos pelo Projeto e a comparação desses com o objetivo, a justificativa, o escopo e os requisitos de qualidade do Projeto e deve ser validado pela DPPE e em seguida, aprovado pelo demandante.

A formalização do Termo de Encerramento do Projeto, junto ao Escritório de Gerenciamento de Programas e Projetos não desobriga o gerente e a equipe técnica de acompanhar qualquer pendência que exista em relação às entregas do projeto.

Disponível na
WikiPRF

Modelo de Termo de Encerramento:

PRF		Termo de Encerramento de Projeto ou Fase		
Projeto: <i>[inclua aqui o nome do projeto]</i>				
1. Identificação do Projeto	<i>[nome do projeto e/ou sigla]</i>			
2. Motivo	Cancelado (<input type="checkbox"/>) Concluído (<input type="checkbox"/>)			
3. Tipo	Fase/Etapa (<input type="checkbox"/>) Projeto (<input type="checkbox"/>)			
4. Atendimento aos requisitos do projeto (Escopo, prazo, custo e qualidade)				
Área	Atendimento integral (S/N)	Observações		
Escopo (Entrega)				
Prazo				
Custo				
Qualidade				
5. Qual/Quais objetivo(s) foi/foram alcançado(s)?				
6. Quais os resultados alcançados?				
7. Parecer final				
8. De Acordo				
Responsáveis	Nome	Aprovação	Data	Assinatura
Gerente de projeto		<i>[com ou sem ressalvas]</i>		
Proponente		<i>[com ou sem ressalvas]</i>		
Escritório de projeto		<i>[com ou sem ressalvas]</i>		
Patrocinador(s)		<i>[com ou sem ressalvas]</i>		

Figura 16: Template de modelo de Encerramento do projeto.

13

Projeto Setorial

Conforme descrito anteriormente, os Projetos serão divididos em:

- **Projetos Estratégicos**, sob condução da DIREX;
- **Projetos Setoriais**, sob condução da Diretoria que lidera o tema, na PRF.

13.1 Portaria de Institucionalização do Projeto Setorial

Deve ser gerada pela área responsável pela gestão do projeto (diretorias e superintendências), e será emitido pela área responsável pela condução do projeto. Este documento faz parte da fase “Iniciação” do projeto.

Institui o projeto, descreve o objetivo designar o Gerente do Projeto e o seu substituto, além da Equipe do Projeto. Deve descrever também as competências do Gerente e Equipe no âmbito do projeto.

Os Projetos Setoriais devem constar no Plano Diretor ou no Plano Tático Regional.

13.2 O Project Model Canvas

Deve ser gerado pelo Gerente do Projeto designado na Portaria de Institucionalização de acordo com o tópico 5.1.2 deste manual. Este documento faz parte da fase “Iniciação” do projeto.

13.3 Processo SEI

Para fins de acompanhamento, poderá ser utilizado o mesmo processo de Institucionalização aberto pela área responsável pela gestão do projeto.

13.4 Plano de Projeto Setorial

Segue a mesma lógica exposta anteriormente. Este documento faz parte da fase “Planejamento” do projeto. O Plano deve conter informações objetivas que delimitem os obje-

tivos do projeto, bem como sua metodologia de desenvolvimento, apontando os prazos ajustados entre os interessados. O Plano deve conter:

- **Controle de Versão**
- **Identificação do Projeto**
- **Nº de Acompanhamento SEI**
- **Gerente do Projeto**
- **Demandante**
- **Justificativa**

- **Resultados Esperados**
- **Escopo**
- **Resumo das Entregas (Estimativa Preliminar de Prazos e Custos)**
- **Não Escopo**

- **Restrições**
- **Premissas**
- **Equipe do Projeto**
- **Aprovações do Plano de Projeto Setorial**

13.5 Cronograma

Conforme apresentado no item 5.2.2, o cronograma deve conter as principais entregas do projeto, apontando data de início e término das tarefas associadas à entrega. Não se exige dos Projetos Setoriais o mesmo nível de detalhamento dos Projetos Estratégicos. Inobstante, é necessário que o documento, mesmo sucinto, seja claro e possibilite governança sobre o desenvolvimento do projeto.

