

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

MGP Funasa

1ª Edição



Fundação
Nacional
de Saúde



FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

COORDENAÇÃO-GERAL DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO - CGPLA

COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PROJETOS - COGEP

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

METODOLOGIA DE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

MGP Funasa

1ª Edição

MGP Funasa
2019



2019. Fundação Nacional de Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: <www.saude.gov.br/bvs> e no Portal da Fundação Nacional de Saúde: <<http://www.funasa.gov.br/site/publicacoes/>>

1ª edição – 2019

Elaboração, distribuição e informações:

Ministério da Saúde

Fundação Nacional de Saúde

Presidente

Ronaldo Nogueira

Diretor Executivo

Márcio Sidney Sousa Cavalcante

Coordenação Geral de Planejamento e Avaliação - Cgpla

Larissa De Lavor Martinelli Pitrez

Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos - Cogep

Elizabeth Regina Fragoso Manes
(Substituta)

Colaboração da Coordenação Geral de Recursos Logísticos - Cglog

Liziane Raquel Moreira

Edifício PO 700 - Setor de Rádio e Televisão
Norte (SRTVN) - Quadra 701 – Lt. D - 2º
andar - Asa Norte - Brasília/DF – CEP:
70.719-040

Desenvolvimento, planejamento visual e organização:

Fundação Instituto de Administração – FIA
(Contrato nº 57/2017 – Subprojeto 7)

Coordenação Geral:

Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos

Dinei Pasqualini

Coordenação da Implantação:

Wanessa Dantas

Equipe técnica e colaboração:

Augusto Tarso

Cristina Botelho

Elcana Gabriela

Lárimer Daniel

Mírian Brasil

Normalização bibliográfica:

Divisão de Museu e Biblioteca –
DIMUB/COESC/GABPR

Brasil. Ministério de Saúde. Fundação Nacional de Saúde. Coordenação-Geral de Planejamento. Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos.

Manual de gestão de projetos: metodologia de gerenciamento de projetos da Funasa MGP-Funasa. Ministério da Saúde, Fundação Nacional de Saúde. Coordenação-Geral de Planejamento. Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos. – Brasília: Funasa, 2019.

120 p.

1. Gerenciamento de Projetos 2. Metodologia. 3. Planejamento Estratégico. 4. Governança. I. Título.

CDU: 658.511.4

Catálogo na Fonte - Divisão de Museu e Biblioteca - Fundação Nacional de Saúde

Texto para indexação:

Em inglês: Manual of project management: methodology of project management at Funasa MGP-Funasa

Em espanhol: Manual de gestión de proyectos: metodología de gestión de proyectos en la Funasa MGP-Funasa

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
1. INTRODUÇÃO	11
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNASA 2018-2023	12
2.1 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	12
2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
2.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	14
2.4 MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS	14
SEÇÃO I – CONCEITOS FUNDAMENTAIS	18
3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
3.1 O QUE É PROJETO?	18
3.2 O QUE É PROJETO ESTRATÉGICO?	19
3.3 DIFERENÇAS ENTRE PROJETO E ATIVIDADE	19
4. GOVERNANÇA	20
4.1 GOVERNANÇA E GESTÃO	20
4.2 GOVERNANÇA DE PROJETOS	20
SEÇÃO II – DEFINIÇÕES DA COGEP	24
5. COORDENAÇÃO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS - COGEP	24
5.1 COMPONENTES DA COGEP	25
5.2 PAPÉIS E RESPONSABILIDADE DA COGEP	26
5.3 NÃO É PAPEL DA COGEP	26
5.4 FUNÇÕES DA COGEP	27
SEÇÃO III – CARTILHA DO GERENTE DE PROJETO	29
6. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DOS GERENTES DE PROJETO	29
6.1 PAPEL NA GESTÃO DO PROJETO	30
6.1.1 EQUIPE DE PROJETO	31
6.1.2 PATROCINADOR DO PROJETO	31
6.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA PATROCINADORES, GPs E EQUIPES DE PROJETO E COGEP	32
6.3 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA OS GERENTES DE PROJETOS - GPs	33
6.4 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES COMUNS ÀS EQUIPES E AOS DE MAIS INTERESSADOS	35
6.5 PLANO DE CAPACITAÇÃO	36
SEÇÃO IV – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
7. GUIA DE MELHORES PRÁTICAS (PMBOK)	37
7.1 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
7.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
8. CICLO DE VIDA DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS	40
8.1 PROCESSO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS	41
8.1.1 PROCESSOS DE INICIAÇÃO	43
8.1.1.1 REGISTRAR PROPOSTA DE PROJETO	44

8.1.1.2	ANALISAR ADERÊNCIA METODOLÓGICA	44
8.1.1.3	ADEQUAR AO PADRÃO	45
8.1.1.4	CLASSIFICAR	45
8.1.1.5	AVALIAR E PRIORIZAR	46
8.1.1.6	ELABORAR O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP	46
8.1.1.7	APROVAR TAP PREVIAMENTE	47
8.1.1.8	APROVAR O TERMO DE ABERTURA - TAP	48
8.1.1.9	INCLUIR PROJETO NO SISTEMA DE MONITORAMENTO	48
8.1.1.10	KICK-OFF (REUNIÃO DE ABERTURA DO PROJETO)	49
8.1.2	PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	50
8.1.2.1	ELABORAR O PLANO DE PROJETO	51
8.1.2.2	ELABORAR CRONOGRAMA	52
8.1.3	PROCESSOS DE EXECUÇÃO	54
8.1.3.1	EXECUÇÃO DO PROJETO	55
8.1.4	PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	57
8.1.4.1	MONITORAR AS COMUNICAÇÕES	58
8.1.4.2	CONTROLAR O CRONOGRAMA	58
8.1.4.3	REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	59
8.1.4.4	MONITORAR OS RISCOS	60
8.1.4.5	ATUALIZAR PLANO DE GP E PROVER INFORMAÇÕES À COGEP	61
8.1.5	PROCESSOS DE ENCERRAMENTO	62
8.1.5.1	ENCERRAMENTO DO PROJETO OU FASE	63
8.1.5.2	APROVAR O TEP PREVIAMENTE	63
8.1.5.3	APROVAR O TEP OFICIALMENTE	63
8.1.6	CONSIDERAÇÕES	64
SEÇÃO V – RELAÇÃO DE MODELOS DE DOCUMENTOS (TEMPLATES)		65
9. RELAÇÃO DE DOCUMENTOS		65
REFERENCIAL TEÓRICO		68
ANEXOS		69
PROJETOS: 1. DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO – DPP		70
PROJETOS: 2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO – TAP		72
PROJETOS: 3. ATA DE REUNIÃO – ATA		75
PROJETOS: 4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PGP		76
PROJETOS: 4.1. DICIONÁRIO DA EAP – DIC		79
PROJETOS: 4.2. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS – GPI		80
PROJETOS: 4.3. CRONOGRAMA – CRO		82
PROJETOS: 4.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – PGR		87
PROJETOS: 5. FORMULÁRIO DE <i>STATUS REPORT</i> – FSR		90
PROJETOS: 6. FORMULÁRIO DE GESTÃO DE MUDANÇAS – FGM		91
PROJETOS: 7. TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO – TEP		94
PROJETOS: 8. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS – RLA		95
MODELO DE AVALIAÇÃO: COMPETÊNCIAS DA EQUIPE DA COGEP		97
MODELO DE AVALIAÇÃO: MATURIDADE DA COGEP COMO ESCRITÓRIO DE PROJETOS		100
MODELO DE AVALIAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS		103

PASSO A PASSO PARA INCLUSÃO DO PROJETO NO SEI	105
MAPAS DE PROCESSOS DAS FUNÇÕES DA COGEP (CATÁLOGO DE SERVIÇOS)	111

APRESENTAÇÃO

Este Manual de Gestão de Projetos – MGP-Funasa tem por objetivo direcionar e orientar as partes interessadas e estabelecer procedimentos a serem observados no processo de proposição e de gerenciamento/monitoramento dos projetos no âmbito da Funasa, em todo o seu ciclo de vida, ou seja, da iniciação ao encerramento, garantindo um melhor acompanhamento de resultados do projeto.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um conjunto de padrões e práticas que visam conferir ao projeto monitorado pela Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos - Cogep a importância estratégica, a formalização necessária para envolvimento e responsabilização das áreas e dos envolvidos direta e indiretamente, além da padronização do processo de gerenciamento dos projetos, da devida publicidade na instituição, garantindo mais transparência, controle e monitoramento durante a realização de um projeto.

Nesse sentido, o MGP-Funasa visa disseminar os conhecimentos básicos relacionados ao Gerenciamento de Projetos e o compartilhamento da metodologia aos servidores e colaboradores da Funasa, em especial àqueles diretamente envolvidos no desenvolvimento dos projetos estratégicos selecionados no Planejamento Estratégico Institucional desta Fundação.

Nesta leitura, serão conhecidos alguns importantes conceitos e procedimentos relativos à gestão de projetos na instituição, bem como as melhores práticas relativas ao gerenciamento de projetos, que nortearão os trabalhos a serem realizados pelos gerentes e equipes de projetos.

Histórico do Documento

Data	Versão	Autor	Descrição
15/04/2019	1.0	Consultores FIA – Subprojeto 7 (EMP)	Elaboração do Manual de Gestão de Projetos: Metodologia de Gerenciamento de Projetos
02/12/2019	1.1	Consultores FIA	Nova <i>release</i> com melhorias.

Aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos de Gestão – CGRC em 16/04/2019.

Área responsável pela revisão e atualização do MGP-Funasa: Cogep/Cgpla

Periodicidade da atualização: a cada 2 anos

Responsável pela aprovação: Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos de Gestão - CGRC

SIGLAS

Sigla	Descrição
ATA	Ata de Reunião
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos de Gestão
CRO	Cronograma
DIC	Dicionário da EAP
DPP	Documento de Proposta de Projeto
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
Cogep	Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos
FGM	Formulário de Gestão de Mudança
FIA	Fundação Institucional de Administração
FSR	Formulário <i>Status Report</i>
Funasa	Fundação Nacional de Saúde
GP	Gerente de Projeto ou Gerenciamento do Projeto (conforme contexto)
LOA	Lei Orçamentária Anual
MGP	Metodologia de Gerenciamento de Projeto
MQL	Método do Quadro Lógico (Matriz Lógica)
OE	Objetivo Estratégico
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto
PGR	Plano de Gerenciamento de Riscos
PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPI	Planejamento das Partes Interessadas
RACI	Matriz de Responsabilidades
RLA	Registro de Lições Aprendidas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SUEST	Superintendência Estadual
SUS	Sistema Único de Saúde
TAP	Termo de Abertura de Projeto
TEP	Termo de Encerramento do Projeto
WBS	<i>Work breakdown structure</i> (Estrutura Analítica de Projetos (EAP))

GLOSSÁRIO

Área solicitante: área que identifica a oportunidade de projeto e instancia o processo de Monitoramento de Projetos, por meio do registro da Proposta de Projeto para análise da Cogep.

Carteira de Projetos Estratégicos: resultado do conjunto de projetos estratégicos selecionados e classificados pela Cogep e submetidos à avaliação, priorização e aprovação do CGRC.

Documento da Proposta do Projeto: registro que permite submeter o projeto à análise da Cogep/Cgpla para que seja classificado e posteriormente enviado para seleção, priorização e aprovação do CGRC (Possui modelo de documento).

Equipe de projeto: grupo de pessoas, com funções e responsabilidades, envolvidas em cumprir os objetivos de um projeto.

Gerente do projeto ou GP: servidor designado para realizar a gestão dos projetos, atendendo ao escopo, prazo, custo, qualidade definidos e garantindo o sucesso do projeto.

Kick-off: reunião de apresentação do projeto aos envolvidos. Deverá ser realizada após publicação da portaria que autoriza a realização do projeto (Possui modelo de documento).

Linha de base (*baseline*): registro do planejamento, o qual serve de parâmetros para o acompanhamento do avanço do projeto (previsto *versus* realizado).

Marcos (*milestones*): evento significativo do projeto, geralmente associado à conclusão de uma fase ou à uma entrega ou resultado específicos.

Partes Interessadas (*stakeholders*): refere-se as pessoas ou entidades ligadas direta ou indiretamente ao projeto, ou seja, clientes (outras áreas ou departamentos), patrocinadores, gerente, equipe, municípios, população e demais envolvidos. Esses podem ser favoráveis ou contrários ao projeto, além de possuírem expectativas diferentes em relação aos resultados. O gerenciamento das partes interessadas inicia com a identificação do que cada envolvido espera do projeto, devendo ser monitorado pela equipe e gerente durante toda a realização do projeto. (Possui modelo de documento).

Patrocinador: gestor de maior nível hierárquico que idealiza e provê recursos para a realização do projeto.

Plano de Projeto: documento que traz o detalhamento do planejamento do projeto, bem como será o gerenciamento do projeto durante todas as fases (Possui modelo de documento).

Ponto de Controle: são eventos (reuniões) que permitem avaliar a execução das etapas, atividades e tarefas dos projetos, podendo ser realizada entre a equipe do projeto com o gerente; entre a equipe do projeto e gerente com a Cogep; entre a Cogep e o CGRC, conforme periodicidade definida no planejamento das comunicações do projeto.

Premissas: Incertezas do projeto, porém mesmo sem comprovação devem ser assumidos como verdadeiros (hipóteses). Podem ser internas ou externas ao projeto e tendem a desencadear riscos que deverão ser gerenciados. Exemplo: O projeto contará com uma equipe de “x” pessoas do início ao fim.

Processo: conjunto de atividades e tarefas encadeadas, a qual promove um resultado conhecido e específico de forma repetitiva.

Projeto: esforço temporário, com início e fim definidos e conhecidos, o qual tem por objetivo um resultado único e não repetitivo.

Projeto estratégico: projeto aderente à estratégia, vinculado à missão, visão, valores e objetivos estratégicos, que visam o alcance do negócio da instituição.

Projeto estratégico prioritário: projeto estratégico selecionado, priorizado e aprovado pelo CGRC.

Projeto finalístico: projeto vinculado às funções essenciais da fundação definidas no Decreto nº 8.867/2016.

Projeto institucional: projeto que promove o suporte à atuação institucional e o fortalecimento da instituição interna e externamente.

Restrição: Certezas do projeto, as quais limitam a sua execução. Exemplo: orçamento não deve ultrapassar "x" reais ou a entrega do produto/resultado deve acontecer no dia "y".

Lições aprendidas: situação ou fato ocorrido no projeto, seja positivo ou negativo, que promova o conhecimento na instituição a partir da experiência, análise e compartilhamento aplicável em outros projetos ou situações similares. Deve ser tratado como Gestão do Conhecimento. (Possui modelo de documento).

1. Introdução

O gerenciamento de projetos é uma prática milenar aplicada em diversos ramos do conhecimento humano, exemplo disso, nota-se as construções das pirâmides do Egito. Com a fundação do *Project Management Institute* (PMI) em 1969 e a publicação da primeira edição do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em 1996, instituições públicas e privadas em todo o mundo passaram a aderir as melhores práticas na consecução dos seus projetos e no alcance dos seus resultados.

Nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos vem se tornando cada vez mais conhecido e utilizado nos órgãos e instituições da Administração Pública Federal. Exemplo disso, nota-se o Exército Brasileiro, o Banco Central do Brasil e a Agência Nacional de Aviação Civil, os quais implantaram o gerenciamento de projetos por meio de um escritório de projetos e uma metodologia de gestão e, atualmente, possuem um nível de maturidade acima da média nacional, colocando-os como grandes casos de sucesso. Tais organizações foram utilizados como *benchmarking* pela Funasa.

A implantação do Escritório de Monitoramento de Projetos na Cogep decorre da necessidade da instituição em controlar melhor seus projetos, monitorá-los, manter os envolvidos informados, subsidiar o planejamento estratégico e demais tomadas de decisões. A Cogep tem por finalidade de orientar, monitorar e dar suporte na execução de seus projetos por toda instituição da Funasa.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um fator importante na condução do processo para o alcance dos melhores resultados nos projetos em uma instituição. É também através de metodologias que se mede o avanço do projeto, identifica os desvios e promove as correções de curso do projeto. Entretanto, para uma metodologia de gestão de projeto ser um sucesso é fundamental que a instituição a promova e a evolua integralmente, sem ressalvas.

O presente documento define e descreve a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Fundação Nacional de Saúde - Funasa cujo propósito é especificar e institucionalizar os procedimentos para implementação e monitoramento dos projetos estratégicos, inicialmente. Ressalta-se que tais procedimentos metodológicos também podem ser empregados nos projetos específicos de cada departamento ou área, mesmo que não sejam definidos como prioritários e não sejam monitorados pela Cogep diretamente.

2. Planejamento Estratégico da Funasa 2018-2023

2.1 Referenciais Estratégicos

A Portaria nº 7.553, de 14 de dezembro de 2018 instituiu o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia da Funasa que define o Plano Estratégico para o período entre 2018-2023 e aprova a Sistemática de Monitoramento e Avaliação por Indicadores.

A Funasa definiu os seguintes referenciais estratégicos:

Negócio		
Saneamento ambiental para promoção e proteção à saúde.		
<p>Missão</p> <p>Promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental.</p>	<p>Visão</p> <p>A Funasa, integrante do SUS, contribuindo para as metas de universalização do saneamento no Brasil, será referência nacional e internacional nas ações de saneamento e saúde ambiental.</p>	<p>Valores</p> <p>Agimos sempre com excelência; Valorizamos a integração e o trabalho em equipe; Nossa conduta é ética e transparente; Pensamos e agimos de forma sustentável; Valorizamos todos os saberes; e Oferecemos mais a quem menos tem.</p>

2.2 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos (OE) contidos no Plano Estratégico direcionam os rumos que a instituição deve seguir para alcançar a sua visão e promover a sua razão de ser, o qual é evidenciado pela sua missão.

Os Objetivos Estratégicos da Funasa estão distribuídos em quatro perspectivas:

I. Perspectiva de Resultado e Sociedade

A perspectiva de Resultados agrupa os objetivos estratégicos que definem o que a Funasa deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional e atender às expectativas do Estado e às necessidades da sociedade.

OE 1 - Ampliar o acesso às ações e serviços de saneamento e saúde ambiental, com vistas à promoção da saúde.

OE 2 - Contribuir para a redução dos fatores de riscos à saúde ocasionados pelas condições inadequadas de saneamento e saúde ambiental.

II. Perspectiva de Processos-Chave

A perspectiva de Processos-Chave identifica os processos críticos nos quais a Funasa deve alcançar a excelência e concentrar esforços a fim de alcançar os resultados desejados. Define

o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

OE 3 - Promover ações de educação em saúde ambiental visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento das instâncias gestoras do SUS.

OE 4 - Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente.

OE 5 - Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saneamento e saúde ambiental.

OE 6 - Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural.

OE 7 - Avaliar os resultados das ações de saneamento e saúde ambiental promovidas pela Funasa.

OE 8 - Adotar as melhores práticas de gestão de instrumentos de repasse de modo a privilegiar a execução de objetos e conferir maior qualidade ao investimento público.

III. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento identifica objetivos estratégicos que contemplam as ações e inovações de gestão de pessoas, gestão da informação e de comportamento organizacional necessários para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da organização, bem como descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

OE 9 - Promover o fortalecimento institucional e a atuação em regime de parceria e cooperação nacional e internacional.

OE 10 - Implementar ações para capturar, socializar e gerir o Conhecimento.

OE 11 - Garantir a qualidade e disponibilidade da Informação.

OE 12 - Adotar boas práticas de Governança Institucional, Gestão de Riscos, Controle e Integridade.

OE 13 - Promover a gestão estratégica e participativa visando, em especial, aprimorar o processo de tomada de decisões.

OE 14 - Simplificar e desburocratizar os processos de trabalho da Funasa.

OE 15 - Aperfeiçoar a Comunicação Institucional.

OE 16 - Adotar práticas de gestão de pessoas que visem captar, desenvolver, reconhecer e promover o bem-estar dos servidores e colaboradores.

IV. Perspectiva de Orçamento e Logística

A perspectiva de Orçamento e Logística agrupa os objetivos estratégicos relacionados ao suporte orçamentário e de infraestrutura necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

OE 17 - Aprimorar a Infraestrutura da Funasa.

OE 18 - Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da Funasa.

O planejamento estratégico é essencial para dar o norte às iniciativas e ações estratégicas que serão monitoradas pela Cogep.

2.3 Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas subdividem-se em **projetos e ações estratégicas**, de transformação ou melhorias, para atingir os resultados esperados no Planejamento Estratégico.

Os **projetos estratégicos** abrangem empreendimentos e resultados de médio ou longo prazo, dos quais estão diretamente relacionados com o negócio, a missão, a visão, um ou mais objetivos estratégicos. Podem envolver mais de uma unidade e, nesse caso, exigem maior coordenação e articulação entre diversos departamentos e áreas da instituição para o alcance de seus objetivos, bem como a transferência de conhecimento para as áreas que serão responsáveis pela operacionalização do resultado/produto do projeto. Tais projetos se diferem dos projetos operacionais ou de área, pois são considerados prioritários. Sendo assim, os projetos operacionais ou de área têm escopo de menor relevância estratégica, relacionam-se com atividades rotineiras e são de abrangência setorial ou local.

As **ações estratégicas** compreendem atividades pontuais dentre as quais também contribuem para a consecução dos resultados estratégicos. Diferenciam-se do projeto por não exigir um conjunto de atividades e eventos encadeados, mas podem gerar, na mesma proporção, mudanças substanciais para o alcance dos resultados estratégicos. Elas também podem ser classificadas como estratégicas ou operacionais.

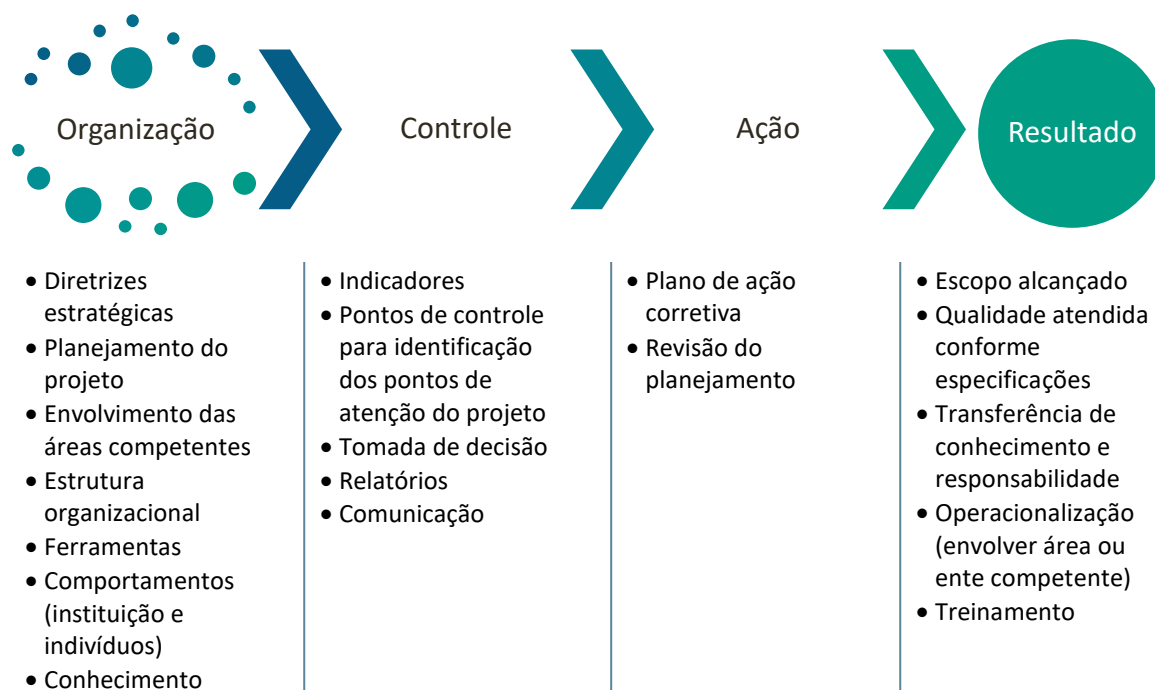
Desse modo, independentemente dos tipos supracitados, para constarem no rol de iniciativas do Planejamento Estratégico, os projetos e ações precisam apresentar atributos que lhes confirmem o status estratégico, como, por exemplo, retornarem benefícios diretos para os objetivos institucionais, terem abrangência e alcance de resultados em nível nacional (e não apenas local ou setorial), envolverem diversas unidades e setores, além de necessitarem de ampla coordenação para sua execução.

Outro ponto importante refere-se às iniciativas estratégicas com características complexas, as quais deverão ser desdobradas e estruturadas em programas e subdivididas em outros projetos, subprojetos ou planos de ação, conforme a relação entre eles (mesmo escopo e/ou resultado similar), para que a mudança aconteça de forma coordenada. Como exemplo disso tem-se um conjunto de projetos (programa) de transformação da instituição, alinhados com a estratégia e que permitirão eliminar os pontos fracos.

2.4 Modelo de Gestão de Projetos

Com sua estratégia formulada, a Funasa passa a adotar o modelo de gestão de projetos que pressupõe o planejamento e controle das atividades, prazos e recursos dos projetos, de forma a viabilizar os resultados desejados. Envolve, também, a comunicação dos progressos, riscos, impedimentos e desvios relativos ao planejamento (realizado *versus* planejado), à todas as partes interessadas no projeto.

O modelo de gestão de projetos compreende a coordenação integrada de diversos fatores, como exemplo, observa-se:



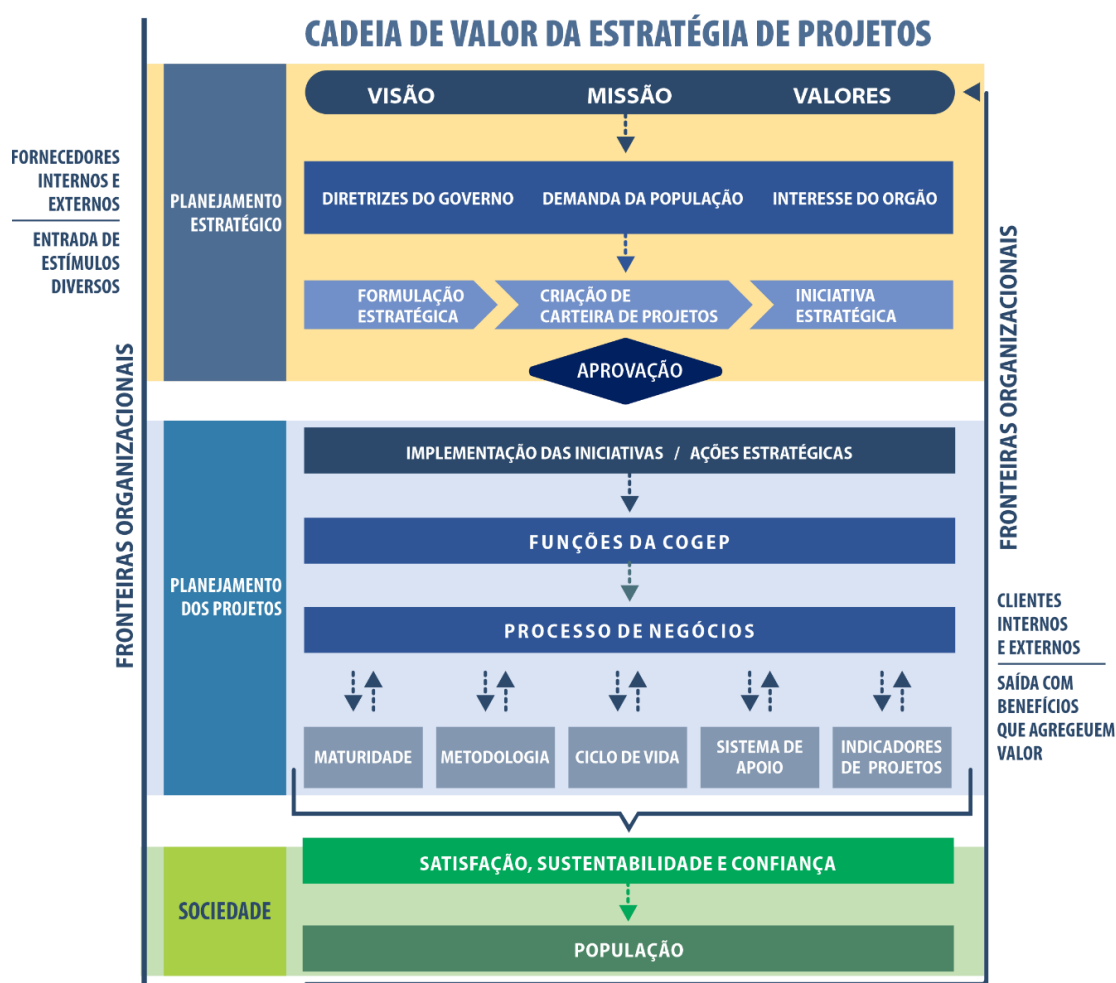
A gestão de projetos permite compreender uma ideia e viabilizar a sua execução a partir da concentração de esforços nos projetos e ações estratégicas associadas às práticas de gerenciamento de projetos, que propiciam condições para uma gestão mais eficiente.

A adoção de uma metodologia permite uma melhor condução dos projetos e, ainda, a seleção e priorização das iniciativas estratégicas garantem a execução de projetos que irão mover a instituição em direção ao desenvolvimento, inovação e manutenção do negócio.

No entanto, a combinação entre o planejamento, monitoramento e controle dos projetos não traduzem, por si só, o sucesso do projeto. Os projetos devem evoluir para gerar e entregar valor em diversas perspectivas: do projeto, da instituição e da sociedade. Com isso, a gestão dos projetos alcança níveis de alta performance.

O valor em projetos se traduz pelos benefícios que as partes interessadas envolvidas perceberão ao confrontar os resultados do projeto com sua expectativa inicial. Já a cadeia de valor é o caminho que deve ser percorrido para alcançar o que se pretende.

A cadeia de valor a seguir demonstra a importância da gestão de alta performance e a governança da instituição frente aos projetos e aos valores entregues à sociedade.



Para agregar valor aos resultados dos esforços de projetos é importante que a Funasa, desde a concepção do projeto, promova o atingimento de fatores críticos de sucesso da organização, bem como os fatores críticos de sucesso dos projetos, os quais são específicos para cada projeto e devem estar alinhados com os principais interessados (equipe, gerente, patrocinador e cliente).

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são a chave para alcançar o sucesso e devem ser identificados a partir a lista de resultados e benefícios que o projeto alcançará durante a sua execução (entregas parciais) quanto no seu encerramento (entrega final). É importante identificar os fatores que permitam produzir facilmente algumas medidas (indicadores) e definir como mensurar os progressos.

Alguns fatores críticos de sucesso genéricos estão relacionados no diagrama abaixo, dentre os quais traduzem a percepção de valor das partes interessadas, identificadas durante a avaliação das expectativas realizada de fevereiro a maio de 2018.



A busca por esses e outros valores deve ser contínua para a promoção do desenvolvimento, inovação e avanço da maturidade em gerenciamento de projetos da Funasa.

3. Gerenciamento de projetos

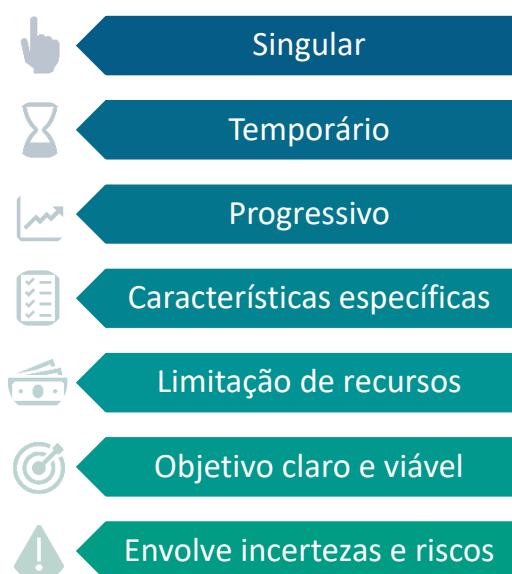
O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos a fim de atender aos seus principais requisitos.

