

MANUAL DE REFERÊNCIA DE ELABORAÇÃO DOS PLANOS DIRETORES DO CNMP

1. INTRODUÇÃO

Terminado o primeiro ciclo de planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o que ocorreu no dia 31 de dezembro de 2017, a instituição debruçou-se sobre a elaboração de sua nova estratégia a qual terá vigência até 31 de dezembro de 2023. Nesse sentido, a missão do CNMP denomina-se “Fortalecer, fiscalizar e aprimorar o Ministério Público, zelando pela unidade e autonomia funcional e administrativa para uma atuação sustentável e socialmente efetiva”. Já a visão consiste em “Ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público em favor da sociedade.

Para o cumprimento da referida missão e alcançar a visão pretendida, estabelecessem-se objetivos, indicadores, metas e um portfólio de projetos estratégicos, que serão monitorados e executados sob o prisma dos valores “ética”, “cidadania”, “transparência”, “sustentabilidade” e “efetividade”.

Além disso, esses instrumentos de planejamento estratégico são desdobrados em planos diretores e plano de gestão anual em nível tático e operacional, respectivamente, conforme preconiza o Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia do CNMP (MGGIE), definido pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE).

Quadro 1: Níveis da estratégia

Desdobramento da estratégia do CNMP	
Nível estratégico	Plano Estratégico, Missão, Visão, Valores e Objetivos estratégicos
Nível Tático	Planos Diretores Setoriais
Nível Operacional	Plano de Gestão

Conforme se verifica na figura, o MGGIE desdobra o Plano Estratégico da Instituição em níveis tático e operacional, a fim de que as ações de todas as unidades organizacionais se mantenham coesas e integradas à visão e à estratégia do CNMP.

Desse modo, no nível tático, os objetivos constantes do Plano Estratégico do CNMP (PE-CNMP) são desdobrados por meio de planos diretores setoriais, a exemplo do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e do Plano Diretor da Corregedoria Nacional (PDCN).

Destaca-se que o Plano Diretor é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir com a materialização da estratégia organizacional e a viabilizar o alcance dos resultados¹. É por meio de tal plano que a respectiva unidade elabora o seu diagnóstico e define os seus objetivos de contribuição – fins que a unidade, mais concreta e diretamente, buscará alcançar para contribuir com a realização de um objetivo estratégico –, suas metas e seus indicadores de desempenho táticos, o portfólio de ações setoriais e as ações que terão os riscos gerenciados, de acordo com a metodologia de gestão de riscos do CNMP.

Nesse contexto, impende que as unidades do Conselho, administrativas e finalísticas, elaborem seus respectivos planos táticos para que exista o total alinhamento das ações realizadas pela Instituição com o PE-CNMP, e que assim o façam utilizando-se da mesma metodologia e linguagem técnica.

Nessa esteira, o presente manual tem como objetivo ser um guia prático – contendo diretrizes (principais atividades, tarefas, artefatos e ferramentas) e definindo termos técnicos – para que as unidades do CNMP possam elaborar seus respectivos planos diretores e, assim, incrementar a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas atuações.

Para além do alinhamento com o MGGIE, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos e a Metodologia de Gerenciamento de Processos do CNMP, o presente manual buscou subsídios técnicos no *Guia de Elaboração de PDTI do SISP* da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e na doutrina².

2. PRINCIPAIS TERMOS

Projeto³: é um esforço temporário, empreendido para entregar um produto, realizar um serviço ou alcançar um resultado exclusivo. São ações de maior duração, complexidade e transversalidade, que ensejam, portanto, um maior monitoramento e detalhamento.

Gerente de projeto: é o profissional responsável por planejar, monitorar e entregar o projeto.

Equipe do projeto: servidores encarregados de realizar as atividades constantes do cronograma do projeto

Ação⁴: conjunto de iniciativas, projetos ou processos executados buscando um benefício alinhado à estratégia do CNMP.

Iniciativa⁵: ação temporária, com início, meio e fim determinados, realizada para criar um produto ou serviço que resulte em benefício para o CNMP com baixa complexidade.

Atividade⁶: são as ações realizadas em um processo ou subprocesso, de modo geral desempenhadas por uma unidade organizacional específica. As atividades envolvem a descrição do que é feito para o alcance do objetivo do processo (resposta à pergunta: o que fazer?).

Artefato⁷: produto a ser entregue com uma ou mais atividades.

Objetivo estratégico⁸: é o fim a ser perseguido pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constitui elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

Objetivo de contribuição⁹: define de que forma a atuação da unidade irá contribuir para o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado

Indicador de desempenho tático¹⁰: objetiva acompanhar e medir a evolução e o avanço da ação definida anteriormente, garantindo que os recursos utilizados gerem efetivamente os resultados esperados.

Meta¹¹: Comunica o nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo. Uma meta pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador.