13.6 Termo de Encerramento de Projeto ou Fase

Deve ser gerado pelo Gerente do Projeto designado na Portaria de Institucionalização, de acordo com o tópico 5.5.1 deste manual.

14

Projeto Setorial no âmbito das Superintendências Regionais

Seguindo a lógica estabelecida neste Manual, os projetos desenvolvidos no âmbito das Superintendências Regionais serão tratados como **Projetos Setoriais**.

Tais projetos seguirão o fluxo interno da Superintendência, na conformidade de sua estrutura. Sabemos que algumas SR/PRFs têm Escritório de Projetos constituídos e funcionais. Nesses casos, o próprio Escritório concentrará os assuntos ligados a Projetos. Nos demais, qualquer Superintendência que necessitar de apoio na condução de seus projetos, pode recorrer à Diretoria Executiva, para que, de maneira individualizada, a DIREX possa auxiliar com os recursos e ferramentas necessários. Nesses projetos, os atores permanecem os mesmos descritos no item 5, com o natural rebatimento de sua posição na estrutura de Gestão da PRF.

Os documentos e prazos permanecem os mesmos.

Nada obstante, esses projetos podem ser avocados pela Direção-Geral ou pela Diretoria Executiva, alçando-o à condição de Estratégico, se os seus resultados e/ou objetivos influenciarem diretamente na Estratégia macro da PRF.

15

Programas

Um programa é definido pelo *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK como um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado, cuja reunião possibilita alcançar mais benefícios e controle, pela sinergia criada entre os projetos.

De acordo com o PMI (PMI 2006), um Programa pode ser conceituado como um **conjunto de Projetos que se relacionam de alguma forma e que, se tratados como Programas, tendem a trazer benefícios globais, sendo que projetos gerenciados de forma individual não obteriam.**

Relacionando projetos e programas, um projeto pode ou não fazer parte de um programa, contudo, todo programa sempre terá múltiplos projetos.

Os programas podem ser idealizados como um projeto mais complexo, desmembrado em outros menores ou por um agregado de projetos relacionados de certa forma, que irão gerar algum benefício comum.

O gerenciamento de programas, por sua vez, é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado do conjunto de projetos, para atingir objetivos e benefícios estratégicos. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

O gerenciamento de programas se baseia nas interdependências dos projetos. Quanto mais pontos de contato houver entre os projetos, mais se justifica a governança deles sob o guardachuva de um Programa.

Para atender as necessidades e demandas da sociedade, o Governo planeja e implementa um conjunto de estratégias, ações e programas, segmentados pelos Ministérios e que, juntos, formam uma Carteira de Políticas Públicas. No que diz respeito à Polícia Rodoviária Federal, a instituição está vinculada às Políticas Públicas do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP que visam promover a Segurança Viária, a Mobilidade, o Enfrentamento à Criminalidade e o Fortalecimento Institucional.

O programa terá vigência vinculada a uma Política Pública constante da Carteira de Políticas Públicas do Ministério da Justiça e Segurança Pública e terá seu ciclo associado ao Projeto de maior duração, ou, ainda, será estabelecido por prazo indeterminado, enquanto perdurar a Política Pública e/ou objetivo estratégico a ele vinculado.

Visando atender as demandas da população, expressas através da Carteira de Políticas Públicas, os objetivos

estratégicos da Polícia Rodoviária Federal são traduzidos em um conjunto de programas e projetos que integram o Portfólio de Programas e Projetos da PRF - Portaria DG/PRF Nº 245, de 30 de junho de 2023 - refletindo diretamente o contido nas Políticas Públicas do MJSP. Cumpre observar que podem compor nos Programas: projetos estratégicos, projetos setoriais, processos, planos de ação, assim como quaisquer iniciativas vinculadas aos quatro eixos (mobilidade, segurança viária, enfrentamento à criminalidade e fortalecimento institucional) que compõem as Políticas Públicas.

Diante do exposto e de acordo com Portfólio de Programas e Projetos da PRF, nos termos do anexo IV (SEI Nº 49195971) da Portaria DG/PRF Nº 245, de 30 de junho de 2023 (SEI Nº 49401498), segue abaixo um exemplo de Portfólio de Programas.

 POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos - 2023 								
Compondo os Programas Estratégicos								
ID	PROGRAMA	MONITORAMENTO EXTERNO	PATROCINADOR	DEMANDANTE	GERENTE DO PROGRAMA	OBJETIVO DO PROGRAMA	FASE	Nº PROCESSO SEI
PR 01	Programa Segurança Viária Nas Rodovias Federais	MJSP	DG	DIREX	Camargos	Reduzir o índice nacional de mortos por grupo de veículos e o índice nacional de mortos por grupo de habitantes nas rodovias federais, no mínimo à metade (50%), até 2028, conforme o artigo 326-A §1º do CTB e contribuir para a redução de mortes e acidentes graves decorrentes do trânsito nos demais entes federados.	Iniciação	08650.049796/2023-51
PR 02	Programa Mobilidade nas Rodovias Federais	MJSP	DG	DIREX	-	Promover a livre circulação de pessoas e cargas nas rodovias federais, com o fomento de ações preventivas e a intensificação de ações responsivas.	Iniciação	08650.049789/2023-59
PR 03	Programa Enfrentamento à Criminalidade nas Rodovias Federais	MJSP	DG	DIREX	-	Ampliar a eficiência da atuação da PRF no combate aos ilícitos em rodovias federais, aumentando a acurácia das abordagens policiais, com o tratamento sistemático de informações, gerando um direcionamento para as ações policiais (policiamento orientado por inteligência), a intensificação dos acordos de Cooperação e operações em conjunto com outras instituições de Segurança pública, e a priorização de ações de combate aos crimes ambientais e de promoção dos direitos humanos.	Iniciação	08650.049793/2023-17
PR 04	Programa de Fortalecimento da Polícia Rodoviária Federal	MJSP	DG	DIREX	-	Fomentar iniciativas focadas no eixo de transformação interna, com foco em processos, estruturas, sistemas e equipamentos, que possibilitem uma prestação de serviços ao cidadão de maneira mais eficiente e eficaz, com melhores resultados, fornecendo, ainda, melhores ferramentas de gestão que possam auxiliar, de maneira mais assertiva, na tomada de decisão dos gestores.	Iniciação	08650.055748/2023-00

Figura 17: Portfólio de Programas e Projetos da PRF

15.1 O que é Gerenciamento de Programas?

Gerenciamento de programas refere-se à forma **como você gerencia um grupo de projetos relacionados entre si, de modo a garantir eficiência e alocação eficaz de recursos**. O objetivo final do gerenciamento de programas é assegurar que todos os projetos trabalhem juntos para alcançar a finalidade compartilhada.

Para um gerenciamento eficaz, pode-se usar o Escritório de Gerenciamento de Programas - PgMO, o qual auxilia na coordenação de programas organizacionais. Quando não há um PgMO, os gerentes de projeto podem trabalhar diretamente para gerentes de programa auxiliando-os a desenvolver o Programa em questão. Contudo, um PgMO (escritório de gerenciamento de programas) ajuda na orientação de projetos e de programas, fornecendo recursos importantes.

15.2 Componentes importantes de gerenciamento de programas

Recomenda-se que os gerentes do programa considerem a construção e o uso de estratégias macro, resultantes de estratégias menores, que possam auxiliá-los a gerenciar um programa. Essa condução estratégica ajuda a orientar o programa e a garantir que ele esteja obedecendo às diretrizes institucionais, suscitadas pela PRF.

Para que o Gerente de Programa consiga exercer, orienta-se que ele Aqui estão vários componentes importantes:

- **15.2.1 Termo de abertura:**
documento que estabelece os parâmetros do Programa, vinculando-o as políticas preconizadas pelo MJSP.
- **15.2.2 Plano de gerenciamento de programas:**
um plano de gerenciamento de programas é onde aborda todo o programa. No plano, encontram-se as metas e componentes do programa e todos os projetos que fazem parte dele, bem como os membros da equipe responsáveis por cada projeto. Em seguida, tem-se os cronogramas e os produtos do programa. Quanto mais abrangente for um plano de gerenciamento de programas, mais útil será para aqueles que trabalham em projetos e no programa como um todo. O plano de gerenciamento do programa será um documento com vida própria; o gerente do programa e outros o atualizarão conforme necessário.
- **15.2.3 Plano de governança do programa:**
documento simples, no qual é identificado quem é o responsável pela governança e pelo gerenciamento do programa. Deve-se explicitar, em termos gerais, o plano de gerenciamento e revisão do programa.