3.1 O que é projeto?

Projeto é um empreendimento temporário que visa alcançar objetivos específicos por meio de um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Os projetos precisam atingir um objetivo claro, dentro de um prazo determinado, contando com um conjunto restrito de recursos (orçamentários, financeiros, patrimoniais e humanos), os quais devem ser otimizados para alcançar a estratégia definida e as metas estabelecidas.

Principais características do projeto:



A natureza temporária dos projetos indica início e fim definido, não se referindo se sua duração é curta ou longa. O projeto alcança seu final quando ocorre um dos fatores abaixo relacionados:

- Os objetivos, resultados e benefícios foram alcançados;
- Os objetivos não serão ou não poderão ser cumpridos (inviabilidade de execução);

Seção I – Conceitos Fundamentais

- O projeto é encerrado antes do término definido por não ser mais necessário, seja por mudança de estratégia ou prioridade;
- Não há disponibilidade de recursos (materiais, equipamentos e pessoal); ou
- O projeto é finalizado por motivo legal ou conveniência da alta administração.

Ressalta-se que, independentemente do motivo da finalização do projeto, a fase de encerramento deverá ser respeitada, observando os respectivos modelos de documentos: Termo de Encerramento do Projeto – TEP, para o registro da justificativa do encerramento e o Registro de Lições aprendidas – RLA, para indicar os eventos ou situações ocorridas que possam servir de parâmetros para os próximos projetos.

3.2 O que é projeto estratégico?

É aquele que contribui diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Planejamento Estratégico da Funasa, e está em consonância com sua missão, visão e valores ou que vise ao atendimento de determinação legal.

3.3 Diferenças entre projeto e atividade

É essencial observar as diferenças conceituais entre projeto e atividade.

	Projeto	Atividade (operação continuada)
Duração	Temporário	Contínuo (rotina)
Produto	Exclusivo	Repetitivo
Recurso	Por projeto	Por função
Foco	Expandir o negócio	Manter o negócio
Equipe	Relativamente volátil, devido ao caráter temporário	Relativamente fixa, devido ao caráter permanente
Processos	De gestão de projetos mais orientados aos produtos e serviços entregues pelo projeto	Orientados aos produtos e serviços entregues pela operação/
Resultado	Incerto	Previsível
Em comum (Projeto e Atividade)	<ul style="list-style-type: none"> • Executado por pessoas; • Limitado aos recursos disponíveis; • Planejado, executado e controlado para atingir objetivos da instituição. 	

4. Governança

4.1 Governança e Gestão

A **governança** diz respeito ao conjunto de mecanismos (estruturas, funções, processos e tradições organizacionais) que por meio da liderança, estratégia e controle visam garantir que as ações planejadas sejam executadas, avaliadas, direcionadas e monitoradas de forma que atinjam os objetivos com maior efetividade e economicidade (obtendo maior benefício), com vistas à condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

A **gestão** diz respeito ao funcionamento do dia a dia dos projetos e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pela instituição, preocupando-se com a eficácia (cumprir as ações prioritizadas) e a eficiência das ações (melhor custo-benefício).

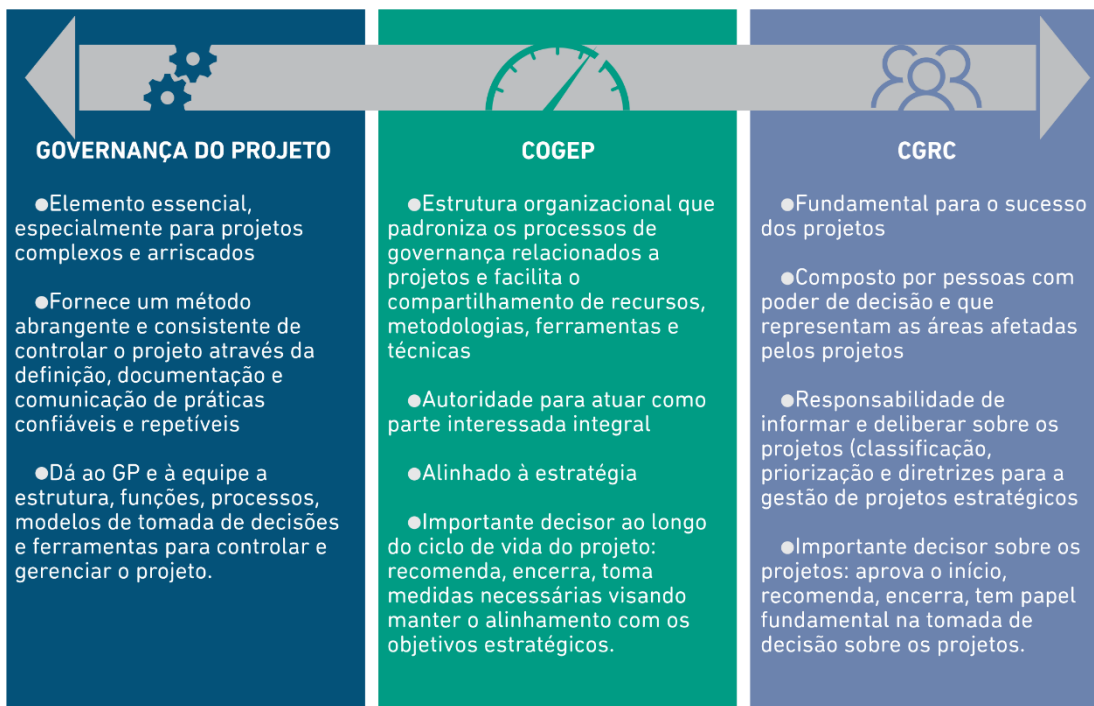
As principais características e funções da governança e da gestão são:

Governança	Gestão
<input type="checkbox"/> Definir o direcionamento estratégico	<input type="checkbox"/> Implementar programas
<input type="checkbox"/> Supervisionar a gestão	<input type="checkbox"/> Garantir a conformidade com as regulamentações
<input type="checkbox"/> Envolver as partes interessadas	<input checked="" type="checkbox"/> Revisar e reportar o progresso das ações
<input type="checkbox"/> Gerenciar riscos estratégicos	<input type="checkbox"/> Garantir a eficiência administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Gerenciar conflitos internos	<input type="checkbox"/> Manter a comunicação com as partes interessadas
<input type="checkbox"/> Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle	<input type="checkbox"/> Avaliar o desempenho
<input type="checkbox"/> Promover a <i>accountability</i> (prestação de contas e a transparência)	<input type="checkbox"/> Aprender

Fonte: TCU

4.2 Governança de Projetos

Em uma estrutura de governança, a Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos – Cogep e o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos de Gestão - CGRC de projetos têm papel fundamental na consecução das ações para alcance dos resultados pretendidos.



Governança de projetos:

Elementos da estrutura

Critérios do sucesso e da aceitação das entregas do projeto

Processo de identificação, encaminhamento e resolução de questões

Relação entre a equipe do projeto, os grupos organizacionais e as partes interessadas externas

Organograma do projeto que identifica os papéis do projeto

Processos e procedimentos para a comunicação das informações

Processos decisórios do projeto

Diretrizes para o alinhamento da governança do projeto com a estratégia organizacional

Abordagem do ciclo de vida do projeto

Processo para revisões de “marcos” ou de fases

Processos para análise e aprovação das mudanças no orçamento, escopo, qualidade e cronograma que estão além da autoridade do GP

Processo para alinhar as partes interessadas internas com os requisitos de processo do projeto





Governança de Projetos



Embora a governança seja a estrutura em que a equipe do projeto atua, essa ainda é responsável pelas etapas de planejamento, execução, controle e encerramento do projeto. A abordagem da governança deve ser descrita no Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP.

Com a institucionalização do modelo de governança e do gerenciamento de projetos na Funasa será possível agregar valor aos projetos, retornando mais benefícios para a sociedade brasileira.

O modelo de governança de projetos apresentado a seguir, demonstra o fluxo de comunicação, os níveis, os atores, os papéis imprescindíveis e a periodicidade na consecução do gerenciamento de projetos na Funasa.

<p>4 CGRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prover diretrizes e orientações estratégicas ▪ Patrocinar e dar legitimidade ao projeto, interna e externamente à instituição ▪ Acompanhar projetos estratégicos ▪ Aprovar, suspender, cancelar projetos ▪ Analisar e autorizar as requisições de mudanças do projeto ▪ Garantir alinhamento da carteira, fazer balanceamento/priorização ▪ Resolver conflitos / Tomar Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente / Chefe de gabinete ▪ Diretores ▪ Coordenador Cogep 	 <p>Mensal</p>
<p>3 Cogep</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar resultado do desempenho e qualidade ▪ Apontar principais problemas e pontos de melhoria ▪ Discutir pleitos e análise de eventuais solicitações de alterações ▪ Prover direcionamento para o Projeto; ▪ Prover feedback sobre o progresso do projeto, próximos passos e principais gargalos / pontos de atenção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenador Cogep ▪ Equipe Cogep 	 <p>Semanal</p>
<p>2 Gerentes de projeto / Coordenadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão do projeto (monitorar progresso, plano, pendências, riscos e problemas) ▪ Monitorar qualidade ▪ Escalar problemas críticos ou necessidade de tomada de decisão ▪ Identificar oportunidades de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerentes de projeto ▪ Coordenadores-Gerais ▪ Coordenadores de área ▪ Superintendentes ▪ Chefes de setor 	 <p>Semanal</p>
<p>1 Líderes de projetos e Equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar a evolução dos trabalhos das frentes ▪ Identificar e monitorar riscos, problemas e pendências. Escalar problemas críticos ▪ Fiscalizar a execução dos trabalhos ▪ Realizar diligências 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes e equipe designada 	 <p>Semanal</p>

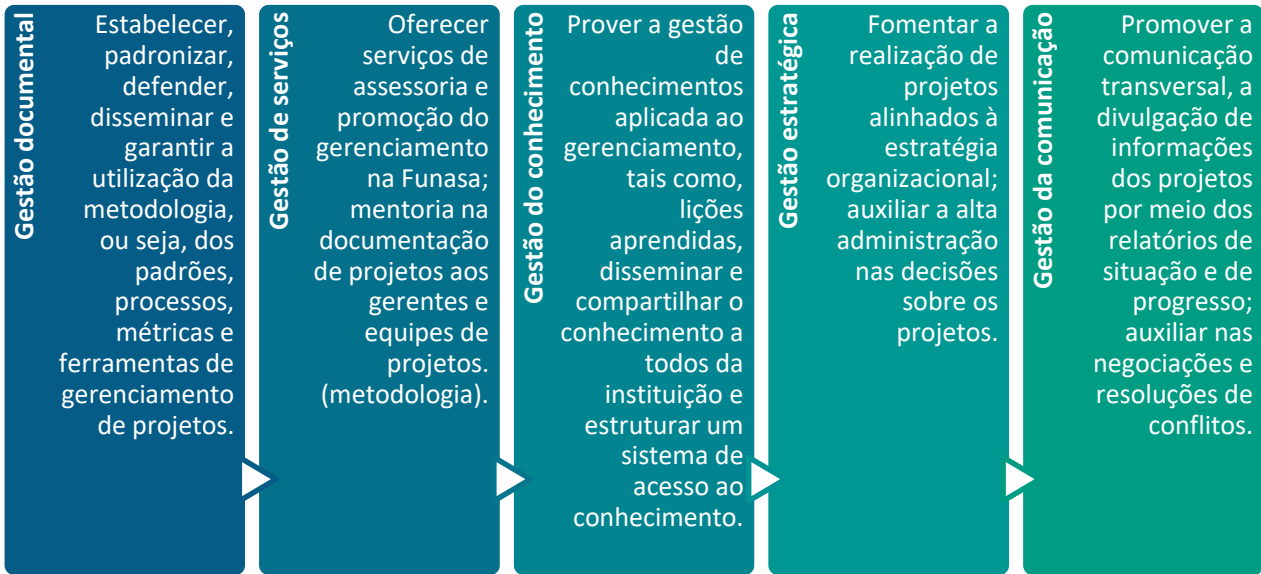
5. Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos - Cogep

A idealização e implantação do Escritório de Monitoramento de Projetos na Cogep resultou da identificação de necessidades organizacionais, dentre as quais se destacam: gerenciar melhor o escopo dos projetos, as entregas, os prazos, os custos, os riscos, os resultados, o alinhamento com o planejamento estratégico, o acompanhamento dos benefícios advindos dos projetos, bem como outros motivos comuns nas organizações públicas em geral.

A Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos – Cogep, instituído pela Portaria nº 7665, de 20 de dezembro de 2018, é uma Coordenação da Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação – Cgpla (Vide Boletins de Serviços nº 53, de 31/12/2018 e nº 014, de 01/04/2019). Esta foi instituída para lidar com o gerenciamento de projetos da Funasa, especificamente com o monitoramento dos projetos estratégicos. Tem como objetivo auxiliar o gerente e a equipe do projeto no planejamento, na condução da metodologia, no controle, no monitoramento e no encerramento das atividades dos projetos, ou seja, no apoio necessário para a formalização, acompanhamento e realização dos projetos.

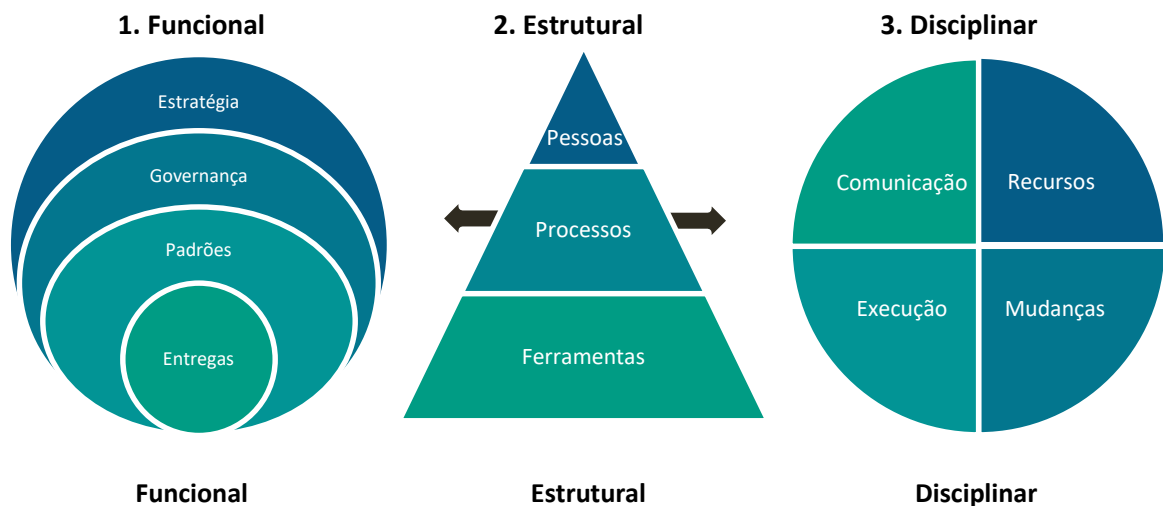
A Cogep possui atribuições e responsabilidades no gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos estratégicos sob o seu monitoramento. Acompanha prazos, orçamentos, progressos, riscos dos projetos, etc. Identifica projetos com problemas e fornece o respectivo apoio.

A Cogep disponibiliza e mantém uma metodologia de Gerenciamento de Projetos, contida neste Manual, a qual será revisada a cada dois anos e aprovada pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos de Gestão - CGRC. Provê capacitação dos profissionais em gerenciamento de projetos e mentoria na metodologia. São atribuições essenciais da Cogep como um escritório de projetos, porém não se limita à:



5.1 Componentes da Cogep

Um escritório de projetos deve ser funcional, estrutural e disciplinar. Esses componentes são interdependentes e a efetividade do escritório reside na relação entre eles.



A governança não existe sem padrões e as entregas eficientes não podem ser implementadas sem um monitoramento eficaz. A estratégia implica no gerenciamento de todos os projetos estratégicos priorizados pelo CGRC.

A qualidade desse componente forma o alicerce.

A equipe da Cogep precisa pensar de forma estratégica, ágil, orientada na metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos.

Os processos são baseados nas melhores práticas, porém devem ser adaptáveis e atender

A comunicação deve ser 360º com as partes, assim como o gerenciamento das partes interessadas e os reportes e métricas.

A gestão de recursos (pessoas, ativos, ferramentas, fornecedores) permite a condução do projeto.

às necessidades dos projetos estratégicos.

As ferramentas devem considerar a disponibilidade da tecnologia e o conhecimento dos usuários; devem atender às necessidades da Cogep de registrar, atualizar e prover informações para tomada de decisões eficientes.

O uso de ferramentas e *frameworks* ágeis devem ser adicionados para auxiliar o planejamento e a condução do projeto, complementando a metodologia proposta.

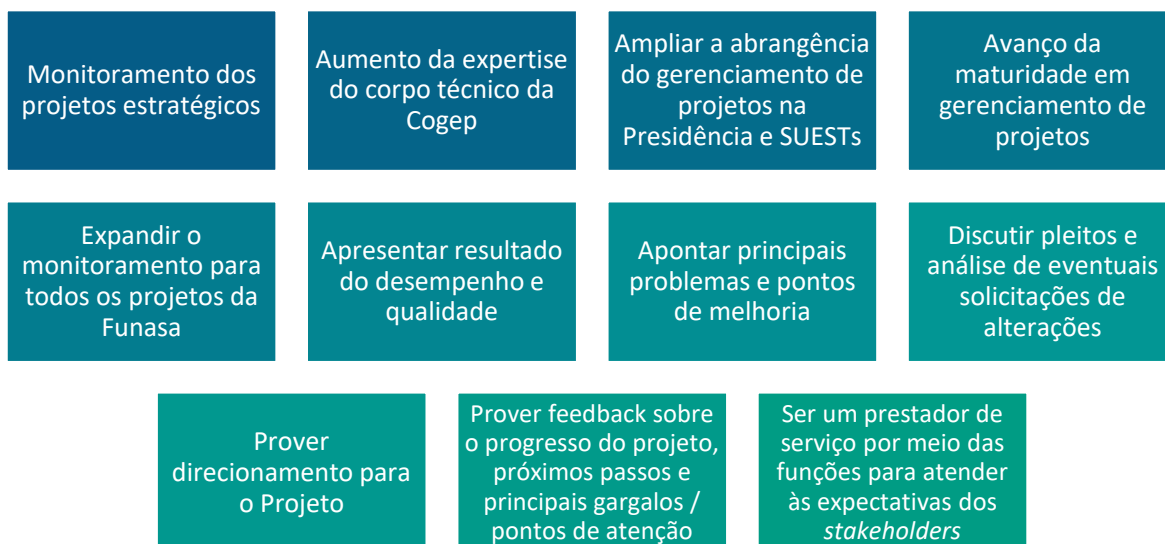
Gerir mudanças significa rastrear problemas, riscos que possam retirar o projeto o caminho inicial, assim como preparar as partes interessadas para as mudanças necessárias.

A execução se baseia em indicadores de tempo e orçamento das atividades do projeto, bem como as entregas decorrentes.

5.2 Papéis e Responsabilidade da Cogep



Um resumo dos principais papéis e responsabilidades da Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos:



5.3 Não é papel da Cogep



Destaque para os papéis e responsabilidades que não fazem parte do escopo de atuação da Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos:

A liderança e execução dos projetos é do gerente de projetos.

A Cogep não é responsável pela gestão executiva do negócio.

A Cogep não se confunde com a área de planejamento da instituição, porém pode auxiliá-la.

A Cogep não deve assumir a função de “central de serviços gerais”.

A Cogep não deve ser responsável por decisões de negócio e gestão da instituição, como compra de equipamentos, políticas de custos, eliminação ou alteração de produtos e serviços.

5.4 Funções da Cogep

A partir da verificação dos benefícios esperados pelas partes interessadas, identificadas no levantamento das expectativas das partes interessadas e baseadas na metodologia *PMO Value Ring* desenvolvida pela *PMO Global Alliance*, foram definidas as atribuições/funções para o início das atividades e operacionalização da Cogep, quais sejam:

- **Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração;**
- **Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para o Gerenciamento de Projetos;**
- **Monitorar, Avaliar e Controlar o Desempenho de Projetos;**
- **Atualizar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos;**
- **Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização;**
- **Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projetos;**
- **Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais; e**
- **Gerenciar os *Stakeholders* dos Projetos.**

Cada função possui um mapa de processo em BPMN, em que são definidos o que se pretende, quem é o responsável e como deverá ser realizado. O conjunto dos processos compõem o catálogo de serviços da Cogep para apoio às áreas e suporte ao monitoramento dos projetos da instituição. Os mapas dos processos encontram-se anexos a este manual.

A avaliação da atuação e dos objetivos da Cogep, por meio das funções, deve ser cíclica, para que sejam identificadas as diferentes perspectivas e expectativas de benefícios pelas partes interessadas, bem como as necessidades e interesses da instituição, as quais devem ser equilibradas para gerarem valor no tempo. **É indicada a reavaliação anual das funções.**

Foi desenvolvido um Modelo de Avaliação da Maturidade das funções selecionadas para a operacionalização da Cogep como um escritório de gestão e monitoramento de projetos, baseado na metodologia *PMO Value Ring* e atendendo às principais expectativas identificadas no levantamento das partes interessadas. Tal modelo permite avaliar o nível atual das 8 funções prioritárias e projetar seu avanço por meio de um Plano de ação que promova o aumento da maturidade. Associado às medições de desempenho por indicadores de cada função, o modelo permitirá identificar se as funções desempenhadas atendem às expectativas em curto, médio e longo prazos.

Desse modo, novas funções poderão ser adicionadas ou as funções que não fizerem mais sentido para a instituição poderão ser suprimidas, dando espaço para a eficiência e melhor desempenho da Cogep como um escritório de projetos institucional. O modelo da avaliação está anexo a este manual.

Assim, com os devidos alinhamentos, a percepção de valor por parte da instituição será mais reconhecida.

6. Competências e atribuições dos Gerentes de Projeto

A gestão dos projetos observará as orientações estabelecidas nesta metodologia, sem prejuízo do disposto nas demais legislações, normas aplicáveis e procedimentos da Funasa no que tange a utilização de recursos, aquisições, contratações, viagens e deslocamentos, ações educacionais, instituição de eventos e outras atividades que estejam regulamentadas por esta Fundação.

Os Gestores de Projetos não estarão vinculados à Cogep. A vinculação é funcional e permanece na lotação do servidor.

Os perfis mais indicados para receber a atribuição de GPs são os Coordenadores-Gerais, Coordenadores de Área, Superintendentes e Chefes de Setor, ou seja, servidores da instituição. Observa-se que ao Gerente de Projeto cabe o sucesso ou o fracasso do projeto, logo, terceirizar essa atribuição é um risco ao projeto e deve ser evitado. Porém, a figura do Líder do Projeto é prevista e deve ser utilizada, nesse caso, podendo caber aos consultores e terceiros prestadores de serviço.

Considerando a aplicação da Metodologia de Monitoramento de Projetos no âmbito da Fundação Nacional de Saúde – Funasa, compete ao servidor designado com atribuições de Gerente de Projetos:

- I. Iniciar as atividades do projeto após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto - TAP aprovado e a formalização de sua designação em Portaria como Gerente do Projeto;
- II. realizar a reunião de apresentação do projeto (*Kick-off*) aos envolvidos no projeto: patrocinador, departamentos, áreas responsáveis e unidades envolvidas (SUESTs), equipe designada (GT) e demais interessados;
- III. envolver a equipe na elaboração do Plano do projeto, o qual conterá informações detalhadas do projeto e como será realizado o gerenciamento do mesmo;
- IV. conduzir o projeto de forma a garantir que seja executado dentro das premissas definidas quanto a prazo, orçamento e especificações definidas no Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP;

- V. propor os recursos necessários à consecução dos projetos, sejam eles materiais e humanos, bem assim as contratações e treinamentos essenciais;
- VI. monitorar a execução do projeto, especialmente quanto às comunicações com as partes interessadas;
- VII. controlar o cronograma, mantendo o acompanhamento das informações atuais e comparando-as com a linha de base do projeto para que sejam identificados os desvios e providenciadas as correções e ajustes de forma tempestiva;
- VIII. realizar o controle integrado de mudanças, as quais devem ser solicitadas, registradas e analisadas para que se justifique as possíveis alterações no projeto (escopo, prazo, custo, qualidade etc);
- IX. identificar e gerenciar os riscos do projeto, escalonando ao Comitê (CGRC) quando necessário ou quando ultrapassar os limites da sua competência funcional;
- X. adotar providências corretivas e, caso necessário, ajustar/atualizar o Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP;
- XI. realizar reuniões de ponto de controle semanal ou quinzenal com a equipe do projeto e com a Cogep, para acompanhamento da evolução do projeto e reporte às partes interessadas;
- XII. manter as informações do projeto atualizadas, de forma que a Cogep possa monitorar e avaliar mensalmente o andamento do projeto;

6.1 Papel na gestão do projeto

Dentro da gestão do projeto é importante definir quem são a equipe do projeto e a equipe de gerenciamento do projeto.

Antes de iniciar o projeto é necessário planejar a equipe que atuará nele. Assim, é imprescindível levantar quais os perfis profissionais necessários. Além disso, ressalta-se a importância de se planejar como será a gestão do projeto.

Sucesso da
Instituição



A adoção sistemática de boas práticas e processos bem definidos são necessários ao bom desenvolvimento do Projeto e uma importante alavanca no sentido de alcançar o sucesso.

Além da equipe, outro papel de destaque na gestão de projetos é o do patrocinador do projeto, conforme apresentado a seguir.

6.1.1 Equipe de projeto

A equipe do projeto é composta por pessoas de diversas formações, conhecimentos e experiências. No entanto, a equipe deve ser coerente, responsável e proativa, além de estar alinhada às melhores práticas de gerenciamento de projetos, pois é responsável pela execução das tarefas e atividades inerentes ao projeto para alcance dos objetivos definidos.

Desse modo, a equipe designada deve ser capaz de avaliar a situação do projeto, equilibrar as demandas rotineiras com as atividades de projeto e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas, em especial com o gerente do projeto, a fim de entregar um projeto bem-sucedido.

A capacitação e desenvolvimento da equipe melhora as competências e a interação dos membros da equipe para aperfeiçoar o desempenho do projeto. Logo abaixo estão descritas as competências que as equipes precisam buscar para promover o gerenciamento de projetos de alta performance na Funasa.

6.1.2 Patrocinador do projeto

Projetos sem patrocinadores tem grandes chances de fracassar. Embora o patrocinador seja conhecido como aquele que atribui recursos financeiros ao projeto, o seu papel é muito maior, pois:

- É responsável pelo projeto perante a instituição, assegurando os benefícios do projeto
- É responsável pelo Termo de Abertura do Projeto e pela designação do GP, que poderá auxiliá-lo na elaboração.
- Atua como decisor durante o ciclo de vida (nos casos em que as decisões ultrapassem as competências funcionais do GP);
- Melhora a comunicação e a coordenação em questões que o GP não possui competência ou responsabilidade;
- Participa da seleção, categorização e priorização;
- Alinha os objetivos do projeto e os objetivos de negócio;
- Se reúne constantemente com o gerente e a Cogep para obter informações dos projetos.

Os patrocinadores devem ter sólidos conhecimento do negócio da instituição e excelente capacidade de comunicação, uma vez que pode ser um ponto focal para a alta administração e demais partes interessadas. Além disso, e assim como os demais envolvidos nos projetos, devem buscar o aprimoramento das suas competências (conhecimento, habilidade e atitude) para promover o gerenciamento de projetos na instituição.

6.2 Competências necessárias para Patrocinadores, GPs e Equipes de projeto e Cogep

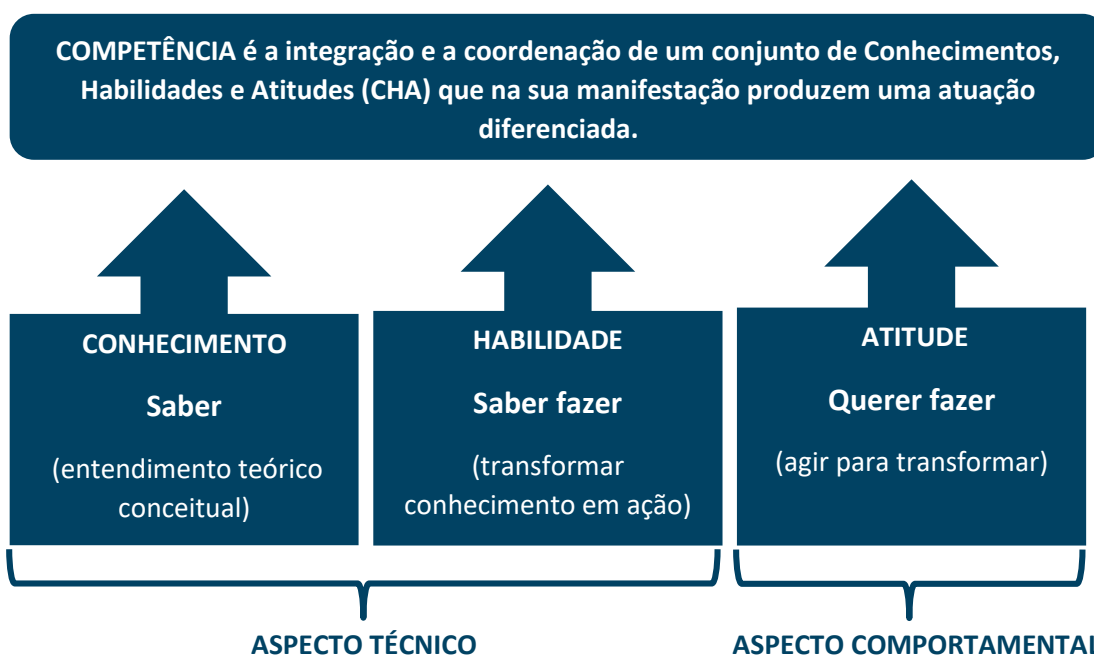
Diante da implantação da Cogep como um escritório de gestão e monitoramento de projetos, bem como com a definição da equipe necessária para desenvolver as atividades iniciais, faz-se imprescindível identificar as competências que os gestores, as equipes de projeto e a equipe da Cogep devem possuir para a consecução dos projetos de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Foi desenvolvido um Modelo de Avaliação de Competências para avaliar a equipe do escritório de projetos, baseado na metodologia *PMO Value Ring*, o qual compreende 10 competências essenciais elencadas em 4 níveis de proficiência, a qual poderá ser utilizado para avaliação das competências existentes e identificação de lacunas (*gaps*) de competências. Assim, deve resultar em um Plano de ação para sanar tais lacunas. Ressalta-se que o modelo proposto não afronta nenhum modelo de avaliação de desempenho existente na instituição e sim, atua como complemento específico para as competências essenciais para realizar as funções e atribuições da Cogep como um escritório de projetos. O modelo consta no anexo.

As 10 competências identificadas são:

- Comunicação eficaz;
- Foco no cliente (áreas que utilizam os serviços da Cogep);
- Gestão de conflitos;
- Gestão de processos;
- Gestão de projetos;
- Gestão de conhecimento;
- Habilidade de influenciar;
- Habilidade de integrar;
- Proatividade; e
- Relacionamento interpessoal.

Considerando-se que:



Observa-se que o rol das competências e habilidades abaixo descritas são exemplificativas, ou seja, existem muitas outras, as quais devem ser identificadas e aprimoradas por todos (gestores e equipes). O aprendizado deve ser constante, assim como a busca por conhecimento e aplicação prática que resultem no desempenho desejado.

