

Manual de Boas Práticas em Gestão de Projetos

1. Conceitos Iniciais

Antes de avançar no conteúdo de gestão de projetos, é essencial conceituar o que seja projeto:

PROJETO é um empreendimento temporário, composto por uma sequência de atividades com início, meio e fim programados, com o objetivo de entregar um resultado (produto, serviço ou evento) singular, dentro de certas restrições orçamentárias, uma vez que os recursos são limitados.

Considerando os projetos no âmbito da Administração Pública, eles ampliam as funções do Estado, devendo ser efetivos do ponto de vista social e agregarem valor aos cidadãos. Para que fique claro, destacam-se as seguintes características de um projeto:

- **É temporário:** programa-se o início e o fim de suas atividades até o seu término definitivo ou entrega de um resultado;
- **Tem natureza singular:** o resultado é exclusivo, inovador e único. Cada projeto apresenta um resultado diferente dos demais;
- **É diferente de processo:** processos possuem natureza cíclica, orientados às rotinas administrativas, mantendo em funcionamento o sistema de gestão, ao passo que projetos detêm prazo determinado e entregam novos bens, produtos ou serviços, agregando e ampliando o sistema de gestão; e
- **Atendem a restrições de custo:** operam mediante a apresentação de orçamentos que descrevam as fontes de recursos que subsidiam as decisões e ações ao longo de sua execução.

Observação: É importante destacar que os projetos não se confundem com processos. Processo é uma sequência coordenada de atividades, com o objetivo de produzir um dado resultado. Enquanto projeto é limitado no tempo e cria um resultado único, processo é uma sequência coordenada de atividades que pode ser repetida quantas vezes forem necessárias para produzir um dado resultado. São exemplos de processos: licitação, aquisição de bens, contratação de manutenção. São exemplos de projetos: criação de um evento, novo sistema informatizado, lançamento de um livro/publicação.

A relevância dos projetos

Projetos surgem de problemas, necessidades ou oportunidades identificadas por uma organização, para os quais não haja solução pronta, disponível ou anteriormente utilizada, nem feita de forma reiterada. Podem advir, portanto, do cumprimento de requisitos regulatórios, legais ou sociais. É comum que sejam requeridos por partes interessadas com as quais a sua unidade tenha relação ou ainda para atender a certas demandas internas de melhoria das rotinas, processos, produtos ou serviços da unidade.



A importância dos projetos reside justamente na inovação gerada, ou seja, na ampliação das ações organizacionais, que se move no sentido de

gerar um resultado singular que atenda a uma necessidade. Nesse sentido, é importante diferenciar processos e projetos.

No âmbito do CNMP, o Plano de Gestão é composto por diversas ações, iniciativas. Essas ações devem ter relação com os objetivos estratégicos da organização, delimitados pelos objetivos táticos ou de contribuição de cada uma das unidades do CNMP. Quando os resultados de um projeto são alcançados, auxilia-se também no alcance de um objetivo de contribuição, e que, por sua vez, impulsiona o alcance de determinado objetivo estratégico idealizado pelo Planejamento Estratégico Institucional.

Atenção! No Plano de Gestão, os processos identificam as ações cotidianas de cada unidade, seu dia a dia, a sua rotina dos procedimentos adotados. Os processos apresentam soluções testadas e aprovadas que compõem o rol de atividades do setor. Já os projetos apresentam algo novo, seja um produto físico, um evento ou mesmo a melhoria de um processo vigente, dando solução a seus problemas.

Resultados de um projeto

Conforme já mencionado, o projeto tem um resultado exclusivo, inovador e único, constituindo uma solução até então não experimentada, ampliando as funções da unidade. Um mesmo projeto pode apresentar mais de um resultado. Um projeto pode prever diversas entregas e envolver mais de uma unidade do CNMP.

Assim, são exemplos de entregas de projetos no âmbito do CNMP:

- Produtos físicos;
- Conceitos;
- Eventos:

A título de exemplo, destacamos um projeto de capacitação de servidores para a utilização de um novo sistema informatizado, recentemente criado para substituir o trabalho manual:

Conceito: tecnologia em favor da produtividade e eficiência;

Produtos gerados: painéis, avaliação de desempenho do curso, cartilhas e manuais;

Evento: a própria capacitação, em dia, horário, local e formato idealizados no escopo do projeto.

Implementar um projeto de melhoria de um processo, procedimento ou rotina já existente

Conforme já abordado, os projetos servem para atender/resolver algum problema ou aproveitar certa oportunidade não amparados por soluções rotineiras da instituição. Além disso, os projetos também podem ser criados para aprimorar uma rotina, processo ou procedimento.

Para que processos possam ser candidatos à melhoria, é preciso que se realize controle e avaliação de suas atividades e resultados, para saber, diante de medidas válidas, se eles se

encontram dentro dos parâmetros de qualidade, eficiência e produtividade requeridos, o que reforça a importância dos objetivos, metas e indicadores de desempenho. Uma vez identificados problemas, inconsistências e não conformidades com os padrões, poderá ser criado um projeto de melhoria do processo, que deverá atender minimamente o seguinte:

- Identificação e mapeamento da estrutura do processo/procedimento vigente, o que pode se dar por meio de sua notação, detalhamento em fluxograma ou registros em manuais de rotinas e procedimentos;
- Análise do processo identificado e mapeado para o levantamento de informações consistentes acerca do problema a solucionar e das melhorias a se implementar;
- Registro da estrutura adequada do processo melhorado ou aprimorado, o que também poderá se dar por meio de fluxogramas e notações específicas do processo.

No caso de um projeto de melhoria de processo, o escopo deverá identificar, portanto, tudo que ensejou a proposição e tudo que deverá ser o novo processo, apontando bases confiáveis e mensuráveis de aferição de sua efetividade, uma vez implementadas as melhorias.

A título de exemplo, pode-se criar um projeto para melhoria de um processo de realizar licitações, no qual o produto principal do projeto seria uma melhoria no processo, tal como diminuir o tempo necessário para a finalização de um processo licitatório ou melhorar a qualidade dos termos de referência da Organização.

O plano de melhoria pode ser ainda implementado por meio da metodologia PDCA ou ciclo de melhoria contínua, por meio das seguintes etapas:

- **Planejamento (Plan):** Identificação do processo a ser melhorado, seus problemas, informações atuais e designação de diretrizes, metas e objetivos de melhoria, que darão base à execução do projeto por meio de um plano de melhoria.
- **Execução (Do):** Estabelecidas as diretrizes e orientações, realiza-se a execução do plano de melhoria, etapa em que a equipe designada poderá ainda ser capacitada para o correto desenvolvimento do projeto.
- **Verificação (Check):** Etapa em que se verifica o sucesso da implementação em comparação às diretrizes e metas estabelecidas no plano de melhoria, o que gerará subsídios para a correta mensuração dos resultados.
- **Ação corretiva (Act):** A partir das informações geradas pela etapa de verificação, caso seja necessário, realizam-se ações corretivas para o aprimoramento do processo. Caso contrário, padroniza-se para o sucesso, criando-se regras, manuais de procedimentos e rotina do novo processo.

2. Gerenciamento de Projetos

Fases que compõem o ciclo de vida de um projeto

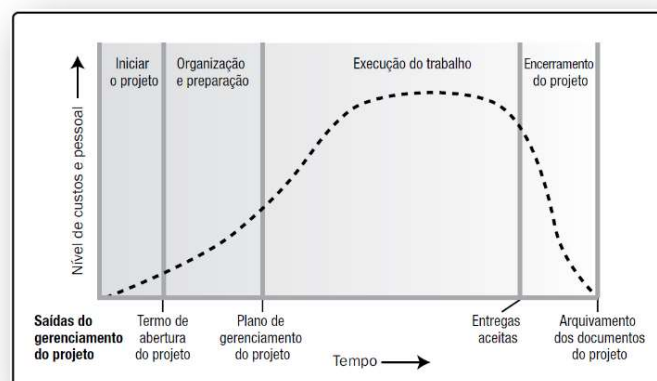
Diferentemente dos processos, todo projeto será finito: possui datas fixas e caráter programado, com marco inicial e final bem definidos. Na literatura não há consenso acerca de quais e quantas são as fases adotadas, mas podemos tomar por referência o que preleciona o *Project Management Institute* (PMI) com seu instrumento de conhecimentos em

gerenciamento de projetos: o *PMBOK*. O referido guia introduz as seguintes fases no ciclo de vida de um projeto:

1. **Início:** Fase em que se identifica a necessidade a ser atendida, que enseja a ideia inicial acerca do projeto que será executado.
2. **Organização e preparo:** Estruturação dos principais planos do projeto, como escopo, cronograma, orçamento, divisão do trabalho e atribuição de responsabilidades.
3. **Execução:** Condução e coordenação das atividades para que sejam feitas as entregas intermediárias e final.
4. **Encerramento:** Aceite formal do produto e do resultado idealizado pelo escopo total do projeto.



A quantidade de atividades a serem executadas e de pessoas envolvidas varia durante o ciclo de vida do projeto. Na fase de Início, os projetos contam com poucas atividades a serem executadas e pessoas a serem alocadas, pois ainda está se planejando o que será executado. Na fase de Organização e Preparação essa quantidade se eleva, pois se iniciam os preparativos para começar a execução do projeto. Durante a fase de Execução o projeto atinge o seu auge de atividades e pessoas envolvidas, visando efetivamente executar o planejado e organizado nas fases anteriores. Finalmente, na fase de encerramento, a quantidade de atividades e pessoas volta a decair, pois somente resta realizar a apresentação do produto e encerramento das atividades do projeto, conforme evidencia o gráfico abaixo:



Gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de Projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades a fim de cumprir com os requerimentos do projeto, o que se opera ao longo de todo o ciclo de vida. Para que alcancem os objetivos propostos e contribuam para o desenvolvimento organizacional, os projetos precisam observar certas restrições, sendo as principais o escopo, o tempo e o custo, áreas sensíveis que, entre outras, precisam ser bem compreendidas e devidamente gerenciadas.