3. ESTRUTURA PADRÃO DOS PLANOS DIRETORES

Os planos diretores das unidades do CNMP devem ter, pelo menos, o seguinte conteúdo:

- Apresentação e/ou introdução;
- Termos e abreviaturas;
- Documentos de referência;
- Referencial estratégico (pode estar na introdução);
- Resultados do plano diretor anterior;
- Diagnóstico da unidade;
- Objetivos de contribuição;
- Indicadores de desempenho tático;
- Metas táticas;
- Portfólio de ações;
- Gestão de riscos;
- Conclusão.

Nada impede, porém, que a unidade acrescente outros assuntos de sua alçada, caso considere necessário.

Além disso, a elaboração desses planos deve ser conduzida por meio de projeto, pois dessa forma se possibilita um melhor monitoramento da execução. Nesse sentido, este manual também se baseia em alguns conceitos do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e propõe a divisão do projeto em seis fases principais, quais sejam:

3.1. Iniciação

3.2. Preparação

3.3. Diagnóstico

3.4. Planejamento

3.5. Encerramento

3.6. Monitoramento e controle.

Os atores, atividades, tarefas e os principais artefatos constantes de cada fase serão discorridos a seguir.

3.1. Iniciação

A iniciação objetiva formalizar a existência do projeto de elaboração do plano diretor da unidade. Nessa fase, ocorrem a elaboração do plano e do cronograma do projeto, a definição do gerente e a sensibilização da equipe sobre a importância de ser ter um plano diretor.

As principais atividades com os respectivos atores da fase de iniciação encontram-se nos quadros abaixo.

1. DETALHAMENTO DA FASE DE INICIAÇÃO		
Atividade	1.1	Realizar reunião de Kick-off
Atores	SGE e Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> O servidor da SGE responsável por prestar a consultoria de elaboração dos planos deverá agendar uma reunião de abertura do projeto com os chefes da unidade cujo plano diretor será elaborado. Na reunião, os pontos a serem discutidos, entre outros que considerarem necessários, são o prazo de início e o prazo final da elaboração do plano, qual servidor da unidade será o responsável por reportar os trabalhos à SGE, qual metodologia a ser utilizada e quais são as principais entregas do projeto. 		
Artefato	Ata da reunião de <i>kick-off</i>	

ATENÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para o sucesso do projeto, é recomendável que, internamente, a unidade sensibilize seus servidores sobre a importância do planejamento e defina quem são os responsáveis pela elaboração dos principais documentos do plano. 		

Atividade	1.2	Elaborar Plano do Projeto (PP)
Atores	Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> A Unidade deverá elaborar o Plano do Projeto, o qual deve conter, minimamente, o seguinte conteúdo: descrição do projeto, justificativa, escopo, fatores críticos de sucesso e cronograma. 		

<ul style="list-style-type: none"> • O cronograma deve conter, pelo menos, o seguinte conteúdo: nome da atividade, com as respectivas datas de início e de fim previstas, e nome do responsável por sua execução. 		
<table border="1"> <tr> <td>Artefato</td> <td>PP (Anexo I)</td> </tr> </table>	Artefato	PP (Anexo I)
Artefato	PP (Anexo I)	

ATENÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atualmente o Conselho adota a ferramenta Channel no gerenciamento de projetos. Desse modo, tanto o PP quanto o cronograma devem ser elaborados no citado sistema.

Atividade	1.3	Validar PP
Atores	SGE e Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<p>A Unidade e a SGE deverão analisar o PP com seu respectivo cronograma. Quanto a este, será verificado se seu prazo é exequível e se ele contempla todos os produtos estabelecidos neste manual.</p> <p>Caso o PP não contemple todas essas questões, deverá ser remetido a seu responsável para adequação.</p>		
Artefato		

Atividade	1.4	Comunicar ao Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) ou ao respectivo Subcomitê Estratégico o início do projeto
Atores	Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A Unidade deverá comunicar ao CGCE ou ao respectivo Subcomitê Estratégico o início do projeto. Essa atividade é imprescindível, pois, assim, resta assegurada a legitimidade para a execução do projeto. • Com a finalidade de desburocratizar o processo de elaboração dos planos diretores, decidiu-se que não será necessário elaborar portaria designando a equipe responsável pelo trabalho e comunicando o início do projeto. Basta, portanto, elaborar um comunicado formal, o que pode ser feito, inclusive, por e-mail. 		
Artefato	Comunicado ao CGCE ou ao respectivo Subcomitê informando o início do projeto	

3.2. Preparação

Essa fase objetiva produzir os documentos iniciais do plano diretor, tais como apresentação, introdução e documentos de referência, e abrange aspectos como a vigência

e a abrangência do plano. Esses documentos, além de situarem a unidade sobre a necessidade de planejamento, servem de insumo para a elaboração das demais fases do projeto.

As principais atividades com os respectivos atores da fase preparação encontram-se nos quadros abaixo.