6.3 Conhecimentos, habilidades e atitudes para os Gerentes de Projetos - GPs

- **Saber técnicas de gestão:**
 - Pessoas;
 - Orçamentação/Custos;
 - Cronograma;
 - Riscos;
 - Qualidade;
 - Integração (É uma habilidade essencial para gerentes de projetos, pois contribuem para a conexão e cumprimento da estratégia, além de integrar processos, conhecimento e pessoas no projeto.);
 - Dentre outras;
- **Capacidade de liderança:**
 - Ser agente de mudança, engajar e inspirar a equipe ir junto com ele;
 - Ter poder de persuasão e conseguir apoio pelo carisma e respeito;
 - Mostrar o caminho correto para a equipe;
 - Conhecer os membros e saber encaixá-los nos projetos e atividades certas, de acordo com as competências;
 - A boa liderança garante ambiente de trabalho saudável, aumenta o alto astral da equipe para trabalhar com mais motivação;
 - Desenvolver a equipe;

- Liderar a equipe rumo ao alcance dos resultados e sucesso do projeto;
- **Ser comunicativo:**
 - Promover a comunicação entre as partes interessadas;
 - Estabelecer formalmente os canais a serem utilizados;
 - Manter o foco no trabalho;
 - Ter disponibilidade para garantir a troca de informações relevantes dentro do prazo correto;
- **Saber ouvir:**
 - Ter empatia (pensar no outro de forma generosa e sem julgamentos);
 - Ser humilde para ouvir a opinião do outro e considerá-la caso seja pertinente, pois o foco é o projeto;
 - Caso a opinião do outro não seja pertinente, convencê-lo da sua para evitar conflitos;
 - Interpretar o contexto das emoções, incluindo regras e valores que são parte da cultura da Funasa;
- **Saber negociar:**
 - Lidar com interesses diferentes;
 - Buscar um acordo que seja satisfatório para ambas as partes;
 - Convencer pessoas a fazer o que não querem;
 - Pedir mais prazo ou recursos para determinada tarefa;
 - Entrar em acordo com os Coordenadores da utilização de seus recursos humanos nos projetos (alocação *part-time*);
- **Garantir que as entregas sejam feitas com qualidade:**
 - Conforme os critérios definidos no Plano de Gerenciamento de Projetos - PGP;
- **Ter organização:**
 - Visão sistêmica (consideram todos os aspectos relacionados ao projeto);
 - Controle de evolução de escopo;
 - Gestão de custos;
 - Adequação da alocação de recursos;
 - Atingimento de entregáveis parciais (marcos ou *milestones*);
 - Preparação para as próximas tarefas;
 - Pós-produção (acompanhamento dos resultados/benefícios);
- **Fazer gestão de crises:**
 - Antecipar-se às crises, mapeando os possíveis riscos dos projetos;
 - Manter-se calmo e sóbrio para contornar os problemas advindos;
 - Ter equipe treinada para saber lidar com a crise, caso aconteça;
 - Tomar as decisões corretas para resolver os problemas;
 - Escalar o problema se ultrapassar os limites de sua competência;
 - Ser resiliente;
- **Ter objetividade:**
 - Manter o foco;
 - Agir quando necessário;
 - Não ser prolixo;
 - Identificar os problemas e propor as soluções;

- **Orientação para metas;**
- **Compromisso com os resultados; e**
- **AGIR PARA TRANSFORMAR!**

6.4 Conhecimentos, habilidades e atitudes comuns às equipes e aos demais interessados

- **Saber técnicas de gestão:**
 - Pessoas;
 - Orçamentação/Custos;
 - Cronograma;
 - Riscos;
 - Qualidade;
 - Dentre outras;
- **Automotivação, autocontrole e busca permanente de conhecimento e desenvolvimento (interesse, curiosidade e criatividade);**
- **Gostar de desafios, demonstrar atitude aberta e receptiva às inovações;**
- **Comprometimento com prazos, proatividade, produtividade e dinamismo;**
- **Responsabilidade;**
- **Persistência;**
- **Resiliência;**
- **Empatia;**
- **Disciplina;**
- **Orientação para metas;**
- **Compromisso com os resultados; e**
- **AGIR PARA TRANSFORMAR!**

6.5 Plano de Capacitação

Diante das lacunas de conhecimento e competências relativo ao gerenciamento de projetos, é indicado a implementação de um plano de capacitação para os gestores (treinamento básico e avançado) e para a equipes (treinamento básico), ação conjunta com a CGESP e viabilizado pelo Plano Anual de Capacitação - PAC. Outros treinamentos relativos às competências de gestão e capacitação deverão ser adicionados conforme disponibilidade orçamentária do ano.

O treinamento inicial deve compreender principalmente aqueles que poderão ser designados como Gerentes de Projetos – GPs.

A identificação das lacunas de conhecimento em relação ao gerenciamento de projetos e demais conhecimentos, devem ser verificadas constantemente para que sejam estabelecidos.

7. Guia de melhores práticas (PMBok)

O Guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos do PMI é conhecido como *Project Management Body of Knowledge* – PMBoK. É organizado em cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento, conforme abaixo relacionados:

7.1 Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados de forma lógica em cinco grupos para atingir os objetivos específicos do projeto:

Iniciação	Definição de um novo projeto ou nova fase de um projeto existente, por meio da autorização do CGRC para início.
Planejamento	Refinamento do escopo, objetivos e definição da linha de ação para alcançar os objetivos pelo qual o projeto foi criado.
Execução	Realização do trabalho definido no Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) para satisfazer os requisitos do projeto.
Monitoramento e Controle	Acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho do projeto; identificação de necessidades de mudanças no Plano.
Encerramento	Conclusão formal do projeto ou fase do projeto.

7.2 Áreas de conhecimento em gerenciamento de Projetos

Os processos são categorizados por áreas de conhecimento definidas por seus requisitos específicos. Embora sejam inter-relacionados são definidos e gerenciados separadamente do ponto de vista do gerenciamento de projetos:

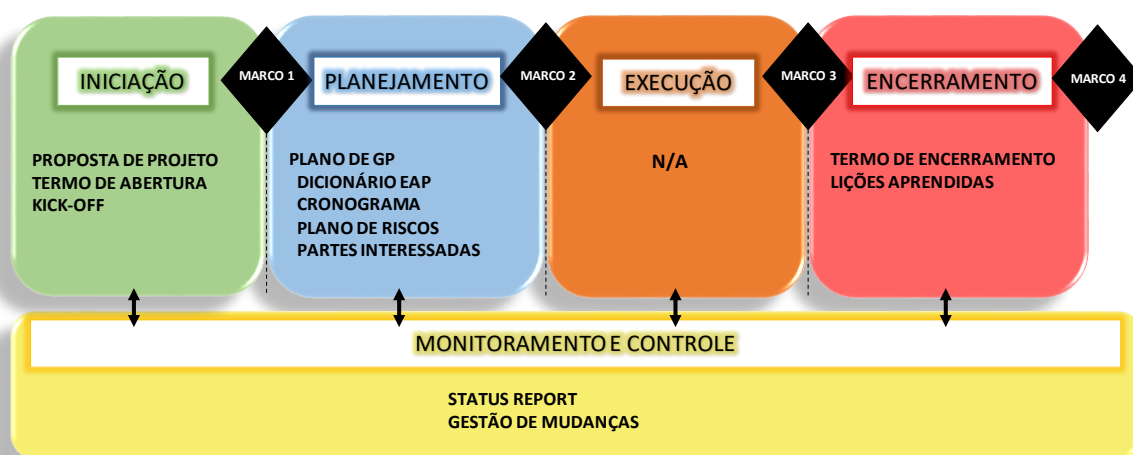
Área de conhecimento	Conceito	Gerenciamento
Integração	É uma atribuição específica dos gerentes de projetos, pois consolida os resultados em todas as outras áreas de conhecimento, dando a visão geral do projeto.	Integra os planos de gerenciamento de cada uma das áreas de conhecimento, incluindo os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades para conduzir o projeto.
Escopo	É o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.	Orienta como o escopo será definido, validado e controlado ao longo de todo o projeto. Além disso, assegura que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
Cronograma	É o principal meio de gestão do tempo, pois registra as atividades e tarefas sequenciadas, estabelece os marcos, define a duração (início e fim), aloca os recursos responsáveis.	Gerencia o tempo das atividades, conduzindo para o término pontual do projeto. Serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para emissão de relatórios de desempenho.
Custos	Refere-se aos valores monetários do projeto. É uma das áreas mais importantes, uma vez que deverá compreender os custos decorrentes das demais áreas de conhecimento.	Envolve planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, bem como a gestão e controle dos custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Qualidade	Especifica o grau de aceitação do produto, resultado ou serviço, devendo estar alinhado às expectativas das partes interessadas para satisfazer as necessidades e entregar valor.	Assegura o atendimento da política ou os critérios de qualidade em relação aos produtos, serviços e resultados dos projetos para alcançar as expectativas das partes interessadas.
Recursos	São as pessoas, os materiais e equipamentos designados para atender as atividades do projeto.	Identifica, adquire, gerencia os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Comunicações	Comunicação é um processo através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com o uso de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos. Representa cerca de 80% do tempo do GP, pois é	Assegura que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e

	a ligação entre as pessoas, ideias e informações.	organizadas de maneira oportuna e apropriada.
Riscos	São eventos ou situações ocorridas que influenciam positiva ou negativamente o objetivo do projeto.	Inclui a identificação e análise do risco, o planejamento e implementação da resposta e o monitoramento do risco no projeto.
Aquisições	Decisão de fazer ou comprar no projeto. O GP deve estar familiarizado o suficiente com o processo de aquisição da instituição para tomar decisões inteligentes e tempestivas sobre contratos e relações contratuais.	Envolve os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A necessidade de aquisição deve ser identificada na concepção do projeto, de forma que o prazo do projeto considere o tempo da aquisição.
Partes Interessadas	São todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no projeto, sejam elas internas ou externas à instituição, inclusive as que tem interesse no sucesso ou no fracasso do projeto.	Inclui a identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar positiva ou negativamente ou serem impactados pelo projeto; análise das expectativas e o seu impacto no projeto; estratégias de gerenciamento apropriada para o engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

8. Ciclo de Vida do Processo de Monitoramento de Projetos

Este item descreve os grupos de processos que compõem o ciclo de vida do Processo de Monitoramento de Projetos da Funasa, sob a tutela da Cogep. Cada grupo de processos possui a lista dos documentos necessários para a efetiva padronização e monitoramento. Compreendem, ao todo, oito (8) modelos de documentos principais e quatro (4) auxiliares desenvolvidos de forma a promover a formalização, o registro e o acompanhamento dos projetos, conforme apresentado abaixo:

Ciclo de vida do Monitoramento de Projetos da Funasa



Para um melhor entendimento, cada fase do ciclo de vida do Processo de Monitoramento de Projetos encontra-se sucintamente descrita a seguir:

Grupo de Processo	Nº de Atividades	Nº de Templates	Descrição
1. Iniciação	10	3	A iniciação tem como objetivo receber propostas e formalizar a existência de um novo projeto estratégico.
2. Planejamento	2	5 (1 principal + 4 auxiliares)	O principal objetivo do planejamento é assegurar um plano viável para o alcance dos objetivos do projeto, que é formalizado por meio do Plano de Gerenciamento do Projeto.
3. Execução	1	**	O grupo de processos de execução integra pessoas e outros recursos para pôr em prática o plano de gerenciamento do projeto. Nessa fase o GP poderá utilizar ferramentas específicas necessárias à realização das atividades do projeto e do gerenciamento.

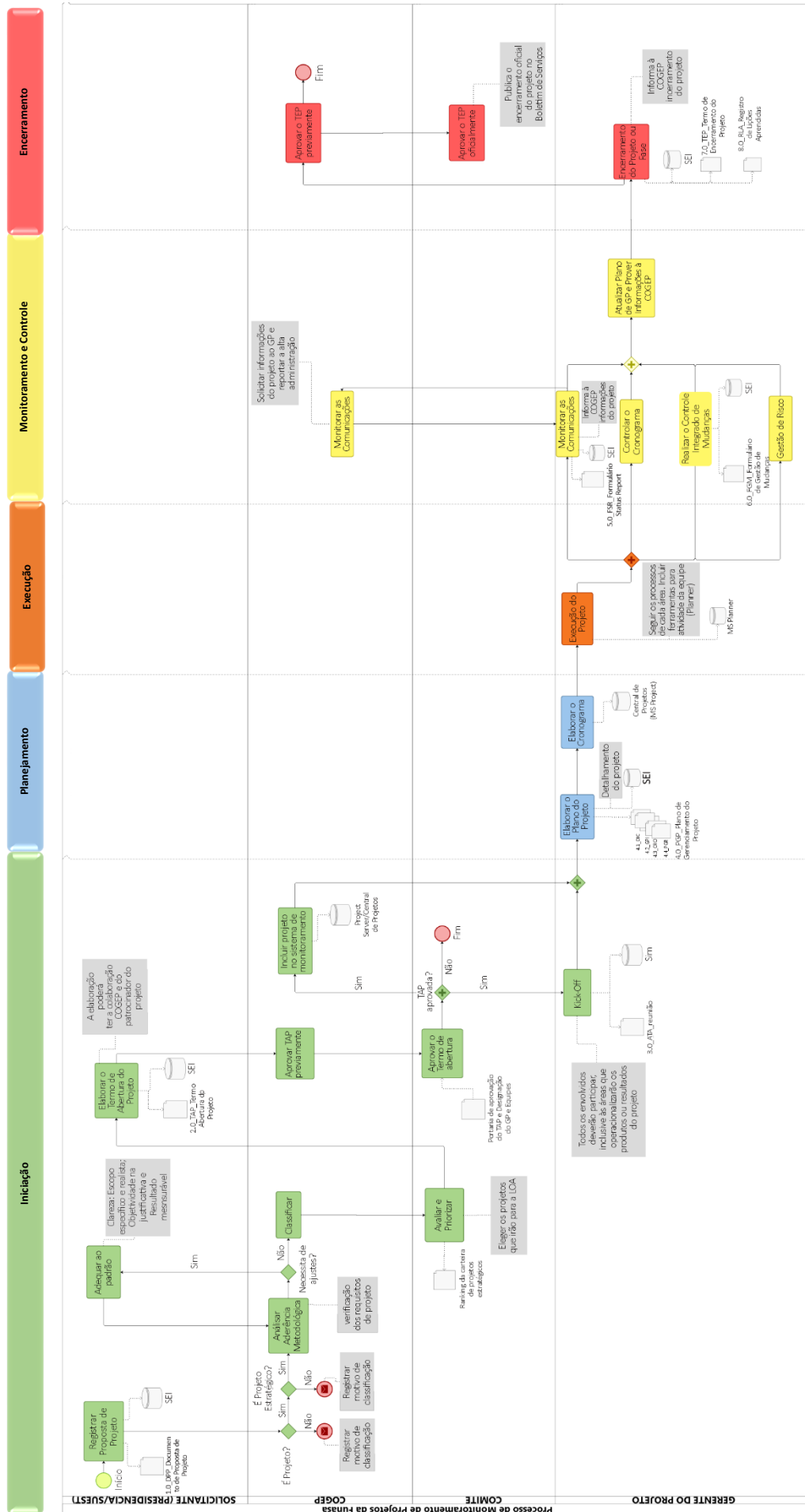
<p style="text-align: center;">4. Monitoramento e Controle</p>	6	2	Os processos de controle e monitoramento promovem o acompanhamento, revisão e aferição do progresso e do desempenho do projeto.
<p style="text-align: center;">5. Encerramento</p>	3	2	No encerramento ocorre a formalização da aceitação das entregas e do encerramento oficial, da fase ou do projeto, para as partes interessadas e para a instituição.

8.1 Processo de Monitoramento de Projetos

O processo de monitoramento detalha o fluxo sequencial das atividades e aprovações que os projetos estratégicos deverão percorrer. O processo demonstra quais os atores envolvidos nas diversas fases, bem como os responsáveis pelas decisões e aprovações.

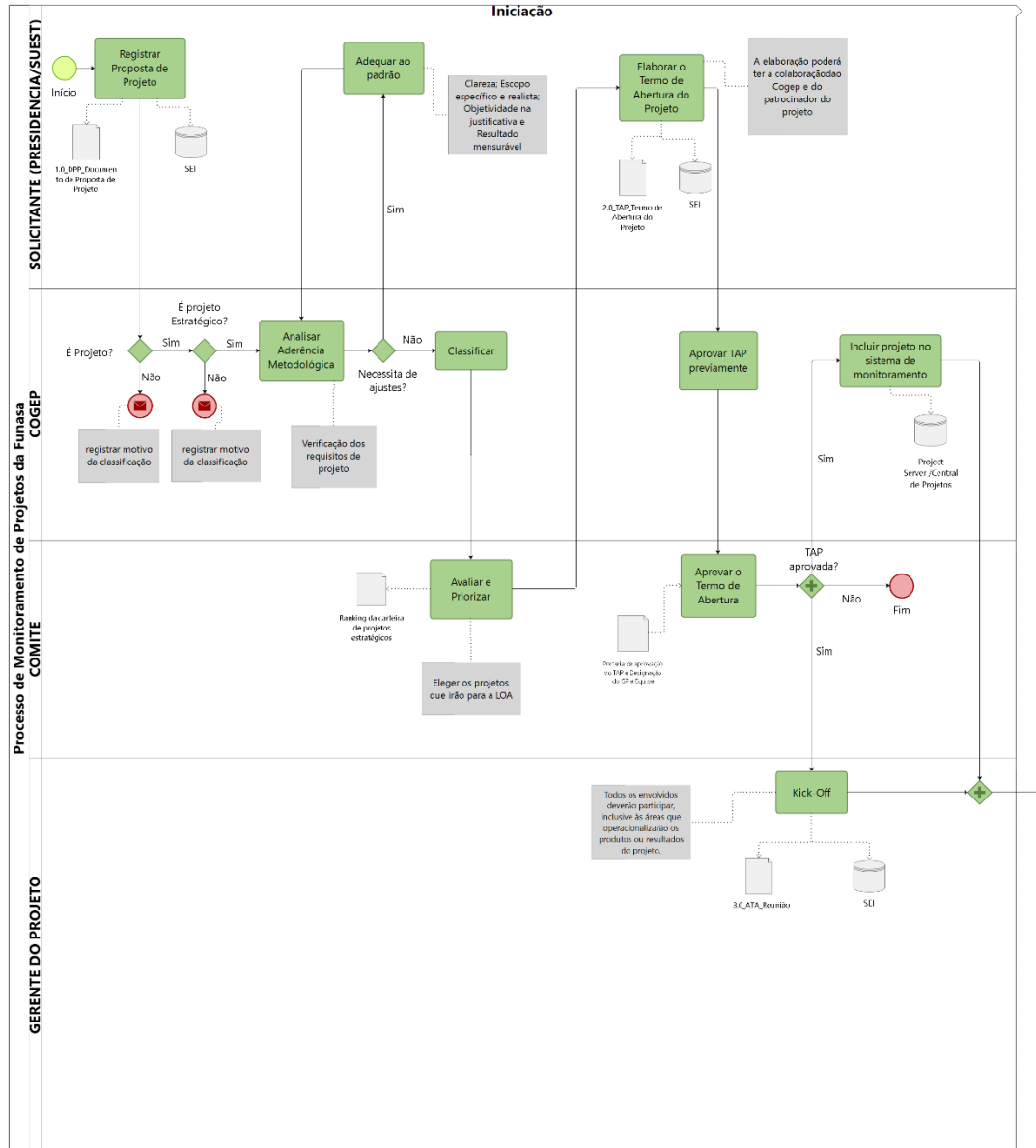


As deliberações sobre os documentos (DPP, TAP, PGP, FGM e TEP) serão realizadas via despacho e, quando for necessário, acompanhadas de Nota ou Parecer Técnico.



8.1.1 PROCESSOS DE INICIAÇÃO

Os processos de iniciação são aplicados para oficializar o início do projeto, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto e designar o Gerente de Projetos responsável.



A seguir, o detalhamento de cada atividade do processo de iniciação:

8.1.1.1 Registrar Proposta de Projeto

Registrar Proposta de Projeto
<p>Objetivos: O solicitante (departamentos ou diretorias, áreas, SUESTs, etc.) registra uma proposta de projeto que poderá culminar em projeto de área ou projeto estratégico. Será avaliado pela Cogep se enquadra como projeto estratégico.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o projeto (objetivo, benefício, justificativa, etc.); • Modelo do documento de proposta de projeto (SEI); e • Base de dados de lições aprendidas para consulta.
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das necessidades para realizar o projeto (demanda interna/externa; diretrizes governamentais, necessidade organizacional, requisito legal, avanço tecnológico, etc); e • A área solicitante irá preencher os dados previstos em formulário <i>web</i>, via SEI, e tramitá-lo para Cogep para análise da aderência metodológica.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinião especializada (gestor e equipe); e • Reuniões.
<p>Modelo de Documento (<i>Template</i>)*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GP - 1.0_DPP_Documento de Proposta de Projeto (Formulário <i>web</i>, acesso via SEI).
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento de proposta de projeto preenchido, o qual será enviado a Cogep para análise e aderência à metodologia.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitante (diretorias, áreas, SUESTs, etc.).

*Os modelos de documentos (*templates*) se referem aos documentos citados no processo de monitoramento de projetos. Os modelos estão dispostos no anexo específico.

8.1.1.2 Analisar Aderência Metodológica

Analisar Aderência Metodológica
<p>Objetivo: Analisar o alinhamento do projeto aos critérios da metodologia pré-definidos. Caso necessite de mais informações para a análise, entrará em contato com o solicitante.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento de proposta de projeto preenchido; • Planejamento estratégico vigente; • Mapa estratégico; • Critérios pré-estabelecidos (tipo, complexidade, abrangência, alinhamento estratégico, etc); e • Demais informações do projeto (duração, custos, estimativa de recursos, demanda legal, etc).
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será realizada a verificação das informações contidas no formulário de registro do projeto e se há alinhamento metodológico (conforme MGP-Funasa). Sugere-se prazo máximo para essa avaliação de 2 a 3 dias; • Análise e avaliação se a proposta se trata de um projeto ou demanda e se é estratégico ou não: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sendo estratégico, a proposta seguirá para a próxima etapa (conforme processo de monitoramento de projetos) e será monitorada pela Cogep; e

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não sendo estratégico, a área receberá notificação com a avaliação. No entanto, o projeto poderá seguir para a próxima etapa da metodologia (conforme processo de monitoramento de projetos) <u>e será monitorado pela própria área demandante ou se necessário, também poderá ser monitorada pela Cogep.</u>
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • MGP-Funasa; • Expertise em gerenciamento de projeto; e • Opinião especializada (gestor e equipe).
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> • Proposta de projeto validado em consonância com a metodologia/boas práticas.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> • Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.1.3 Adequar ao padrão

Classificar
Objetivo: Entrar em contato com a área solicitante, caso necessite de mais informações para a análise, ajustes e/ou complementações para que o DPP se adeque ao padrão.
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • DPP elaborado em consonância com a metodologia/boas práticas.
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • A Cogep irá identificar a necessidade de ajustes e/ou complementações de informações no DPP de forma a subsidiar a classificação dos projetos e deliberação do CGRC sobre a sua realização.
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Opinião especializada (gestor e equipe); e • Reuniões.
Modelo de Documento (<i>Template</i>)*: <ul style="list-style-type: none"> • GP - 1.0_DPP_Documento de Proposta de Projeto (Formulário <i>web</i>, acesso via Central de Projeto no Conecta).
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> • DPP ajustado.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> • Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.1.4 Classificar

Classificar
Objetivo: Classificar os projetos conforme critérios pré-estabelecidos.
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • DPP elaborado em consonância com a metodologia/boas práticas; e • Modelo de Avaliação, Classificação e Priorização de Projeto.
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • A Cogep irá classificar os projetos conforme informações obtidas no DPP previamente validado; e • Para a classificação fará uso do modelo de avaliação e classificação, o qual deverá ser encaminhado para análise e deliberação do CGRC.

<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Avaliação, Classificação e Priorização dos Projetos Estratégicos (uso exclusivo da Cogep e CGRC).
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> DPP validado; e Planilha com os projetos classificados e priorizados.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.1.5 Avaliar e Priorizar

<p>Avaliar, Priorizar e Validar</p>
<p>Objetivo: Avaliar e priorizar os projetos classificados pela Cogep, conforme necessidade da instituição e as diretrizes contidas no planejamento estratégico.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> DPP dos projetos registrados e validados; Planilha com os projetos classificados; Informações sobre os projetos contidas no DPP; Demais informações necessárias para a tomada de decisão sobre a priorização: <ul style="list-style-type: none"> Cenário da instituição, orçamento, política, economia, necessidade da população); e Análise de viabilidade técnica-financeira, a qual deverá ser solicitada para a área técnica (área finalística).
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> O comitê (CGRC) irá avaliar a classificação dos projetos; O comitê poderá se valer de um técnico da área, durante o momento da avaliação do projeto, para obter mais informações se necessário; Priorizar os projetos conforme metodologia de priorização, e considerando a viabilidade técnica-econômica, benefícios à sociedade e demais pontos de interesse da instituição; Selecionar os projetos prioritários, que serão incluídos na LOA, os quais devem estar em consonância com as diretrizes governamentais, o PPA, o negócio da Funasa e o planejamento estratégico; Validar os projetos selecionados; Prover o <i>ranking</i> dos projetos prioritários selecionados; e Informar resultado da seleção/<i>ranking</i> à Cogep.
<p>Ferramenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Avaliação, Classificação e Priorização dos Projetos Estratégicos (uso exclusivo da Cogep e CGRC). O modelo encontra-se anexo a este manual.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Ranking</i> e seleção dos projetos prioritários (carteira de projetos).
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos – CGRC.

8.1.1.6 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto - TAP

<p>Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)</p>
<p>Objetivo: Elaborar o Termo de Abertura de Projetos, formalizando o novo projeto e designando seu responsável (gerente do projeto) junto à instituição.</p>

<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DPP validado pelo CGRC; • Projeto cadastrado na ferramenta/sistema (SEI); • Ativos de Processos Organizacionais (processos, políticas, normas, legislações, manuais, documentos, que possam impactar no projeto); e • Identificação das Partes Interessadas.
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Designar o Gerente do Projeto, responsabilidade e nível de autoridade; ▪ Fornecer a descrição e o objetivo do Projeto; ▪ Identificar o alinhamento estratégico (objetivos estratégicos impactados); ▪ Estimar o prazo (início e término do projeto); ▪ Estimar os custos do projeto; ▪ Definir o escopo de alto nível (produtos ou serviços); ▪ Definir não escopo; ▪ Designar equipe ou perfil desejado (competência); ▪ Identificar as Partes Interessadas; ▪ Identificar Premissas, Restrições e Riscos; ▪ Demais informações necessárias à condução do projeto; e • Enviar para aprovação metodológica da Cogep.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertise em gerenciamento de projeto; • Opinião especializada (gestor e equipe); • Coleta de dados (<i>brainstorming</i>, fóruns, grupos de discussão, entrevistas); e • Reuniões.
<p>Modelo de Documento (Templates):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GP - 2.0_TAP_Termo de Abertura do Projeto; e • Modelo de Avaliação, Classificação e Priorização dos Projetos Estratégicos (uso exclusivo da Cogep e CGRC).
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto preenchido.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitante (departamentos ou diretorias, áreas, SUESTs, etc.), aquele que é responsável pela iniciação do projeto; ou • Patrocinador do projeto (representante da alta administração, ou seja, presidente, diretores, superintendentes ou chefe de gabinete da presidência).

8.1.1.7 Aprovar TAP previamente

<p>Aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Analisar as informações contidas no Termo de Abertura de Projetos, bem como analisar conformidades com a metodologia e melhores práticas.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAP preenchido.
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o TAP, verificando o atendimento aos requisitos do documento (escopo, custos, duração, riscos, etc.); e • Solicitar ajustes ou complementações ao solicitante, se necessário.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinião especializada (gestor e equipe); e • Reuniões.

Saídas:
<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto preenchido e pré-validado.
Responsável:
<ul style="list-style-type: none"> • Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.1.8 Aprovar o Termo de Abertura - TAP

Aprovar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Objetivo: Analisar o Termo de Abertura de Projetos e proceder com a aprovação, assinatura e publicação da portaria formalizando o projeto para a instituição.
Entradas:
<ul style="list-style-type: none"> • TAP preenchida e pré-analisada pela Cogep.
Descrição das Atividades:
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o TAP, verificando o atendimento aos requisitos do documento (escopo, custos, duração, riscos, etc.); • Aprovar o TAP e proceder com a assinatura do documento; e • Publicar Portaria de aprovação do TAP e designação do Gerente do Projeto e equipe (se esta já estiver formada).
Ferramentas e técnicas:
<ul style="list-style-type: none"> • Opinião especializada (CGRC); e • Reuniões.
Saídas:
<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto assinado; e • Portaria de Designação do GP e Equipe.
Responsável:
<ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos – CGRC.

8.1.1.9 Incluir Projeto no sistema de Monitoramento

Incluir Projeto no Sistema de Monitoramento
Objetivo: Incluir, no sistema de monitoramento (Central de Projetos da Cogep/ <i>Project Server</i>), os projetos estratégicos prioritários que contenham o DPP aprovado pelo CGRC.
Entradas:
<ul style="list-style-type: none"> • Lista contendo os projetos prioritários selecionados e aprovados pelo CGRC; e • Projetos com os DPPs aprovados pelo CGRC.
Descrição das Atividades:
<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar os projetos na ferramenta/sistema; e • Informar a área solicitante da aprovação para realização do projeto; • Acompanhar junto à área necessidades e orientações para a Reunião de Abertura do Projeto (<i>Kick-off</i>).
Ferramentas e técnicas:
<ul style="list-style-type: none"> • Central de Projetos da Cogep (Sharepoint com <i>Project Server</i>); • Sistema Eletrônico de Informações - SEI (o qual subsidiará o fluxo documental referente ao processo de monitoramento de projetos); e • Conhecimento do SEI (fluxo de comunicação, abertura do processo, inclusão de documentos, encaminhamento, encerramento do processo, etc).
Saídas:
<ul style="list-style-type: none"> • Projetos prioritários cadastrados nos sistemas; e

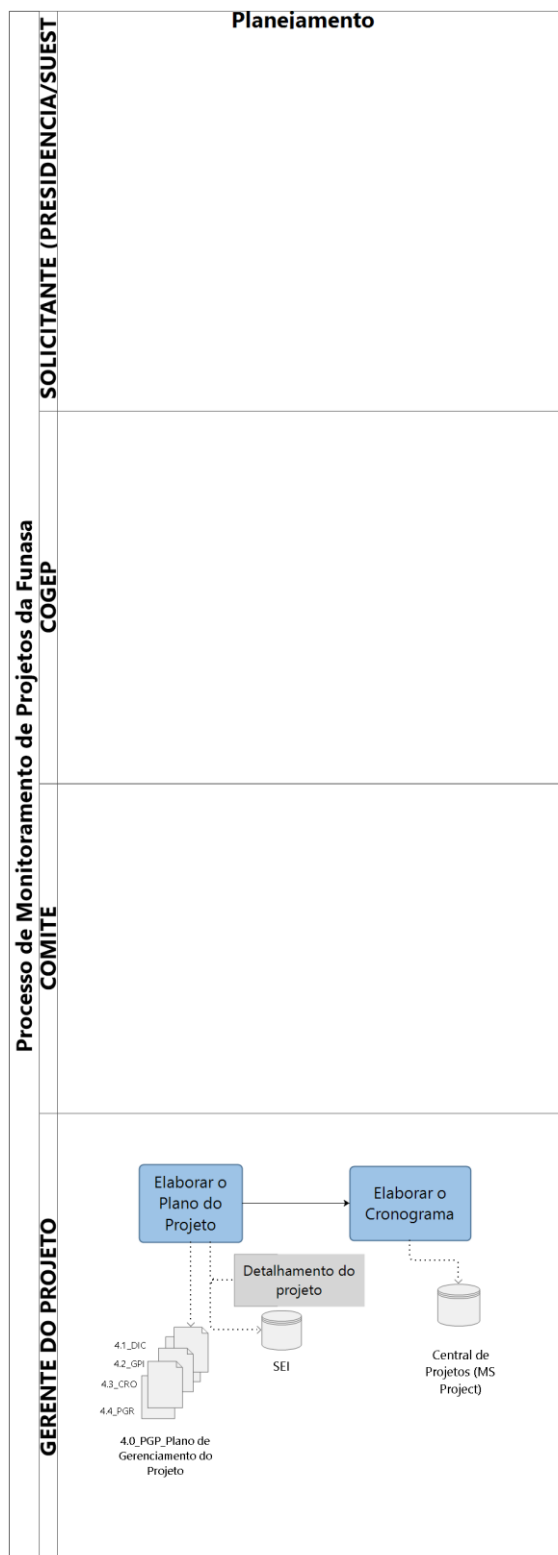
<ul style="list-style-type: none"> • O registro no SEI gerará uma instância processual, onde toda documentação gerada pelo projeto será arquivada, permanecendo o vínculo e a rastreabilidade.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> • Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.1.10 *Kick-Off* (Reunião de abertura do Projeto)

<i>Kick-Off</i> (Reunião de Abertura do Projeto)
Objetivo: Realizar a reunião de abertura oficial do projeto para as partes interessadas (patrocinador, equipes, áreas envolvidas e demais interessados). O Gerente apresentará o projeto e como ele será gerenciado.
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto; • Informações específicas e/ou mais detalhadas sobre o projeto; e • Partes interessadas (as áreas que atuarão em momentos distintos durante o projeto ou as áreas que implementarão/operacionalizarão o produto ou resultado devem participar ativamente do projeto desde a fase de iniciação).
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do objetivo, abrangência e benefícios do projeto; • Apresentar as partes interessadas no projeto; • Oficializar o gerente de projeto e a equipe perante os demais envolvidos; • Registrar a ata de reunião e inserir no Sistema de Monitoramento (SEI); e • Durante a preparação do <i>Kick-off</i>, o GP deverá solicitar ao CSU a criação da sua assinatura digital contendo: Nome, a função de Gerente do Projeto e o título do Projeto.
Modelo de Documento (<i>Template</i>): <ul style="list-style-type: none"> • GP - 3.0_ATA_Atá de Reunião.
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da reunião de abertura; e • Ata de reunião.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto.