Disponível na
WikiPRF

15.2.4 Plano de comunicação do programa:

este plano pode abranger comunicações internas (necessidades de tecnologia da informação, atribuições de conteúdo ou gráficos etc.), bem como mensagens externas. Essas mensagens podem ser simplesmente para clientes ou partes interessadas, mas também podem incluir comunicados de imprensa, comunicações de mídia, newsletters e campanhas de marketing. Um gerente de programa deve identificar e planejar quaisquer fluxos de comunicação necessários, interna e externamente.

15.2.5 Análise de partes interessadas do programa:

usa-se este documento para acompanhar todas as suas partes interessadas, bem como o que elas precisam saber e quando. Este documento é tipicamente uma lista de verificação que lista todas as partes interessadas em potencial, incluindo partes interessadas internas, como gerenciamento superior, gerentes de tecnologia da informação, serviços de clientes e outros membros da equipe. Deve-se também incluir partes interessadas externas, como clientes, fornecedores, empreiteiros e mídia do setor. Em geral, o gerente de programa usará uma análise das partes interessadas do programa. Considerada uma boa ferramenta de planejamento para garantir que as partes interessadas recebam o tipo de comunicação necessária com a frequência de que precisam.

15.2.6 Rastreador de problemas:

este deve ser um arquivo compartilhado ou um conjunto de arquivos em que qualquer pessoa envolvida em uma parte do programa pode registrar um problema, compartilhar um obstáculo, fazer uma atualização, fazer uma pergunta ou refinar uma tarefa. Caso já haja um rastreador de tarefas ou problemas, você pode ser capaz de adaptá-lo para este uso. Mas também pode ser útil criar um rastreador de problemas específico para o programa. As equipes de projeto podem então saber que têm um rastreador para todas as partes do programa.

15.3 Gerente de programa e suas funções

Os programas na PRF serão instituídos mediante Portaria do Diretor-Geral, na qual será designado como Gerente de Programa, preferencialmente, os Diretores ou Coordenadores-Gerais das áreas às quais os programas possuem maior vinculação temática, ou outro servidor com larga experiência em gestão de projetos ou programas.

Um gerente de programa orienta e supervisiona um programa, que pode incluir vários projetos e áreas de trabalho dentro de uma organização, garantindo que todo esse trabalho esteja alinhado com as metas gerais da organização. Sua principal função é coordenar os projetos relacionados que compõem um programa.

Assim como o Gerente de Projetos faz no âmbito dos projetos que governa, o gerente de programa ajuda a equipe a superar os desafios do trabalho e garante que o programa permaneça alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Um gerente de programa deve sempre avaliar como os projetos individuais dentro do programa estão progre-

dindo. Ademais, deve pensar estrategicamente na atribuição de recursos e considerar se outros projetos devem ser totalmente encerrados.

Em algumas organizações, o gerente de programa pode supervisionar e fazer parte do Escritório de Gerenciamento de Programa (PgMO). Com a equipe do escritório de gerenciamento do programa, o gerente do programa ajuda a fornecer estrutura ao programa. Essa equipe será montada conforme a complexidade do Programa, e poderá contar com consultores externos, devendo se reportar ao Diretor Executivo.

Mas muitas organizações não têm um Escritório de Gerenciamento de Programa (PgMO) designado. Nesses casos, um gerente de programa trabalha para integrar projetos ou fluxos de trabalho relacionados e ajuda a comunicar a visão do programa. Além disso, também auxilia membros da equipe e gerentes de projetos na execução de cada projeto enquanto colaboram uns com os outros para cumprir as metas estratégicas do programa.