2. DETALHAMENTO DA FASE DE PREPARAÇÃO		
Atividade	2.1	Elaborar texto de apresentação e/ou introdução do plano
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade do CNMP deverá elaborar um capítulo com a apresentação e/ou introdução do documento. Nesse capítulo, recomenda-se que sejam abordados os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologia de elaboração do plano; ✓ Abrangência e o período de vigência; ✓ Quando o plano será revisado e como será seu monitoramento; ✓ Importância de planejamento nos órgãos públicos; ✓ Existência de alguma recomendação dos órgãos de controle referente à necessidade de ações de planejamento para a área em específico, entre outros assuntos que a unidade considerar convenientes. 		
Artefato		Capítulo com apresentação e/ou introdução

IMPORTANTE!	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os planos diretores serão objeto de monitoramento durante a realização das Reuniões de Acompanhamento Tático - RAT. ✓ Para isso, foi desenvolvido o seguinte indicador de monitoramento: 	$\text{Execução PD} = \frac{\text{Quantidade de ações concluídas até a data da RAT}}{\text{Quantidade de ações planejadas com previsão de término até a data da RAT}} \times 100$

Atividade	2.2	Elaborar texto com os termos e abreviações utilizados no plano (optativo)								
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado									
Tarefa:										
<ul style="list-style-type: none"> • Recomenda-se que a unidade elabore um texto com os principais termos, siglas e abreviações utilizados no documento, a fim de facilitar a assimilação do conteúdo do plano pelo leitor. • Sugere-se que o texto seja elaborado em forma de tabela, conforme exemplo abaixo: 										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Termo</th> <th>Significado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SLTI</td> <td>Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação</td> </tr> <tr> <td>Cobit</td> <td><i>Control Objectives for Information and Related Technology</i></td> </tr> <tr> <td>PPA</td> <td>Plano Plurianual</td> </tr> </tbody> </table>			Termo	Significado	SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação	Cobit	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>	PPA	Plano Plurianual
Termo	Significado									
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação									
Cobit	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>									
PPA	Plano Plurianual									
Artefato	Capítulo com os termos, siglas e abreviações									

Atividade	2.3	Elaborar texto com os documentos de referência (optativo)						
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado							
Tarefa:								
<ul style="list-style-type: none"> • Também se recomenda que a unidade elabore um capítulo citando os principais documentos da Administração Pública que discorram sobre a necessidade de planejamento. Assim como na atividade anterior, sugere-se construir o texto em forma de tabela, em que na primeira coluna deve constar o nome do documento e na segunda um pequeno resumo sobre o seu objeto. Geralmente a ementa é suficiente. <p>Exemplo:</p>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Termo</th> <th>Significado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acordão 1603/2011 TCU- Plenário</td> <td>Dispõe sobre a situação da Governança de TI na Administração Pública Federal</td> </tr> <tr> <td>Art. 174 da Constituição Federal</td> <td>Dispõe que o planejamento é determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.</td> </tr> </tbody> </table>			Termo	Significado	Acordão 1603/2011 TCU- Plenário	Dispõe sobre a situação da Governança de TI na Administração Pública Federal	Art. 174 da Constituição Federal	Dispõe que o planejamento é determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.
Termo	Significado							
Acordão 1603/2011 TCU- Plenário	Dispõe sobre a situação da Governança de TI na Administração Pública Federal							
Art. 174 da Constituição Federal	Dispõe que o planejamento é determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.							
Artefato	Capítulo com os documentos de referência							

Atividade	2.4	Elaborar texto com o referencial estratégico
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade do CNMP deverá elaborar um capítulo abordando, pelo menos, os seguintes assuntos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ CNMP e seu planejamento estratégico; 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapa estratégico do CNMP; ✓ Objetivos estratégicos do CNMP, com destaque para os objetivos afetos diretamente à unidade em que o plano diretor está sendo elaborado. • Neste momento, a unidade já poderá vislumbrar algumas ações que constarão de seu portfólio, com o fim de atender ao estabelecido no planejamento estratégico do CNMP. 	
Artefato	Capítulo com o referencial estratégico

3.3. Diagnóstico

Essa fase se caracteriza por buscar compreender a situação atual da unidade, para, em consonância com o cenário apresentado, identificar as necessidades (problemas ou oportunidades), a fim de que as decisões a serem tomadas na fase de planejamento sejam mais bem fundamentadas.

As principais atividades com os respectivos atores da fase de diagnóstico encontram-se nos quadros abaixo.