8.1.2 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

O objetivo do processo de planejamento é detalhar o que foi definido na etapa de iniciação. Envolve a construção de um documento abrangente, que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado para alcançar os objetivos pelo qual foi criado.



A seguir, o detalhamento de cada atividade do processo de planejamento:

8.1.2.1 Elaborar o Plano de Projeto

Elaborar o Plano de Projeto
<p>Objetivo: Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP, o qual é descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. É o documento referência do projeto e um guia para a equipe durante a realização do projeto.</p>
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto validado;• Ata de reunião do <i>Kick-Off</i>;• Ativos de Processos Organizacionais (processos, políticas, normas, legislações, manuais, documentos, que possam impactar no projeto);• Projetos similares anteriores; e• Demais insumos necessários ao planejamento do projeto.
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar os planos de gerenciamento auxiliares que serão integrados em um único documento, o PGP:<ul style="list-style-type: none">○ Escopo (Planejar o gerenciamento do escopo: definir o escopo detalhado, criar a EAP e Dicionário da EAP, indicando como as entregas serão validadas e controladas);○ Cronograma (Planejar o gerenciamento do cronograma: definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, alocar os esforços da equipe e controlar/monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma e gerenciar mudanças na linha de base);○ Custos (Planejar o gerenciamento dos custos: estimar os custos e determinar o orçamento e controlar/monitorar o status do projeto para atualizar os custos e gerenciar mudanças na linha de base);○ Qualidade (Planejar o gerenciamento da qualidade: identificar os padrões que as entregas do projeto deverão demonstrar conformidade; monitorar a qualidade (atividades específicas deverão constar no cronograma para garantir o alto desempenho dos resultados);○ Recursos (Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: estimar equipe e recursos físicos (materiais, suprimentos e equipamentos); adquirir recursos; desenvolver equipe; gerenciar equipe e controlar os recursos);○ Comunicação (Planejar o gerenciamento das comunicações: desenvolver um plano de comunicação do projeto baseado nas necessidades de cada parte envolvida; gerenciar as comunicações se certificando da coleta, criação, distribuição, armazenamento e compartilhamento das informações de forma tempestiva);○ Riscos (Planejar o gerenciamento dos riscos: identificar os riscos; realizar a análise qualitativa/quantitativa dos riscos (observar os critérios para avaliação de probabilidade e impacto); planejar e implementar as respostas aos riscos; monitorar os riscos e avaliar a eficácia da implementação);○ Aquisições (Planejar o gerenciamento das aquisições: participar a área competente no planejamento das aquisições para o projeto específico; conduzir as tratativas para realização da licitação/aquisição; controlar as aquisições);○ Partes interessadas (Planejar o gerenciamento das partes interessadas: identificar o indivíduo ou grupo, as necessidades, expectativas, poder, interesses, influência e impacto; planejar a estratégia de engajamento e monitorar as relações das partes interessadas e adaptação de estratégias);

<ul style="list-style-type: none"> Integrar todos os planos auxiliares em um único plano gerenciável, o Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP; e Utilizar os modelos disponíveis para a construção da informação e transferir os resultados para o documento principal, o PGP.
<p>Modelos de Documentos (Templates):</p> <ul style="list-style-type: none"> GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos; <ul style="list-style-type: none"> GP - 4.1_DIC_Dicionário da EAP; GP - 4.2_GPI_Gerenciamento das Partes Interessadas; GP - 4.3_CRO_Cronograma do Projetos; GP - 4.4_PGR_Plano de Gerenciamento de Riscos;
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> SEI; Central de Projetos (<i>MS Project</i>); <i>MS Planner</i>; Opinião especializada (análise de alternativas; informações sobre a disciplina e a área de aplicação); Técnicas colaborativas para planejar (ex: canvas de projetos) Habilidades de comunicação; e Habilidades interpessoais e de equipe.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plano de Gerenciamento do projeto - PGP integrado contendo os planos auxiliares que se fizerem necessários ao projeto. <p>Obs: Os planos auxiliares deverão ser adequados e condizentes com a especificidade e complexidade que exigir o projeto.</p>
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto e equipe do projeto.

8.1.2.2 Elaborar Cronograma

<p>Elaborar Cronograma</p>
<p>Objetivos:</p> <p>Identificar a sequência das atividades, a duração, o caminho crítico, as relações de dependências de atividades e os recursos necessários à execução do projeto.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> PGP (com Escopo detalhado); Lista de Atividades; Estimativa de Duração das Atividades; e Disponibilidade de Recursos Humanos.
<p>Descrição das atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar as atividades do projeto; Determinar o sequenciamento das atividades (analisar precedência); Determinar a duração de cada atividade; Determinar o quantitativo de recursos, visando a otimização; Alocar os recursos conforme necessidade e disponibilidade; e Identificar e analisar o caminho crítico para dar subsídio à tomada de decisão e ao acompanhamento do projeto. Atualização do cronograma sempre que houver alterações e mudanças, em periodicidade a ser definida conforme necessidade de reporte dos projetos.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Central de Projetos (<i>MS Project</i>).
<p>Modelos de Documentos (Templates):</p> <ul style="list-style-type: none"> GP - 4.3_CRO_Cronograma do Projeto.

Saídas:

- Cronograma do Projeto;
- Calendário do projeto; e
- Agenda de alocação dos recursos.

Responsável:

- Gerente do Projeto.

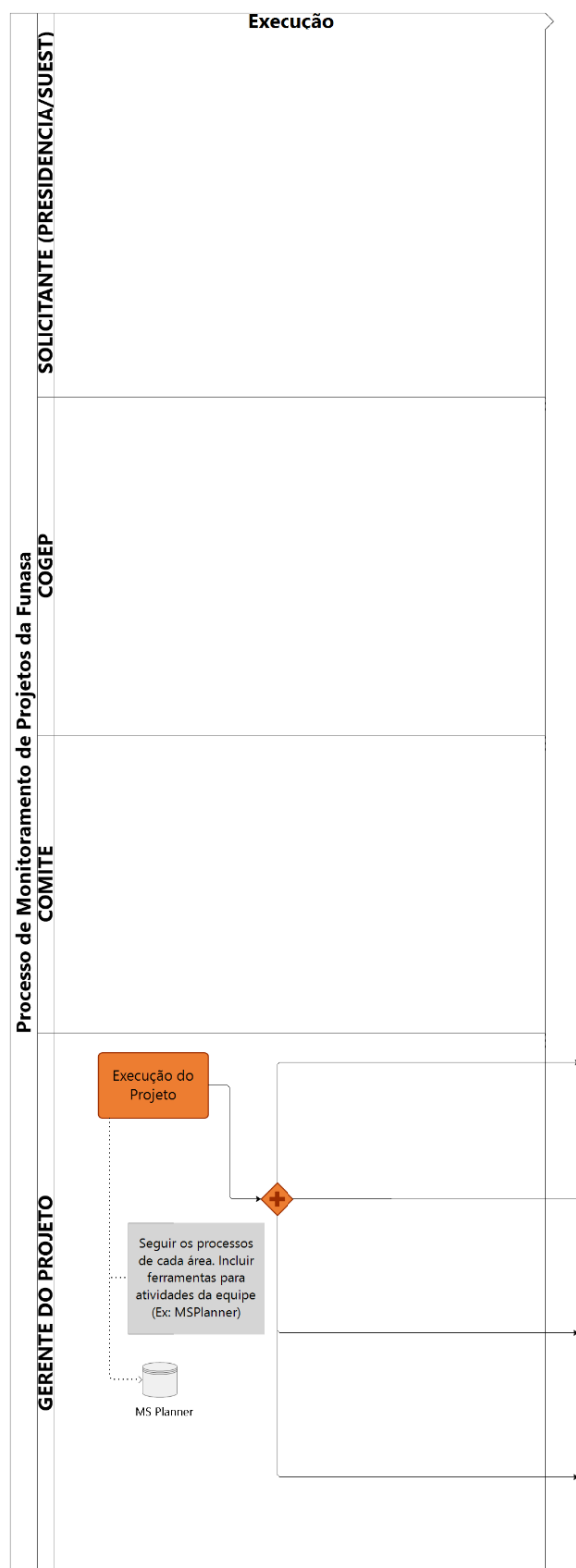
Dicas de cronograma

Cada projeto possui seu cronograma. No entanto, uma boa prática para montar o cronograma é descrever as fases, as entregas, os pacotes de trabalho, as atividades e os marcos conforme tabela abaixo:

Tipo	Representação	Exemplo
Fase, Entregas, Pacotes de Trabalho ou Atividades Resumo	Substantivo	Planejamento
Atividade	Verbo no Infinitivo	Desenvolver o plano de projeto
Marco	Substantivo + Verbo no Particípio Passado	Plano de projeto aprovado

8.1.3 PROCESSOS DE EXECUÇÃO

As atividades de execução do projeto promovem o trabalho para concluir o que está definido no Plano de Gerenciamento do Projeto e satisfazer as condições pré-estabelecidas para o projeto.



A seguir, o detalhamento da atividade do processo de execução:

8.1.3.1 Execução do Projeto

Execução do Projeto
Objetivo: O gerente de projeto deverá coordenar os recursos para realizar o que foi planejado e controlar toda variação ocorrida.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• TAP aprovado;• PGP aprovado;• Demais documentos do projeto (conteúdo técnico); e• Equipe técnica e equipe de gerenciamento ou apoio administrativo, se for o caso.
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Adquirir e coordenar recursos;• Desenvolver e gerenciar a equipe;• Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;• Integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o PGP;• Gerenciar a qualidade das entregas/resultados;• Gerenciar o conhecimento do projeto;• Gerenciar o engajamento das partes interessadas;• Conduzir as aquisições;• Gerenciar os riscos;• Gerenciar as solicitações de mudanças;• Gerenciar as comunicações;• Realizar reuniões de ponto de controle do projeto com a equipe e a Cogep;• Prover informações de desempenho do projeto para a Cogep;• Atualizar o Plano de Gerenciamento de Projetos; e• Registrar lições aprendidas a medida em que problemas, pontos de atenção e impedimentos acontecerem e indicar a solução mais adequada adotada.
Modelos de Documentos (<i>Templates</i>): <ul style="list-style-type: none">• GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos;<ul style="list-style-type: none">○ GP - 4.1_DIC_Dicionário da EAP;○ GP - 4.2_GPI_Gerenciamento das Partes Interessadas;○ GP - 4.3_CRO_Cronograma do Projetos;○ GP - 4.4_PGR_Plano de Gerenciamento de Riscos;• GP - 5.0_FSR_Formulário de <i>Status Report</i>;• GP - 6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças; e• GP - 8.0_RLA_Relatório de Lições Aprendidas
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none">• SEI;• Central de Projetos (<i>MS Project</i>);• <i>MS Planner</i>;• Programas/aplicativos específicos para a execução conforme especificidade do projeto;• Matriz RACI (Plano de ação definindo responsabilidade para cada atividade ou tarefa e periodicidade);• Habilidade de comunicação;• Habilidades interpessoais e de equipe; e• Habilidade de negociação e resolução de conflitos.
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Entregas do projeto conforme critérios definidos no PGP;• Relatórios de desempenho;• <i>Status Report</i>;• Solicitações de mudanças; e

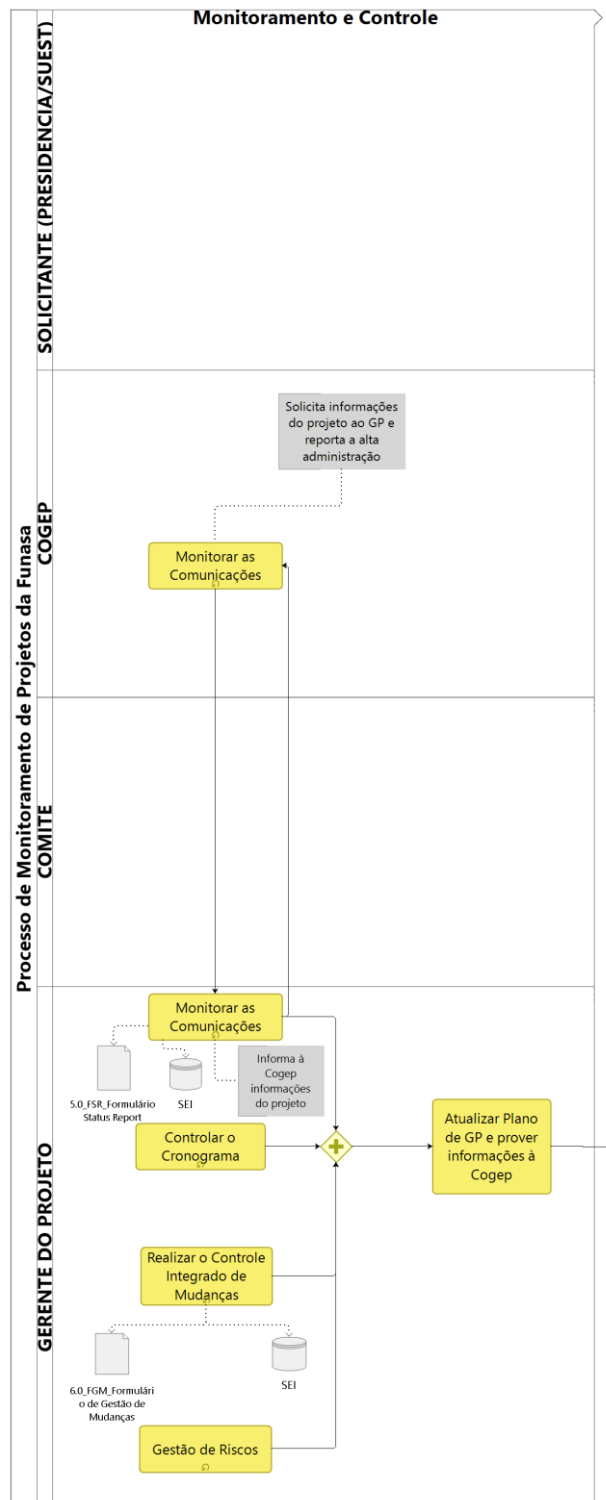
- Atualizações do PGP.

Responsável:

- Gerente e equipe do Projeto.

8.1.4 PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Consiste nos processos necessários para acompanhar, analisar e ajustar o progresso e o desempenho do projeto, além de identificar as mudanças necessárias, relatar e divulgar as informações para os interessados. Essa fase, a qual perpassa por todo o projeto, desde seu início até o encerramento, permite identificar e corrigir desvios em relação ao definido previamente no PGP.



A seguir, o detalhamento de cada atividade do processo de monitoramento e controle:

8.1.4.1 Monitorar as Comunicações

Monitorar as Comunicação
<p>Objetivo: Monitorar as comunicações com as partes interessadas, disponibilizando informações relativas ao andamento e desempenho do projeto.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP; • GPI; • Matriz RACI; • Demais documentos do projeto; e • Dados de desempenho do projeto.
<p>Descrição das atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter dados de desempenho; • Analisar os dados; • Elaborar relatórios de desempenho do projeto; • Elaborar <i>status report</i>; • Disponibilizar informações para as partes interessadas conforme periodicidade definida; • O GP informa à Cogep informações sobre o projeto; e • A Cogep solicita informações ao GP e disponibiliza a alta administração.
<p>Modelos de Documentos (Templates):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos; <ul style="list-style-type: none"> ◦ GP - 4.2_GPI_Gerenciamento das Partes Interessadas; e • GP - 5.0_FSR_Formulário de <i>Status Report</i>.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEI; • Central de Projetos (<i>MS Project</i>); • <i>MS Planner</i>; • Programas/aplicativos específicos para a comunicação interna (<i>Skype, Lync</i>) ou <i>site</i> do projeto; • Matriz RACI (Plano de ação definindo responsabilidade para cada atividade ou tarefa e periodicidade); e • Habilidade de comunicação.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o desempenho do trabalho; • FSR; • Solicitações de mudanças; e • Atualizações do Plano do Projeto.
<p>Responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto e Cogep.

8.1.4.2 Controlar o Cronograma

Controlar o Cronograma
<p>Objetivo Controlar o andamento das atividades do projeto para atualização do seu progresso e inclusão das mudanças realizadas na linha de base do cronograma, de forma que sejam identificados os desvios para proposição de planos de ação.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP; • Cronograma do Projeto (Linha de base); e • Dados de desempenho do trabalho.

<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir, comparar e analisar o desempenho e o progresso real do trabalho do projeto em relação à linha de base (planejado X realizado); • Atualizar o cronograma, no <i>MS Project</i> (Central de Projetos da Cogep) conforme solicitações de mudanças aprovadas que impactem no prazo das atividades ou alocação de esforço dos recursos.
<p>Modelos de Documentos (<i>Templates</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos; <ul style="list-style-type: none"> ○ GP - 4.3_CRO_Cronograma; e • GP - 6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças.
<p>Ferramentas e técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEI; • Central de Projetos (<i>MS Project</i>); • <i>MS Planner</i>; • Habilidade de comunicação; e • Habilidade de negociação e resolução de conflitos.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o desempenho do trabalho; • Cronograma atualizado (nova linha de base em caso de replanejamento); • Novas solicitações de mudança; • Previsões do cronograma; e • Atualizações do PGP e demais documentos do projeto.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto.

8.1.4.3 Realizar o controle integrado de Mudanças

<p>Realizar o controle integrado de Mudanças</p>
<p>Objetivo: Controlar as mudanças solicitadas e aprovadas. As mudanças referem-se às alterações, geralmente, de escopo, custos, prazo e qualidade e, dependendo do nível da mudança, deverão ser solicitadas à Cogep ou encaminhada para deliberação do CGRC. Obs: Se houver quaisquer solicitações de mudança ou melhorias relacionadas às entregas elas podem ser alteradas, inspecionadas e reavaliadas.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP, contendo a linha de base do escopo, linha de base do cronograma e linha de base de custos; • Documentos do projeto; • Relatório de desempenho; e • Solicitações de Mudanças.
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar os pedidos de solicitação de mudança; • O GP supervisiona todas as variações ocorridas. Para identificá-las, se faz uma análise comparativa entre o que foi concretizado com as linhas de base de prazo, escopo e custo determinados no planejamento; • Recomendar ações corretivas ou preventivas se antevendo aos problemas; • Ferramentas e controle de mudanças; • Análise dos dados; e • Tomada de decisões.
<p>Modelos de Documentos (<i>Templates</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos; <ul style="list-style-type: none"> ○ GP-4.1_DIC_Dicionário da EAP ○ GP – 4.3_CRO_Cronograma

<ul style="list-style-type: none"> ○ GP-4.4_PGR_Plano de Gerenciamento de Riscos; ● GP - 6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças.
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ● SEI; ● Central de Projetos (<i>MS Project</i>); ● <i>MS Planner</i>; ● Habilidade de comunicação; e ● Habilidade de negociação e resolução de conflitos.
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> ● Solicitações de mudança; ● Atualizações do Plano do Projeto; e ● Atualizações dos demais planos auxiliares.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> ● Gerente do Projeto

8.1.4.4 Monitorar os Riscos

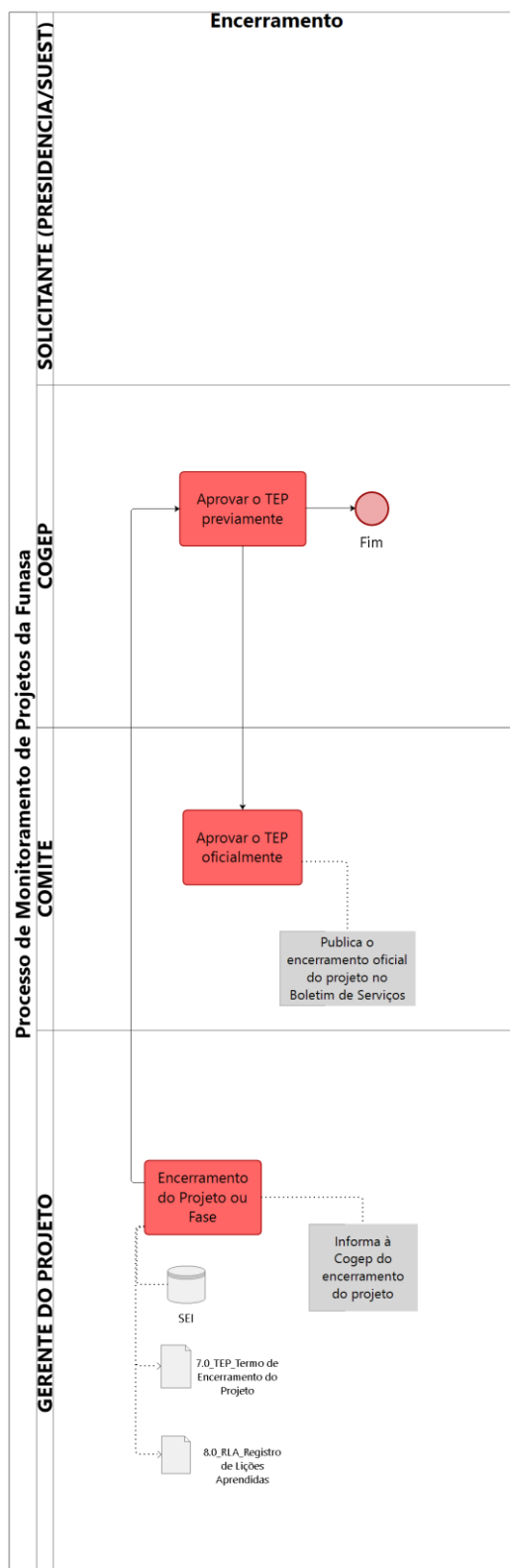
Monitorar os Riscos
Objetivo: Monitorar e rastrear os riscos identificados, a implementação de planos acordados de respostas aos riscos, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto. Novos riscos ou novas decisões sobre riscos já identificados podem gerar mudanças no rumo do projeto, as quais deverão ser registradas e escaladas, se necessário.
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> ● PGP; ● PGR; ● Documentos do projeto; ● Dados de desempenho do trabalho; e ● Relatório de desempenho do trabalho.
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none"> ● Analisar os dados e informações do projeto; e ● Realizar reuniões com as partes interessadas.
Modelos de Documentos (<i>Templates</i>): <ul style="list-style-type: none"> ● GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos; <ul style="list-style-type: none"> ○ GP-4.4_PGR_Plano de Gerenciamento de Riscos; ● GP - 6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças.
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ● SEI; ● Central de Projetos (<i>MS Project</i>); ● <i>MS Planner</i>; ● Habilidade de comunicação; e ● Habilidade de negociação e resolução de conflitos.
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> ● Informações sobre o desempenho do trabalho; ● Solicitações de Mudança; ● Plano de ação (tratativas dos riscos); ● Atualização do PGP; e ● Atualização de documentos do projeto.
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> ● Gerente e equipe do Projeto.

8.1.4.5 Atualizar Plano de GP e prover informações à Cogep

Atualizar Plano de GP
Objetivo: Atualizar o Plano de Gerenciamento do Projeto e subsidiar a Cogep com informações do trabalho e resultados do projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Informações do trabalho que justifique ajustes e alterações no PGP, podendo estar relacionado às áreas de conhecimento:<ul style="list-style-type: none">○ Escopo (linha de base fornece a definição do projeto, produto ou serviço);○ Cronograma (linha de base é usada para avaliar o impacto e desvios das mudanças no cronograma do projeto);○ Custos (linha de base é usada para avaliar o impacto e desvios das mudanças no custo do projeto);○ Qualidade;○ Recursos;○ Comunicações;○ Riscos;○ Aquisições;○ Partes Interessadas;• Solicitações de Mudanças; e• Relatório de desempenho do trabalho.
Descrição das Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Atualizar o PGP; e• Prover informações à Cogep.
Modelos de Documentos (<i>Templates</i>): <ul style="list-style-type: none">• GP - 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento de Projetos;<ul style="list-style-type: none">○ GP - 4.1_DIC_Dicionário da EAP;○ GP - 4.2_GPI_Gerenciamento das Partes Interessadas;○ GP - 4.3_CRO_Cronograma do Projetos;○ GP - 4.4_PGR_Plano de Gerenciamento de Riscos;• GP - 6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças.
Ferramentas e técnicas: <ul style="list-style-type: none">• SEI;• Central de Projetos (<i>MS Project</i>);• <i>MS Planner</i>;• Habilidade de comunicação; e• Habilidade de negociação e resolução de conflitos.
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Atualização do Plano de Gerenciamento de Projetos; e• Registro de mudanças.
Responsável: <ul style="list-style-type: none">• Gerente do Projeto

8.1.5 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO

O processo de encerramento consiste em formalizar o fechamento do projeto ou das fases, e no balanço e registro de erros e acertos, a fim de se preparar melhor para os próximos projetos. O registro, armazenamento e compartilhamento das lições aprendidas também são executados nessa etapa.



A seguir, o detalhamento de cada atividade do processo de encerramento:

8.1.5.1 Encerramento do Projeto ou Fase

Encerramento do Projeto ou Fase
<p>Objetivo: Encerrar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGP; • Entregas aceitas; e • Documentação de aquisições (no que couber).
<p>Descrição das Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminar todas as atividades do projeto ou fase para encerrar formalmente; • Entregar o produto finalizado; • Concluir os relatórios finais de desempenho; • Arquivar os documentos e registros; • Atualizar as bases de conhecimento da instituição com as lições aprendidas.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualizações de documento do projeto; • Transferência ou operacionalização do produto, serviço ou resultado final; • Relatório Final; • Termo de encerramento do projeto; e • Documento de lições aprendidas.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto.

8.1.5.2 Aprovar o TEP previamente

Aprovar o TEP previamente
<p>Objetivo: Validar e aprovar previamente o Termo de Encerramento do projeto - TEP, verificando as conformidades metodológicas.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEP preenchido.
<p>Descrição das Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o TEP, verificando o atendimento aos requisitos do documento (se há ressalvas no projeto; principais resultados e benefícios); e • Solicitar ajustes ou complementações ao GP, se necessário.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Encerramento do Projeto preenchido e pré-validado.
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cogep (Coordenação de Gestão e Monitoramento de Projetos).

8.1.5.3 Aprovar o TEP oficialmente

Aprovar o TEP oficialmente
<p>Objetivo: Analisar o Termo de Encerramento de Projetos e proceder com a aprovação, assinatura e publicação no Boletim de Serviços, formalizando o encerramento do projeto para a instituição.</p>




Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • TEP; • Demais informações do Projeto no que for necessário.
Descrição das Atividades <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o TEP, verificando o atendimento aos requisitos do projeto (se há ressalvas no projeto; principais resultados e benefícios); • Aprovar o TEP e proceder com a assinatura do documento; e • Publicar encerramento do Projeto no Boletim de Serviços.
Saídas: <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Encerramento do Projeto assinado; e • Publicação oficial de encerramento (Portaria / Boletim de Serviços).
Responsável: <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos – CGRC.






8.1.6 Considerações

Os processos descritos nesse capítulo, bem como os modelos de documentos foram desenvolvidos em atendimento aos requisitos do contrato nº 57/2017 e poderão ser ajustados e melhorados em níveis de atualização, otimização e automação dos fluxos de comunicação e informações considerando a disponibilidade e viabilidade do desenvolvimento e implementação por parte da Cogep com auxílio da área de tecnologia da Funasa, a CGMTI, no que couber.



9. Relação de Documentos



Abaixo, a descrição de cada um dos modelos de documentos (*templates*) desenvolvidos para dar suporte aos grupos de processos de Monitoramento de Projetos na Funasa.

Grupo de Processo de Iniciação	
 1.0_DPP_Documento de Proposta do Projeto	Formulário para registrar propostas de projeto estratégicos.
 2.0_TAP_Termo de Abertura do Projeto	O Termo de Abertura de Projeto ou simplesmente TAP , é o documento que formaliza o projeto para a instituição, contém definições iniciais do projeto, especialmente a finalidade do projeto, o escopo macro e a designação do gerente do projeto.
 3.0_ATA_Ata de Reunião	Ata para registro da reunião de <i>Kick-off</i> (reunião de início do projeto) e demais reuniões no decorrer das atividades, etapas e fases que forem necessárias.

Grupo de Processo de Planejamento	
 4.0_PGP_Plano de Gerenciamento do Projeto	Define como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento, conforme especificidade e complexidade do projeto.
 4.1_DIC_Dicionário da EAP	Detalha cada pacote de trabalho da EAP para auxiliar/orientar a equipe no entendimento do que deve ser realizado, os critérios para aceitação das entregas, os riscos e recursos necessários, dentre outras informações.
 4.2_GPI_Gerenciamento das Partes Interessadas	Registra as principais partes interessadas identificadas para o projeto específico, atribuindo-lhes pesos para os critérios para análise, os quais permitirão traçar estratégias para o engajamento e monitoramento dos envolvidos no projeto.
 4.3_CRO_Cronograma	Estrutura básica para gerenciar o projeto, sendo um estímulo aos GPs na construção do cronograma do projeto.
 4.4_PGR_Plano de Gerenciamento dos Riscos	Armazena os riscos identificados no projeto, incluindo a análise qualitativa, planejamento de respostas aos riscos, impactos sobre os objetivos do projeto, a probabilidade de ocorrência, a estratégia para tratamento e o plano de contingência.

Grupo de Processo de Execução	
N/A	Para esta fase fica à disposição do GP escolher as melhores ferramentas que atendam às especificidades do seu projeto.

Grupo de Monitoramento e Controle	
 <p>5.0_FSR_Formulário de Status Report</p>	<p>A comunicação do projeto poderá ser realizada de diversas formas. Por meio do <i>Status Report</i> é possível ter as principais informações dos projetos em uma única tela considerando o estilo 5 P's (Progresso, Próximos Passos, Principais Pontos de Atenção, Principais Riscos e Plano de Ação).</p>
 <p>6.0_FGM_Formulário de Gestão de Mudanças</p>	<p>Formaliza e documenta a solicitação de mudança a qual será submetida ao processo Gerenciar Mudanças.</p>

Grupo de Processo de Encerramento	
 <p>8.0_TEP_Termo de Encerramento do Projeto</p>	<p>Registra o encerramento formal do projeto com aprovação das partes interessadas.</p>
 <p>9.0_RLA_Registro de Lições Aprendidas</p>	<p>Documenta as lições aprendidas de cada fase encerrada e ao final do projeto. Os registros poderão compor uma base de dados de lições aprendidas para acesso de toda a instituição.</p>

Referencial Teórico

Brasil. Ministério Público Federal. **Cartilha Básica de Suporte à Gestão de Projetos: Modernização do MPF**. Brasília: MPF/SG/AMGE, 2012.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5a. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2012.