O gerenciamento de um projeto se dá sobre o seu ciclo de vida, considerando todos os riscos inerentes às suas fases, desde o início até a entrega do resultado do projeto, mediante seu termo e aceite final.

Atenção! Riscos em projetos são condições ou variáveis potenciais, ou seja, que podem ou não se concretizar de forma a beneficiar ou prejudicar o alcance do produto do projeto, o que requer devido reconhecimento e gerenciamento. Por riscos positivos devemos pensar em termos de oportunidades. Quanto aos riscos negativos, devemos pensar em ameaças. As oportunidades precisam ser aproveitadas, desde que haja condições para tanto, e as ameaças devem ser afastadas ou mitigadas. Em ambos os casos, quando não se pode realizar medidas preventivas acerca dos riscos, cabe a aceitação.

Riscos e incertezas são inversamente proporcionais aos custos de mudanças em um projeto. No início do projeto há vários riscos e incertezas e serem avaliados pelo gerente. Porém, ao passo em que o projeto avança, os riscos e incertezas tendem a diminuir, em razão da curva de aprendizagem e contato da equipe do desenvolvimento do projeto.

Os custos de eventual mudança serão mais baixos no início de execução do projeto e tendem a ser muito elevados ao fim do ciclo de vida, uma vez que o resultado é construído progressivamente. Alterar o escopo do projeto no início é menos oneroso do que alterar no decorrer de sua execução, considerando o tempo e os recursos já dispendidos de acordo com o que foi inicialmente planejado.

Quanto ao grau de risco de um projeto geralmente será maior no seu início do ciclo de vida pois o resultado é construído progressivamente. Quanto mais próximo de sua conclusão, mais conhecimento se tem acerca do projeto e de seu resultado, reduzindo as incertezas.

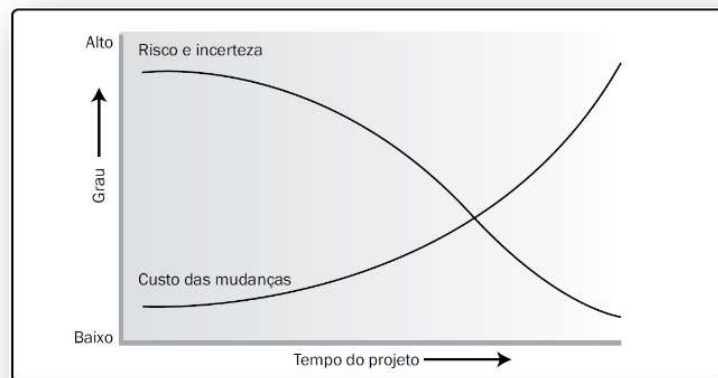
Diante disso, é muito importante, sempre que possível, detalhar bem o projeto e o que ele deverá entregar ao seu final – produto com todos os seus requisitos e especificações. Além disso, o detalhamento e escopo deverão ser validados junto ao(s) patrocinador(es), evitando-se alterações no escopo do projeto no decorrer de sua execução.

Atenção! Para o preenchimento dos requisitos de um projeto a ser incluído no Plano de Gestão, não se faz necessário designar formalmente os integrantes da equipe e nem o gerente do projeto no formulário a ser preenchido. Contudo, para a correta administração dos projetos de uma unidade, especialmente aqueles de maior porte, é uma boa prática estabelecer internamente os sistemas de papéis e de responsabilidades, mostrando quem fará

o que, quem se reporta a quem e quem deverá documentar e registrar os documentos e informações mais importantes do projeto em desenvolvimento.

Ressalta-se que não é proibido realizar alterações próximas à conclusão do projeto. É relevante avaliar a real necessidade de mudança, levando em consideração o tempo e custos já despendidos.

O gráfico abaixo evidencia bem a relação entre o ciclo de vida, o nível de riscos e incertas, bem como o custo das mudanças:



Para que os projetos sejam adequadamente gerenciados é necessária a mobilização de uma equipe, a ser coordenada por um gerente. Em geral, a equipe é multidisciplinar e composta pelas pessoas que são responsáveis por entregas/atividades no ciclo de vida do projeto.

Adaptando-se as áreas de conhecimento preconizadas pelo PMBOK/PMI, são temas importantes a serem considerados durante o gerenciamento, observadas as várias restrições do projeto:

- Quem são os **stakeholders** ou interessados do projeto e qual é o seu grau de influência para a execução das ações e entrega de resultados do projeto? Lembre-se de definir as unidades intervenientes, que terão participação na produção do resultado do projeto de sua unidade.
- Qual é o **escopo** do projeto e quais são as **entregas** a serem realizadas e as ações a serem desenvolvidas para alcance do objetivo do projeto?
- Quais os **prazos** e marcos importantes, considerando o cronograma total e as etapas de realização de ações e entregas do projeto?
- Quais os **custos** relacionados ao projeto e suas fases e o orçamento previsto para realização de todas as ações e entregas do projeto?
- Quais os **papeis** e os **profissionais** requeridos para a correta execução das etapas, compondo o time que será coordenado pelo gerente do projeto?
- Quais são os **insumos** necessários para a realização das atividades e entregas, considerando-se as relações com fornecedores do projeto?
- Qual a rede de **relações intervenientes** com outras áreas e o sistema de **comunicação** requerido para a efetividade das relações e alcance dos objetivos do projeto?

- Quais as **restrições** de qualidade para que se mantenha a eficiência dos trabalhos, bem como sua economicidade e efetividade das entregas do projeto?
- Quais são os **riscos** associados e que impactam o projeto, em especial quanto ao cumprimento dos prazos, ao alcance do escopo, às comunicações e à regularidade dos custos orçamentários?

São muitas áreas de conhecimento mobilizadas em torno de um projeto, mas as principais restrições consideradas no gerenciamento de projeto são as de **escopo**, de **tempo** e de **custos**, considerando ainda as **comunicações** como fator essencial ao correto gerenciamento e diminuição de riscos.

No âmbito do gerenciamento de projetos, alguns processos são mobilizados: há processos de planejamento, execução de fases, entregas, atividades, contratações, controle e monitoramento das atividades. Esses processos permitem o equacionamento dos problemas e redução das incertezas no gerenciamento.

Atenção! O controle e o monitoramento dos projetos geram *feedbacks* para alterações no projeto durante sua execução. Porém, é importante ressaltar mudanças em projetos requerem cuidados especiais. Isso se dá em razão de haver muitos riscos envolvidos no projeto, principalmente em seu início. Porém, já no final do projeto, há mais custos envolvidos na mudança, pois seu resultado está mais próximo da completude.

Como gerenciar as principais restrições do projeto

As principais restrições do projeto são limitações que poderão comprometer a sua execução. Entre as restrições possíveis, três são principais: o **escopo**, o **prazo** e os **custos**. Qualquer alteração em alguma das três, as outras duas geralmente sofrem relevante impacto. **É raro existir uma mudança no escopo de um projeto durante a sua execução sem que isso demande maior prazo para a sua conclusão e recursos para a adequação. De igual forma, se há o cancelamento parcial dos recursos para a execução do projeto, deverá se reduzir o escopo inicialmente planejado.**



A qualidade do projeto está intimamente ligada ao planejamento constante e monitoramento das variáveis escopo, custos e tempo.

É preciso trabalhar ainda um adequado plano de comunicação, para que todas as partes interessadas tenham conhecimento do projeto, do seu desenvolvimento e mudanças, alinhando expectativas quanto à sua conclusão.

A seguir, detalhamos os conceitos das principais restrições existentes em um projeto:

- **Escopo:** é o detalhamento daquilo que será entregue ao final, com todo o trabalho a ser desenvolvido (entregas parciais). É importante também definir o que não será feito - “não escopo” -, ou seja, elementos que não serão entregues e ações que não serão

desenvolvidas no projeto, de modo que fique claro, para o patrocinador e partes interessadas o que não se poderá exigir ao final do projeto. Exemplo: em um projeto

Atenção! O escopo do projeto determina as entregas a serem feitas e as atividades a serem desenvolvidas para o alcance do resultado. É a partir de um escopo bem definido que será possível estimar o **orçamento** necessário à execução do projeto, bem como estabelecer o **cronograma**, o qual estabelece os prazos para a realização das atividades definidas no escopo.

- **Prazo:** é o tempo necessário para a execução do projeto, com data certa para seu início e término. Ao estimar o prazo total do projeto, deverá se estimar o tempo necessário para executar todas as atividades necessárias para a sua consecução. O prazo total do projeto será detalhado em fases e atividades, cada qual com seu prazo estimado, e que deverão compor o cronograma de execução do projeto.

Atenção! Para o correto gerenciamento do cronograma, é importante conhecer as atividades a serem desenvolvidas para a entrega do escopo do projeto, sequenciá-las, estimar seus prazos e estabelecer as relações entre cada uma das atividades e fases. Existem fases que são sequenciais, em que o início de uma só acontece com o término da anterior, e outras podem ser realizadas de forma concomitante.

- **Custos:** todos os gastos necessários para a realização do projeto. Eles devem ser devidamente estimados e controlados. Vale ressaltar que os recursos do CNMP estão sujeitos aos princípios aplicáveis à Administração Pública e adstritos aos ciclos orçamentários, exigindo a sua adequada administração. A adequada definição do escopo é essencial para se estabelecer uma boa linha de base em custos.