3. DETALHAMENTO DA FASE DE DIAGNÓSTICO		
Atividade	3.1	Elaborar texto sobre a estrutura da unidade
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade do CNMP deverá elaborar um capítulo discorrendo sobre sua estrutura organizacional, suas atribuições, suas principais entregas, seu quadro de pessoal, entre outros assuntos que queira destacar. 		
Artefato	Capítulo sobre a estrutura da unidade	

Atividade	3.2	Analisar resultados do plano diretor anterior
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Caso a unidade já possua plano diretor em andamento, ela deverá elaborar relatório analisando o seu sucesso ou insucesso, inclusive tratando das principais dificuldades enfrentadas, das ações que foram suspensas ou canceladas e das respectivas razões para tanto, das ações que ainda estão em andamento e, quanto a estas, da necessidade de realinhá-las aos objetivos do CNMP e da unidade. 		
Artefato	Relatório do plano diretor em execução	

Atividade	3.3	Levantar demandas pendentes ou já em andamento na unidade
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade que não possui plano diretor deve levantar todas as ações que estão em execução ou que estejam pendentes de execução na unidade. Esse levantamento é necessário para mensurar a atual demanda da unidade, bem como para subsidiar a decisão sobre as ações que devem ser canceladas, priorizadas ou realinhadas aos objetivos do CNMP e da unidade. • As unidades que já possuem planos diretores também devem fazer esse levantamento, pois há a possibilidade de que alguma ação não esteja contemplada no plano diretor vigente. 		
Artefato		Lista com as ações encontradas

Atividade	3.4	Realizar oficina sobre SWOT
Atores		SGE e Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A SGE deverá ministrar uma oficina sobre os conceitos e sobre o uso da ferramenta de Análise SWOT, apresentando exemplos, para que, posteriormente, a unidade seja capaz de elaborar sua SWOT. 		
Artefato		

FIQUE SABENDO¹²

O significado da sigla SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave da análise estratégica: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

- **Forças (pontos fortes):** São vantagens internas da unidade cujo plano diretor será elaborado em relação às outras unidades. As forças são elementos internos que trazem benefícios para o resultado da unidade.
- **Fraquezas (pontos fracos):** São desvantagens internas da unidade cujo plano diretor será elaborado em relação às outras unidades. As fraquezas são elementos internos que atrapalham diretamente o resultado. De modo complementar às forças, são aquelas características dentro do seu controle, mas que não ajudam na realização da missão.
- **Oportunidades:** aspectos positivos da unidade cujo plano diretor será elaborado com o potencial de fazer crescer sua vantagem competitiva. As oportunidades são situações externas à unidade que podem acontecer e afetar positivamente no resultado. Estes fenômenos, portanto, normalmente estão fora da gestão da unidade.
- **Ameaças:** aspectos negativos da unidade cujo plano diretor será elaborado com o potencial de comprometer sua vantagem competitiva. São situações externas que podem atrapalhar ou prejudicar a entrega dos resultados. Portanto, assim como as oportunidades, estão fora da gestão da unidade.

Todos esses fatores referidos acima são analisados em uma abordagem contextual interna/externa, sendo que a unidade deverá utilizar os critérios de governabilidade e controle para definir os referidos ambientes:

- **Ambiente Interno:** Aquele ambiente em que a unidade possui, a partir de sua gestão, o controle direto no processo de tomada de decisão.
- **Ambiente Externo:** Aquele ambiente em que a unidade sofre a governabilidade de outros papéis institucionais no CNMP, não cabendo somente a ela a decisão final.

Atividade	3.5	Realizar SWOT
Atores	Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentados os conceitos na oficina (atividade 3.4), a unidade deverá realizar a Análise SWOT, com a mediação da SGE, partindo de um <i>brainstorming</i> em que os servidores irão expor suas ideias sobre o cenário interno e externo em relação à respectiva unidade. • As ideias expostas serão estruturadas em forma de assertivas que deverão ser classificadas pelos participantes na escala de 1 a 5, sendo 1 para “pouco importante” e 5 para “muito importante”. 		

<ul style="list-style-type: none"> As médias das classificações por assertiva servirão de insumo para a construção da matriz SWOT, objeto da próxima atividade. <p>Observação: Caso a unidade possua mais de 15 (quinze) servidores, recomenda-se a divisão em dois grupos para facilitar a condução dos trabalhos. Nesses casos, ao final, o gerente do projeto consolidará os resultados.</p>	
Artefato	Lista classificadas das assertivas

Atividade	3.6	Construir matriz SWOT
Atores		SGE
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> Concluída a Análise SWOT, a unidade encaminhará os dados à SGE para que esta proceda à construção da Matriz SWOT. De forma resumida, a Matriz SWOT consiste no cruzamento das informações dos quadrantes internos (forças e fraquezas) com os externos (oportunidades e ameaças). Se a unidade já possuir o <i>know-how</i> necessário para a construção da matriz, poderá fazê-la sem a necessidade de encaminhar à SGE. 		
Artefato		Matriz SWOT

FIQUE SABENDO¹³	
<p>Do resultado do cruzamento dos quadrantes internos com os externos, a unidade pode adotar uma das seguintes estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolvimento: ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve melhor gerir suas forças para potencializar as oportunidades e desenvolver suas vantagens competitivas. ➤ Manutenção: ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as ameaças. Nesse caso, a organização deve aproveitar os pontos fortes para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades. ➤ Crescimento: ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve procurar neutralizar os pontos fracos de modo a melhor aproveitar as oportunidades. ➤ Sobrevivência: Ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as ameaças. Nesse caso, a organização deve estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos. 	