_____. **Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide**. 6th. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2017.

ANEXOS

Os anexos contêm o modelo de cada um dos documentos desenvolvidos para dar suporte à metodologia de gerenciamento de projetos. Estão dispostos com a mesma nomenclatura constante do Sistema Eletrônico de Informação – SEI.

PROJETOS: 1. Documento de Proposta de Projeto – DPP



Fundação
Nacional
de Saúde

Documento de Proposta de Projeto – DPP

1. IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA SOLICITANTE

<Registrar informações da área e do solicitante do projeto.>

Nome do Solicitante:

Matrícula:

E-mail:

Área/Setor:

2. TÍTULO DO PROJETO (Campo obrigatório)

<Descrever o título do projeto.>

3. ESCOPO DO PROJETO (Campo obrigatório)

<Descrever o escopo do projeto de forma sucinta (macro).>

4. PRAZO ESTIMADO (Campo obrigatório)

<Descrever a previsão de início e fim, incluindo a duração do projeto.>

INÍCIO:

FIM:

DURAÇÃO:

5. JUSTIFICATIVA (Campo obrigatório)

<Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as principais motivações.>

6. RESULTADOS ESPERADOS (Campo obrigatório)

<Descrever os resultados a serem alcançados com o término do projeto.>

7. EXPECTATIVAS DE BENEFÍCIOS DO PROJETO (Campo obrigatório)

<Descrever os benefícios a serem gerados, na percepção da instituição e/ou da população alvo da instituição, com o alcance dos resultados pretendidos no projeto.>

8. PRINCIPAIS MÉTRICAS E INDICADORES (Campo obrigatório)

<Descrever os indicadores e/ou métricas vinculando-os com os principais resultados a serem alcançados.>

9. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (Campo obrigatório)

<Descrever o alinhamento do projeto com o objetivo estratégico associado.>

10. FONTE DE RECURSOS (Campo obrigatório)

<Indicar a fonte de recursos para as despesas da demanda.>

11. QUALIFICADORES DE ANÁLISE (Campo obrigatório – marcar somente uma opção de cada item)

<Qualificar o projeto conforme entendimento da área. Essas indicações servirão para subsidiar a Cogep quanto à classificação do projeto e posterior priorização e aprovação pelo CGRC.>

Nível de Complexidade:	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Baixa	Mandatório:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Tipo de projeto:	<input type="checkbox"/> Finalístico <input type="checkbox"/> Institucional <input type="checkbox"/> Projeto de área	Abrangência do projeto:	<input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Local
Unidades Envolvidas: (*)	<input type="checkbox"/> Acima de 03 unidades <input type="checkbox"/> Até 03 unidades <input type="checkbox"/> 02 unidades <input type="checkbox"/> Somente 01 unidade	Orçamento:	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 1 milhão <input type="checkbox"/> Entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão <input type="checkbox"/> Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil <input type="checkbox"/> Abaixo de R\$ 50 mil
Duração:	<input type="checkbox"/> Acima de 18 meses <input type="checkbox"/> Entre 12 e 18 meses <input type="checkbox"/> Entre 06 e 12 meses <input type="checkbox"/> Abaixo de 06 meses	Equipe (conhecimento e experiência):	<input type="checkbox"/> Aplicação de novo conhecimento e equipe tem pouca ou nenhuma experiência <input type="checkbox"/> Envolve aplicação de conhecimento já difundido e equipe não tem experiência <input type="checkbox"/> Envolve aplicação de novo conhecimento e equipe tem experiência no assunto <input type="checkbox"/> Envolve aplicação de conhecimento já difundido e equipe tem experiência
Partes Interessadas:	<input type="checkbox"/> Nenhum Engajamento <input type="checkbox"/> Baixo Engajamento <input type="checkbox"/> Engajamento Moderado <input type="checkbox"/> Engajamento Alto	Político (influência):	<input type="checkbox"/> Influência política de nível mais alto, impacto sobre o projeto é alto, podendo até influenciar na própria priorização e/ou execução do projeto <input type="checkbox"/> Influência política moderada, ou seja, existe ação externa, mas o impacto sobre o projeto é moderado <input type="checkbox"/> Baixa Influência Política <input type="checkbox"/> Nenhum envolvimento ou influência Política
Avaliação do Benefício:	<input type="checkbox"/> Quando envolve retorno/impacto imediato à instituição (ex: melhoria nos instrumentos de gestão) <input type="checkbox"/> Quando envolve retorno/impacto imediato à sociedade (ex: melhoria na saúde e saneamento no público alvo da instituição)	Aquisição e contratação:	<input type="checkbox"/> Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou contratação de serviços com Licitação/Contratação Direta <input type="checkbox"/> Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou contratação de serviços mediante outros instrumentos (parcerias/convênios/termos de cooperação, etc) <input type="checkbox"/> Sem necessidade de aquisição e/ou contratação de serviços
Avaliação de Critérios Estratégicos			
Demanda Legal e/ou oriundas de órgãos de controle:	<input type="checkbox"/> Demanda legal com prazo inferior a 1 ano <input type="checkbox"/> Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos. <input type="checkbox"/> Demanda legal com prazo superior a 2 anos <input type="checkbox"/> Sem demanda legal	Impacto na Estratégia da Organização:	<input type="checkbox"/> Projeto tem muita relação com mapa estratégico. Atende a dois ou mais objetivos estratégicos <input type="checkbox"/> Projeto tem significativa relação com o mapa estratégico. Atende diretamente a um objetivo estratégico <input type="checkbox"/> Projeto tem alguma relação com o mapa estratégico. Atende indiretamente a um objetivo estratégico <input type="checkbox"/> Projeto sem relação direta com o mapa estratégico/objetivos estratégicos

(*) A estrutura da Cogep não entra como parte da contagem de unidades nesta análise, pois a Cogep acompanhará todos os projetos considerados estratégicos.

Nota: A análise, deferimento ou qualquer tipo de comunicação com a área solicitante será via Despacho ou Parecer Técnico da Cogep no Sistema Eletrônico de Informação-SEI.

PROJETOS: 2. Termo de Abertura do Projeto – TAP



Fundação
Nacional
de Saúde

Termo de Abertura do Projeto - TAP

Nome do Projeto:

Gerente:

1. OBJETIVO (Campo obrigatório)

<Descrever qual o objetivo do projeto, que pode ser: descrição concreta do que o projeto quer alcançar, uma posição estratégica a ser alcançada, um resultado a ser obtido. Os objetivos, por conceito, devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos, e baseados no tempo.>

2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (Campo obrigatório)

<Descrever qual(is) objetivo(s) estratégico(s) está(ão) associado(s) ou será(ão) impactado(s). **Este item consta no Documento de Proposta de Projeto – DPP, podendo ser complementado/revisado neste documento.**>

3. TEMPO E CUSTO (Campo obrigatório)

Descrever o início e fim previstos para o projeto, bem como o custo global (estimativas iniciais) ou limite máximo autorizado para o mesmo.>

Data de início previsto:	Custo Estimado:
Data de fim previsto:	

4. ESCOPO E NÃO ESCOPO (Campo obrigatório)

<Descrever de forma sucinta a composição do escopo macro, sem o detalhamento, somente aquilo que foi determinado como entregas do projeto e o que não será entregue pelo projeto (fora do escopo).>

Escopo Macro	Fora do escopo

5. EQUIPE DO PROJETO (Campo desejável)

<Identificar quais pessoas fazem parte do projeto e suas principais funções dentro do mesmo, esta informação será detalhada na Matriz RACI. >

Função	Nome	Setor	Função	E-mail
Patrocinador do Projeto				
Gerente de Projeto				
Líder do Projeto				

Caso já exista a equipe, inserir acima. Caso contrário, incluir o perfil desejado que atenda as competências para o projeto

Competências requeridas pelo projeto			
Membros de equipe	Formação	Conhecimento	Habilidade
Perfil 1			
Perfil 2			

Perfil n

*** Observação:**

Patrocinador do projeto: Principal incentivador do projeto, possui autoridade e capacidade de influenciar o projeto, provê os recursos necessários para a realização do projeto.

Gerente do projeto: Responsável pela condução do projeto para atingir os resultados. Assegura que os recursos necessários estejam disponíveis no momento certo. É responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto.

Líder do projeto: Designado pelo gerente do projeto para auxiliar na condução do projeto e da equipe. (perfil não obrigatório)

Membro de equipe de projeto: Equipe designada para executar as atividades do projeto.

6. PARTES INTERESSADAS (Campo obrigatório)

<Preencher a tabela abaixo com as informações das partes interessadas do projeto. Essas informações subsidiarão a planilha de gerenciamento das partes interessadas, a qual auxiliará na identificação, na análise, na classificação e na estratégia de engajamento das mesmas.>

Parte Interessada	Poder	Interesse	Influência	Impacto	Localização	Perfil

Legendas:

Poder/Interesse/Influência/Impacto	Localização
1 - Muito Baixo	Interna
2 - Baixo	Externa
3 - Médio	Perfil
4 - Alto	Resistente
5 - Muito Alto	Neutro
----	Apoiador

*** Observação:**

Partes interessadas: São todos os elementos (pessoas, instituições, grupos, órgãos governamentais etc.) que de alguma forma afetam ou são afetados pela sua organização, ou seja, àquelas atuam ativamente no projeto, envolvidas de forma direta ou indireta, cujos interesses podem influenciar sua execução de maneira positiva ou negativa (Ex: patrocinadores, clientes, gerente do projeto, equipe, fornecedores, sociedade etc.).

7. PREMISSAS (Campo obrigatório)

<Descrever as premissas do projeto que devem ser assumidas pela equipe de planejamento do projeto, conhecidas até o presente momento. As premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto.>

8. RESTRIÇÕES (Campo obrigatório)

<Descrever as restrições impostas ao gerenciamento do projeto, principalmente as referentes a custo, prazo e condução do projeto. Uma restrição é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao cronograma do projeto que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e geralmente está na forma de datas impostas fixas.>



Termo de Abertura do Projeto - TAP

9. RISCOS PREVIAMENTE IDENTIFICADOS (Campo obrigatório)

<Identificar eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos negativos ou positivos nos objetivos do projeto.>

Nota: Após submissão do TAP para deliberação do CGRC, o resultado da análise e decisão serão comunicados com a área solicitante será via Despacho ou Parecer Técnico da Cogep no Sistema Eletrônico de Informação-SEI. O TAP deverá ser publicado no Boletim de Serviços ou outro canal de comunicação interno.

PROJETOS: 3. Ata de Reunião – ATA

 Fundação Nacional de Saúde	Ata de Reunião	ATA n.º XX / 2019
--	-----------------------	-------------------

Projeto	Gerente do Projeto

Local de Realização	Data	Hora	
		Início	Fim

Participantes			
Nome	Unidade	E-mail	Assinatura

Objetivo da Reunião/Assuntos Tratados
Objetivo da Reunião: Assuntos Tratados:

Decisões tomadas	Responsável	Prazo

Próximas ações	Responsável	Prazo

PROJETOS: 4. Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP



Fundação
Nacional
de Saúde

Plano de Gerenciamento do Projeto

Nome do Projeto:

Gerente do Projeto:

Patrocinador:

1. CONTROLE DE VERSÃO (Campo obrigatório)

<Este conceito serve para conhecer na sua totalidade os controles aplicados neste documento, tendo em vista que o mesmo poderá ser reformulado de acordo com o controle de mudanças no decorrer da execução do projeto.>

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	xx/xx/xxxx	xxxxxx	xxxxxxx

2. JUSTIFICATIVA (Campo obrigatório)

<Este item consta no Documento de Proposta de Projeto (DPP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

3. OBJETIVO (Campo obrigatório)

<Descrever o objetivo do projeto, que pode ser: descrição concreta do que o projeto quer alcançar, uma posição estratégica a ser alcançada, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos, e baseados no tempo. Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (Campo obrigatório)

<Descrever o alinhamento da demanda com os instrumentos de planejamento institucional, este item consta no Documento de Proposta de Projeto – DPP e no Termo de Abertura de Projetos - TAP, podendo ser complementado/revisado neste documento.>

5. DECLARAÇÃO DO ESCOPO (Campo obrigatório)

<Descrever a declaração do escopo, que inclui as principais entregas, fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas. Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

6. EAP (WBS¹) e DICIONÁRIO DA EAP (Campo desejável)

<Descrever para cada entrega da EAP uma descrição do trabalho necessário para realizá-la.>

¹ Estrutura Analítica de Projetos (EAP), do Inglês, Work breakdown structure (WBS) é um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. É estruturada em árvore exaustiva, hierárquica (de mais geral para mais específica) orientada às entregas, fases de ciclo de vida ou por subprojetos (deliverables) que precisam ser feitas para completar um projeto.



Plano de Gerenciamento do Projeto

7. NÃO ESCOPO (Campo obrigatório)

<Descrever de forma explícita o que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um produto do projeto. **Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

8. PARTES INTERESSADAS (Campo obrigatório)

<Preencher a tabela abaixo com as informações das partes interessadas do projeto. **Este item consta no Termo de Abertura do projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

Parte Interessada	Poder	Interesse	Influência	Impacto	Localização	Perfil

Legendas:

Poder/Interesse/Influência/Impacto	Localização
1 - Muito Baixo	Interna
2 - Baixo	Externa
3 - Médio	Perfil
4 - Alto	Resistente
5 - Muito Alto	Neutro
----	Apoiador

9. PREMISSAS (Campo obrigatório)

Descrever as premissas do projeto que devem ser assumidas pela equipe de planejamento do projeto, conhecidas até o presente momento. As premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto.>
Frequentemente, as equipes dos projetos identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco. **Este item consta no Termo de Abertura do projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.**>

10. RESTRIÇÕES (Campo obrigatório)

Descrever as restrições impostas ao gerenciamento do projeto, principalmente as referentes a custo, prazo e condução do projeto. Uma restrição é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao cronograma do projeto que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e geralmente está na forma de datas impostas fixas.>



Plano de Gerenciamento do Projeto

11. RISCOS (Campo obrigatório)

<Identificar eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocarão efeitos negativos ou positivos nos objetivos do projeto. Este item será tratado com maior detalhe na Planilha de Planejamento de Riscos, a qual poderá ser anexada a este documento.>

12. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (Campo obrigatório)

<Este item do PGP estará vinculado a um arquivo ".mpp" (MS Project), para tanto o espaço abaixo servirá para descrever alguma observação e/ou resumo sobre a construção do cronograma. Caso não exista a possibilidade de utilização do arquivo ".mpp" este espaço deverá ser utilizado para construção do cronograma do projeto.>

Cronograma do Projeto	Mês 1				Mês 2				Mês n			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Item 1												
Item n												

13. CRONOGRAMA DE MARCOS (Milestones²) (Campo opcional)

<Inserir a imagem do cronograma de marcos, caso não tenha ferramenta de gerenciamento de cronograma, preencher a tabela abaixo com os marcos e as respectivas datas.>

Nome do Marco	Data

14. PLANEJAMENTO DE CUSTO (inserir programação de desembolso) (Campo obrigatório)

<Inserir o planejamento do custo global do projeto, com detalhamento dos gastos (se necessário) e previsão de desembolso.>

Custo do Projeto	Tipo	Mês 1	Mês 2	Mês n
Item 1	Previsto			
	Realizado			
Item n	Previsto			
	Realizado			

15. EQUIPE DO PROJETO (Campo obrigatório)


<Definir os membros que irão compor a equipe do projeto. Este item consta no Termo de Abertura do Projeto (TAP) e pode ser complementado/revisado neste documento.>

Nome	Área	Cargo/Função	Telefone(s)	E-mail

Nota: Os resultados da análise pela Cogep serão comunicados com a área solicitante via Despacho ou Parecer Técnico no Sistema Eletrônico de Informação-SEI.

² Milestone ou marco é uma técnica de gestão de projetos que permite o teste da funcionalidade de um novo produto ao longo do projeto. Não é uma atividade e não possui duração. O termo é uma expressão inglesa (referente a um marco quilométrico) utilizada como designação de um ponto de controle em um cronograma, através da definição de pontos de checagem ou marcos de desenvolvimento. Representa a conclusão de um conjunto de tarefas ou fase, passiva de aprovação e formalização por parte do cliente.

PROJETOS: 4.1. Dicionário da EAP – DIC

 Fundação Nacional de Saúde	Dicionário da EAP - DIC
--	-------------------------

Nome do Projeto:

Vinculado ao PGP nº.: /2019

Patrocinador:

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	xx/xx/xxxxx	XXXXXX	XXXXXXXXXX

1 Relação dos componentes da EAP

<Vincular com os códigos da EAP, REPLICAR um quadro para cada código.>

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
Descrição do pacote de trabalho			
Trabalho envolvido			
Critérios de aceitação			
Riscos			
Recursos necessários			
Duração			
Marcos do cronograma			
Custo			
Data de entrega			
Outras informações relevantes para a execução do pacote de trabalho como premissas, interdependências, requisitos contratuais, requisitos de qualidade, referências técnicas, entre outros.			

2 APROVAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

<Análise e assinatura digital pelo SEI.>

PROJETOS: 4.2. Gerenciamento das Partes Interessadas – GPI



Gerenciamento das Partes Interessadas - GPI

Nome do Projeto:

Registro das Partes Interessadas

<Preencher a tabela abaixo com as informações das partes interessadas do projeto.>

Ref.	Identificação			Critérios de Análise					Classificação			Estratégia de engajamento	
	Nome da Parte Interessada (Indivíduo ou grupo)	Organização/ Área	Função / Papel no projeto	Poder	Interesse	Influência	Impacto	Localização	Perfil	Pontuação dos critérios de análise	Estratégia de engajamento	Comentário	
1	Fulano	X	Patrocinador	3 - Médio	4 - Alto	4 - Alto	1 - Muito Baixo	Interna	Apoiador	45	Gerenciar de perto		
2	Beltrano	Y	Gerente do Projeto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	Interna	Neutro	625	Manter informado/Manter satisfeito		
3	Ciclano	Z	Cliente	1 - Muito Baixo	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	Externa	Resistente	125	Manter informado/Manter satisfeito		
4										0			
5										0			
6										0			
7										0			
8										0			
9										0			
10										0			
11										0			
12										0			
13										0			
14										0			
15										0			
16										0			
17										0			
18										0			
19										0			
20										0			
21										0			
22										0			
23										0			
24										0			
25										0			
26										0			
27										0			
28										0			
29										0			

Critérios de avaliação das Partes Interessadas

Análise					
Poder	Interesse	Influência	Impacto	Localização	Perfil
1 - Muito Baixo	1 - Muito Baixo	1 - Muito Baixo	1 - Muito Baixo	Interna	Resistente
2 - Baixo	2 - Baixo	2 - Baixo	2 - Baixo	Externa	Neutro
3 - Médio	3 - Médio	3 - Médio	3 - Médio		Apoiador
4 - Alto	4 - Alto	4 - Alto	4 - Alto		
5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto		

Poder	Descrição
1 - Muito Baixo	Parte interessada com nenhum poder de decisão.
2 - Baixo	Parte interessada com baixo poder de decisão, normalmente com grandes dependências de aprovação de um superior imediato.
3 - Médio	Parte interessada com médio poder de decisão, normalmente com raras dependências de aprovação de um superior imediato.
4 - Alto	Parte interessada com alto poder de decisão, normalmente com quase ou nenhuma dependência de aprovação de um superior imediato.
5 - Muito Alto	Parte interessada com grande poder de decisão e total autonomia.

Interesse	Descrição
1 - Muito Baixo	Parte interessada com nenhum interesse sobre o sucesso do projeto, normalmente oferece riscos negativos ao projeto.
2 - Baixo	sofrer influências.
3 - Médio	Parte interessada com médio interesse sobre o sucesso do projeto, normalmente indiferente aos resultados, podendo sofrer influências.
4 - Alto	Parte interessada com alto interesse sobre o sucesso do projeto, normalmente buscando informações sobre o projeto e contribuindo nas oportunidades.
5 - Muito Alto	informações de transparências das atividades.

Influência	Descrição
1 - Muito Baixo	Parte interessada com nenhuma influência sobre o projeto e suas partes interessadas.
2 - Baixo	Parte interessada com baixo poder de influência, normalmente com opiniões que influenciam apenas pequenas partes do projeto.
3 - Médio	Parte interessada com médio poder de influência, normalmente com opiniões que influenciam mais de 50% o rumo do projeto e outras partes interessadas.
4 - Alto	Parte interessada com alto poder de influência, normalmente com opiniões que influenciam todo o rumo do projeto e outras partes interessadas.
5 - Muito Alto	Parte interessada com total poder de influência, podendo inclusive solicitar desde a interrupção dos projetos ao cancelamento definitivo.

Impacto	Descrição
1 - Muito Baixo	Parte interessada com nenhum impacto sobre os requisitos do projeto.
2 - Baixo	Parte interessada com baixo poder de impacto aos requisitos do projeto, normalmente com opiniões que influenciam apenas 20% do projeto.
3 - Médio	Parte interessada com médio poder de impacto aos requisitos do projeto, normalmente com opiniões que influenciam mais de 50% do projeto.
4 - Alto	Parte interessada com alto poder de impacto aos requisitos do projeto, normalmente com opiniões que influenciam todos os requisitos do projeto.
5 - Muito Alto	Parte interessada com total poder de impacto aos requisitos do projeto, podendo solicitar totalmente uma mudança de escopo do projeto.

Interna	Parte interessada interna ao setor que desenvolve o projeto.
Externa	Parte interessada externa ao setor que desenvolve o projeto.

Resistente	Parte interessada que não se apresenta favorável à realização do projeto.
Neutro	Parte interessada que não se apresenta favorável ou desfavorável ao projeto.
Apoiador	Parte interessada que se apresenta favorável ao sucesso do projeto.

Parâmetros e análises da avaliação das Partes Interessadas

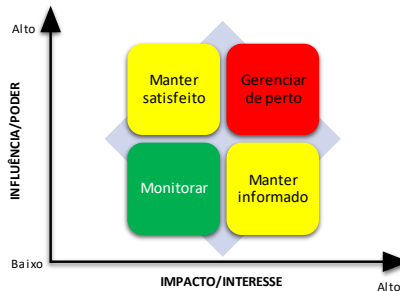
Parâmetros

Matriz de Influência x Impacto x Poder x Interesse

Influência		Poder					Interesse
		1	2	3	4	5	
5	25	100	225	400	625	5	
4	16	64	144	256	400	4	
3	9	36	81	144	225	3	
2	4	16	36	64	100	2	
1	1	4	9	16	25	1	
		1	2	3	4	5	
		Impacto					

- >= 150 Gerenciar de perto
- < 150 Manter informado/Manter Satisfeito
- <= 50 Monitorar

Estratégia de Engajamento



PROJETOS: 4.3. Cronograma – CRO

Modelo 1

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	1º semestre											
							Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Jan	Feb		
1		PROJETO XYZ	131,97 dias	Sex 03/05/19	Seg 04/11/19													
2		Iniciação	23,63 dias	Sex 03/05/19	Qua 05/06/19													
3		Identificação das diretrizes estratégicas/governamentais, levantamento das necessidades e inovação	2,5 dias	Sex 03/05/19	Ter 07/05/19													
4		Entendimento do projeto com a(s) área(s) ou de partimento(s) envolvidos	5 dias	Ter 07/05/19	Ter 14/05/19	3												
5		Etapas metodológica	16,13 dias	Ter 14/05/19	Qua 05/06/19	4												
6		Alinhamento da necessidade e entendimento do projeto com a área ou departamento/diretoria e a COGEP	1 dia	Ter 14/05/19	Qua 15/05/19	6												
7		Abriu processo no SEI para inclusão do projeto na categoria "Gestão de Projetos"	1 dia	Qua 15/05/19	Qui 16/05/19	7												
8		Elaboração do Documento de Proposta do Projeto - DPP	3 dias	Qui 16/05/19	Ter 21/05/19	8												
9		Submeter projeto para análise metodológica da COGEP	1 dia	Ter 21/05/19	Qua 22/05/19	9												
10		Análise metodológica do DPP	1 dia	Qua 22/05/19	Qui 23/05/19	10												
11		Ajustes na documentação	3 dias	Qui 23/05/19	Ter 28/05/19	11												
12		Aprovação preliminar do DPP e submissão para o Comitê (CGRC)	1 dia	Ter 28/05/19	Qua 29/05/19	12												
13		Aprovação do DPP pelo Comitê (CGRC)	1 dia	Qua 29/05/19	Qui 30/05/19	13												
14		Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto - TAP	1 dia	Qui 30/05/19	Sex 31/05/19	14												
15		Aprovação metodológica do TAP pela COGEP	1 dia	Sex 31/05/19	Seg 03/06/19	15												
16		Preparar Reunião inicial com a equipe (Kick-off Meeting)	2 dias	Seg 03/06/19	Qua 05/06/19	16												
17		Realizar reunião inicial com a equipe (Kick-off Meeting)	0,13 dias	Qua 05/06/19	Qua 05/06/19	17												
18		Iniciação Concluída	0 dias	Qua 05/06/19	Qua 05/06/19	17												
19		Planejamento	35,5 dias	Qua 05/06/19	Qui 25/07/19	2												
20		Etapas técnicas	30 dias	Qua 05/06/19	Qua 17/07/19	18												
21		Atividade 1	10 dias	Qua 05/06/19	Qua 19/06/19	21												
22		Atividade 2	10 dias	Qua 19/06/19	Qua 03/07/19	22												
23		Atividade n	10 dias	Qua 03/07/19	Qua 17/07/19	23												
24		Planejamento Definido	0 dias	Qua 17/07/19	Qua 17/07/19	23												
25		Etapas metodológica	35,5 dias	Qua 05/06/19	Qui 25/07/19	18												
26		Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	35,5 dias	Qua 05/06/19	Qui 25/07/19	18												
27		Definir o escopo e não escopo do projeto (se for desejável incluir EAP e Dicionário da EAP)	5 dias	Qua 05/06/19	Qua 12/06/19	27												
28		Definir as partes interessadas (áreas que serão envolvidas no projeto)	1 dia	Qua 12/06/19	Qui 13/06/19	27												
29		Identificar as premissas e restrições para o projeto	1 dia	Qui 13/06/19	Sex 14/06/19	28												
30		Identificar, analisar e realizar a gestão dos riscos	7 dias	Sex 14/06/19	Ter 25/06/19	29												
31		Desenvolvimento do cronograma (inserir imagem no PGP)	5 dias	Ter 25/06/19	Ter 02/07/19	30												
32		Estabelecer o planejamento de custos (programação de desembolso)	5 dias	Ter 02/07/19	Ter 09/07/19	31												
33		Definir a equipe do projeto	5 dias	Ter 09/07/19	Ter 16/07/19	32												
34		Incluir demais plano que forem necessários ao projeto (plano de qualidade das entregas (com critérios para aceitação do produto), plano de comunicação, plano de aquisições...)	5 dias	Ter 16/07/19	Ter 23/07/19	33												
35		Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP pelo gerente	1 dia	Ter 23/07/19	Qua 24/07/19	34												
36		Salvar a Linha de Base do projeto	0,5 dias	Qua 24/07/19	Qui 25/07/19	35												
37		Planejamento Concluído	0 dias	Qui 25/07/19	Qui 25/07/19	36												

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos	2º semestre												
								Jul	Ano	Set	Out	Nov	Dez							
38		Execução	62,84 dias	Qui 25/07/19	Seg 21/10/19															
39		Fase 1	16,84 dias	Qui 25/07/19	Sex 16/08/19	19														
40		Atividade 1.1	5,84 dias	Qui 25/07/19	Qui 01/08/19	37	Equipe:Gerente do Projeto													
41		Tarefa 1	1,61 dias	Qui 25/07/19	Sex 26/07/19	41	Equipe:Gerente do Projeto													
42		Tarefa 2	1,61 dias	Sex 26/07/19	Ter 30/07/19	42	Equipe:Gerente do Projeto													
43		Tarefa n	1,61 dias	Ter 30/07/19	Qua 31/07/19	43	Equipe:Gerente do Projeto													
44		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	1 dia	Qua 31/07/19	Qui 01/08/19	44	Equipe:Gerente do Projeto													
45		Entrega atividade 1.1 concluída	0 dias	Qui 01/08/19	Qui 01/08/19	44	Gerente do Projeto													
46		Atividade 1.2	3 dias	Qui 01/08/19	Ter 06/08/19	40														
47		Tarefa 1	1 dia	Qui 01/08/19	Sex 02/08/19	45	Equipe:Gerente do Projeto													
48		Tarefa 2	1 dia	Sex 02/08/19	Seg 05/08/19	47	Equipe:Gerente do Projeto													
49		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	1 dia	Seg 05/08/19	Ter 06/08/19	48	Equipe:Gerente do Projeto													
50		Entrega atividade 1.2 concluída	0 dias	Ter 06/08/19	Ter 06/08/19	49	Equipe:Gerente do Projeto													
51		Atividade 1.n	8 dias	Ter 06/08/19	Sex 16/08/19	46														
52		Tarefa 1	2 dias	Ter 06/08/19	Qui 08/08/19	50	Equipe:Gerente do Projeto													
53		Tarefa n	2 dias	Qui 08/08/19	Seg 12/08/19	52	Equipe:Gerente do Projeto													
54		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	2 dias	Seg 12/08/19	Qua 14/08/19	53	Equipe:Gerente do Projeto													
55		Entrega atividade 1.n concluída	2 dias	Qua 14/08/19	Sex 16/08/19	54	Equipe:Gerente do Projeto													
56		Entrega Fase 1 concluída	0 dias	Sex 16/08/19	Sex 16/08/19	55	Gerente do Projeto													
57		Fase 2	27 dias	Sex 16/08/19	Ter 24/09/19	39														
58		Atividade 2.1	8 dias	Sex 16/08/19	Qua 28/08/19	51														
59		Tarefa 1	2 dias	Sex 16/08/19	Ter 20/08/19	56	Equipe:Gerente do Projeto													
60		Tarefa 2	2 dias	Ter 20/08/19	Qui 22/08/19	59	Equipe:Gerente do Projeto													
61		Tarefa n	2 dias	Qui 22/08/19	Seg 26/08/19	60	Equipe:Gerente do Projeto													
62		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	2 dias	Seg 26/08/19	Qua 28/08/19	61	Equipe:Gerente do Projeto													
63		Entrega atividade 2.1 concluída	0 dias	Qua 28/08/19	Qua 28/08/19	62	Equipe:Gerente do Projeto													
64		Atividade 2.2	6 dias	Qua 28/08/19	Qui 05/09/19	63	Gerente do Projeto													
65		Tarefa 1	2 dias	Qua 28/08/19	Sex 30/08/19	63	Equipe:Gerente do Projeto													
66		Tarefa 2	2 dias	Sex 30/08/19	Ter 03/09/19	65	Equipe:Gerente do Projeto													
67		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	2 dias	Ter 03/09/19	Qui 05/09/19	66	Equipe:Gerente do Projeto													
68		Entrega atividade 2.2 concluída	0 dias	Qui 05/09/19	Qui 05/09/19	67	Equipe:Gerente do Projeto													
69		Atividade 2.n	13 dias	Qui 05/09/19	Ter 24/09/19	68														
70		Tarefa 1	10 dias	Qui 05/09/19	Qui 19/09/19	70	Equipe:Gerente do Projeto													
71		Tarefa n	1 dia	Qui 19/09/19	Sex 20/09/19	70	Equipe:Gerente do Projeto													
72		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	1 dia	Sex 20/09/19	Seg 23/09/19	71	Equipe:Gerente do Projeto													
73		Entrega atividade 2.n concluída	1 dia	Seg 23/09/19	Ter 24/09/19	72	Equipe:Gerente do Projeto													
74		Entrega Fase 2 concluída	0 dias	Ter 24/09/19	Ter 24/09/19	73	Gerente do Projeto													