Atenção! O Plano de Gestão evidencia, anualmente, a relação de projetos das unidades para que cada uma delas alcance, em até dois anos, seus objetivos táticos e os objetivos estratégicos institucionais. O Plano de Gestão reflete os projetos que serão executados parcialmente ou totalmente durante o ano, bem como os recursos despendidos na sua execução – respectiva previsão orçamentária e financeira.

- **Comunicações:** o planejamento de comunicações é essencial para a qualidade do gerenciamento de um projeto, principalmente naqueles em que haja interveniências. Além de alinhar todos os envolvidos na execução do projeto, serve para dar conhecimento à alta administração da situação do projeto. Quando o projeto de uma unidade depende de ações ou interfaces com outras unidades da instituição, requerendo um correto estabelecimento de relações e indicação dos pontos de ligação ou nodos responsáveis das unidades, isso deve ser devidamente apontado no Plano de Gestão. Logo, ao propor projetos anualmente, é necessário refletir, antecipadamente, em que áreas esse projeto impacta e de que unidades ele depende.

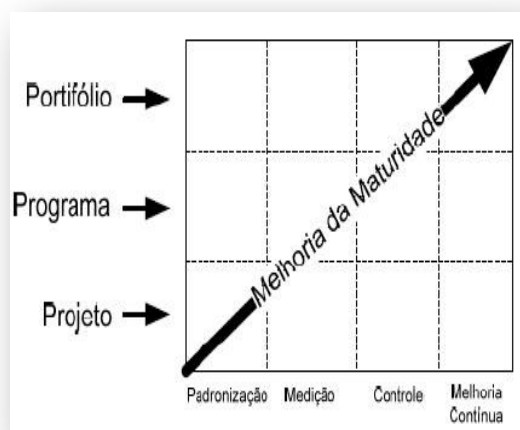
Atenção! As principais unidades intervenientes nos projetos no CNMP são a Secretaria de Administração (em relação a contratações), a Secretaria de Comunicação (em relação a informativos, publicações, campanhas, periódicos, identidade visual, cobertura etc.), Assessoria de Cerimonial e Eventos (em relação a eventos) e Secretaria de Tecnologia da Informação (em relação à criação e manutenção de sistemas).

3. Desafios do Gerenciamento de Projetos no âmbito do CNMP

O gerenciamento de projetos no âmbito do CNMP apresenta níveis iniciais de maturidade. Maturidade avançada em gestão de projetos pressupõe metodologia estabelecida que padronize e controle o gerenciamento integrado de projetos e que seja utilizada por todos que fazem parte da corporação, como algo natural do trabalho.

Um dos objetivos deste manual é estabelecer uma base conceitual simples e comum sobre projetos e trazer orientações sobre o seu detalhamento e gerenciamento. A utilização das orientações aqui emanadas poderá, com a difusão do conhecimento e colocação das ferramentas de gestão em prática, contribuir para o amadurecimento do CNMP em gestão de projetos.

Quando o gerenciamento se dá em âmbito individual, considerando-se as restrições isoladas dos **projetos** de uma unidade, o gerenciamento tem o menor grau. Porém, se os projetos que guardam entre si certa pertinência são gerenciados em conjunto, cria-se um **programa** temático, facilitando o gerenciamento integrado das restrições de todos eles. Em um nível ainda mais elevado, o gerenciamento de **portfólios** passa a integrar todos os projetos e programas de determinada unidade, o que contribui para o alcance de resultados não apenas de um único projeto, mas para o alcance dos objetivos táticos da unidade, o que em última instância e em um lapso temporal maior, auxilia no alcance dos objetivos estratégicos do CNMP.



GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS: É o gerenciamento centralizado de projetos, programas, subportfólios e operações, de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos.

- Alinha projetos, programas ou operações com a estratégia organizacional com vistas a otimizar os objetivos do projeto ou programa, dependências, custos, linhas de tempo, benefícios, recursos e riscos;
- Permite obtenção da visão geral de como o portfólio reflete os objetivos estratégicos, institui o gerenciamento de governança adequado e autoriza a alocação de recursos humanos, financeiros e materiais com base no desempenho e benefícios esperados.

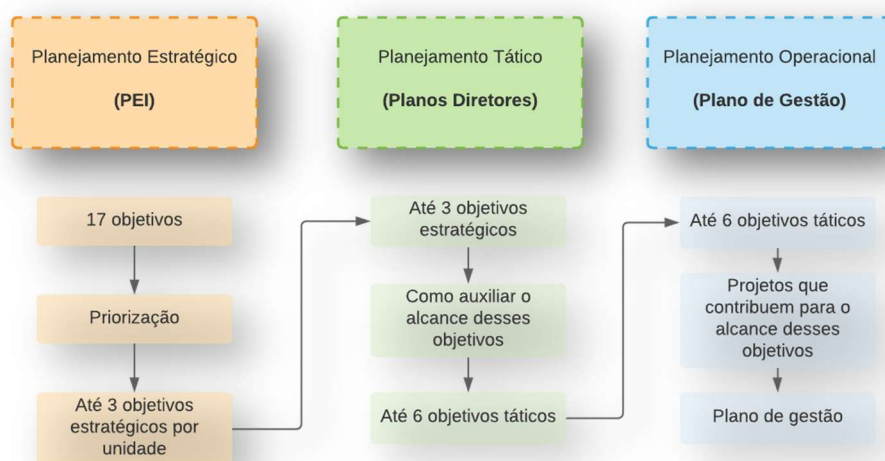
GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS: É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em um programa para atender aos seus requisitos e obter os benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente.

- Alinha múltiplos projetos para custos, cronograma, esforço e benefícios de maneira otimizada ou integrada;
- Concentra-se nas interdependências dos projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem de gerenciamento e realização dos benefícios desejados;
- Grupo de projetos, subprogramas e atividades do programa que são relacionados e gerenciados de modo coordenado;
- Projetos de um programa podem andar em paralelo ou em sequência.

Atenção! No âmbito do CNMP, dado o grau de maturidade organizacional inicial para o gerenciamento de projetos, a padronização estabelecida recai sobre a Ficha de Proposição de Ações (processos e projetos) para a elaboração do Plano de Gestão. Quando bem preenchidos os requisitos, há a compreensão das principais restrições de qualidade do projeto, o que pode servir para a definição devida do escopo, do cronograma e do orçamento necessário ao alcance dos objetivos de um projeto apontado no formulário.

Pergunta: Em que devo prestar atenção antes de preencher a Ficha de Proposição de Ações do Plano de Gestão?

Anualmente, a Secretaria de Gestão Estratégica encaminha o formulário às unidades para que apontem suas ações (processos e projetos) para a elaboração do Plano de Gestão, que deverá contribuir para o alcance dos objetivos táticos das unidades, em até dois anos, o que, por sua vez, auxilia no alcance dos objetivos estratégicos do CNMP, em até seis anos.



Os projetos, portanto, deverão ir ao encontro dos objetivos táticos criados pela unidade. Um exercício interessante é, antes de propor ações para o Plano de Gestão, observar o Plano Diretor e verificar os objetivos táticos definidos para dois anos. Assim ficará mais fácil propor projetos que contribuam com estes objetivos. A Ficha de Proposição de Ações exige que se aponte a qual objetivo tático da unidade o projeto se vincula.

Uma vez apontado o objetivo tático da unidade que enseja a proposição de um projeto, é necessário que se defina o escopo desse projeto. Nessa hora, tente responder aos seguintes questionamentos para formular o escopo:

- Qual a entrega ou resultado desse projeto?
- Para que eu consiga integralizar essa entrega, quais atividades a unidade a qual eu pertencço deve realizar? Há outras unidades que devam adotar alguma providência para que o projeto seja executado, tal como a Secretaria de Comunicação, a Assessoria de Cerimonial e Eventos, a Secretaria de Administração?
- Existem entregas intermediárias ou fracionadas para que o resultado do projeto seja alcançado?

Uma vez definido o escopo do projeto, o qual identifica tudo que vai ser feito e entregue, é necessário estimar os prazos inerentes às atividades. Assim, definindo-se o cronograma que deverá prever todas as atividades necessárias para a execução do projeto será possível definir a data de início e fim do projeto, conforme exigido na Ficha.

Uma vez definidas as atividades e as entregas dentro do conceito de escopo, será necessário definir os recursos orçamentários necessários para a realização do projeto.

Outro ponto de relevância para o detalhamento do projeto e o preenchimento da Ficha de Proposição de Ações é avaliar a participação de outras unidades do CNMP na execução do projeto, também chamadas de unidades intervenientes. Não raro, os projetos exigem a realização de atividades por diversas unidades ou recursos externos, sendo necessária a boa gestão e monitoramento para que o projeto seja bem executado. Assim, é imprescindível prever todas as unidades envolvidas na consecução do projeto e o devido preenchimento dessa informação na Ficha.

Para levantar a participação de unidades intervenientes, é preciso fazer as seguintes avaliações:

- Será necessário contratar produtos ou serviços para a execução do projeto caso não haja disponibilidade, de pronto, na Instituição? Se a resposta for afirmativa, o seu projeto terá como interveniente a **Secretaria de Administração**, que é a unidade responsável pelas contratações do CNMP.
- Será necessária a realização de evento de entrega, abertura, simpósio, treinamento, palestra, premiações, entre outros? Se a resposta for afirmativa, haverá a interveniência da **Assessoria de Cerimonial e Eventos**. Se houver previsão de capacitação, será necessário refletir se a interveniente será a **Secretaria de Gestão de Pessoas ou Unidade Nacional de Capacitação**.
- O projeto necessita de alguma comunicação específica como divulgação para a imprensa, elaboração de cartilha, periódicos, revistas, campanhas, *hotsite*, cobertura fotográfica, identidade visual, dentre outros? Se a resposta for afirmativa, haverá a interveniência da **Secretaria de Comunicação Social**.
- O projeto prevê a criação de sistema, introdução de um novo módulo em sistema existente, melhorar ou fazer algum tipo de manutenção em sistemas informatizados? Se a resposta for afirmativa, a sua interveniente será a **Secretaria de Tecnologia da Informação**.
- Será necessário formular algum tipo de painel de *business intelligence*, detalhar o projeto, mapear processos ou mapear e gerenciar riscos? Se a resposta for afirmativa,

a sua interveniente será a **Secretaria de Gestão Estratégica** e, em alguns casos, a **Secretaria de Tecnologia da Informação**.