Atividade	3.7	Analisar resultados da matriz SWOT
Atores	Unidade do CNMP cujo plano diretor será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade deverá proceder a uma análise dos resultados da Matriz SWOT e produzir um texto com foco no que deve ser planejado para atender ao diagnóstico da SWOT. • Neste momento, pode-se fazer um rascunho de ações elencadas, que posteriormente farão parte do portfólio a ser confeccionado na fase de planejamento. 		
Artefato	Texto contendo a análise	

3.4.Planejamento

Após a fase de diagnóstico, inicia-se a fase do planejamento propriamente dito. Por implicar a elaboração dos objetivos de contribuição, indicadores e metas, portfólio de ações, gestão de riscos e levantamento dos custos financeiros da unidade, tal fase é considerada como a principal etapa na elaboração dos planos diretores.

As principais atividades com os respectivos atores da fase de planejamento encontram-se nos quadros abaixo.

4. DETALHAMENTO DA FASE DE PLANEJAMENTO		
Atividade	4.1	Realizar oficina sobre objetivos de contribuição
Atores	SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A SGE deverá ministrar uma oficina reforçando o conceito de objetivo de contribuição e sua estrutura. • O objetivo de contribuição deve ser apresentado sob a seguinte nomenclatura: CNMP_PD[ANO]_[SIGLA DA UNIDADE]_OBJ[Nº]_[NOME]. Exemplo: CNMP_PD2016_STI_OBJ1 Garantir um processo de gestão de demandas eficiente e transparente. • O nome do objetivo de contribuição deve começar com um verbo no infinitivo. • Além do nome, é necessário que se descreva a finalidade de cada objetivo de contribuição. 		
Artefato		

Atividade	4.2	Elaborar os objetivos de contribuição
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Após a oficina, a unidade deverá elaborar seus objetivos de contribuição. Além da observância das recomendações constantes da atividade 4.1, é necessário que cada objetivo de contribuição esteja vinculado a, pelo menos, um objetivo estratégico. 		
Artefato		

Atividade	4.3	Realizar oficina sobre indicadores e metas
Atores		SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A SGE deverá ministrar uma oficina reforçando os conceitos de indicador de contribuição e de meta. • Para cada objetivo de contribuição deve existir pelo menos uma meta e um indicador. Este, por sua vez, deve ser apresentado sob a seguinte nomenclatura: CNMP_PD[ANO]_[SIGLA DA UNIDADE]_IND[Nº]_[NOME]. Exemplo: CNMP_PD2018_STI_IND1.1_Índice de execução orçamentária. 		
Artefato		

Atividade	4.4	Elaborar indicadores e metas
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Após a oficina, a unidade deverá elaborar seus indicadores de desempenho táticos e suas metas. • Quanto aos indicadores, além de terem que seguir a estrutura citada na atividade anterior, eles devem possuir as informações constantes da Ficha de Detalhamento do Indicador. • As metas, por sua vez, devem ser alcançáveis, porém, desafiadoras. 		
Artefato		Ficha de Detalhamento de objetivos de contribuição e indicadores

Atividade	4.5	Elaborar texto com painel de contribuição da unidade
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade deverá consolidar, em um capítulo, o que foi elaborado nas atividades 4.2 e 4.4. • O painel de contribuição constitui a representação gráfica do relacionamento entre os objetivos estratégicos e os objetivos de contribuição. Em relação a estes, faz-se necessário acrescentar seus indicadores e metas. 		
Artefato		Capítulo contendo o painel de contribuição, os indicadores de contribuição e as metas da unidade

Atividade	4.6	Realizar oficina sobre portfólio de ações
Atores		SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A SGE deverá ministrar uma oficina apresentando o conceito de portfólio de ações, sua estrutura e a forma como as ações devem ser priorizadas. • As ações devem ser apresentadas sob a seguinte nomenclatura: CNMP_PD[ANO DE CRIAÇÃO DA AÇÃO]_[SIGLA DA UNIDADE]_[Nº SEQUENCIAL]_[NOME]. Exemplo: CNMP_PD2018_STI_01_Adotar o framework Cobit5 como ferramenta de governança de TI. • Cada ação deve estar relacionada a, pelo menos, um objetivo de contribuição e poderá ser desdobrada em projetos e/ou iniciativas. • Na priorização, sugere-se, por ser de fácil entendimento, a utilização da matriz GUT¹⁴, conforme descrito na tabela abaixo: 		
Priorização = G x U x T		
G	GRAVIDADE	<p>É analisada pela consideração da intensidade ou impacto que a não execução da ação pode causar ao CNMP. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5, de acordo com o seguinte critério:</p> <p>5. Extremamente grave 4. Muito grave 3. Grave 2. Pouco grave 1. Sem gravidade</p>