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Normes dos recursos	1º semestre								
								Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev			
75		Fase n	19 dias	Ter 24/09/19	Seg 21/10/19	57										
76		Atividade n.1	5 dias	Ter 24/09/19	Ter 01/10/19											
77		Tarefa 1	1 dia	Ter 24/09/19	Qua 25/09/19		Equipe;Gerente do Proje									
78		Tarefa 2	1 dia	Qua 25/09/19	Qui 26/09/19	77	Equipe;Gerente do Proje									
79		Tarefa n	1 dia	Qui 26/09/19	Sex 27/09/19	78	Equipe;Gerente do Proje									
80		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	1 dia	Sex 27/09/19	Seg 30/09/19	79	Equipe;Gerente do Proje									
81		Entrega atividade n.1 concluída	1 dia	Seg 30/09/19	Ter 01/10/19	80	Gerente do Projeto									
82		Atividade n.2	4 dias	Ter 01/10/19	Seg 07/10/19	81										
83		Tarefa 1	1 dia	Ter 01/10/19	Qua 02/10/19		Equipe;Gerente do Proje									
84		Tarefa 2	1 dia	Qua 02/10/19	Qui 03/10/19	83	Equipe;Gerente do Proje									
85		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	1 dia	Qui 03/10/19	Sex 04/10/19	84	Equipe;Gerente do Proje									
86		Entrega atividade 2.2 concluída	1 dia	Sex 04/10/19	Seg 07/10/19	85	Gerente do Projeto									
87		Atividade n.n	10 dias	Seg 07/10/19	Seg 21/10/19	86										
88		Tarefa 1	2 dias	Seg 07/10/19	Qua 09/10/19		Equipe;Gerente do Projeto									
89		Tarefa n	2 dias	Qua 09/10/19	Sex 11/10/19	88	Equipe;Gerente do Projeto									
90		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	2 dias	Sex 11/10/19	Ter 15/10/19	89	Equipe;Gerente do Projeto									
91		Entrega atividade n.n concluída	2 dias	Ter 15/10/19	Qui 17/10/19	90	Equipe;Gerente do Projeto									
92		Entrega Fase n concluída	2 dias	Qui 17/10/19	Seg 21/10/19	91	Gerente do Projeto									
93		Encerramento	10 dias	Seg 21/10/19	Seg 04/11/19											
94		Reunião de ponto de Controle e verificação da qualidade	2 dias	Seg 21/10/19	Qua 23/10/19	92	Equipe;Gerente do Proje									
95		Validar entregas do projeto	4 dias	Qua 23/10/19	Ter 29/10/19	94	Gerente do Projeto									
96		Reunião de Lições Aprendidas	1 dia	Ter 29/10/19	Qua 30/10/19	95	Equipe;Gerente do Proje									
97		Elaboração do Documento de Encerramento do Projeto - TEP	1 dia	Qua 30/10/19	Qui 31/10/19	96	Gerente do Projeto									
98		Fechamento do Documento de Lições Aprendidas - RLA	2 dias	Qui 31/10/19	Seg 04/11/19	97	Gerente do Projeto									
99		Projeto Concluído	0 dias	Qui 31/10/19	Qui 31/10/19	98	Gerente do Projeto;Patro									

Modelo 2

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	1º semestre																			
							Maio	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Ju						
1		PROJETO XYZ																								
2		Gerenciamento do Projeto	47,48 dias?	Qui 02/05/19	Seg 08/07/19																					
3		Inicição	9,5 dias	Qui 02/05/19	Qua 15/05/19																					
4		Desenvolver o Termo de abertura do projeto	2,88 dias	Qui 02/05/19	Seg 06/05/19																					
5		Identificar as partes interessadas	2,88 dias	Seg 06/05/19	Qui 09/05/19	4																				
6		Preparar Kick-off Meeting	2,88 dias	Qui 09/05/19	Ter 14/05/19	5																				
7		Kick-off Meeting	0,88 dias	Ter 14/05/19	Qua 15/05/19	6																				
8		Planejamento	25,75 dias	Qua 15/05/19	Qui 20/06/19	3																				
9		Desenvolver o Plano de Projeto	19,5 dias	Qua 15/05/19	Ter 11/06/19																					
10		Definir o escopo do projeto	5,63 dias	Qua 15/05/19	Qui 23/05/19																					
11		Criar o cronograma e o orçamento do projeto	5,63 dias	Qui 23/05/19	Qui 30/05/19	10																				
12		Análise dos riscos	5,63 dias	Qui 30/05/19	Sex 07/06/19	11																				
13		Demais processos de planejamento	2,63 dias	Sex 07/06/19	Ter 11/06/19	12																				
14		Validar o plano de projeto	5,63 dias	Qua 12/06/19	Qua 19/06/19	13																				
15		Salvar a Linha de Base	0,63 dias	Qua 19/06/19	Qui 20/06/19	14																				
16		Controle	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19	8																				
17		Monitorar prazo e custo	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19																					
18		Controlar Mudanças no Escopo	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19																					
19		Gerenciar pontos de atenção	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19																					
20		Demais processos de controle e monitoramento	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19																					
21		Execução	46,48 dias?	Sex 08/05/19	Seg 08/07/19																					
22		Fase 1	12,23 dias	Qui 20/06/19	Seg 08/07/19	8																				
23		Entrega 1.1	6,46 dias	Qui 20/06/19	Sex 28/06/19																					
24		Atividade 1	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19																					
25		Atividade 2	1,61 dias	Sex 21/06/19	Ter 25/06/19	24																				
26		1,61 dias	Ter 25/06/19	Qui 27/06/19	25																				
27		Atividade n	1,61 dias	Qui 27/06/19	Sex 28/06/19	26																				

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	1º semestre			2º semestre							
							Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
28		Entrega 1.2	6,46 dias	Qui 20/06/19	Sex 28/06/19												
29		Atividade 1	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19												
30		Atividade 2	1,61 dias	Sex 21/06/19	Ter 25/06/19	29											
31		1,61 dias	Ter 25/06/19	Qui 27/06/19	30											
32		Atividade n	1,61 dias	Qui 27/06/19	Sex 28/06/19	31											
33		Entrega n	1,61 dias	Qui 20/06/19	Sex 21/06/19												
34		Reserva de contingência técnica baseado na análise dos riscos do projeto	10,61 dias	Sex 21/06/19	Seg 08/07/19	33											
35		Fase 2	23,53 dias	Sex 03/05/19	Qua 05/06/19												
36		Entrega 2.1	6,46 dias	Sex 03/05/19	Seg 13/05/19												
37		Atividade 1	1,61 dias	Sex 03/05/19	Seg 06/05/19												
38		Atividade 2	1,61 dias	Seg 06/05/19	Qua 08/05/19	37											
39		1,61 dias	Qua 08/05/19	Qui 09/05/19	38											
40		Atividade n	1,61 dias	Qui 09/05/19	Seg 13/05/19	39											
41		Entrega 2.2	17,07 dias	Seg 13/05/19	Qua 05/06/19												
42		Atividade 1	1,61 dias	Seg 13/05/19	Qua 15/05/19	40											
43		Atividade 2	1,61 dias	Qua 15/05/19	Qui 16/05/19	42											
44		1,61 dias	Qui 16/05/19	Seg 20/05/19	43											
45		Atividade n	1,61 dias	Seg 20/05/19	Ter 21/05/19	44											
46		Reserva de contingência técnica baseado na análise dos riscos do projeto	10,61 dias	Ter 21/05/19	Qua 05/06/19	45											
47		Entrega n	1,61 dias	Sex 03/05/19	Seg 06/05/19												
48		Fase n	3,23 dias?	Seg 06/05/19	Qui 09/05/19												
49		Atividade n	1,61 dias?	Seg 06/05/19	Qua 08/05/19	47											
50		Atividade n2	1,61 dias?	Qua 08/05/19	Qui 09/05/19	49											
51		Encerramento	8,26 dias	Sex 21/06/19	Qui 04/07/19	16											
52		Validar entregas do projeto	1,03 dias	Sex 21/06/19	Seg 24/06/19	50											
53		Encerrar o projeto ou fase	5,61 dias	Seg 24/06/19	Ter 02/07/19	52											
54		Lições Aprendidas	1,61 dias	Ter 02/07/19	Qui 04/07/19	53											

PROJETOS: 4.4. Plano de Gerenciamento de Riscos – PGR

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS													
FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE		Atualizado em: xx/xx/xxxx											
Nome do Projeto:													
RESPOSTA AO RISCO													
DETALHE DO RISCO					FATOR DE RISCO COMO ESTIMADO				RESPOSTA AO RISCO				
S.No	Data Registrada	Risco	Causa raíz (efeito)	Tipologia Associada	Probabilidade	Impacto	Prioridade	Estratégia de resposta (Ação)	Descrição da ação / solução possível	Responsável	Data da Ação	Histórico	STATUS
1	xxx	xxx	xxx	Conformidade	Muito Alto	Muito Alto	25	Eliminar	xxx	TBD	TBD	N/A	Identificado ou Previsto
2	xxx	xxx	xxx	Estratégico	Médio	Muito Alto	15	Mitigar	xxx	TBD	TBD	N/A	Ação em Execução
3	xxx	xxx	xxx	Integridade	Alto	Médio	12	Compartilhar	xxx	TBD	TBD	N/A	Excluído
4	xxx	xxx	xxx	Operacional	Baixo	Alto	8	Acertar	xxx	TBD	TBD	N/A	Mitigado
n							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						
							0						

Critérios e parâmetros de avaliação do risco

Escala de Probabilidade				Escala de Impacto (Quantitativa)				
Probabilidade	Descrição	Ocorrências (%)	Grau de exposição (Peso)	Custo (Aumento %)	Prazo (Atraso %)	Escopo (Afetação)	Qualidade (Degradação)	Grau de exposição (Peso)
Muito baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	Até 10	1	Até 10	Até 5	Insignificante	Irrisório	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	> 10 até 20	2	> 10 até 20	> 5 até 10	Pouco	Pouco	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido	> 20 até 30	3	> 20 até 30	> 10 até 15	Significativo	Relevante	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	> 30 até 50	4	> 30 até 50	> 15 até 20	Muito significativo	Muito relevante	4
Muito alta	Evento repetitivo e constante.	> 50	5	> 50	> 20	Ampla	Grave	5

Importante:

O critério de definição dos pesos da probabilidade e do impacto será baseado na experiência do gerente, da equipe do projeto e de demais partes interessadas envolvidas no processo de identificação, mensuração e tratativa dos riscos identificados. Sendo assim, tal estimativa deverá refletir a opinião dos especialistas e técnicos envolvidos por meio de sessões de discussão, entrevistas e reuniões.

No entanto, é indicado observar o risco sob a ótica do projeto e da instituição, dependendo do grau de exposição, para melhor classificação:

- 1) Avaliar a probabilidade de ocorrência mediante às ameaças ao projeto e/ou que possam comprometer as atividades operacionais (falhas, deficiência, inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas) ou estratégicas (negócio da instituição, reputação, confiança da sociedade);
- 2) O peso refere-se ao grau de exposição que culminarão em vulnerabilidades ao projeto e/ou à instituição; e
- 3) O impacto refere-se ao prejuízo que o projeto ou a instituição poderá sofrer conforme o grau de exposição.

Critérios e parâmetros de resposta ao risco	
Estratégia de resposta ao risco	Ação de resposta
POSITIVOS (Oportunidades)	
Melhorar	Procura aumentar a probabilidade de ocorrência ou os impactos positivos sobre o projeto, identificando e maximizando as possibilidades de sua ocorrência.
Compartilhar	Procura atribuir a propriedade a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade (parcerias, etc).
Explorar	Procura formas de garantir que o risco positivo aconteça. Tenta eliminar a incerteza de ocorrência fazendo com que a oportunidade realmente se concretize.
Aceitar	Indica que a equipe do projeto decidiu não mudar o PGP (Plano de Gerenciamento do Projeto) para lidar com o risco ou é incapaz de identificar outra estratégia factível de resposta. Uma aceitação ativa pode ser o desenvolvimento de um Plano de Contingência caso o risco ocorra. Uma aceitação passiva não requer nenhuma ação, deixando a equipe do projeto com a responsabilidade de lidar com as consequências caso o risco ocorra.
NEGATIVOS (Ameaças)	
Evitar	Evitar o risco é mudar o PGP para eliminar o risco ou condição, ou para proteger os objetivos do projeto de seu impacto. Embora a equipe de projeto nunca consiga eliminar todos os eventos de risco, alguns riscos específicos podem ser eliminados.
Transferir	Transferência de riscos é passar legalmente as consequências de um risco, assim como a responsabilidade de resposta para uma terceira parte, através de seguros ou cláusulas contratuais. Transferir o risco simplesmente coloca na outra parte a responsabilidade de gerenciá-lo, mas não o elimina.
Mitigar	A mitigação busca reduzir as consequências e/ou a probabilidade de um evento de risco adverso para uma tolerância aceitável. Tomar antecipadamente ações para reduzir a probabilidade de um risco acontecer ou o seu impacto é mais efetivo do que tentar reparar as consequências depois que elas ocorrem. Os custos de mitigação devem ser compatíveis com a probabilidade esperada do risco e suas consequências.
Aceitar	Indica que a equipe do projeto decidiu não mudar o PGP (Plano de Gerenciamento do Projeto) para lidar com o risco ou é incapaz de identificar outra estratégia factível de resposta. Uma aceitação ativa pode ser o desenvolvimento de um Plano de Contingência caso o risco ocorra. Uma aceitação passiva não requer nenhuma ação, deixando a equipe do projeto com a responsabilidade de lidar com as consequências caso o risco ocorra.

Status de resposta ao risco
Identificado ou previsto
Ação em Execução
Evitado
Mitigado
Transferido
Ocorrido
Finalizado

Regras de Escalonamento

As Regras de Escalonamento devem identificar as regras em que riscos, problemas ou mudanças relativas ao escopo, prazo e custo devem ser escalados para aprovação do Departamento / Diretoria ou pelo Comitê De Governança, Riscos e Controles Internos de Gestão (CGRC).

1 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Escopo do projeto

Ação	Gerentes de projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo, mas sem comprometerem o orçamento e/ou prazo final e/ou objetivos do projeto.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo e comprometerem o orçamento e/ou prazo final.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo e comprometerem o objetivo do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa

2 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Prazo do projeto

Ação	Gerentes de projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos pacotes de trabalho do projeto sem comprometer no prazo final da frente de trabalho.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos pacotes de trabalho do projeto e/ou comprometer no prazo final da frente de trabalho.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças que impactarem no prazo final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa

3 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Custo do projeto

Ação	Gerentes de Projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento dos centros de custos sem comprometerem o orçamento final do trimestre.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento do trimestre do projeto, sem comprometerem o orçamento final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem no remanejamento de recursos entre projetos.	Escala e/ou Aprova	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa



STATUS REPORT

PERÍODO DE REPORTE DE: XX/XX/XXXX ATÉ: XX/XX/XXXX

% AVANÇO FÍSICO: 5%

Nome do Projeto:

Nome do Gerente do Projeto:

Progresso		Próximos Passos		Desvio de Prazo	
1. xxxxx		1. xxxxx		Desvio de prazo = $\frac{\text{previsão atual de término} - [\text{término planejado}]}{\text{duração planejada do projeto}} \%$	
2. xxxxx		2. xxxxx		Resultado + (projeto atrasado)	
3. xxxxx		3. xxxxx		Resultado - (projeto adiantado)	
4. xxxxx		4. xxxxx		Desvio de Custo	
5. xxxxx		5. xxxxx		Desvio de custo = $\frac{\text{Custo real ou forecast de projeto} - [\text{custo orçado}]}{\text{custo orçado}} \%$	
x. etc		x. etc		Resultado + (estouro de orçamento)	
				Resultado - (economia no orçamento)	

Principais riscos, Pontos de atenção e Plano de ação			
Descrição	Impacto	Plano de ação	Responsável
1. xxxxx			
2. xxxxx			
3. xxxxx			
4. xxxxx			
x. etc			

PROJETOS: 6. Formulário de Gestão de Mudanças – FGM

 Fundação Nacional de Saúde	Formulário de Gestão de Mudança - FGM
--	--

Nome do Projeto:

Patrocinador:

Gerente do Projeto:

1. CONTROLE DE VERSÃO

<Este controle serve para conhecer na sua totalidade as alterações aplicadas neste documento, tendo em vista que o mesmo poderá ser reformulado de acordo com o controle de mudanças no decorrer da execução do projeto.>

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	xx/xx/xxxx	xxx	Aquí será apresentado qualquer alteração/ajuste de conteúdo que este formulário venha a sofrer.

2. IDENTIFICAÇÃO DO REQUISITANTE

<Registrar informações da área e do requisitante da demanda.>

Nome do requisitante		Área/Setor	
E-mail		Telefone(s)	
Prioridade	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta		

3. DESCRIÇÃO DA MUDANÇA (preenchimento obrigatório)

<Descrever de forma clara a necessidade, a motivação, custo e prazo estimado da mudança no projeto.>

4. AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES POSSÍVEIS

<Avaliar todas as possíveis soluções para a mudança proposta, esta solicitação será avaliada pelo gerente de projetos e equipe. Poderá contar com o suporte da Cogep no que couber.>

5. IMPACTOS PREVISTOS NO PROJETO (preenchimento obrigatório)

<Descrever o impacto da mudança no escopo, tempo, custo...>

No escopo:	
No custo:	
No tempo:	
Outros impactos:	

6. AVALIAÇÃO DA MUDANÇA (uso exclusivo da Cogep)

<Aquí será descrito a avaliação quanto aos critérios técnicos formadores do projeto, é uma avaliação subjetiva quanto aos impactos desta solicitação principalmente quanto ao ESCOPO/TEMPO/CUSTO.>

7. OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

<Registrar pontos importantes.>

Nota: Este formulário poderá ser encaminhado para a Cogep para conhecimento, análise e aprovação da requisição, podendo em alguns casos levar ao CGRC para deliberação conforme necessidade da mudança do projeto.

Os resultados e justificativas das análises pela Cogep e/ou CGRC serão comunicados com a área solicitante via Despacho ou Parecer Técnico no Sistema Eletrônico de Informação-SEI.



Formulário de Gestão de Mudança - FGM

PLANILHA DE CONTROLE DE GESTÃO DE MUDANÇAS

Nome do Projeto:	
Gerente de Projeto	

Nº	Data	Nome do requisitante	Área / Setor	Descrição da mudança	Aprovada	Reprovada
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Regras de Escalonamento

As Regras de Escalonamento devem identificar as regras em que riscos, problemas ou mudanças relativas ao escopo, prazo e custo devem ser escalonados para aprovação do Departamento / Diretoria ou pelo Comitê De Governança, Riscos e Controles Internos de Gestão (CGRC).

1 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Escopo do projeto

Ação	Gerentes de projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo, mas sem comprometerem o orçamento e/ou prazo final e/ou objetivos do projeto.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo e comprometerem o orçamento e/ou prazo final.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo e comprometerem o objetivo do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa

2 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Prazo do projeto

Ação	Gerentes de projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos pacotes de trabalho do projeto sem comprometer no prazo final da frente de trabalho.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos pacotes de trabalho do projeto e/ou comprometer no prazo final da frente de trabalho.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças que impactarem no prazo final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa

3 Riscos, Problemas ou Mudanças que impactem o Custo do projeto

Ação	Gerentes de Projeto	Departamento Responsável (diretor)	Comitê Responsável CGRC
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento dos centros de custos sem comprometerem o orçamento final do trimestre.	Diagnostica e Aprova	N/A	N/A
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento do trimestre do projeto, sem comprometerem o orçamento final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento final do projeto.	Diagnostica e Escala	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem no remanejamento de recursos entre projetos.	Escala e/ou Aprova	Analisa, Emite um parecer, Aprova e/ou Escala	Aprova / Homologa

PROJETOS: 7. Termo de Encerramento do Projeto – TEP

 Fundação Nacional de Saúde	Termo de Encerramento de Projeto - TEP
--	---

Nome do Projeto:

Gerente de projeto:

Patrocinador:

1. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO ENCERRAMENTO

<Identificar os responsáveis pelo encerramento do projeto.>

Nome do responsável(is)	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail

2. DECISÃO

<Indicar se o projeto foi encerrado ou encerrado com ressalvas, em caso de encerramentos antes da previsão de fim do projeto.>

- Projeto encerrado**
 Projeto encerrado com ressalvas

3. JUSTIFICATIVA DO ENCERRAMENTO DO PROJETO

<Descrever a justificativa do encerramento do projeto, em caso de encerramento com ressalvas, informar quais foram.>

4. PRINCIPAIS RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

<Descrever os resultados alcançados pelo projeto e os benefícios advindos desses resultado (considerar mesmo que seja um benefício em potencial).>

Nota: A aprovação do encerramento do projeto, pela Cogep e CGRC, poderá ser formalizada por meio de parecer técnico via Sistema Eletrônico de Informação-SEI.

Checklist para melhor identificação das lições aprendidas			
Aspectos	Sim	Não	Comentários
1. Os produtos entregues foram os descritos no Termo de Abertura do Projeto?			
2. Foi realizado o planejamento detalhado do projeto e do seu gerenciamento (PGP - Plano de Gerenciamento do Projeto)?			
3. Houve desvios entre o prazo programado e o real?			Quais foram as principais causas desses desvios?
4. Houve desvios entre o custo programado e o real?			Quais foram as principais causas desses desvios?
5. Os desvios poderiam ter sido evitados?			Em caso positivo, como?
6. Ocorreram riscos que não haviam sido planejados?			Em caso positivo, quais?
7. Os clientes ou usuários estão satisfeitos?			Em caso negativo, porquê?
8. O apoio dos patrocinadores foi suficiente para o projeto?			Em caso negativo, porquê?
9. Houve cooperação e comprometimento entre as pessoas envolvidas no projeto?			Em caso negativo, o que dificultou essa cooperação?
10. A gestão/administração do projeto foi bem feita?			Em caso negativo, o que a dificultou?
11. Houve problemas de comunicação?			Em caso positivo, quais foram os problemas, e as suas principais causas?
12. A documentação do projeto foi suficiente?			Em caso negativo, o que pode/deveria ser incluído?
			Em caso positivo, como se pode melhorá-la?
13. Foi elaborado um relatório final dos resultados?			
14. As entregas dos fornecedores foram realizadas como esperado? (para os projetos com aquisições)			Em caso negativo, quais os fornecedores que apresentaram problemas, e que problemas foram esse? Como evitá-los em projetos futuros?
15. O que seria feito da mesma forma em projetos futuros?			
16. O que deveria ser feito de forma diferente?			
17. O que se sabe sobre o projeto, seu ambiente e pessoas, que não se sabia antes (durante o planejamento)?			
18. Que outras recomendações pode-se fazer para melhorar os projetos futuros?			

Categorias para Classificação do Impacto das Lições Aprendidas

As lições aprendidas são conhecimentos adquiridos durante o projeto que podem ser úteis à organização e a outros projetos similares. Em geral, atenta-se para as ocorrências que ocasionaram grandes mudanças no projeto, positiva ou negativamente. As Lições aprendidas devem ter o foco no conhecimento a ser absorvido pela Funasa, compondo uma base de dados para que sejam tratados para superar as lacunas e os pontos negativos, minimizando sua ocorrência nos projetos futuros. As lições aprendidas devem ser classificadas de acordo com as categorias abaixo listadas:

Impacto	Descrição
Tempo	Impacto afetou o prazo do projeto. (Motivos de atrasos ou adiantamentos no prazo do projeto, assim como planejamentos imprecisos).
Custo	Impacto afetou os custos do projeto. (Estimativas fora da realidade, sub ou superestimadas).
Escopo	Impacto afetou o escopo do projeto. (Alteração do escopo ou não execução do escopo do projeto).
Recursos	Impacto afetou os recursos do projeto. (Conhecimento, alocação, produtividade, disponibilidade dos recursos).
Qualidade	Impacto afetou a qualidade do projeto. (Processos de garantia e controle da qualidade, nível de satisfação o cliente em decorrência da qualidade dos produtos/serviços/resultados entregues).
Comunicação	Impacto afetou as comunicações do projeto. (Efetividade das comunicações, disponibilidade do cliente).
Riscos	Impacto afetou os riscos do projeto. (Eventos não previstos, e previsíveis, que ocorreram no projeto).
Aquisições	Impacto afetou as aquisições do projeto. (Caso tenha ocorrido aquisições no projeto. Soluções e dificuldades no processo de aquisição em si, seleção de fornecedores, estimativa de preços e coleta de propostas, tempo de entrega, etc).
Partes Interessadas	Impacto afetou as partes interessadas do projeto. (Identificação e engajamento dos envolvidos no projeto)
Integração	Impacto afetou a integração do projeto. (Soluções ou dificuldades na formalização do projeto, no desenvolvimento dos planos e no monitoramento e controle do trabalho do projeto).
Outro	Que não se encaixe em nenhuma das opções anteriores. Nessa caso detalhar o impacto.

Situação	Descrição
Não atendido	Ação adotada não atendeu às expectativas esperadas. Deverá ser tratada como risco de projeto.
Parcialmente atendido	Ação adotada atendeu parcialmente, porém para um curto período de tempo, necessitando de ações corretivas futuras. Deverá ser tratada como risco de projeto.
Totalmente atendido	Ação adotada atendeu na totalidade às expectativas esperadas

MODELO DE AVALIAÇÃO: Competências da equipe da Cogep

Este modelo avalia a competência atual da equipe da Cogep, identifica as lacunas e permite elaborar planos de ações para o desenvolvimento das competências necessárias, conforme abordado no item 5.4 Funções da Cogep.



COORDENAÇÃO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS - Cogep

MODELO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

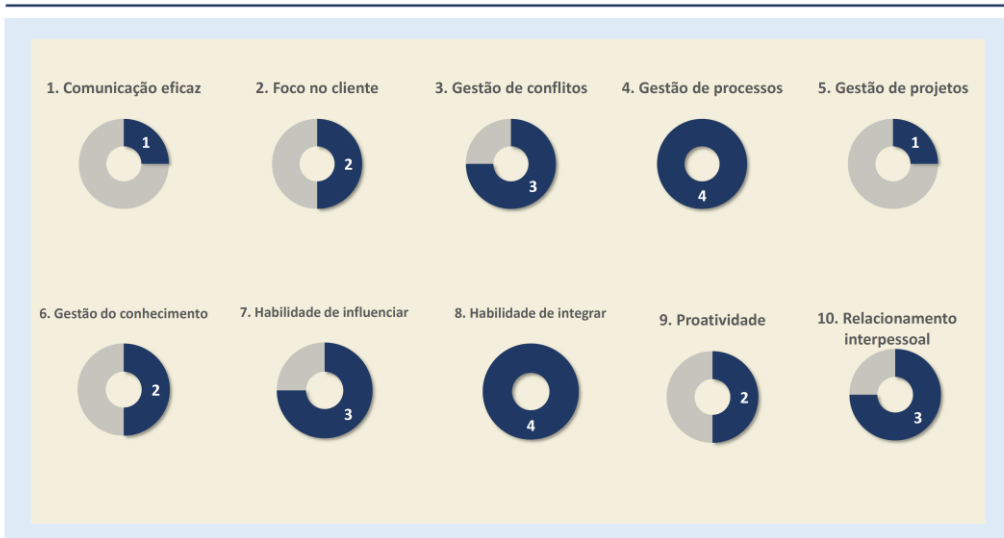
O objetivo desta avaliação é identificar a sua percepção do avaliador sobre o nível de proficiência do(a) profissional em 10 competências críticas para um escritório de projetos.