Atenção! Antes de se registrar, como proposta no Plano de Gestão, um projeto que necessite do trabalho de diversas intervenientes, é recomendado que se faça a devida interlocução com os titulares das unidades intervenientes para saber da disponibilidade de pessoal e recursos e então realizar a pactuação prazos para a consecução do projeto.

4. Documentos auxiliares no detalhamento de projetos

Para o adequado gerenciamento de projetos, é necessário a elaboração de alguns documentos que serão imprescindíveis para o registro do projeto e de suas mudanças, alinhamento das partes interessadas e apoiar o monitoramento da execução.

Alguns projetos podem sofrer mudanças ao longo de sua execução e os registros trarão a memória de tudo o que foi pactuado e repactuado. Um dos benefícios dos registros feitos é que se houver mudança na equipe envolvida na execução do projeto, será possível conhecer o histórico do desenvolvimento do projeto até então. Além disso, enquanto órgão sujeito a prestar contas dos recursos públicos, os registros são necessários para embasar esclarecimentos porventura necessários em eventual auditoria. Devido à maturidade institucional, sugere-se o uso dos seguintes documentos:

- Termo de Abertura de Projeto
- Cronograma
- Memória de reunião
- Levantamento de riscos
- Registro de lições aprendidas

4.1. Termo de Abertura de Projeto (TAP)

Na etapa “início” do projeto, o TAP será o documento utilizado para concentrar todas as informações principais para a concepção de um projeto, tais como objetivo do projeto, entrega parciais e entrega final previstas, custos do projeto, equipe responsável pela sua execução, prazo de duração, entre outros.

O TAP tem como finalidade apresentar as principais informações sobre o projeto para subsidiar a decisão do Patrocinador quanto à aprovação da sua realização.

O documento deve ser preenchido pelo gerente do projeto juntamente com a equipe. Em alguns casos, não é possível obter todas as informações para o registro no TAP e para isso serão feitas versões do documento: versão 01, de XX/XX/XXXX e assim por diante.

Mudanças no projeto também devem ser registradas no TAP, fazendo-se consignar a versão e data.

O modelo de TAP e instruções quanto ao preenchimento encontra-se no Anexo 1 deste Manual.

4.2. Cronograma

O cronograma demonstra o encadeamento das atividades com suas datas, durações, marcos planejados. É nesse documento que serão relacionadas cada atividade, unidade responsável pela execução e respectiva duração.

A partir do cronograma é possível estimar o prazo de duração do projeto. Mudanças na execução do projeto impactarão e necessitarão de registro no cronograma. Por exemplo: um projeto que envolva uma capacitação presencial e que seja alterado para que ocorra de forma virtual, dispensando-se toda uma preparação de espaço físico, alimentação, logística. As atividades que não serão realizadas deverão ser suprimidas do novo cronograma e comunicadas as unidades até então mobilizadas para as atividades que não irão mais acontecer.

O modelo de cronograma encontra-se como anexo 2 deste Manual.

4.3. Memória de Reunião

Durante a execução do projeto, a equipe responsável pela execução realizará diversas reuniões entre si, com partes interessadas, com o patrocinador, com as unidades intervenientes, entre outros.

As reuniões se destinam, dentre outros motivos, a monitorar a execução do projeto, a suscitar problemas para deliberação, para alinhamento e comunicação.

O registro das reuniões com as principais discussões e pontos de deliberação é muito importante. Quando houver decisão de se realizar determinada atividade, deverá haver o registro de quem ficou responsável pela execução e prazo para o cumprimento. Além disso, os encaminhamentos deverão ser monitorados quanto à sua execução.

Com o devido registro é possível resgatar as razões para mudanças que o projeto sofreu e o que se levou em consideração para adotar determinada decisão.

O modelo de Memória de Reunião encontra-se no Anexo 3 deste Manual.

4.4. Levantamento de riscos associados ao projeto

Desde o seu planejamento até seu encerramento, o projeto será sujeito a diversos riscos que podem vir a impactar no resultado almejado. Levantar quais riscos estão associados ao projeto e fazer a gestão desses riscos visa empreender esforços para evitar que o projeto seja impactado por razões que já poderiam ser previstas inicialmente e evitadas.

Trata-se de uma boa prática que a gestão de riscos do projeto seja pensada desde a sua concepção, de forma que já se defina o escopo do projeto analisando os eventuais riscos de sua realização.

De posse dos registros dos riscos e dos possíveis planos de ação de contingência, é preciso que o gerente e equipe façam a avaliação constante dessa documentação,

eliminando eventuais riscos que já não sejam possíveis de acontecer e refletindo sobre outros que até então não tinham sido levantados.

O adequado gerenciamento de riscos garante mais qualidade ao projeto e evita diversos problemas durante a sua execução.

O modelo de documento de Registro dos Riscos em projetos encontra-se no Anexo 4 deste Manual.

4.5. Registro de lições aprendidas

Para realizar um projeto, várias decisões terão que ser tomadas no caminho. Ao final de sua execução, torna-se possível avaliar quais decisões foram acertadas e quais poderiam ter sido tomadas de outra forma com melhor eficiência.

O registro de lições aprendidas visa realizar o registro dos acertos e desacertos durante a execução do projeto, de modo que essa documentação sirva como orientador para projetos semelhantes, aumentando a chance de sucesso do novo projeto.

Tal prática visa proporcionar a melhoria na gestão da organização, de forma que os próximos projetos tenham como objeto de consulta as práticas realizadas nos projetos anteriores, para que os acertos sejam seguidos e os erros evitados.

O modelo de Registro de Lições Aprendidas encontra-se no Anexo 5 deste Manual.

5. Ferramentas para auxiliar a gestão do projeto, no âmbito do CNMP

5.1. *Tasks by Planner.*

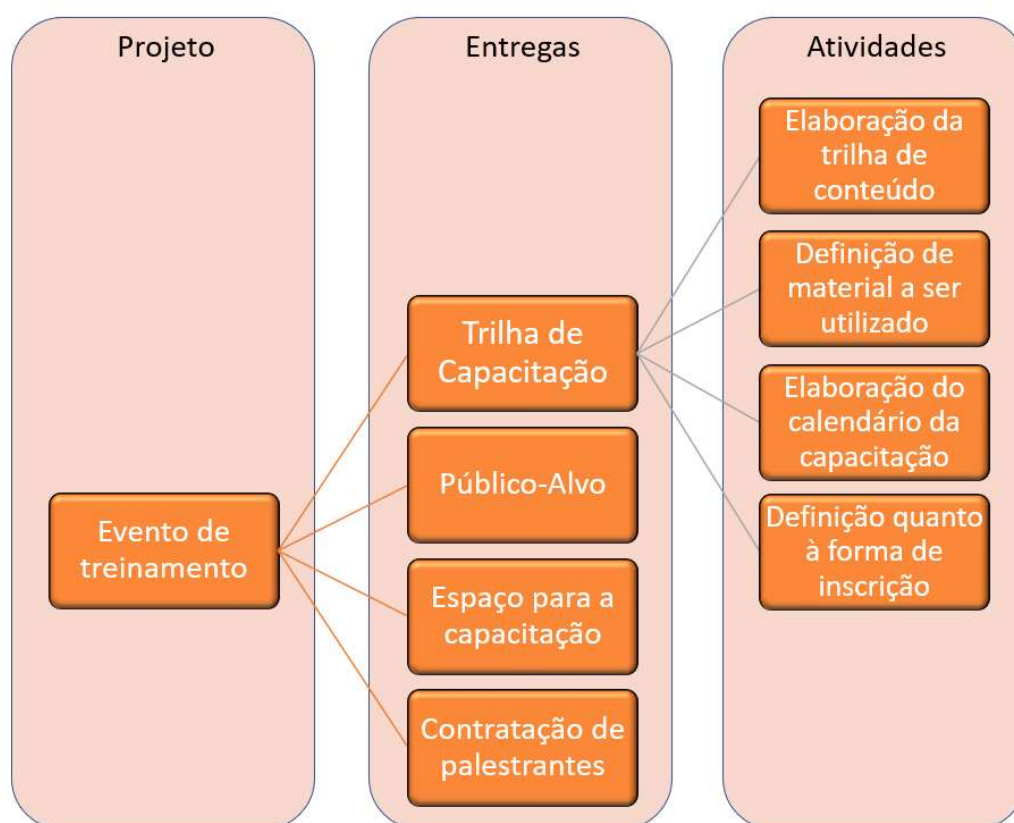
No pacote *Office 365*, disponibilizado pelo CNMP, há uma ferramenta útil para o gerenciamento de projetos, a *Tasks by Planner*.

Essa ferramenta possibilita, por exemplo, dentro do escopo de um projeto: gerenciar atividades, planejar entregas, atribuir responsabilidades de atividades e entregas a um ou mais membros da equipe, acompanhar o progresso da execução do projeto, gerir o cronograma, entre outros.

Assim, a título de exemplo, vamos decompor um projeto em entregas menores e as entregas em atividades. Suponhamos que se necessita fazer um “**evento de treinamento**”. O primeiro passo seria identificar como decompor o evento de treinamento em entregas menores e melhor gerenciáveis.