As principais responsabilidades dos gerentes de programas são:

- Desenvolver e implementar estratégias para a equipe do programa.
- Liderar a criação do plano de gerenciamento do programa.
- Supervisionar todas as atividades associadas ao programa para garantir que o programa alcance seus objetivos.
- Identificar e entender os objetivos do programa.
- Gerenciar cronogramas e entregas.
- Identificar e atribuir membros da equipe do programa.
- Identificar os projetos necessários para alcançar os objetivos do programa.
- Coordenar projetos interdependentes que fazem parte do programa.
- Comunicar-se com gerentes de projetos.
- Monitorar as atividades do programa.
- Medir e monitorar os principais indicadores de desempenho (KPIs) e o retorno sobre o investimento (ROI).
- Resolver problemas e atrasos no programa.
- Gerenciar o orçamento do programa.
- Gerenciar recursos em todos os projetos dentro do programa.
- Ajudar a garantir a colaboração entre as equipes do projeto.
- Gerenciar os riscos do programa e coordenar medidas corretivas.
- Documentar o programa.
- Identificar e gerenciar a adesão do programa às normas e à governança.
- Gerenciar a comunicação entre as partes interessadas.
- Relatar o desempenho do programa aos líderes executivos da equipe e da organização.
- Certificar-se de que o programa esteja alinhado com as metas e objetivos organizacionais de negócios.

15.4 Gerenciamento de programas & gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é voltado para a liderança de um ou mais projetos, não importando a relação entre eles. O Gerente é responsável por liderar uma equipe e, com ela, construir a entrega pactuada. Já os gerentes de programas trabalham em um conjunto de projetos relacionados, considerando-se uma função mais estratégica, uma vez que coordenam muitos projetos que se combinam para atingir metas mais amplas.

Os gerentes de projetos e de programa compartilham algumas funções e habilidades: ambos precisam ser capazes de fazer planos, delegar tarefas e pensar criticamente, e devem ser excepcionalmente organizados e capazes de supervisionar muitos elementos em movimento. Mas, um gerente de projetos supervisiona um projeto definido, com metas definidas e um ponto final definido. Um gerente de programa supervisiona um trabalho mais amplo que envolve uma série de projetos diferentes e provavelmente envolverá metas organizacionais mais amplas e estratégicas, além de supervisionar um programa que pode se estender por anos.

15.5 Benefícios do gerenciamento de programas

Um gerenciamento de programa forte beneficia uma organização de várias maneiras. Ele ajuda a alinhar projetos e outros trabalhos a objetivos estratégicos maiores e garante que você enfrente o trabalho com mais eficácia.

Essas são os detalhes sobre alguns benefícios importantes do gerenciamento do programa:

15.5.1 Alinha projetos organizacionais e outros trabalhos com objetivos estratégicos de longo prazo: líderes e membros da equipe envolvidos em projetos e outros trabalhos aleatórios podem acabar apenas focando em seu projeto e trabalhando de uma maneira que não atenda à organização. Todos os projetos de uma organização devem estar consistentemente alinhados uns com os outros, bem como com as metas organizacionais. Um bom gerenciamento de programas garante que isso aconteça.

15.5.2 Permite que a organização veja interdependências: muitas vezes, os membros da equipe trabalham em projetos separados ou outros trabalhos e só percebem muito tarde em um processo como o progresso em seu

projeto depende de outros trabalhos, que podem ou não se encaixar no cronograma de seu projeto. O gerenciamento de programas permite uma visão fácil e ampla dessas interdependências, o que significa que as pessoas entendem e podem planejar essas interdependências no início do projeto.

15.5.3 Permite a alocação mais eficaz de trabalhadores e outros recursos: um bom gerenciamento de programas permite que a organização veja facilmente quais projetos precisam de quais pessoas e quais recursos em determinados momentos. Isso significa que a organização não desperdiça recursos, mas os usa de forma mais eficaz e eficiente.

15.5.4 Ajuda iniciativas complexas a terem sucesso: muitas organizações tentam avançar em trabalhos importantes e complexos, que podem incluir várias equipes diferentes fazendo trabalhos diferentes em diferentes projetos. Esse trabalho, desde a criação de novos softwares até a construção de um novo edifício, muitas vezes não seria bem sucedido sem um bom gerenciamento de programas, fazendo a interligação entre os projetos em questão.

16

Considerações Finais

O presente Manual busca aperfeiçoar a compreensão sobre Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Programas na PRF, apresentando uma metodologia simplificada e algumas ferramentas, que auxiliarão os Gerentes de Projetos e Programas a perseguirem seus objetivos.

O Manual apresenta o conceito de Projetos e de Programas na PRF e, a partir daí, desdobra o fluxo documental e técnico necessários aos projetos, tanto em função da sua resolutividade, quanto da conformidade.

Com o presente documento, a Diretoria Executiva reforça o seu compromisso com a Gestão Estratégica, para a qual os Projetos e Programas contribuem significativamente. Ao mesmo tempo, orienta que os PRF desenvolvam as ações de projetos a partir deste referencial metodológico, garantindo uma execução tempestiva e com a qualidade pactuada, além de favorecer a conformidade administrativa.

Visando facilitar a ambiência dos servidores interessados no tema, a **Diretoria Executiva disponibiliza na WikiPRF todos os documentos citados neste Manual**, seja em forma de template, seja em forma de boas práticas (preenchido). Também disponibilizamos sugestões de ferramentas visuais para gerenciamento de projetos, além de promover treinamento, consultoria e orientação técnica aos servidores envolvidos em projetos, sobretudo os Projetos Estratégicos.

Agradecemos a contribuição de todos os servidores envolvidos na construção deste Manual (citar nominalmente?). Para além do reconhecimento, agradecemos o empenho e determinação de todos os envolvidos.

O Gerenciamento de Projetos e Programas já não é mais uma faculdade e nem um diferencial estratégico. É um caminho inexorável para o aperfeiçoamento das instituições e, por esse motivo, a PRF acredita na condução estratégica das suas iniciativas. Estamos investindo numa cultura de crescimento e inovação e, nela, a participação de todos nos dará a dimensão que podemos alcançar.

17

Modelos dos documentos e artefatos citados

Os modelos de documentos e artefatos utilizados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas da PRF, assim como as instruções para seu preenchimento, serão disponibilizados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e na WikiPRF.

**Ata de
Reunião**

**Cronograma
Project/Excel
Gantt**

**FAD -
Formulário de
Abertura de
Demanda**

**Formalização
de Mudança ***

**Lições
Aprendidas ***

**Matriz
AHP**

**RCP - Relatório
Consolidado
de Projeto**

**Plano
de Ação**

**Plano de
Aquisições***

**Plano de
Comunicação***

**Plano de
Programa**

**Plano de
Projeto**

**Plano de
Risco**

**Plano de
Projeto
Setorial**

**Project
Model
Canvas**

**Termo de
Encerramento**

(*) Artefato opcional.

templates

18

Bibliografia

SINGH, Harjit; WILLIAMS, Peter S. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide. In: *Project Management Institute*. 2021.

MASLENNIKOV, Valery V.; POPOVA, Elena V.; LYANDAU, Yury V. Project Management Based on PMBOK 7.0. In: **International Scientific and Practical Conference**. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 283-289.

SINGH, Harjit; WILLIAMS, Peter S. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide. In: *Project Management Institute*. 2021.

SUTHERLAND, Jeff. **SCRUM: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. Leya, 2014.

WOMACK, James P. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Gulf Professional Publishing, 2004.

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Currency, 2011.

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Currency, 2011.

PORTNY, Jonathan L.; PORTNY, Stanley E. **Project management for dummies**. John Wiley &

Sons, 2022.

MATOS, Ellem Lemos. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo PMMM: um estudo de caso em empresa de TI no Porto Digital**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. M. books, 2011.

BARBOSA, Bárbara Marangon. **Gerenciamento de custos: caso empresa R8**.

DIAS, Moisés Silva et al. **Manual de gerenciamento de projetos do CBMDF: metodologia aplicada**. 2018.

EBAY, Kate - Smartshee: Program Management

BRASIL. Metodologia de gerenciamento de projetos - SENASP/MJSP / Bilmar Angelis de Almeida Ferreira, organizador – Brasília : Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2020.





Manual de Gerenciamento de Projetos e Programas