NOME: *Inserir o nome do avaliado*
DATA: *Inserir a data da avaliação*

QUESTÕES

COMPETÊNCIA / HABILIDADE / ATITUDE (CHA)				NÍVEL DE PROFICIÊNCIA			
1. Comunicação eficaz				<input checked="" type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
Nível 1 Não consegue promover a comunicação eficiente na gestão de projetos, programas e portfólio, permitindo questionamentos dúbios e dificuldade de entendimento e evolução.	Nível 2 Transmite as informações dos projetos, programas e portfólio. Tem dificuldade de receber e dar feedback.	Nível 3 Promove a comunicação efetiva dos projetos, programas e portfólio aos diversos níveis hierárquicos, considerando a profundidade e informações necessárias em cada ponto de contato. Prática e escuta ativa.	Nível 4 Utiliza técnicas de feedback aos diferentes stakeholders. Articula cenários para influenciar a tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Foco no cliente				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gestão de conflitos				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gestão de processos				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Gestão de projetos				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gestão do conhecimento				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Habilidade de influenciar				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Habilidade de integrar				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9. Proatividade				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Relacionamento interpessoal				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

DESEMPENHO



Observações:

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA/HABILIDADE/ATITUDE DA EQUIPE DA COGEP

Competência	Tipo de Competência	Níveis				
		0	1	2	3	
1. Comunicação Eficaz	Básica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Não consegue promover a comunicação eficiente na gestão de projetos, programas e portfólio, permitindo questionamentos dúbios e dificuldade de entendimento e evolução.	Transmite as informações dos projetos, programas e portfólio. Tem dificuldade de receber e dar feedback.	Promove a comunicação efetiva dos projetos, programas e portfólio aos diversos níveis hierárquicos, considerando a profundidade e informações necessárias em cada ponto de contato. Prática a escuta ativa.	Utiliza técnicas de feedback aos diferentes stakeholders. Articula cenários para influenciar a tomada de decisão.
2. Foco no cliente	Básica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Conhece os serviços/funções da Cogep. O resultado individual ou da área é prioridade, independente dos impactos que possam causar aos clientes internos ou externos.	Compreende como os serviços atendem às necessidades dos clientes internos e atende as necessidades dos clientes, porém não analisa os impactos nem questiona a eficácia das ações realizadas.	Investe tempo para entender às necessidades dos clientes internos. Define os serviços da Cogep considerando as necessidades atuais dos clientes internos. Repensa o modelo da área e assume riscos para propor mudanças de forma a agregar valor para a organização. Executa ações que atendam às necessidades dos clientes. Assume compromisso e cumpre o que foi acordado junto aos clientes realizando entregas de alta qualidade.	Customiza os serviços alinhados às necessidades atuais e futuras. Reconhecido como profissional que cria valor efetivo e antecipa as necessidades dos clientes com o objetivo de fidelizar e gerar relacionamentos duradouros. Capacidade de analisar e se reinventar visando sempre à satisfação dos clientes.
3. Gestão de conflitos	Gerencial	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Lida positivamente em ambientes conhecidos, onde já existem conceitos consensados, no entanto, demonstra dificuldades para adaptar-se a situações novas ou reagir a impasses provenientes de indivíduos ou grupos de stakeholders. Reage negativamente às críticas, não demonstrando habilidade para administrar situações contrárias ou impasses.	Reconhece as situações de resistência ou impasses, porém necessita de um prazo maior para desenvolver relações com os stakeholders que o ajudem a atenuá-las de forma positiva.	Administra as situações de mudanças substanciais, conflitos e impasses através de bom relacionamento e interação com os stakeholders, e utilizando técnicas de negociação.	Os clientes internos e externos reconhecem a capacidade de relacionamento transparente e a motivação, mesmo em situações adversas. Consegue expor as situações de resistência e impasses de forma imparcial, sem abalar sua relação com os seus públicos de relacionamento (interno ou externo), e promovendo o consenso sem impacto aos objetivos do projeto ou portfólio.
4. Gestão de Processos	Técnica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Estabelece alguns padrões, porém não documenta e não divulga de forma estruturada.	Padroniza os templates para gerenciamento de projetos.	Estabelece políticas, procedimentos e templates para gerenciamento de projetos. Monitora as tarefas, processos e problemas relacionados aos projetos, buscando superar os resultados previstos e dentro dos recursos disponíveis. Estabelece e gerencia indicadores para avaliar a performance dos projetos.	Cria um ambiente favorável para garantir a inovação contínua, envolvendo pessoas e integrando a organização. Propõe revisões nos processos para otimização das atividades. Estabelece e gerencia indicadores para avaliar a performance dos projetos, de cada serviço da Cogep e do Negócio.
5. Gestão de Projetos	Técnica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Possui os conhecimentos básicos para o exercício da competência. Elabora planos de execução, comunicação e acompanhamento do cronograma de projetos, programas e/ou portfólio, garantindo o registro de informações.	Estrutura um projeto, programa e/ou portfólio alinhado à estratégia organizacional, a partir de uma necessidade identificada, definindo objetivos, metas específicas, recursos viabilizadores e indicadores de desempenho, suportando a decisão da Alta Administração. Sabe orientar as áreas quanto aos conceitos e define templates para planejamento dos projetos.	Acompanha a implementação de um projeto, programa e/ou portfólio, a fim de gerenciar riscos, realizando serviços que suportem tanto a Alta Administração quanto os gerentes de projeto (ex: monitoramento de portfólio, suporte a planejamento de projetos complexos, etc). Conhece e aplica ferramentas de apoio a gestão para a realização desses serviços. Avalia a maturidade em gerenciamento de projetos, programas e portfólio de uma determinada unidade organizacional ou de toda a organização, identificando lacunas de desenvolvimento, priorizando oportunidades de melhoria e suportando o planejamento de ações estruturadas para evolução de maturidade, comunicando as responsabilidades, papéis e metas dos envolvidos, estimulando neles o espírito cooperativo.	Aperfeiçoa os processos de gestão de projetos, programas e portfólio, a fim de buscar a excelência nos processos, ferramentas e controles, demonstrando atitude empreendedora e propondo novas formas de trabalho, gerenciando as mudanças necessárias.
6. Gestão do Conhecimento	Técnica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Demonstra pouco comprometimento com a aprendizagem/sustentabilidade da disciplina de gestão de projetos na organização.	Demonstra comprometimento com a aprendizagem/sustentabilidade da disciplina de gestão de projetos na organização. Se envolve no desenvolvimento de treinamentos da disciplina de gestão de projetos.	Utiliza conceitos de gestão do conhecimento, como taxonomia, gestão de conteúdo, etc, para promover a disciplina de gestão de projetos no ambiente corporativo. Promove a utilização de lições aprendidas em projetos. Utiliza meios de comunicação organizacional para disseminar a disciplina de gestão de projetos.	É apto a promover sessões de coaching e mentoring em gestão de projetos na organização. Aplica treinamentos avançados de gestão de projetos, programa e portfólio.
7. Habilidade de influenciar	Gerencial	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Conhece a Cultura Organizacional, porém não compreende as relações de poder na sua própria organização e nas organizações dos clientes, fornecedores, etc. Não utiliza análise dos stakeholders para identificar as relações de poder e as oportunidades de usar a influência para suportar os objetivos do projeto/programa/portfólio.	Entende os problemas relacionados ao projeto, time do projeto e stakeholders. Toma ações para persuadir, incluindo a preparação cuidadosa dos dados, fornece duas ou mais opções diferentes em uma apresentação ou discussão. Entende a estrutura formal e informal ou hierarquia da organização, incluindo os atores principais da "cadeia de comando", e tomadores de decisão, mas falta habilidade para usar este entendimento para influenciar o suporte ao atingimento dos objetivos do projeto/programa/portfólio.	Toma ações para persuadir e adapta o discurso durante apresentações ou discussões visando melhor resultado nas situações. Consegue utilizar o entendimento das estruturas formais e informais para influenciar o suporte ao atingimento dos objetivos. Entende o clima e a cultura organizacional e reconhece as restrições implícitas da organização - o que é e o que não é possível em determinados momentos ou posições.	Usa especialistas ou terceiros para influenciar ou persuadir outros para suportar as ações ou para produzir um impacto específico nas ações de outros stakeholders envolvidos na situação. Estabelece integridade dentro do projeto, da organização e externamente. Antecipa-se a situações que imponham restrições na organização, alinhando ações e decisões previamente, usando habilidades de relacionamento e comunicação para influenciar e impulsionar os principais tomadores de decisão e formadores de opinião. Articula bem e rapidamente na cadeia de comando para ganhar o suporte necessário aos objetivos.
8. Habilidade de integrar	Gerencial	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Possui os conhecimentos básicos para o exercício da competência. Seu escopo de influência e abordagem de atuação lhe permitem conhecer as estratégias organizacionais, porém não é capaz de associá-las aos projetos, programas e/ou portfólios da organização.	É capaz de analisar tecnicamente a consistência entre as estratégias organizacionais e os projetos, programas e/ou portfólios, suas oportunidades e ameaças relacionadas na sua seleção, porém não influencia stakeholders envolvidos a fim de estabelecer prioridades estratégicas para a organização de uma forma global.	É capaz de analisar tecnicamente a consistência entre as estratégias organizacionais e os projetos, programas e/ou portfólios, suas oportunidades e ameaças relacionadas na sua seleção. Estabelece prioridades estratégicas através de métodos e da articulação e negociação com clientes internos, formalizando-as na Alta Gestão.	É proativo em monitorar o ambiente interno e externo durante a execução das estratégias (projetos, programas e/ou portfólios), sendo capaz de avaliar riscos (negativos ou não), seus impactos em conjunto com stakeholders envolvidos e submeter recomendações à Alta Gestão.
9. Proatividade	Básica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Compartilha ideias com a equipe, porém sente dificuldades em organizar e executá-las.	Assume e desenvolve as novas ideias, porém falta habilidade para mobilizar as partes interessadas para executar e implantá-las.	Possui postura proativa, transformando ideias em resultados reais. Os problemas são encarados como oportunidades na busca de melhores resultados.	Influencia seu círculo de relacionamento e é capaz de obter resultados através da mobilização de outros e de seu próprio senso de planejamento e execução.
10. Relacionamento Interpessoal	Básica	O indivíduo não possui essa competência/habilidade/atitude.	Demonstra dificuldade para adaptar-se a novas situações e a interagir com diferentes stakeholders. Não consegue estabelecer relação de confiança com os principais stakeholders.	Adapta-se a novas situações, porém necessita de um prazo maior para desenvolver relações que ajudem a gerar resultados.	Demonstra facilidade para interagir com outros, criando e desenvolvendo relações duradouras que ajudam a gerar resultados.	Reconhecido pela capacidade de se relacionar com transparência e pela busca do melhor resultado. Adapta-se e administra as novas situações com facilidade e é reconhecido como profissional que sempre agrega valor.

MODELO DE AVALIAÇÃO: Maturidade da Cogep como escritório de projetos

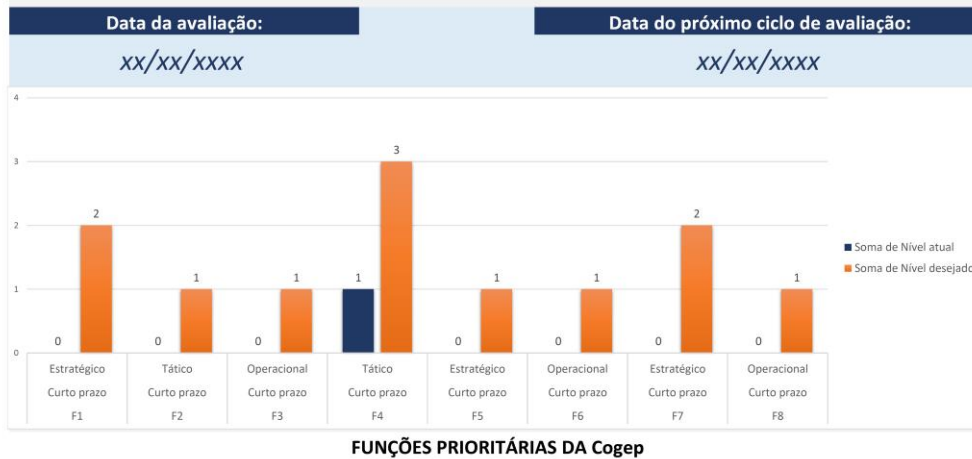
Este modelo avaliará a maturidade das funções operacionais, táticas e estratégicas selecionadas para o início das atividades da Cogep, conforme abordado no item 5.4 Funções da Cogep.



COORDENAÇÃO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS - COGEP

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DAS FUNÇÕES

O objetivo desta avaliação é identificar o avanço na maturidade das funções desempenhadas pela Cogep. A partir do resultado, traçar metas para desenvolvimento e melhor atuação frente às necessidades e expectativas das partes interessadas da Funasa.



	NÍVEL DE PROFICIÊNCIA			
1. Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
2. Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para o Gerenciamento de Projetos	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
3. Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
4. Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
5. Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
6. Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projetos	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
7. Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4
8. Gerenciar os Stakeholders dos Projetos	<input type="radio"/> Nível 1	<input type="radio"/> Nível 2	<input type="radio"/> Nível 3	<input type="radio"/> Nível 4

MATURIDADE ATUAL DAS FUNÇÕES



Observações:

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DAS FUNÇÕES DA COGEP					
Função	Níveis				
	0	1	2	3	4
1. Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração	A Cogep ainda não provê este serviço.	Os relatórios não são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da Alta Administração. Os relatórios fornecem informações parciais sobre o desempenho (prazo e custo) dos programas/projetos, e muitas vezes não é possível incluir alguns projetos no relatório, visto que a informação não foi fornecida a tempo pelos gerentes de programas/projetos, ou a informação fornecida tem baixa qualidade. Os gerentes de programas/projetos raramente colaboram com as análises de desempenho realizadas pela Cogep. A Alta Administração raramente utiliza os relatórios para a tomada de decisão, visto que eles não são completos, nem confiáveis. A Cogep não encaminha as orientações da Alta Administração para os gerentes de programas/projetos.	Os relatórios são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da Alta Administração. Os relatórios fornecem informações confiáveis sobre o desempenho (prazo e custo) dos programas/projetos, porém nem sempre é possível incluir todos os projetos no relatório, visto que a informação não foi fornecida a tempo pelos gerentes de programas/projetos. Os gerentes de programas/projetos usualmente colaboram com as análises de desempenho realizadas pela Cogep. A Alta Administração usualmente utiliza os relatórios para a tomada de decisão. A Cogep encaminha as orientações da Alta Administração para os gerentes de programas/projetos.	Os relatórios são adequadamente adaptados, em seu conteúdo e formato, para atender as necessidades específicas da Alta Administração. Os relatórios fornecem informações confiáveis sobre o desempenho (prazo e custo) de todos os programas/projetos sob o mandato da Cogep. Os gerentes de programas/projetos sempre colaboram com as análises de desempenho realizadas pela Cogep. A Alta Administração frequentemente utiliza os relatórios para a tomada de decisão. A Cogep encaminha as orientações da Alta Administração para os gerentes de programas/projetos.	A Cogep oferece um sistema integrado de informações para gerenciamento de projetos, totalmente alinhado com a metodologia de gerenciamento de projetos da organização. O sistema é utilizado na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep. Todos os usuários foram treinados pela Cogep para utilizá-lo.
2. Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para o Gerenciamento de Projetos	A Cogep ainda não provê este serviço.	A Cogep oferece ferramentas de gerenciamento de projetos stand-alone, com funcionalidades básicas, não alinhadas à metodologia de gerenciamento de projetos da organização. Elas são utilizadas apenas em poucos projetos sob o mandato da Cogep. Há ampla resistência à utilização dessas ferramentas, sendo o seu uso opcional. Os usuários não foram devidamente treinados pela Cogep para utilizá-las.	A Cogep oferece ferramentas de gerenciamento de projetos stand-alone, alinhadas à metodologia de gerenciamento de projetos da organização. Elas são utilizadas na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep. Há alguma resistência à utilização dessas ferramentas, sendo o seu uso opcional. Apenas parte dos usuários foram devidamente treinados pela Cogep para utilizá-las.	A Cogep oferece um sistema integrado de informações para gerenciamento de projetos, ainda não totalmente alinhado com a metodologia de gerenciamento de projetos da organização. O sistema é utilizado na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep. Há alguma resistência ao uso do sistema, que é opcional, exceto para projetos específicos, indicados pela Alta Administração. Vários usuários foram treinados pela Cogep para utilizá-lo.	A Cogep oferece um sistema integrado de informações para gerenciamento de projetos, totalmente alinhado com a metodologia de gerenciamento de projetos da organização. O sistema é utilizado na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep. Há alguma resistência ao uso do sistema, que é mandatória. Todos os usuários foram treinados pela Cogep para utilizá-lo.
3. Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos	A Cogep ainda não provê este serviço.	O serviço é prestado apenas para poucos projetos sob o mandato da Cogep, sempre a partir de solicitações da Alta Administração, em função de problemas de desempenho dos projetos. A Cogep apenas acompanha o desempenho dos projetos, identifica problemas, e reporta informalmente aos gerentes de projetos. A Cogep não se envolve no desenvolvimento de planos de ação e não tem autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.	O serviço é prestado para alguns projetos sob o mandato da Cogep, sempre a partir de solicitações da Alta Administração, em função de problemas de desempenho dos projetos. A Cogep acompanha o desempenho dos projetos, identifica problemas, e reporta formalmente aos gerentes e patrocinadores dos projetos. Em alguns casos, se envolve no desenvolvimento de planos de ação, quando solicitado pelo gerente de projetos. A Cogep não tem autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.	O serviço é prestado a maioria dos projetos sob o mandato da Cogep, previamente definidos pela Alta Administração, em função da sua importância estratégica. A Cogep acompanha o desempenho dos projetos, identifica problemas, e reporta formalmente aos gerentes e patrocinadores dos projetos. Na maioria dos casos, se envolve no desenvolvimento de planos de ação, toda vez em que é detectado um problema que põe em risco o sucesso do projeto. A Cogep tem autoridade limitada para encaminhar ou solucionar problemas, contando com o apoio da Alta Administração nos casos mais críticos.	O serviço é prestado para todos os projetos sob o mandato da Cogep, com foco especial nos projetos previamente definidos pela Alta Administração, em função da sua importância estratégica. A Cogep acompanha o desempenho dos projetos, identifica problemas, e reporta formalmente aos gerentes e patrocinadores de projetos, e Alta Administração. A Cogep sempre participa ativamente do desenvolvimento de planos de ação, em conjunto com os gerentes de projetos, toda vez em que é detectado um problema que põe em risco o sucesso do projeto. A Cogep tem plena autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.
4. Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos	A Cogep ainda não provê este serviço.	A Cogep oferece uma metodologia básica, parcialmente padronizada, não totalmente alinhada com as melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos. Ela não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização. A metodologia é utilizada apenas em poucos projetos sob o mandato da Cogep. Existe uma ampla resistência à sua utilização. Os usuários não foram devidamente treinados pela Cogep para utilizá-la.	A Cogep oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos. Ela ainda não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização. A metodologia é utilizada na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep, sendo obrigatória em projetos específicos, indicados pela Alta Administração. Existe ainda uma significativa resistência à sua utilização. Alguns usuários foram treinados pela Cogep para utilizá-la.	A Cogep oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos. Ela abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização. A metodologia é utilizada na maioria dos projetos sob o mandato da Cogep, sendo obrigatória em projetos específicos, indicados pela Alta Administração. A resistência à sua utilização é baixa. A maioria dos usuários foi treinada pela Cogep para utilizá-la.	A Cogep oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos. Ela abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização e está completamente adaptada aos diferentes tipos de projetos da organização. A metodologia é utilizada em todos os projetos sob o mandato da Cogep. A resistência à sua utilização é insignificante. Todos os usuários foram treinados pela Cogep para utilizá-la. A metodologia está sujeita a um processo regular de melhoria.
5. Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização	A Cogep ainda não provê este serviço.	A organização não reconhece a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de projetos. As atividades relacionadas ao serviço são realizadas sem programação prévia, acontecendo conforme as oportunidades são identificadas. Não há aprovação formal da Alta Administração, nem um orçamento específico dedicado para esse fim. O nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos não é medido pela Cogep.	A organização reconhece parcialmente a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de projetos, principalmente nos níveis mais operacionais. Parte das atividades relacionadas ao serviço são realizadas a partir de uma programação prévia, sendo as demais, executadas conforme o surgimento das oportunidades. Não há aprovação formal da Alta Administração, nem um orçamento específico dedicado para esse fim. O nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos não é medido regularmente pela Cogep, e eventuais propostas para evolução da maturidade são raramente implementadas, não havendo nenhuma verificação dos resultados.	A organização reconhece significativamente a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de projetos. As atividades relacionadas ao serviço são previstas em um plano anual, aprovado pela Alta Administração, porém sem orçamento específico e dedicado para esse fim. O nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos é medido regularmente pela Cogep. Parte das propostas para evolução são implementadas, porém não há um plano de ação anual e formal para a evolução da maturidade da organização. Raramente há verificação dos resultados.	A organização como um todo reconhece a importância do processo de sensibilização e promoção das práticas de gerenciamento de projetos. As atividades relacionadas ao serviço são previstas em um plano anual, aprovado pela Alta Administração e com orçamento específico e dedicado para esse fim. O nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos é medido regularmente pela Cogep. Um plano de ação anual e formal para a evolução da maturidade da organização é desenvolvido pela Cogep, e aprovado pela Alta Administração. A verificação dos resultados é feita usualmente pela Cogep.
6. Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projetos	A Cogep ainda não provê este serviço.	O serviço é requisitado eventualmente, mesmo em casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Não há preocupação em transferir o conhecimento para o usuário do serviço.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Há uma preocupação eventual e opcional com a transferência do conhecimento.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Em alguns casos, há preocupação com a transferência do conhecimento.	O serviço é requisitado em todos os casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. A transferência do conhecimento é formal e obrigatória.
7. Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais	A Cogep ainda não provê este serviço.	O serviço é requisitado eventualmente, mesmo em casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Mesmo quando requisitado, a Cogep não é responsável pela gestão de mudanças, participando eventualmente de algumas atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de mudanças não fazem parte dos planos dos projetos, sendo considerados apenas referências para recomendações para os Gerentes de Projetos, não sendo mandatória a implementação.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Mesmo quando requisitado, a Cogep não é responsável pela gestão de mudanças, porém participa da maioria das atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de mudanças não fazem parte dos planos dos projetos, porém são considerados como uma indispensável referência para recomendações para os Gerentes de Projetos, não sendo mandatória a implementação.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Mesmo quando requisitado, a Cogep não é responsável pela gestão de mudanças, porém participa ativamente de todas as atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de mudanças fazem parte dos planos dos projetos, não sendo mandatória a implementação.	O serviço é requisitado em todos os casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. A Cogep é responsável pela gestão de mudanças, liderando atividades relacionadas, em apoio ao Gerente de Projetos. Os planos de ação para gestão de mudanças fazem parte dos planos dos projetos, e a implementação é mandatória.
8. Gerenciar os Stakeholders dos Projetos	A Cogep ainda não provê este serviço.	O serviço é requisitado eventualmente, mesmo em casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Mesmo quando requisitado, a Cogep não é responsável pela gestão dos stakeholders, participando eventualmente de algumas atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão dos stakeholders não fazem parte dos planos dos projetos, sendo considerados apenas referências para recomendações para os Gerentes de Projetos, não sendo mandatória a implementação.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Há uma preocupação eventual e opcional com a transferência do conhecimento.	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Em alguns casos, há preocupação com a transferência do conhecimento.	O serviço é requisitado em todos os casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. A Cogep é responsável pela gestão dos stakeholders, liderando atividades relacionadas, em apoio ao Gerente de Projetos. Os planos de ação para gestão dos stakeholders fazem parte dos planos dos projetos, e a implementação é mandatória.

PLANO DE AÇÃO								
Nº da Função	Função	Implementação	Abordagem de atuação	Nível atual	Nível desejado	Objetivo (O que fazer para chegar no nível desejado?)	Meta	Data
F1	Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração	Curto prazo	Estratégico	0	2	TBD	TBD	00/00/0000
F2	Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para o Gerenciamento	Curto prazo	Tático	0	1	TBD	TBD	00/00/0000
F3	Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos	Curto prazo	Operacional	0	1	TBD	TBD	00/00/0000
F4	Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Curto prazo	Tático	1	3	TBD	TBD	00/00/0000
F5	Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização	Curto prazo	Estratégico	0	1	TBD	TBD	00/00/0000
F6	Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projetos	Curto prazo	Operacional	0	1	TBD	TBD	00/00/0000
F7	Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais	Curto prazo	Estratégico	0	2	TBD	TBD	00/00/0000
F8	Gerenciar os Stakeholders dos Projetos	Curto prazo	Operacional	0	1	TBD	TBD	00/00/0000
F9	Prover Quadro Estratégico de Projetos	Médio Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F10	Monitorar o Desempenho do Portfólio	Longo Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F11	Conduzir Auditoria de Projetos	Longo Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F12	Gerenciar Projetos ou Programas	Médio Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F13	Gerenciar Benefícios de Projetos ou Programas	Longo Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F14	Prover Mentoring para os Gerentes de Projetos	Médio Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F15	Apoiar o Planejamento de Projetos	Médio Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F16	Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Projetos	Médio Prazo	Tático	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F17	Realizar Benchmarking	Médio Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F18	Prover Aconselhamento à Alta Administração na Tomada de Decisão Executiva	Médio Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F19	Gerenciar Reuniões de Lições Aprendidas	Médio Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F20	Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos	Longo Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F21	Gerenciar Interface com os Clientes dos Projetos	Longo Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F22	Gerenciar Alocação de Recursos entre Projetos	Médio Prazo	Tático	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F23	Gerenciar Banco de Dados de Lições Aprendidas	Longo Prazo	Tático	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F24	Participar do Planejamento Estratégico	Médio Prazo	Estratégico	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F25	Gerenciar Pessoas em Projetos	Médio Prazo	Tático	0	0	TBD	TBD	00/00/0000
F26	Gerenciar a Documentação dos Projetos	Médio Prazo	Operacional	0	0	TBD	TBD	00/00/0000

Obs:

Funções não prioritárias

*TBD (To Be Defined)

MODELO DE AVALIAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

O modelo refere-se ao *template* a ser utilizado pela Cogep e Comitê para avaliação e seleção dos projetos conforme item 8.1.1.5.



Atualizado em: XX/XX/XXXX

COORDENAÇÃO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS COGEP/CGPLA



MODELO DE AVALIAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Deptº ou Área Demandante	INFORMAÇÕES DO PROJETO		COMPLEXIDADE							ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		NOTA ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	PRIORIDADE	CLASSIFICAÇÃO			
	Nº processo SEI / nº DPP	Nome do Projeto	15% Unidades Envolvidas	40% Orçamento	15% Duração	10% Risco Equipe	5% Risco Partes Interessadas	15% Risco Político	15% Avaliação do Benefício	NOTA COMPLEXIDADE	40% Demanda Legal				60% Impacto na estratégia da organização		
XXXX	XXXX.XXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	4	4	4	2	2	2	4	2	2	7,7	1	4	2,8	21,56	Alta
XXXX	XXXX.XXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	2	1	3	4	2	1	1	1	1	3,8	2	2	2	7,60	Média
XXXX	XXXX.XXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	3	2	1	1	2	1	1	0	0	1,8	1	2	1,6	2,80	Baixa

CRITÉRIOS DE COMPLEXIDADE X CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS

CRITÉRIOS DE COMPLEXIDADE	CRITÉRIOS DE COMPLEXIDADE				PESO	
	NÍVEIS					
	4	3	2	1		
RISCOS (*)	Unidades Envolvidas	Acima de 3 unidades ou participação da organização como um todo	03 unidades, contando com a unidade de origem + COGEP	Unidade de origem, MAIS 01 unidade (qualquer) + COGEP	Somente a unidade de origem do projeto + COGEP	15%
	Orçamento	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil	40%
	Duração	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses	15%
	Equipe (Conhecimento e Experiência)	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido e a equipe já possui experiência no assunto	10%
	Partes Interessadas (Engajamento)	Nenhum Engajamento	Baixo Engajamento	Engajamento moderado	O engajamento e o alinhamento das partes interessadas do projeto é alto	5%
	Político (Influência)	Influência política de nível mais alto, impacto sobre o projeto é alto, podendo até influir na própria priorização e/ou execução do projeto	Influência política moderada, ou seja, existe ação externa mas o impacto sobre o projeto é moderado	Baixa influência política	Nenhum envolvimento ou influência política	15%
Avaliação do Benefício				Quando envolve retorno/impacto imediato à sociedade (ex: melhoria na saúde e saneamento no público alvo da instituição)	Quando envolve retorno/impacto imediato à instituição (ex: melhoria nos instrumentos de gestão)	
Aquisição				Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou contratação de serviços com Licitação/Contratação Direta	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou contratação de serviços mediante outros instrumentos (parcerias/convênios/termos de cooperação, etc)	

(*) Neste critério, estão envolvidos principalmente os fatores que envolvem orçamento (destinação de recursos), conhecimento global sobre gerenciamento de projetos, experiência da equipe do projeto na execução de projetos organizacionais, além da influência política sobre a priorização/classificação dos projetos, bem como o engajamento das partes interessadas, que é fator crucial para o sucesso do projeto. Cada um desses fatores poderão desencadear riscos - os quais deverão ser identificados, classificados e monitorados.

CRITÉRIO ESTRATÉGICOS	CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS				PESO
	NÍVEIS				
	4	3	2	1	
Demanda Legal (oriundas de órgãos de controle)	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal	40%
Impacto na estratégia da organização	Projeto tem muita relação com mapa estratégico. Atende a dois ou mais objetivos estratégicos	Projeto tem significativa relação com o mapa estratégico. Atende diretamente a um objetivo estratégico	Projeto tem alguma relação com o mapa estratégico. Atende indiretamente a um objetivo estratégico	Projeto sem relação direta com o mapa estratégico/objetivos estratégicos	60%

Parâmetros da Classificação dos Projetos, após aplicação dos critérios na planilha específica.

Resultado da Prioridade	Classificação	Análise da Classificação
De 1,00 a 2,99	Baixa (verde)	Projeto insatisfatório com pouca relação com o negócio/estratégia e que não retornará os resultados desejados para a organização e/ou para a sociedade dentro do tempo previsto.
De 3,00 a 7,99	Média (amarelo)	Projeto moderadamente satisfatório, aderente ou com relação com o negócio/estratégia, com possibilidades de resultados desejados para a organização
De 8,00 a 32,00	Alta (vermelho)	Projeto totalmente satisfatório ou muita relação com o negócio/estratégia, grandes possibilidades de retorno para a organização e para a sociedade.

Esta análise é de responsabilidade da COGEP, podendo fazer apontamentos adicionais, se necessário, para dar maior subsídio à deliberação (análise e aprovação) pelo Comitê Responsável (CGRC).

PASSO A PASSO PARA INCLUSÃO DO PROJETO NO SEI



Figura 1: Página da intranet da Funasa

Acesse o link:

https://sei.funasa.gov.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=FUNASA&sigla_sistema=SEI&web

O usuário deve digitar seu login e senha e depois pressionar "acessar"

Figura 2: Login para acesso ao SEI da Funasa

ÍNDICE

1. Iniciar processo no SEI
2. Escolha o tipo de processo: Selecione a opção: Gestão de Projetos:
Metodologia e Gerenciamento de projetos
3. Preenchimento do título do Projeto
4. Preenchimento dos interessados do Projeto
5. Escolha o nível do acesso do Projeto e clique em salvar
6. Clique no número do processo para gerar um novo documento
7. Tipo de documento: *Documento de Proposta de Projeto – DPP (exemplo)*
8. Escolha o nível de acesso do documento e confirme os dados
9. Formulário - DPP

INICIAR O PROCESSO NO SEI

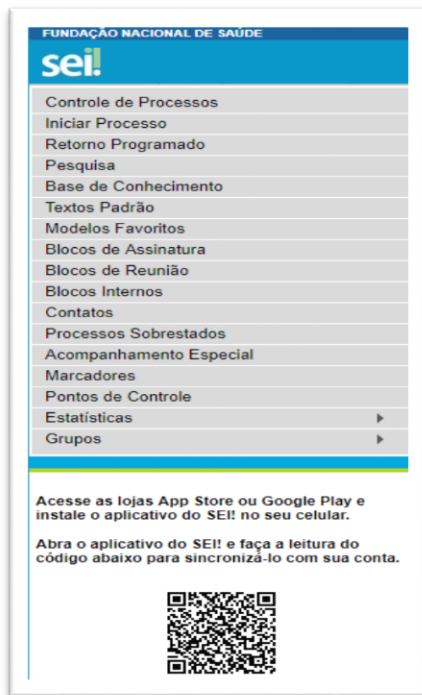


Figura 3: Ações do SEI

1

Item 1: O Usuário deverá entrar na Sessão "Iniciar Processo"



Iniciar Processo

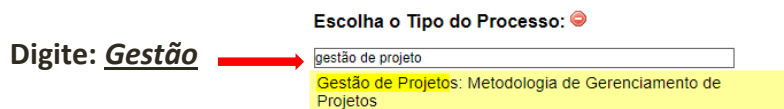


Figura 4: Tópicos de escolha do tipo de processo no SEI

2

Item 2: "Escolha o Tipo de Processo", ao digitar "Gestão" deverá selecionar "Gestão de Projetos: Metodologia de Gerenciamento de Projetos"

Iniciar Processo

Protocolo: Automático Informado

Tipo do Processo:

Especificação:

Classificação por Assuntos:

Interessados:

Observações deste processo:

Nível de Acesso: Sigiloso Restrito Público

3 O campo "Especificação Processo" deverá conter o Título do Projeto

4 Preencher os "interessados no Projeto", que serão todas as áreas envolvidas no projeto

5 O nível de acesso para os projetos a serem monitorados é o "Público". Em seguida clicar em salvar.

Salvar Voltar

Figura 5: Ficha de dados do processo

FASES E DOCUMENTOS DO PROJETO

O ciclo de vida dos projetos, independentemente de sua natureza, perpassa pelas seguintes fases (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e, por fim, encerramento, cada qual com sua documentação específica indicada.

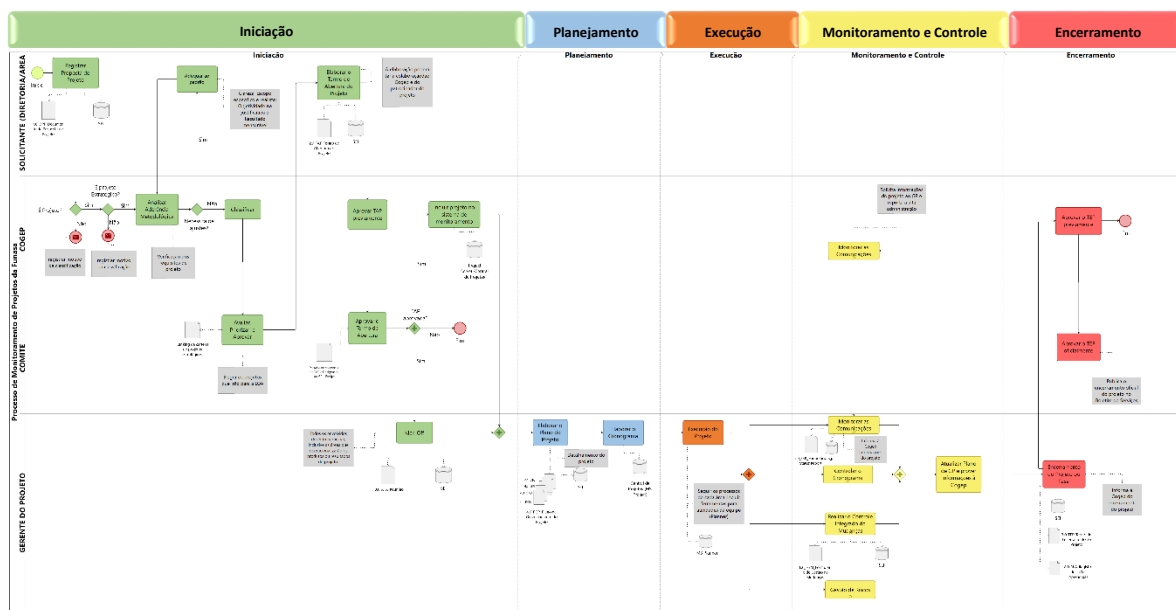


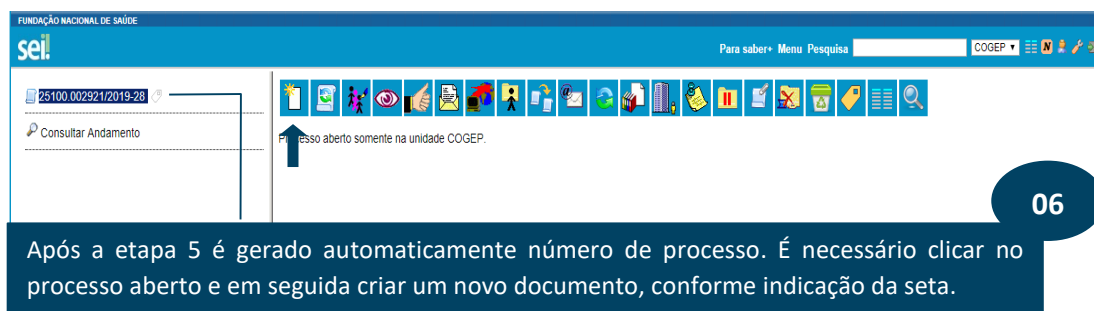
Figura 6: Processo de Monitoramento de Projetos

A numeração sequencial de cada documento está em conformidade com o processo de monitoramento de projetos e a sua inclusão no SEI deverá ser observada.