Uma sugestão de decomposição seria quebrar o “**evento de treinamento**” em entregas menores: **definição da trilha de capacitação, definição do público-alvo, obtenção do espaço para a capacitação, contratação de palestrantes, alimentação, divulgação da capacitação, realização do evento e avaliação do evento.**

Após o projeto ser subdividido em entregas menores, deverá se prever quais atividades são necessárias para essas entregas menores, conforme exemplificado na figura abaixo.



Com a visão geral do projeto, o registro de seu detalhamento (entregas/atividades) na ferramenta *task by planner* permitirá que se faça o gerenciamento e monitoramento do projeto. Destaca-se que a ferramenta permite diversos registros como as atividades, responsabilidade (quem executará), cronograma (datas de início e fim), *status* da execução das atividades (não iniciada, em andamento ou concluída), *checklist* e classificação por prioridade (urgente, importante, média ou baixa).

Após detalhar as entregas necessárias e respectivas atividades, será necessário estimar os prazos de execução as atividades. Com o prazo estimado, é possível elaborar um cronograma, conforme modelo no Anexo 2.

Com o cronograma montado, sugere-se a transposição das informações para a ferramenta *Tasks by Planner*: entregas, responsáveis, atividades, datas/prazos de execução.

Essa lógica de gerenciamento pode ser vista na figura abaixo, na qual inserimos **as entregas** do projeto nas colunas verticais (buckets) e dentro das colunas correspondentes incluímos **as atividades** dentro de cada *box*.

The image shows a project management interface with three columns, each representing a different phase or bucket of a project. Each column has a header, a 'Adicionar tarefa' button, and a list of tasks. Each task is represented by a box containing a title, a checklist, a date, and user avatars.

Trilha de Capacitação	Público-Alvo	Espaço para capacitação
Nome da Ação no ... ☐ Elaboração da trilha - conteúdo ☐ Apresentação de proposta conteúdo ☐ Aprovação pela Alta Administração ☐ Aprovação pelo Comitê de Governança 0/3 05/08	Nome da Ação no ... ☐ Definição do perfil de participantes 17/08	Nome da Ação no ... ☐ Deliberação do espaço necessário 23/08
Nome da Ação no ... ☐ Definição de material a ser utilizado - fornecido pelo palestrante (mas pode se prever cartilha, manual) 10/08	Nome da Ação no ... ☐ Dimensionamento do número de participantes 18/08	Nome da Ação no ... ☐ Reserva do espaço compatível/adequado ao evento 26/08
Nome da Ação no ... ☐ Elaboração do calendário da capacitação 12/08	Nome da Ação no ... ☐ Elaboração de calendário da capacitação 19/08	Nome da Ação no ... ☐ Definição de equipamentos necessários 24/08
Nome da Ação no ... ☐ Definição quanto à forma de inscrição Prazo	Nome da Ação no ... ☐ Elaboração de cronograma de inscrições 19/08	

Abaixo, estão as orientações de como usar os elementos da gestão de projetos para planejar uma atividade ou uma entrega dentro de um *box* do *task by planner*. O primeiro passo é incluir as principais **entregas** do projeto no título de cada coluna.

The image shows the top part of the project management interface, displaying four columns. Each column has a header and a button to add a task.

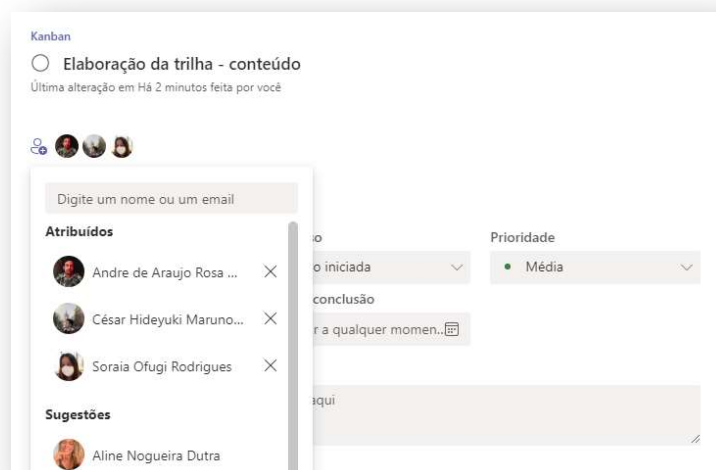
Trilha de Capacitação	Público-Alvo	Espaço para capacitação	Contratação de Palestrante
Adicionar tarefa	Adicionar tarefa	Adicionar tarefa	Adicionar tarefa

Após estabelecer as entregas, faça a inclusão das **atividades** necessárias para realizar aquela determinada entrega dentro da sua respectiva coluna, por meio do clique em “Adicionar tarefa”.



Responsabilidade (quem executará)

Após incluir a tarefa, clique sobre esta e abrirá um menu para detalhá-la. O primeiro campo a ser preenchido será o de atribuir responsabilidade, o qual define quem serão os responsáveis por executar cada uma das atividades de um projeto, conforme pode ser observado abaixo:



- **Inclusão de rótulo na tarefa**

Após definir responsabilidade, há a possibilidade de inclusão de um **rótulo** na tarefa, que na realidade dos projetos do CNMP, poderia ser o nome da ação no Plano de Gestão ou alguma outra classificação que se julgue importante. Esse rótulo permite uma identificação posterior de entregas que se destinam a um produto semelhante.

Kanban

○ **Elaboração da trilha - conteúdo**
Última alteração em agora há pouco feita por você

👤 [Avatar 1] [Avatar 2] [Avatar 3] [Avatar 4]

🔖 Nome da Ação no Plano de Gestão ✕

Bucket: Trilha de Capacitação ▾
 Progresso: ○ Não iniciada ▾
 Prioridade: ● Média ▾
 Data de início: Começar a qualquer mome... 📅
 Data de conclusão: Concluir a qualquer momen... 📅

- **Status da execução das atividades (não iniciada, em andamento ou concluída)**

Para fins de acompanhamento da execução do projeto, a ferramenta *task by planner* permite classificar cada atividade como “**Não iniciada**”, “**Em andamento**”, ou como “**Concluída**”. O acompanhamento do progresso de cada atividade, em última instância, resulta no acompanhamento da execução do projeto como um todo, visto que ele foi decomposto em atividades. A figura abaixo exemplifica o registro.

Kanban

○ **Elaboração da trilha - conteúdo**
Última alteração em agora há pouco feita por você

👤 [Avatar 1] [Avatar 2] [Avatar 3] [Avatar 4]

🔖 Nome da Ação no Plano de Gestão ✕

Bucket: Trilha de Capacitação ▾
 Progresso: ○ Não iniciada ▾
 Prioridade: ● Média ▾
 Data de início: Começar a qualquer mome... 📅
 Anotações: Digite uma descrição ou adicione anotações aqui

Progresso dropdown menu options:

- Não iniciada
- Em andamento
- ✓ Concluída

- **Classificação por prioridade (urgente, importante, média ou baixa)**

Essa funcionalidade disponível no *task by planner* possibilita a **classificação das atividades do projeto por grau de prioridade**. Tal classificação permite a equipe do projeto ter ideia de priorização dentro das atividades do projeto envidando, assim, os maiores esforços onde houve priorização. Na figura abaixo é possível conferir essa funcionalidade.

Kanban

○ **Elaboração da trilha - conteúdo**
Última alteração em Há 2 minutos feita por você

👤 👤 👤 👤

🏷 Nome da Ação no Plano de Gestão ✕

Bucket Trilha de Capacitação ▾	Progresso Em andamento ▾	Prioridade Média ▾ Urgente Importante Média ✓ Baixa
Data de início Começar a qualquer momen... 📅	Data de conclusão Concluir a qualquer momen... 📅	
Anotações Digite uma descrição ou adicione anotações aqui		

- **Cronograma (datas de início e fim)**

Gerir prazos é fundamental para o sucesso da execução de um projeto e, nesse contexto, a ferramenta permite a definição de “**data de início**” e “**data de conclusão**” para cada uma das atividades do projeto, conforme a figura abaixo.

Kanban

○ **Elaboração da trilha - conteúdo**
Última alteração em agora há pouco feita por você

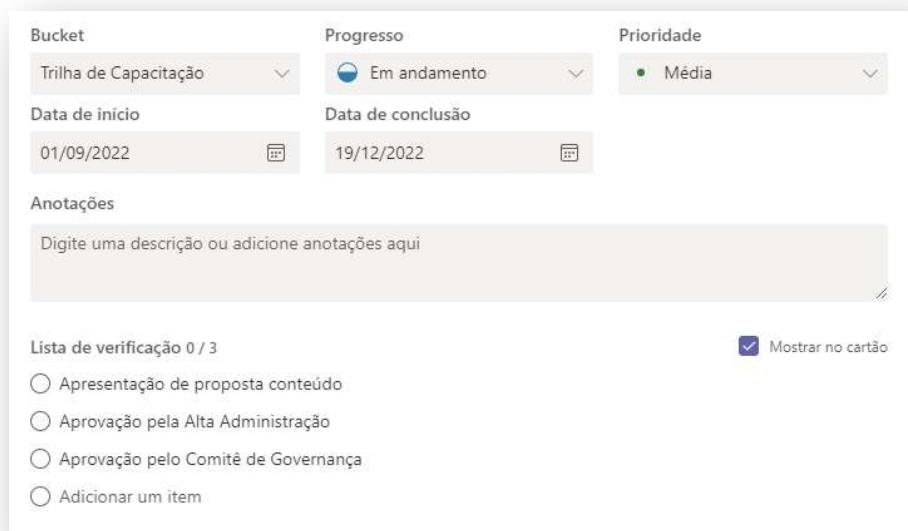
👤 👤 👤 👤

🏷 Nome da Ação no Plano de Gestão ✕

Bucket Trilha de Capacitação ▾	Progresso Em andamento ▾	Prioridade Média ▾
Data de início 01/09/2022 📅	Data de conclusão 19/12/2022 📅	

- **Ferramenta de *Checklist* (Lista de Verificação)**

Checklist ou lista de verificações, em tradução livre, é mais uma funcionalidade do *task by planner* que permite, dentro de uma atividade, criar uma lista de verificações. O uso da funcionalidade registra atividades menores a serem cumpridas ou itens que devem ser avaliados e ensejam na conclusão da atividade principal. Apresenta-se, abaixo, como o sistema apresenta essa funcionalidade.



The screenshot displays a task configuration form. At the top, there are three dropdown menus: 'Bucket' (Trilha de Capacitação), 'Progresso' (Em andamento), and 'Prioridade' (Média). Below these are two date pickers: 'Data de início' (01/09/2022) and 'Data de conclusão' (19/12/2022). A text area labeled 'Anotações' contains the placeholder text 'Digite uma descrição ou adicione anotações aqui'. At the bottom, a section titled 'Lista de verificação 0 / 3' contains four radio button options: 'Apresentação de proposta conteúdo', 'Aprovação pela Alta Administração', 'Aprovação pelo Comitê de Governança', and 'Adicionar um item'. A checkbox labeled 'Mostrar no cartão' is checked.

- **Inclusão de Anotações e Comentários**

As anotações são mensagens não editáveis dentro da tarefa/atividade. Podem ser utilizadas para registro da evolução daquela atividade, ou para fazer comunicação entre os membros da equipe, destacar pontos importantes a serem realizados durante sua execução daquela tarefa/atividade.

Os comentários, por sua vez, são mensagens permanentes, ou seja, depois de escritas não podem mais ser apagadas ou editadas. Assim, estas podem ser utilizadas com a mesma finalidade das antações, mas que sejam permanentes.

The screenshot shows a task management form with the following sections:

- Bucket:** Trilha de Capacitação
- Progresso:** Em andamento
- Prioridade:** Média
- Data de início:** 01/09/2022
- Data de conclusão:** 19/12/2022
- Anotações:** Digite uma descrição ou adicione anotações aqui
- Lista de verificação 0 / 3:**
 - ☐ Apresentação de proposta conteúdo
 - ☐ Aprovação pela Alta Administração
 - ☐ Aprovação pelo Comitê de Governança
 - ☐ Adicionar um item
- Anexos:** Adicionar anexo
- Comentários:** Digite sua mensagem aqui

- **Inclusão de Anexos**

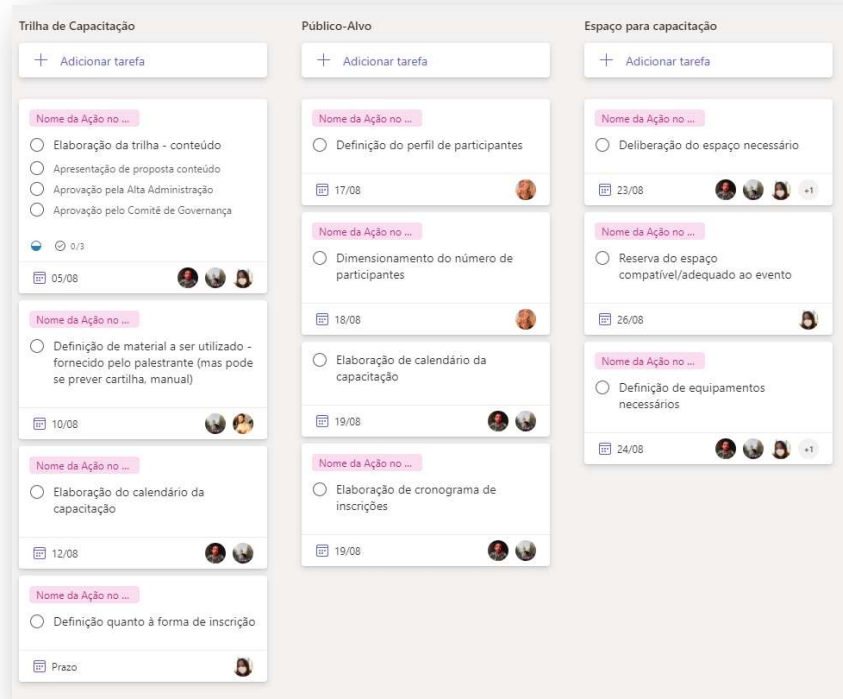
Documentos importantes para agregar informações ou comprovar a execução da atividade prevista no projeto podem ser anexados à tarefa/atividade por meio da aba “Adicionar Anexo”, podendo ser indicados arquivos alocados no computador local, na equipe do teams ou em link de URL. Documentos como termo de referência, contrato, registros do evento poderão ser anexados ao sistema, servindo como repositório e passível de consulta por toda a equipe do projeto.

This screenshot shows the dropdown menu for the 'Adicionar anexo' button. The menu options are:

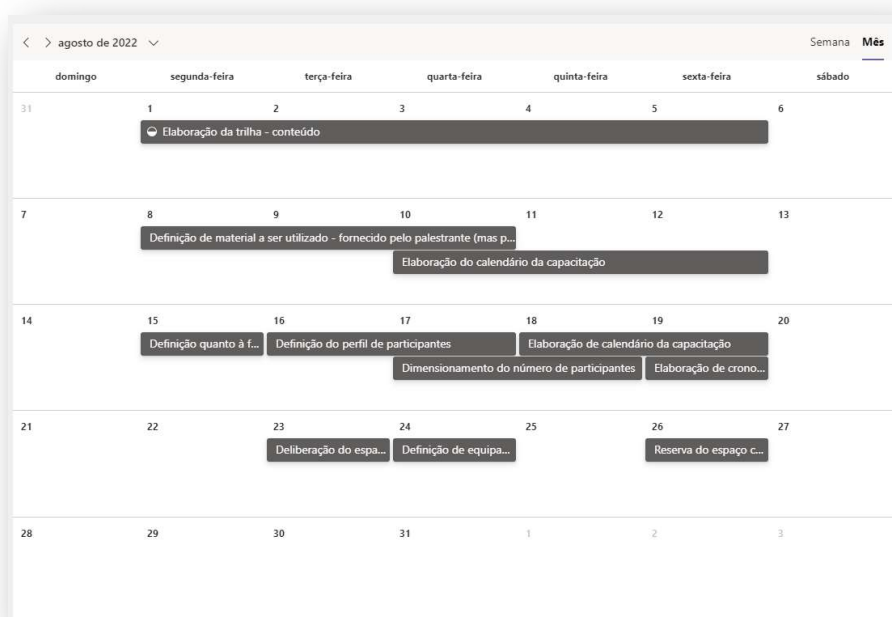
- Do computador
- De arquivos da equipe
- Um link para uma URL

- **Visualização Geral**

Após a inclusão de todas as tarefas, torna-se possível ter uma visão geral de todas as tarefas necessárias para atingir as entregas determinadas, conforme figura abaixo:

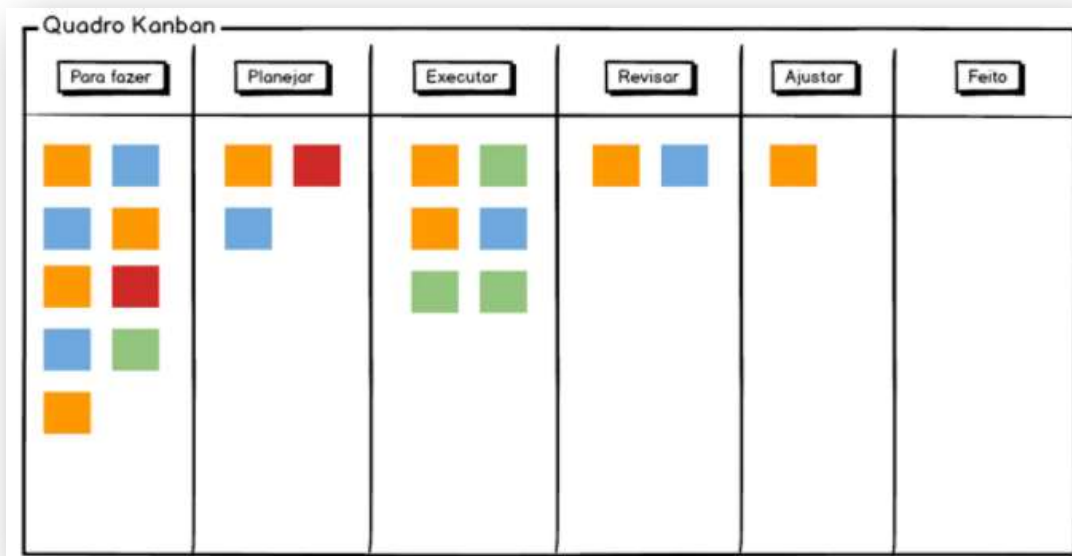


Outra forma de visualizar as tarefas é por meio da visualização da agenda mensal do projeto, com uma visão panorâmica das atividades previstas no projeto para serem executadas no mês.

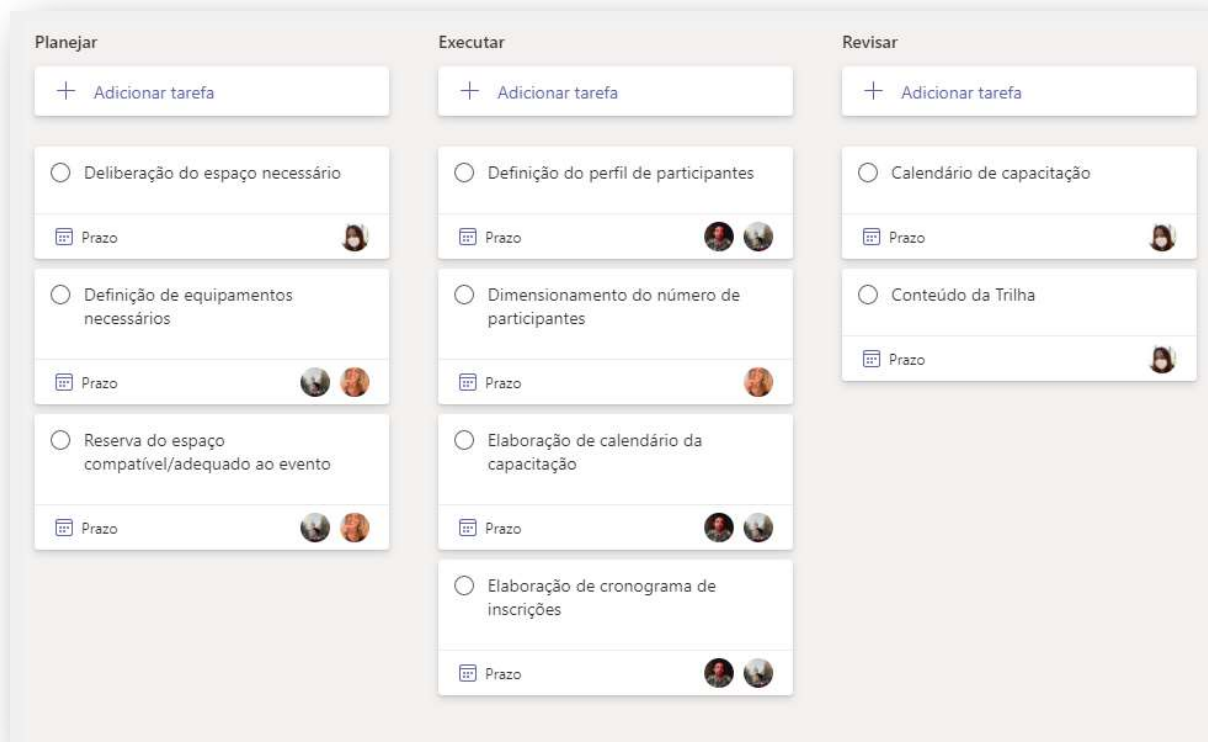


5.2. Kanban

Outro método interessante para se utilizar na ferramenta *task by Planner* é o Kanban, onde os buckets se equivalem às etapas a serem percorridas por cada entrega do projeto dando uma ideia de fluxo à sua execução. O que se sugere é incluir em cada buckets no *planner* (colunas verticais) os conceitos: Para Fazer, Planejar, Executar, Revisar, Ajustar e Feito. Vale lembrar que esses conceitos não são fixos, logo podemos usar outros que façam sentido a realidade de cada projeto ou unidade. O importante é aplicar o cerne da ideia do Kanban que é montar as entregas do projeto na ideia de fluxo e gestão visual, ajudando assim a equipe do projeto a controlar e fazer gestão de cada etapa do projeto. A seguir podemos ver a figura abaixo que ilustra a ideia básica e simples de como usar o kanban nos projetos.



Após compreensão do conceito de Kanban, o projeto “Evento de Treinamento” pode ser decomposto em entregas, utilizando os elementos de gestão de projetos anteriormente mencionados, mas com a organização em forma de fluxo e gestão visual do kanban, conforme a figura abaixo.



O sistema *task by Planner* do *Teams* tem boa versatilidade para gerenciar projetos no CNMP, permitindo um efetivo controle e gerenciamento da equipe e das entregas do projeto. E, nesse contexto, vale destacar os principais elementos percorridos nesse manual, como: responsabilidade (quem executará), cronograma (datas de início e fim), *status* da execução das atividades (não iniciada, em andamento ou concluída), *checklist*, classificação por prioridade (urgente, importante, média ou baixa) e inclusão de rótulo nas entregas do projeto. Por fim, o sistema permite a disposição do projeto em formato de fluxo e gestão visual (kanban).

Recomenda-se o uso da ferramenta *task by planner* para o melhor planejamento e gerenciamento das etapas de um projeto, podendo haver adaptação às mais diferentes realidades de complexidade de projetos.

Planejar uma demanda organizacional no formato de projeto pressupõe o uso estruturado de elementos de gestão, com a finalidade de se chegar a um fim almejado ou atingir um objetivo organizacional. Assim, o uso da ferramenta *task by planner* e de suas funcionalidades aqui percorridas eleva o grau de maturidade do Planejamento e da Execução de demandas organizacionais executadas no formato de projeto, fortalecendo e profissionalizando esse instrumento de gestão no CNMP.

6. Conclusão

O gerenciamento de projetos objetiva auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos por meio da projetização de suas entregas, partindo de uma metodologia institucional de planejamento, execução e monitoramento dos projetos.

A Secretaria de Gestão Estratégica propõe, com este manual e apoio às demais unidades, elevar o nível de maturidade institucional em Gestão de Projetos visando a melhoria de resultados operacionais, táticos e estratégicos para a organização.

A Secretaria de Gestão Estratégica se mantém à disposição para assessorar as unidades do CNMP na implementação das ferramentas em gestão de projetos, de forma a contribuir na consecução dos objetivos organizacionais.

ANEXO 1

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP) DATA DA VERSÃO: XX/XX/20XX (V.0X)

1. Informações Gerais do Projeto

PROJETO ESTRATÉGICO	XXXXXX
Objetivo(s) do mapa estratégico(s) apoiado(s)	X. XXXXXXXX X.XXXXXX

2. Justificativa

Descrever a situação (cenário) existente no momento anterior ao início do projeto que justifique a motivação (necessidade) para realizá-lo. Neste campo, devem ser evidenciados problemas a serem combatidos e/ou oportunidades a serem aproveitadas.

Escrever dois parágrafos preferencialmente com números, dados estatísticos, pesquisas, etc.

3. Objetivo do Projeto

Descrever, em uma frase simples e concisa, qual propósito o projeto visa atingir e para qual público-alvo.

Um bom objetivo deve ser específico, mensurável, realista e restrito no tempo.

4. Benefícios Esperados

Descrever a situação (cenário) após a conclusão do projeto. Os benefícios deverão “modificar” a situação apresentada no campo “Justificativa”.

5. Partes Interessadas

Lista das partes interessadas (stakeholders) no projeto.

Partes interessadas são pessoas, grupos ou organizações que podem afetar, serem afetados ou sentirem-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Elas podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas. As partes interessadas podem ser interna ou externas às organizações que executam o projeto.

6. Premissas (Suposições/Hipóteses)

Premissas são fatores assumidos arbitrariamente como verdadeiros pela equipe do projeto sem que haja garantia de que realmente o sejam. São suposições/hipóteses. Normalmente são oriundas de fatores que não estão sob a governabilidade do Gerente de Projeto. Definir premissas já conhecidas no momento. O objetivo não é “inventar” ou levantar muitas premissas, mas sim identificar aquelas que se mostrem primordiais ao planejamento do projeto.

Grandes Entregas

Grandes Entregas/Fases	Subentregas	Data Fim
Listar os grandes produtos e/ou serviços a serem entregues para o atingimento do objetivo do projeto. Neste momento, devem ser elencadas as grandes fases/entregas do projeto de forma "macro", pois estas serão decompostas em partes menores posteriormente.	Breve descrição do que deve ser feito para que as grandes entregas sejam atingidas.	MM/AA

7. Restrições

Restrições são fatores que limitam a execução do projeto. São proibições/regras que precisam ser obrigatoriamente respeitadas. Podem estar ligadas a recursos (tempo, dinheiro, recursos humanos etc.), a cláusulas contratuais, imposições do patrocinador do projeto, entre outros.

Definir restrições já conhecidas no momento. O objetivo não é "inventar" ou levantar muitas restrições, mas sim identificar aquelas que se mostrem primordiais ao planejamento do projeto.

8. Escopo

Breve descrição do esforço a ser empreendido para que as entregas do projeto sejam atingidas.

9. O que não será feito (Não-Escopo)

Breve descrição daquilo que **NÃO** será executado ou entregue pelo projeto. Caso alguma das partes interessadas tenha uma necessidade que não será atendida pelo projeto, esta deverá ser descrita nesse campo.

10. Custo Estimado por Fonte

Valor Total Estimado:	A ESTIMAR	Valor Total Empenhado:	-	Valor Total Executado:	-
Programação de Desembolso					
ANO	R\$ Desembolso CNMP	R\$ Desembolso Parceiros (se houver)		R\$ Total (CNMP + Parceiros)	
20XX	Não haverá				
20XX	A ESTIMAR				
20XX	A ESTIMAR				
Totais	A ESTIMAR				

11. Identificação de processos/protocolos:

Número de Processo	Número do Contrato/Convênio
--------------------	-----------------------------

Relacionar todos os números de processos administrativos e protocolos relacionados ao projeto, para registro e acompanhamentos.	Se o processo disser respeito a contratação, inserir o respectivo número do contrato
---	--

12.Duração Prevista (informar a data de início e término do projeto)

Data de início	XX/XX/20XX	Data de término	XX/XX/20XX
-----------------------	------------	------------------------	------------

13.Equipe do Projeto

ÓRGÃO COORDENADOR UNIDADE COORDENADORA	Informar a sigla e nome completo do órgão/unidade coordenador(a) do projeto.		
DEMAIS ÓRGÃOS ENVOLVIDOS	Informar a sigla e nomes completos dos demais órgãos ou unidades envolvidos no projeto (não repetir o nome do órgão/unidade coordenador(a).		
Patrocinador	Área/Órgão	E-mail	Telefone
Nome do Dirigente ou Secretário do órgão/unidade coordenador(a) do projeto.	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX
Gerentes do Projeto	Área/Órgão	E-mail	Telefone
Nome do gerente de projeto (membro do órgão coordenador do projeto)	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX
Nome do substituto do Gerente	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX
Integrantes	Área/Órgão	E-mail	Telefone
Nome do integrante da equipe do projeto	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX
Nome do integrante da equipe do projeto	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX
Nome do integrante da equipe do projeto	Sigla da área/Sigla do órgão	<u>xxx@xxx.xxx.xxx.xx</u>	COM: (61) XXXXXX CEL: (61) XXXX

Aprovação

Brasília, XX de XXX de 20XX

XXXXXXXXXXXX
Patrocinador do Projeto

XXX

Gerente do Projeto

ANEXO 2

CRONOGRAMA

Projeto: Evento de Treinamento

Patrocinador: NOME/FUNÇÃO

Gerente responsável: NOME/FUNÇÃO

Nº Entregas/ atividades	Nome	Unidade Responsável	Data início (XX/XX/XXXX)	Data Término (XX/XX/X XXX)	Observação
1	Trilha de Capacitação				
1.1	Elaboração da trilha - conteúdo				
1.2	Definição de material a ser utilizado - fornecido pelo palestrante (mas pode se prever cartilha, manual)				
1.3	Elaboração do calendário da capacitação				
1.4	Definição quanto à forma de inscrição				
2	Público-Alvo				
2.1	Definição do perfil de participantes				
2.2	Dimensionamento do número de participantes				
2.3	Elaboração de calendário da capacitação				
2.4	Elaboração de cronograma de inscrições				
3	Espaço para a capacitação				
3.1	Deliberação do espaço necessário				
3.2	Definição de equipamentos necessários				
3.3	Reserva do espaço compatível/adequado ao evento				
4	Contratação de palestrantes				
4.1	Detalhamento do conhecimento exigido do palestrante				
4.2	Reunião com Unidade de Contratação				
4.3	Destinação de recursos orçamentários				
4.4	Elaboração de Termo de Referência				
4.5	Realização de Chamamento				
4.6	Contratação				
4.7	Fiscalização dos serviços prestados pelo contratado				
5	Alimentação durante a capacitação				
5.1	Definição do número de refeições a serem servidas				
5.2	Descentralização de recursos para a ASCEV				
5.3	Emissão de Ordem de Serviço				

6	Divulgação da capacitação - meios de comunicação				
6.1	Divulgação na intranet / extranet				
6.2	Confecção e impressão de cartaz				
6.3	Briefing para imprensa				
7	Realização do evento				
7.1	Recepção e orientação do palestrante				
7.2	Recepção e registro dos inscritos				
7.3	Apoio às atividades do evento				
7.4	Registro fotográfico				
8	Avaliação do evento				
8.1	Criação do formulário de avaliação				
8.2	Registro da avaliação				

ANEXO 03
MEMÓRIA DE REUNIÃO

Título da atividade:		
Reunião sobre o projeto XXXXX		
Data:	Hora:	Local:
DD/MM/AAA	XXh	Informar o local ou Link para acesso (reunião virtual)

Objetivo:
Descrever o objetivo da reunião. Exemplo: reunião de discussão do escopo do projeto.

Participantes da atividade:
Nome da unidade/nome do participante
Nome da unidade/nome do participante
...

Principais assuntos e encaminhamentos:

FULANO DE TAL/UNIDADE:

- Breve descrição da explanação, informação prestada, orientação, sugestão, sugestão de encaminhamento etc. Pode ser em forma de tópicos objetivos.

FULANO DE TAL/UNIDADE:

- Breve descrição da explanação, informação prestada, orientação, sugestão, sugestão de encaminhamento etc. Pode ser em forma de tópicos objetivos.

FULANO DE TAL/UNIDADE:

- Breve descrição da explanação, informação prestada, orientação, sugestão, sugestão de encaminhamento etc. Pode ser em forma de tópicos objetivos.

ENCAMINHAMENTOS:

- Informar eventuais deliberações tomadas por todos.

- Indicar atividades a serem realizadas, com o nome do responsável, unidade a que pertence e prazo para realização.

Exemplo:

- SGE/Fulano de Tal: realizará o detalhamento do escopo do projeto, conforme deliberado nesta reunião, para compartilhar, por e-mail, com os demais integrantes do projeto. Prazo: DD/MM/AAAA.
- Equipe do Projeto: se manifestar sobre a proposta de detalhamento, por e-mail, para a SGE. Prazo: DD/MM/AAAA.
- Agendada, para DD/MM/AAAA, reunião para apreciação e aprovação do detalhamento do projeto.

Exemplo:

- SA/Fulano de Tal: apresentará a minuta do edital de licitação XX para a contratação. Prazo: DD/MM/AAAA.
- ASJUR/Fulano de Tal: apreciará o edital e emitirá o respectivo parecer. Prazo: DD/MM/AAAA

ANEXOS:

1. Lista de Presença (com assinatura dos participantes presentes)
2. X

A ajuda memória destina-se a fazer os registros das reuniões sobre o projeto. É um instrumento de registro e de comunicação.

ANEXO 4

GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS

N. RISCO	FASE	RISCO (descrição)	CAUSAS POSSÍVEIS	PROBABILIDADE	IMPACTO	TOTAL	CLASSIFICAÇÃO	RESPOSTA	OBS./JUSTIFICATIVA PARA NÃO MITIGAÇÃO	PLANO DE TRATAMENTO	RESPONSÁVEL
1				5	2	10	Risco Médio - RM (10 a 39,99)	MITIGAR		R.1	
2	REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA	Atraso na aprovação do Projeto de Lei de alteração do uso	1. Existência de muitos itens de pauta para votação da CLDF. 2. Apresentação de muitas emendas ao PLC, para votação. 3. Falta de consenso entre os parlamentares para aprovação.	8	5	40	Risco Alto - RA (40 a 79,99)	ACEITAR	Não há medidas possível para mitigar esse risco uma vez que a competência para a aprovação do PLC é reservada à CLDF, instituição sobre a qual o CNMP não detém governabilidade	R.2 - não tem	
3	PROJETOS	Atraso na confecção dos projetos		5	5	25	Risco Médio - RM (10 a 39,99)	ACEITAR		R.3 - não tem	Fulano (MPDFT)
4	PROJETOS	Indeferimento do licenciamento edilício				0		MITIGAR		R.4	
5	OBRAS	Falta de recursos suficientes para as obras				0				R.5	
6	OBRAS	Atraso na entrega de materiais				0				R.6	
7						0				R.7	
8						0				R.8	
9						0				R.9	

[illegible]

ANEXO 5

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

DATA: XX/XX/XXXX - VERSÃO XX

Fase XXXX

(indicar qual fase/marco do processo a lição registrada diz respeito)

Lição aprendida 01 - registro em xx/xx/xxxx.

Classificação: positiva ou negativa. Lições positivas são as técnicas, medidas e caminhos adotados que trouxeram benefício ao projeto (redução de prazo, menos burocracia, redução de custos, otimização de recursos). Lições Negativas são as técnicas, medidas e caminhos utilizados que não trouxeram benefício ao projeto ou os prejudicaram (em relação a prazo, custo, equipe etc)

Problema/ocorrência: registrar o problema/ocorrência medida encontrado(a) ou medida adotada. Exemplo: o projeto de construção do ed. Sede do CNMP previa um longo prazo para sua execução, sendo necessário propor alternativas para dar celeridade ao projeto.

Lição aprendida: registrar o que foi feito para solucioná-lo e o que pode ser feito em projetos futuros para preveni-lo. Exemplo: para a confecção do projeto de arquitetura e executivos da construção do edifício sede do CNMP optou-se por realizar termo de cooperação técnica com o MPDFT para utilizar a equipe qualificada e com experiência em uso do BIM ao invés de contratar empresa, por licitação, para confeccionar tais projetos.

Fase XXXX

(indicar qual fase/marco do processo a lição registrada diz respeito)

Lição aprendida 01 - registro em xx/xx/xxxx.

Classificação: positiva ou negativa. Exemplo: negativa

Problema/ocorrência: registrar o problema/ocorrência medida encontrado(a) ou medida adotada. Exemplo: para o gerenciamento do projeto, visando economizar os recursos, optou-se por fazer registros, controle e monitoramento usando planilhas e documento do word.

Lição aprendida: registrar o que foi feito para solucioná-lo e o que pode ser feito em projetos futuros para preveni-lo. Exemplo: recomenda-se adquirir licença de software que permita um adequado gerenciamento do projeto. O software facilitará o controle dos prazos e prospecção de prazos sempre que o projeto sofrer mudanças, possibilitará a adequada divisão de tarefas entre os responsáveis e facilitará a comunicação entre a equipe do projeto, que poderá visualizar todas a divisão de tarefas, prazos para execução, dentre outros.

Fase XXXX

(indicar qual fase/marco do processo a lição registrada diz respeito)

Lição aprendida 01 - registro em **xx/xx/xxxx.**

Classificação: **positiva** ou **negativa**.

Problema/ocorrência: **registrar o problema/ocorrência medida encontrado(a) ou medida adotada.**

Lição aprendida: **registrar o que foi feito para solucioná-lo e o que pode ser feito em projetos futuros para preveni-lo.**

Lição aprendida 02 - registro em **xx/xx/xxxx.**

Classificação: **positiva** ou **negativa**.

Problema/ocorrência: **registrar o problema/ocorrência medida encontrado(a) ou medida adotada.**

Lição aprendida: **registrar o que foi feito para solucioná-lo e o que pode ser feito em projetos futuros para preveni-lo.**

APROVADO POR: _____

Fulano de Tal - Patrocinador

Data: XX/XX/XXXX.