U	URGÊNCIA	<p>É analisada pela pressão do tempo que existe para executar determinada ação. A pontuação da urgência varia de 1 a 5, seguindo o seguinte critério:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Precisa ser executada imediatamente 4. É urgente 3. O mais rápido possível 2. Pouco urgente 1. Pode esperar
T	TENDÊNCIA	<p>É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, caso a ação não seja executada. Representa o potencial de crescimento de um problema, a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo. Os critérios de pontuação são os seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Irá piorar rapidamente 4. Irá piorar em pouco tempo 3. Irá piorar 2. Irá piorar a longo prazo 1. Não irá mudar
Artefato		

Atividade	4.7	Elencar as ações do plano diretor
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Após a oficina, a unidade deverá elencar todas as ações que constarão do plano, seguindo o formato apresentado na atividade anterior. A ação deve começar com um verbo no infinito e ter a data de início e a data de término previstas. 		
Artefato		

Atividade	4.8	Priorizar as ações elencadas
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado	
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Depois de elencadas, as ações devem ser priorizadas de acordo com critérios definidos pela unidade ou com o modelo referenciado na atividade 4.6. • Na priorização, quando alguma ação eventualmente não for contemplada para o período, ela será registrada com o <i>status</i> “não priorizada” e poderá ser submetida a uma nova análise nas revisões. • Tal priorização é apenas uma proposta a ser submetida ao Subcomitê ou ao Comitê de Governança. 		
Artefato		

Atividade	4.9	Elaborar o portfólio de ações									
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado										
Tarefa:											
<ul style="list-style-type: none"> • Após a priorização, a unidade deverá elaborar seu portfólio de ações, seguindo as recomendações constantes das atividades 4.6, 4.7 e 4.8. • Sugere-se que tal portfólio seja construído em forma de tabela e que, para cada ação, constem as seguintes informações: objetivo de contribuição a que está alinhada; datas de início e de término previstas; vinculação ou não a determinado núcleo da unidade; código e nome da ação; responsável e o número de priorização. • Abaixo segue modelo da estrutura do portfólio de ações: 											
<small>Objetivo de contribuição</small>	<small>CÓDIGO E NOME DA AÇÃO</small>	<small>DESCRIÇÃO DA AÇÃO</small>	<small>SETOR</small>	<small>RESPONSÁVEL</small>	<small>ANO DE EXECUÇÃO</small>	<small>INÍCIO PREVISTO</small>	<small>TÉRMINO PREVISTO</small>	<small>MATRIZ GUT</small>			<small>PRIORIDADE</small>
								<small>G</small>	<small>U</small>	<small>T</small>	
Artefato			Portfólio de ações								

Atividade	4.10	Realizar oficina sobre gestão de riscos									
Atores	SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado										
Tarefa:											
<ul style="list-style-type: none"> • A SGE deverá ministrar uma oficina sobre gestão de riscos, conforme metodologia de gestão de riscos do CNMP. 											
Artefato											

Atividade	4.11	Elencar as ações que terão os riscos gerenciados									
Atores	Unidade do CNMP cujo plano será elaborado										
Tarefa:											
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade tem discricionariedade para escolher as ações que terão os riscos gerenciados, conforme metodologia de gestão de riscos do CNMP. 											
Artefato			Tabela com ações que terão os riscos gerenciados								

Atividade	4.12	Elaborar texto sobre gestão de riscos
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade deverá elaborar um pequeno texto, informando que os riscos serão gerenciados consoante a metodologia de gestão de riscos adotada pelo CNMP. 		
Artefato		Texto com a gestão de riscos

3.5. Encerramento

Essa fase consiste na submissão do plano diretor às esferas de governança para manifestação e posterior aprovação pela autoridade competente, bem como na divulgação do plano e encerramento do projeto.

As principais atividades com os respectivos atores da fase de encerramento encontram-se nos quadros abaixo.

5. DETALHAMENTO DA FASE DE ENCERRAMENTO		
Atividade	5.1	Revisar documentos do plano
Atores		SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade e a SGE farão uma revisão dos textos, considerando os aspectos gramaticais, estruturais e técnicos. • O formato do documento deve seguir as recomendações deste manual. No entanto, esse guia não exaure todo o conteúdo dos planos diretores. Assim, a unidade poderá acrescentar assuntos que considere relevantes para a sua atuação. 		
Artefato		Plano diretor revisado

Atividade	5.2	Elaborar versão final do plano
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ao finalizar a revisão, a unidade deverá elaborar a versão final do documento, a qual será apresentada ao CGCE ou ao Subcomitê de Governança para manifestação. 		
Artefato		Versão final do plano elaborada

Atividade	5.3	Aprovar plano no Comitê ou Subcomitê de Governança
Atores		Comitê/Subcomitê de Governança
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • O Comitê/Subcomitê de Governança avaliará a consistência técnica do plano, levando em consideração a compatibilidade orçamentário-financeira, a disponibilidade de recursos humanos, a consistência e mensurabilidade dos objetivos, indicadores e metas definidos e os benefícios esperados. Ao final, deverá manifestar-se pela sua aprovação ou não. • Caso o Comitê/Subcomitê de Governança verifique alguma inconsistência e/ou pendência no documento, deverá devolvê-lo à unidade, com as considerações, para atendimento das considerações. 		
Artefato		Plano Diretor aprovado

Atividade	5.4	Elaborar minuta de portaria do plano
Atores		Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Uma vez aprovado o plano pelo CGCE ou pelo Subcomitê de Governança, a unidade deverá elaborar minuta de portaria de aprovação final do plano, que será submetida à deliberação da autoridade competente. 		
Artefato		Minuta de portaria

Atividade	5.5	Deliberar sobre a aprovação do plano
Atores		SG
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cabe a autoridade competente deliberar, em caráter final, acerca do plano, concordando ou não com a manifestação do CGCE ou do Subcomitê de Governança. • Caso não concorde, deverá ser dada ciência ao CGCE ou ao Subcomitê de Governança e devolvido o documento à unidade para atendimento das diligências. • Cumpridas as determinações, a unidade novamente encaminhará o documento ao Comitê/Subcomitê de Governança, com as devidas justificativas, para nova manifestação e posterior encaminhamento à autoridade competente. 		

Atividade	5.6	Publicar/divulgar plano diretor
Atores		ASCOM
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • A unidade deverá encaminhar o plano à ASCOM, para publicação, na íntegra, na intranet do CNMP. 		
Artefato		Plano Diretor publicado

Atividade	5.7	Elaborar lições aprendidas e termo de encerramento do projeto (TEP)
Atores		SGE e Unidade do CNMP cujo plano será elaborado
Tarefa:		
<ul style="list-style-type: none"> • Publicado o plano diretor, o gerente de projeto da unidade e o da SGE deverão elaborar e discutir as lições aprendidas, com o objetivo de aprimorar o processo de elaboração dos planos diretores e incrementar esse aprendizado nas próximas elaborações do plano e/ou em outros projetos, caso haja pertinência. • Por fim, deverão elaborar o termo de encerramento do projeto, o qual finaliza, formalmente, o processo de elaboração do plano diretor. 		
Artefato		TEP (Anexo II)

3.6. Monitoramento e controle

Além das fases de elaboração dos planos diretores, existe a fase de monitoramento e controle, uma vez que se recomenda que os planos sejam elaborados em forma de projeto.

Essa fase objetiva acompanhar a execução da elaboração do plano, de modo que possíveis problemas possam ser identificados no momento oportuno e, dessa forma, ações preventivas e corretivas sejam tomadas para o bom andamento do projeto. Considerou-se não ser necessário descrever o fluxo dessa fase, uma vez que basicamente ela consiste no monitoramento das fases anteriores.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Conceito adaptado do *Guia de Elaboração de PDTI do SISP*. Brasília, 2012 (Versão 1.0).
2. BARROS, Fábio Gomes de. *Elaboração de PDTI*. Rio de Janeiro: RNP/ESR, 2014.
3. Adaptado da Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
4. Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
5. Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
6. Metodologia de Gestão de Processos do CNMP.
7. Metodologia de Gestão de Processos do CNMP.
8. Adaptado da Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
9. Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
10. Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
11. Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 05 de abril de 2016.
12. Adaptado de CARNEIRO, Margareth F. Santos. *Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
13. OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.
14. MAXIMIANO, Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas 2012.

5. ANEXOS

ANEXO I – MODELO DE PLANO DO PROJETO

Plano do Projeto

Identificação do Projeto

Projeto <i>{Nome do projeto}</i>	
Unidade Demandante <i>{Unidade que solicitou o projeto}</i>	Data da Elaboração <i>{Data de elaboração do documento:dd/mm/aaaa}</i>
Gerente do projeto	
Gestor do Projeto <i>{Nome do Gestor do projeto}</i>	
Patrocinador <i>{Pessoa que fornece os recursos necessários para implementação do projeto}</i>	

Histórico de Registro

Versão	Data	Autor	Descrição
<i>{1.0}</i>	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

1. Justificativa

{Descreva o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos caso ele projeto não seja executado. Se o projeto é derivado de demanda legal

ou solicitado pela alta administração ou pelo Plenário e, ainda o quantitativo de pessoal estimado para executar o projeto. Essas informações devem ser ressaltadas, pois impactam na prioridade do projeto.

A justificativa do projeto deve responder às seguintes questões:

- *Por que o projeto é necessário?*
- *Quais os motivos que geraram a sua necessidade?*
- *Quais os benefícios para o cliente?}*

2. Objetivo do projeto

{Descreva o que se pretende realizar para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada.

Para a correta definição do objetivo específico siga a regra “SMART”:

- *Specific (específico): Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;*
- *Measurable (mensurável): O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;*
- *Agreed (acordado): Deve ser acordado com as partes interessadas (Stakeholders);*
- *Realistic (realista): Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes;*
- *Time Bound (Limitado no tempo): Deve ter um prazo determinado para sua finalização}*

3. Alinhamento Estratégico

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

4. Responsabilidades e Partes Interessadas

{Descreva quais as unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com um breve relato das responsabilidades de cada uma. Todas as áreas informadas receberão cópia deste documento}

5. Escopo

{Descreva os resultados esperados e produzidos no projeto como, por exemplo, os produtos e serviços a serem entregues, a documentação elaborada.}

6. Não-Escopo

{O que não será atendido pelo projeto: produtos e serviços não incluídos no escopo, o que não será implementado pelo projeto}

7. Premissas

{Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Normalmente implicam em risco para a execução do projeto, por isso devem ser monitoradas ao longo do projeto. Devem ser descritas em tópicos}

8. Restrições

{Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Devem ser descritas em tópicos e acompanhadas de metas valoradas. Ex.: Orçamento predefinido ou datas impostas}

9. Projetos Inter-relacionados

{Relacione outros projetos que, de alguma forma, dependem ou fornecem dados, produtos e/ou serviços para o projeto}

10. Estrutura analítica do projeto (EAP)

{Relacione em tópicos os riscos iniciais identificados no projeto}

10.1. Dicionário da EAP

{Citar as principais entregas, com as respectivas descrições}

Entrega	Descrição

11. Cronograma de atividades

{O cronograma de atividades deve conter, pelo menos, o nome da atividade, as datas de início e fim e o responsável pela execução da respectiva atividade}

12. Gerenciamento de riscos

{Priorizar os riscos, de acordo com a matriz de exposição do risco constante da metodologia, e elaborar um plano de ação principalmente para os riscos identificados de alta e média criticidade}

Risco	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Ação de resposta	Responsável

13. Plano de comunicação

{Descrever as principais ações de comunicação relativas ao projeto e com os respectivos meios e os responsáveis}

Ação	Meios	Responsáveis	Interessados	Frequência
-------------	--------------	---------------------	---------------------	-------------------

14. Custos do projeto

Entregas: produto/subproduto	Ano			Custo/ano (R\$)
Diárias e passagens				
Aquisição em geral				
Outros (detalhar a origem da despesa)				

15. Aprovação do Plano de Projeto

ANEXO II – MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Identificação do Projeto

Projeto <i>{Nome do projeto}</i>	
Gerente do Projeto <i>{Gerente do Projeto nomeado no TAP}</i>	Unidade do Gerente do Projeto <i>{Unidade do Gerente do Projeto}</i>
Unidade Demandante <i>{Unidade que solicitou o projeto}</i>	Data da Elaboração <i>{Data de elaboração do documento: dd/mm/aaaa}</i>
Gestor do Projeto <i>{Nome do Gestor do projeto}</i>	Processo Administrativo <i>{Número do Processo Administrativo}</i>
Patrocinador <i>{Pessoa que fornece os recursos necessários para implementação do projeto}</i>	

Histórico de Registro

Versão	Data	Autor	Descrição
<i>{1.0}</i>	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

16. Motivo do Encerramento

- () Projeto concluído
- () Projeto cancelado
- () Projeto suspenso

17. Objetivo do projeto

{Avalie se os objetivos planejados, resultados esperados e as necessidades foram atendidas}

18. Produtos e Entregas do Projeto

{Relacione os produtos e/ou serviços e as entregas do projeto. A documentação produzida também deve ser listada}

19. Pendências

{Relacione as pendências na entrega do projeto}

Pendência	Resolução	Unidade Responsável

20. Motivo de Cancelamento ou suspensão do Projeto

{A ser preenchido somente nos casos em que o projeto foi cancelado. Não se aplica aos projetos que foram finalizados normalmente.}

21. Considerações Finais

Considerações da ASGP

{A ser preenchido pelo EPE com os pontos observados durante o projeto.}

Considerações do Gerente do projeto / Gestor do projeto

{A ser preenchido pelo Gerente e Gestor dos projetos com as observações e pontos observados durante o projeto.}

Considerações do Cliente / Unidade requisitante

{A ser preenchido pelo Cliente ou unidade demandante com os pontos relevantes e avaliação do projeto.}

22. Aprovação