O exemplo a seguir refere-se à inclusão do Documento de Proposta de Projeto-DPP. A inclusão dos demais documentos no processo segue a mesma sistemática.

EXEMPLO: INCLUINDO O DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO - DPP



Após a etapa 5 é gerado automaticamente número de processo. É necessário clicar no processo aberto e em seguida criar um novo documento, conforme indicação da seta.

Figura 7: Tela para criação de novo documento no processo

Para gerar o documento deverá ser digitado no campo abaixo o documento desejado. Abaixo, utilizamos o DPP como exemplo.

Gerar Documento

Digite: **DPP**

Escolha o Tipo do Documento:

dpp

Projetos: 1. Documento de Proposta de Projeto-
DPP

Selecione Projetos 1:
Documento de Proposta de Projeto.

Figura 8: Tipo de documento de projeto

Os documentos existentes no SEI para inclusão nos processos de cada projeto são:

➤ Iniciação

- 1. DPP – Documento de Proposta de Projeto
- 2. TAP – Termo de Abertura do Projeto
- 3. ATA – Ata de Reunião

➤ Planejamento

- 4. PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto
 - 4.1. DIC – Dicionário da EAP
 - 4.2. GPI – Gerenciamento das partes interessadas (*Excel*)
 - 4.3. CRO - Cronograma (*Project web ou Central de Projetos*)
 - 4.4. PGR – Plano de gerenciamento de Risco (*Excel*)

➤ Monitoramento e Controle

- 5. FSR – Formulário de *Status Report* (*Excel*)
- 6. FGM - Formulário de Gestão de Mudanças

➤ Encerramento

- 7. TEP - Termo de encerramento do Projeto
- 8. RLA - Registro de lições aprendidas (*Excel*)

* Os modelos poderão ser solicitados para a Cogep se indisponíveis nos sistemas (SEI e Central de Projetos).

Gerar Documento

Preencher os campos requeridos. Para finalizar, definir o Nível de Acesso "Público" e confirmar os dados.

Projeto: 1. Documento de Proposta de Projeto-DPP

Texto Inicial

Documento Modelo
 Texto Padrão
 Nenhum

Descrição:

Interessados:

Destinatários:

Classificação por Assuntos:


Observações desta unidade:

Nível de Acesso

Sigiloso Restrito Público

Figura 9: Especificações do documento inserido



	Fundação Nacional de Saúde	Documento de Proposta de Projeto – DPP	DPP n.º: xx/2019
---	----------------------------	--	------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA SOLICITANTE
 <Registrar informações da área e do solicitante do projeto.>

Nome do Solicitante:	Matricula:
E-mail:	Área/Setor:

2. TÍTULO DO PROJETO (Campo obrigatório)
 <Descrever o título do projeto.>

3. ESCOPO DO PROJETO (Campo obrigatório)
 <escrever o escopo do projeto de forma sucinta (macro).>

4. PRAZO ESTIMADO (Campo obrigatório)
 <Descrever a previsão de início e fim, incluindo a duração do projeto.>

INÍCIO:	FIM:	DURAÇÃO:
---------	------	----------

5. JUSTIFICATIVA (Campo obrigatório)
 <Descrever de forma clara a justificativa contendo um breve histórico e as principais motivações.>

Preencha o formulário e encaminhe-o para a COGEP para análise da aderência metodológica e posterior encaminhamento ao Comitê (CGRC) para aprovação.

Figura 9: Formulário DPP (Documento de Proposta de Projeto)

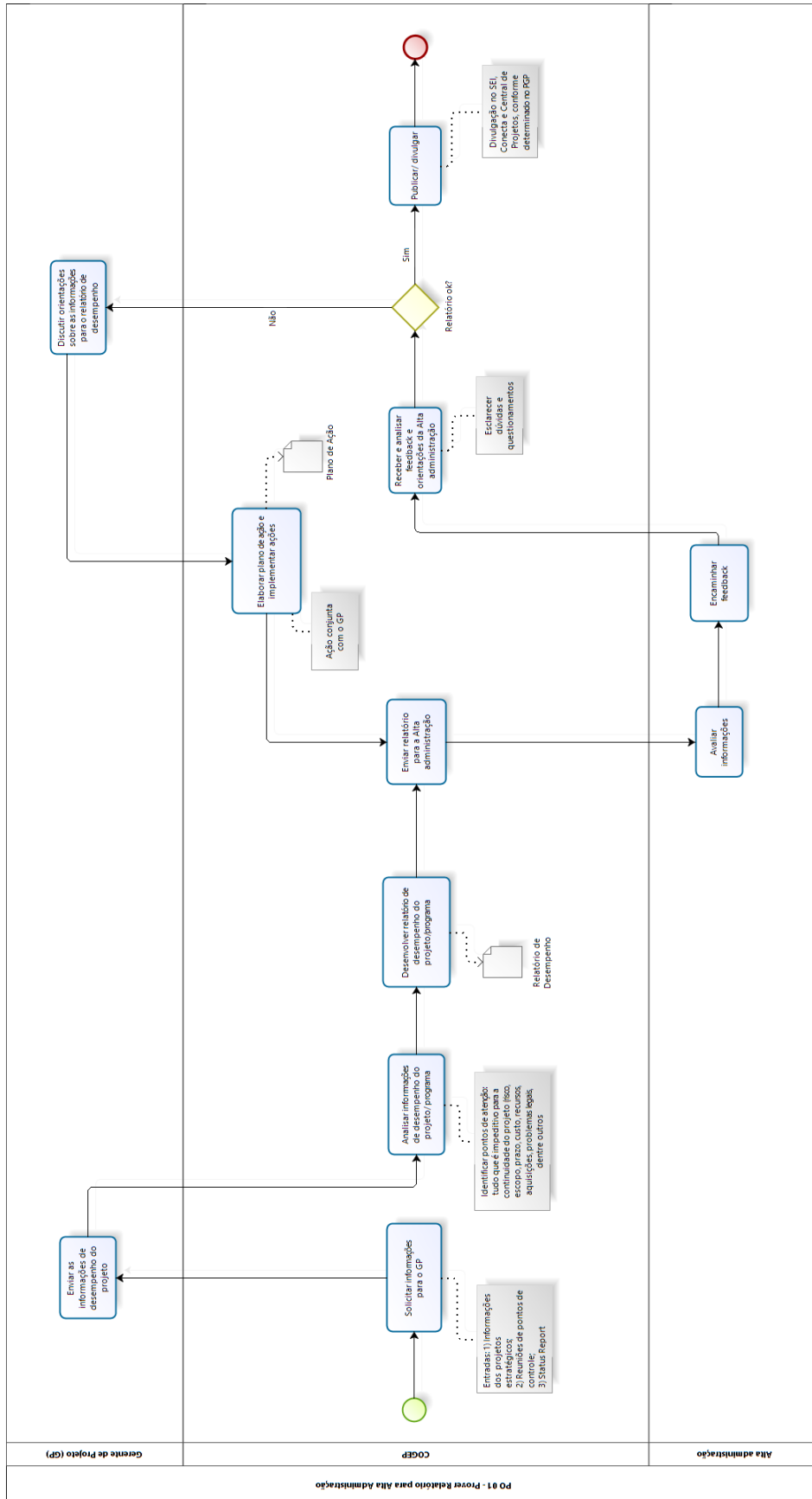
O fluxo de encaminhamentos e aprovações consta no processo de monitoramento dos projetos.

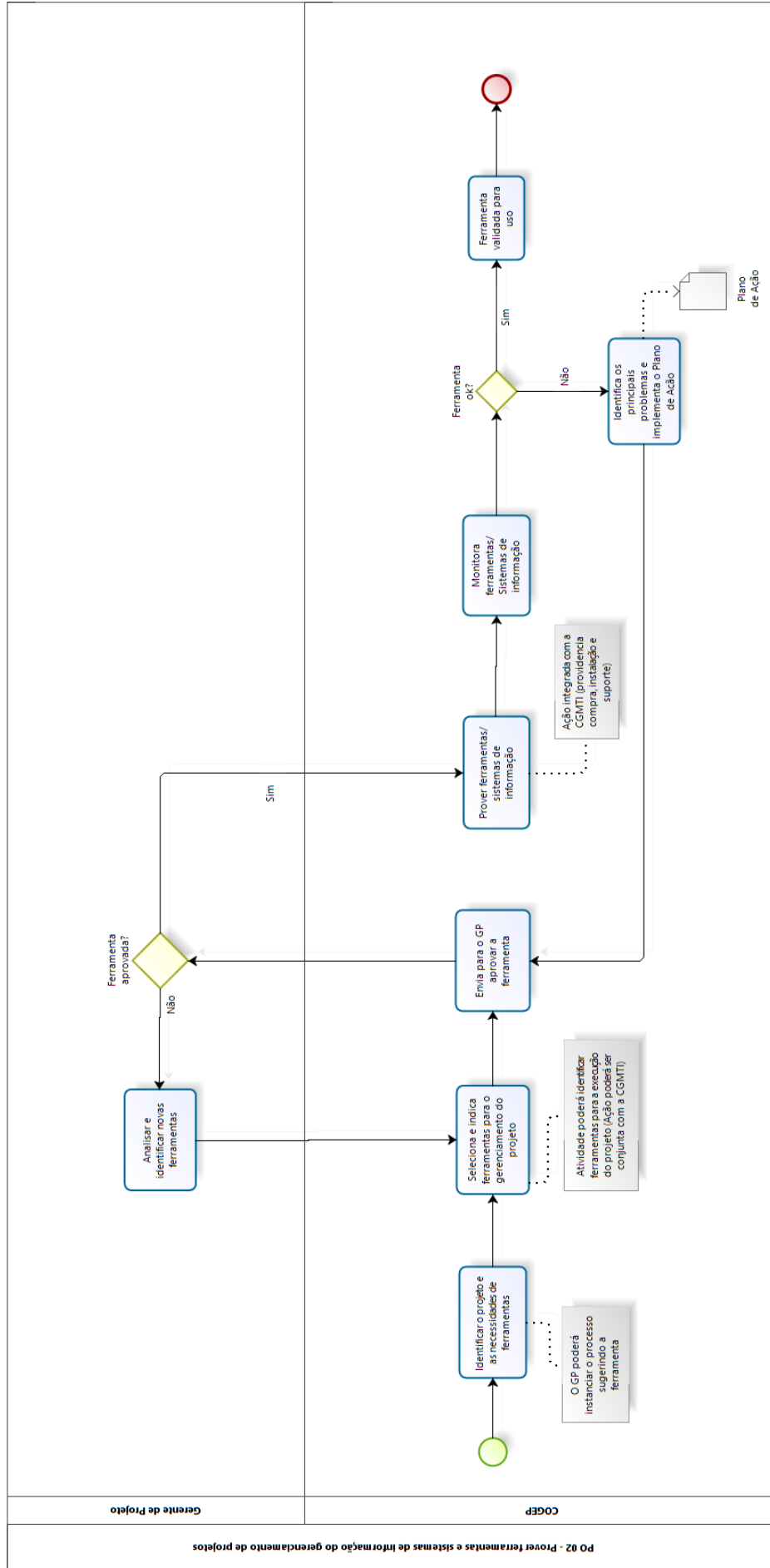


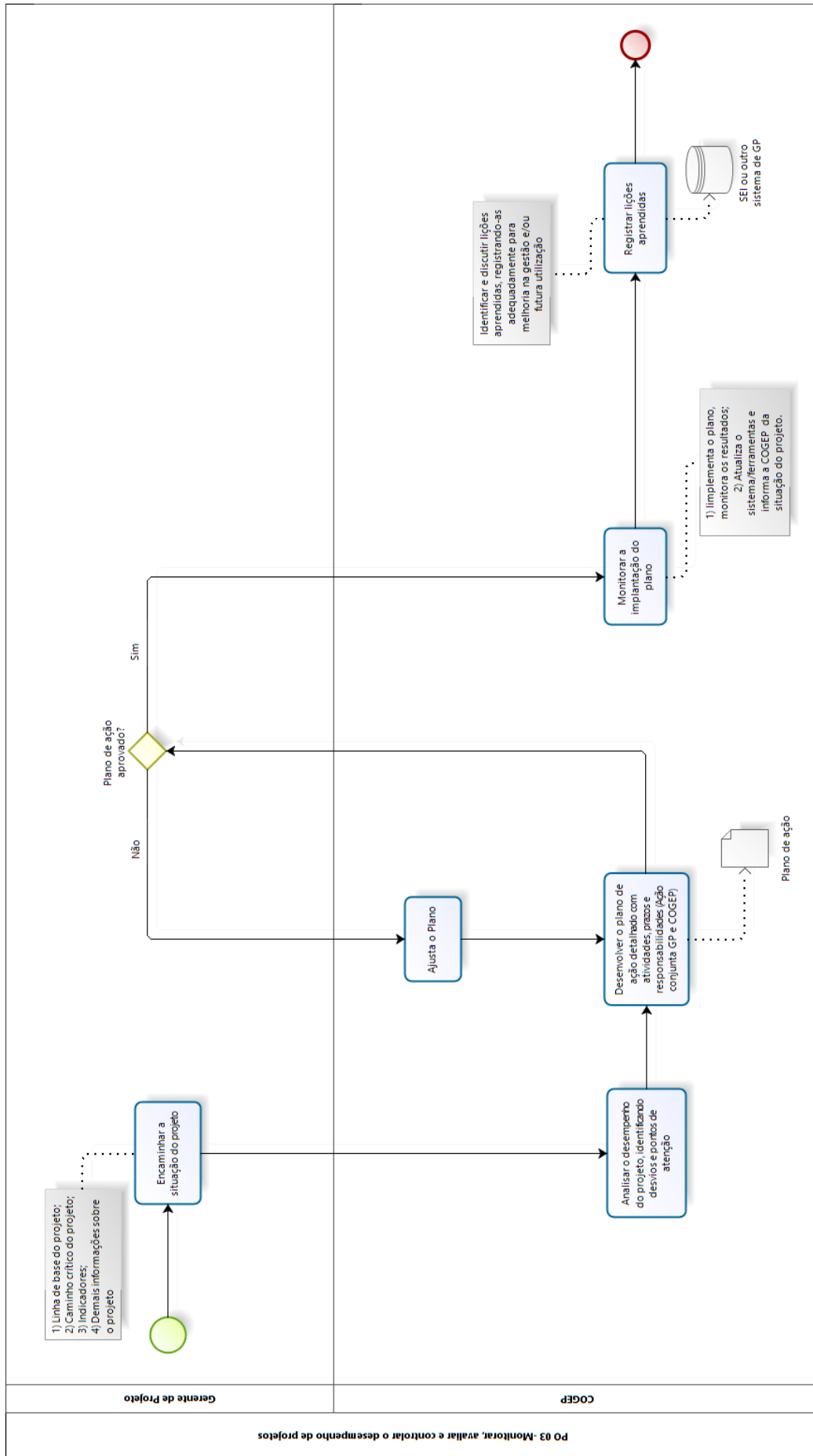
As deliberações sobre os documentos (DPP, TAP, PGP, FGM e TEP) serão realizadas via despacho e, quando for necessário, acompanhadas de Nota ou Parecer Técnico.

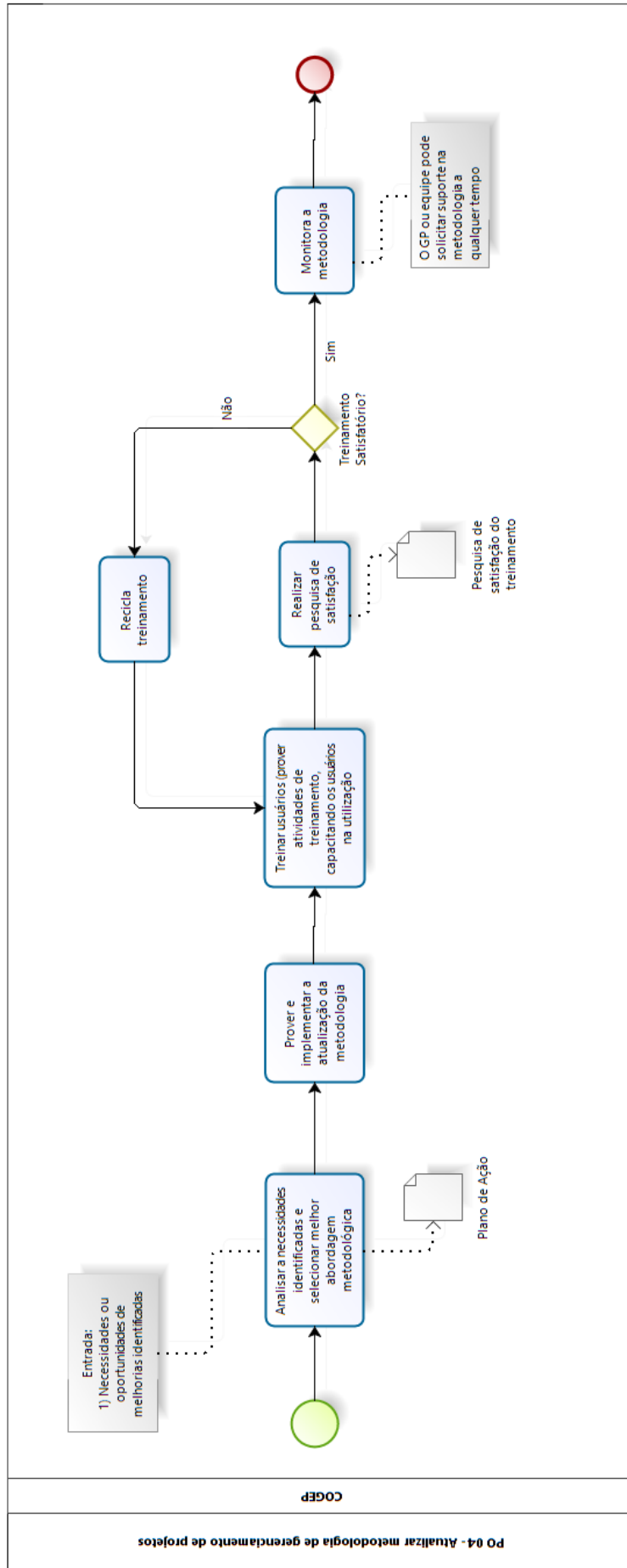
MAPAS DE PROCESSOS DAS FUNÇÕES DA Cogep (CATÁLOGO DE SERVIÇOS)

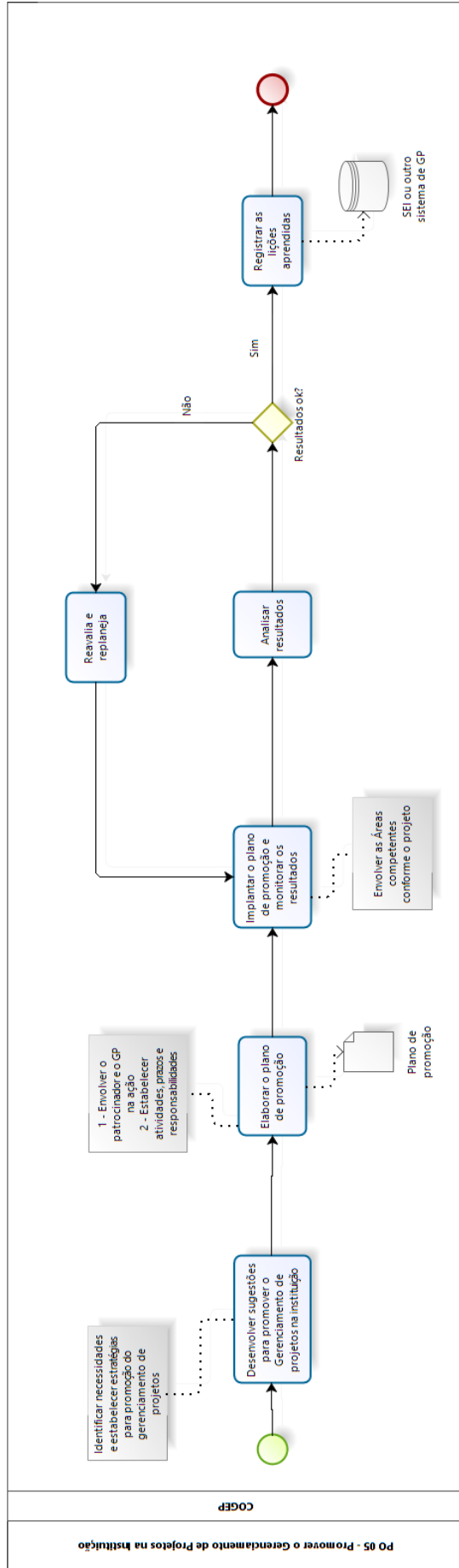
Os 8 fluxos abaixo referem-se ao item 5.4 Funções da Cogep e compõem o catálogo de serviços os quais poderão ser utilizados e demandados por todos os envolvidos em projetos da instituição.

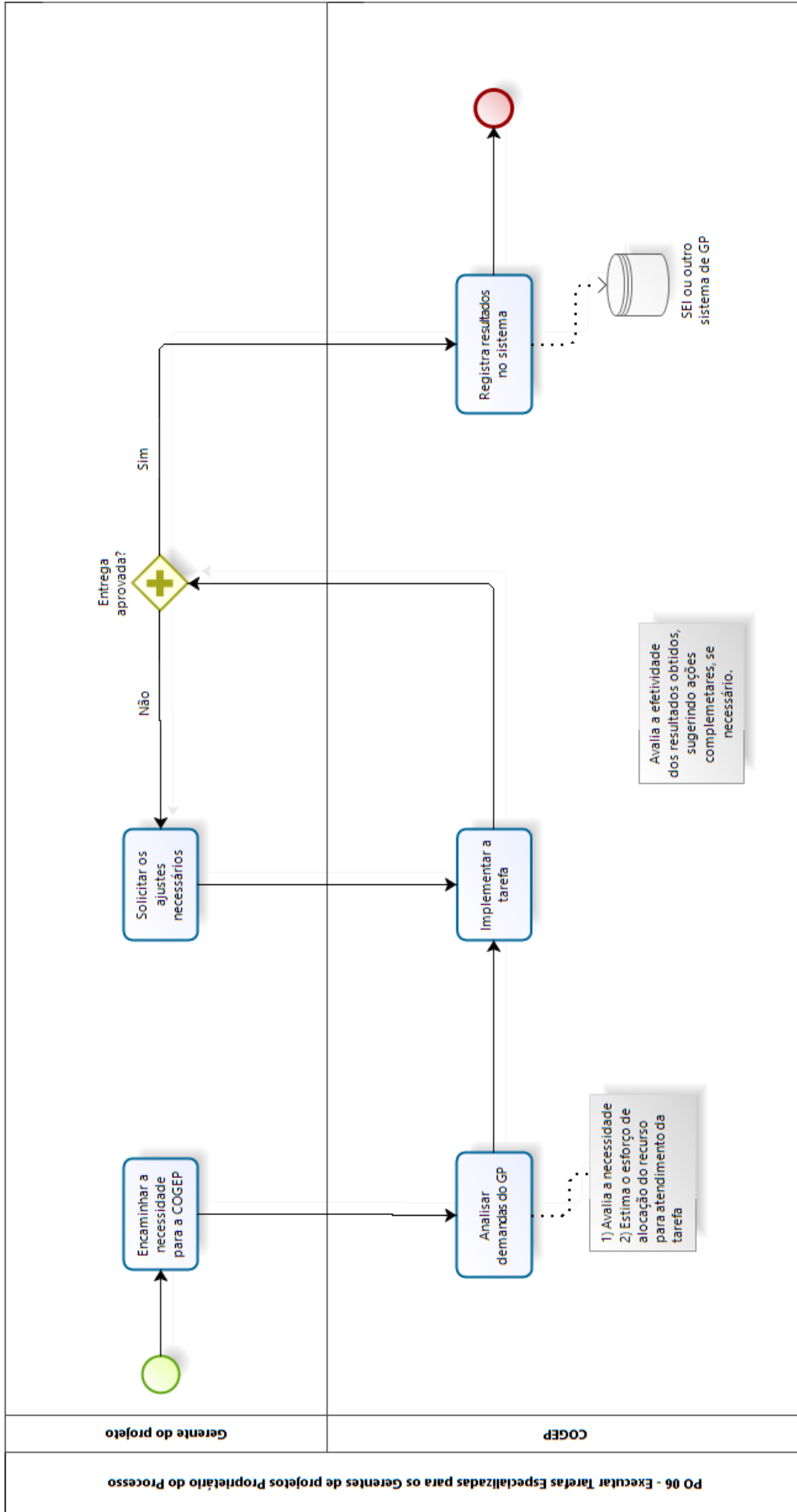


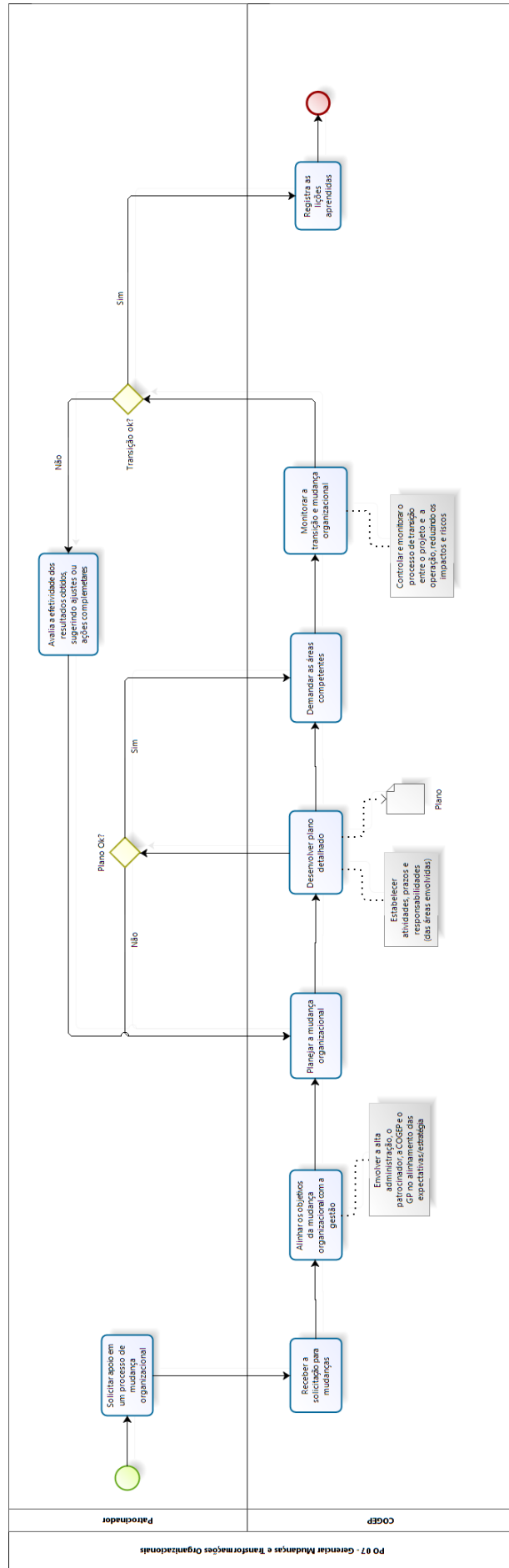


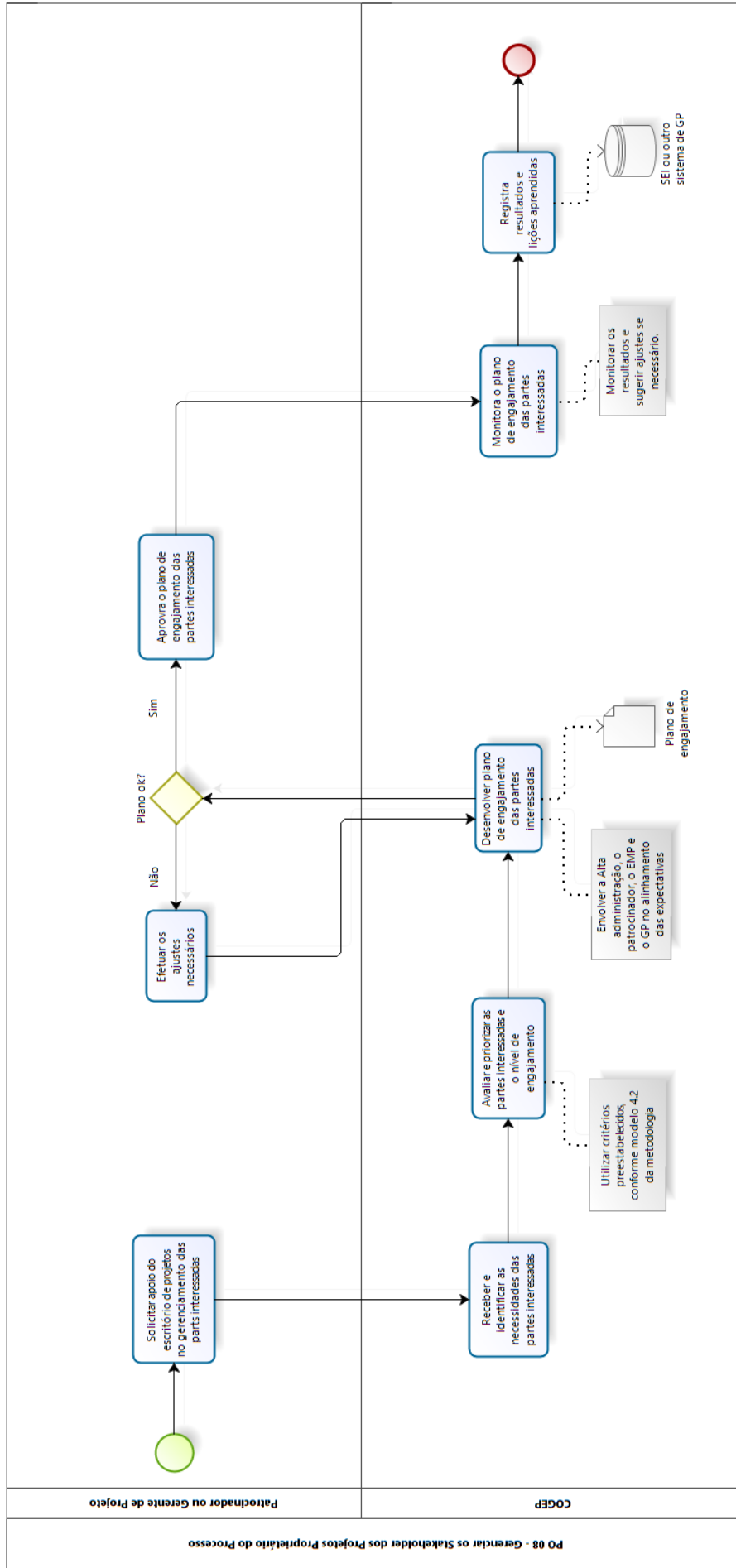














Fundação
Nacional
de Saúde



MINISTÉRIO DA
SAÚDE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL