



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE

DELIBERAÇÃO CGIRC/ IFS Nº 22, DE 17 DE MAIO DE 2022

Aprova o Manual de Gestão de Projetos Estratégicos, documento complementar da Instrução Normativa nº 02/2022/PRODIN.

A PRESIDENTE DO COMITÊ DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE faz saber que, no uso das atribuições legais que lhe confere a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e o Art. 11 do Estatuto do IFS, a Resolução nº 46/2020/CS/IFS e considerando a 3ª Reunião Ordinária do CGIRC/IFS em 2022, ocorrida em 10 de maio de 2022,

RESOLVE:

Art. 1º APROVAR o Manual de Gestão de Projetos Estratégicos, documento complementar da Instrução Normativa nº 02/2022/PRODIN;

Art. 2º Esta Deliberação entra em vigor no dia 1º de junho de 2022.

Aracaju, 17 de maio de 2022.

Ruth Sales Gama de Andrade
Presidente do CGIRC/IFS

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

*Pro - Reitoria de Desenvolvimento Institucional &
Diretoria de Planejamento e Gestão*

ESCRITÓRIO DE PROJETOS
ESTRATÉGICOS



INSTITUTO
FEDERAL
Sergipe

Aracaju - SE
2022

Copyright © 2022 - Instituto Federal de Sergipe

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte

Reitora

Ruth Sales Gama de Andrade

Pro - reitoria de Desenvolvimento Institucional

José Espínola da Silva Júnior

Diretoria de Planejamento e Gestão

Marisa Rodrigues Antunes

Escritório de Projetos Estratégicos

Maria Carolina Souza de Carvalho

Elaboração Textual: Maria Carolina Souza de Carvalho

Diagramação: Maria Carolina Souza de Carvalho

Capa: Maria Carolina Souza de Carvalho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
Rua Francisco Portugal, 150 - Bairro Salgado Filho
Aracaju - SE - CEP.: 49.020-390
www.ifs.edu.br/prodin



Ministério da Educação

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

Presidente da República

Jair Messias Bolsonaro

Ministro da Educação

Victor Godoy Veiga

Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica

Tomás Dias Sant'Ana

Reitora IFS

Ruth Sales Gama de Andrade

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

José Espínola da Silva Júnior

Diretoria de Planejamento e Gestão

Marisa Rodrigues Antunes

Escritório de Projetos Estratégicos

Maria Carolina Souza de Carvalho

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Atributos do Projeto	04
Quadro 4.1	Grupos de Processos no Ciclo de Vida dos Projetos	18
Quadro 4.2	Correlação entre Grupos de Processos de Trabalho e as Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos	24
Quadro 5.1	Elementos do Termo de Abertura do Projeto	27
Quadro 5.2	Elementos do Plano de Gerenciamento do Projeto	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Atributos do Projeto	04
Figura 1.2	Comparativo entre finalidade, Objetivo e Escopo de um projeto	05
Figura 1.4	Relação entre os projetos e a estratégia institucional	07
Figura 3.1	Competências requeridas ao gerente de projetos	13
Figura 3.2	Esfera de influência do gerente de projetos	14
Figura 4.1	Ciclo de vida do projeto	17
Figura 4.2	Nível de Risco versus Tempo	18
Figura 5.1	Questões a serem respondidas no planejamento e gestão do projeto	26
Figura 5.2	Canva da fase inicial do ciclo de vida do projeto	26
Figura 5.3	Fase intermediária da gestão de projetos	30
Figura 5.4	Encerramento do Projeto	32

SUMÁRIO

1. PROJETO	3
1.1. Atributos dos Projetos	3
1.2 Diferença entre Atividade Funcional e Projeto	5
1.3 Escritório de Gerenciamento de Projetos no IFS.....	6
1.4. Vinculação entre o projeto e o planejamento estratégico do IFS.....	7
1.5. O que se pretende com o Gerenciamento de Projetos no IFS	8
2. VANTAGENS DA GESTÃO DE PROJETOS	9
2.1 Alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais	9
2.2 Melhoria da Comunicação Interna	9
2.3 Otimização dos Recursos.....	10
2.4 Definição das Obrigações e Responsabilidades.....	10
2.5 Melhoria do Planejamento Interno	10
2.6 Auxílio à melhoria do processo decisório.....	11
2.7. Aprimoramento do Modelo de Gestão Organizacional e Motivação dos servidores.....	11
3. O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS E DEMAIS ENVOLVIDOS.....	12
3.1. Gerente de Projetos	12
3.1.1 Competências do Gerente e da Equipe de Projetos.....	13
3.1.2. Esfera de influência do Gerente de Projetos.....	14
3.2. Escritório de Projetos Estratégicos - EPE.....	14
3.3. Clientes	15
3.4. Patrocinador do Projeto (Sponsor).....	16
4. CICLO DE VIDA E GESTÃO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO	17
4.1. Grupos de processos ou Fases do Projeto.....	18
4.2. Áreas de Conhecimento	19
4.2.1 Gerenciamento da Integração.....	19
4.2.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto	20
4.2.3. Gerenciamento do Cronograma do Projeto.....	20
4.2.4. Gerenciamento dos Custos.....	21
4.2.5. Gerenciamento da Qualidade	21
4.2.6. Gerenciamento dos Recursos.....	21

4.2.7. Gerenciamento das Comunicações	21
4.2.8 Gerenciamento dos Riscos	22
4.2.9. Gerenciamento das Aquisições	22
4.2.10. Gerenciamento das Partes Interessadas.....	22
5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS NO IFS.....	25
5.1 Fase Inicial do Projeto.....	26
5.1.1. Iniciação.....	27
5.1.2. Planejamento.....	28
5.2. Fase Intermediária do Projeto.....	29
5.2.1. Execução.....	30
5.2.2 Monitoramento e Controle	31
5.3. Fase Final	31
5.3.1. Encerramento	32
APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DE PROJETO	34
APÊNDICE B – PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	41
APÊNDICE C – CANVA TAP	50
APÊNDICE D – CANVA PGP	51
REFERÊNCIAS	52

1. PROJETO

*“Um bom arqueiro atinge o alvo
antes mesmo de ter atirado”.*
Zhao Buzhi

O termo **projeto** é frequentemente utilizado em diversas instituições e sob variadas circunstâncias, como algo associado à concretização de um propósito, de uma intenção. Segundo o Guia PMBoK (2017, p.720), o projeto corresponde a “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Corroborando a definição acima, o Manual de Gestão de Projetos do IFPR (2012, p.5), traz que o projeto corresponde a um “esforço temporário, não necessariamente de curta duração, com início e término determinado, empreendido para atingir um objetivo específico por meio de um conjunto de tarefas inter-relacionadas”.

O Ministério Público Federal, em Manual próprio, apresenta a seguinte definição de projeto “empreendimento temporário, planejado, devidamente aprovado pela autoridade competente, com recursos quantificados previamente, realizado de maneira coordenada, que visa alcançar uma finalidade específica” (BRASIL, 2015, p.12).

Ou ainda, conforme o Manual de Gestão de Projetos do TRT 13ª Região, representa um “**conjunto de atividades ou medidas** planejadas para serem executadas com (a) responsabilidade de execução definida, (b) objetivos determinados, (c) abrangência (ou escopo) definida, (d) prazo delimitado e (e) recursos específicos”. (BRASIL, 2011)

Neste contexto, segundo Molinari (2014, p.18), “comandar um projeto é realizar uma administração prática e realista de elementos quaisquer que estejam voltados para o um objetivo comum”.

1.1. ATRIBUTOS DOS PROJETOS

Os atributos a seguir listados correspondem a características inerentes aos projetos, assim, em maior ou menor grau, considerando sua natureza e a fase em que se encontram, todos os projetos apresentam as seguintes propriedades:

Figura 1.1 – Atributos do Projeto



Fonte: Elaborado com base no PMBoK (2017)

Quadro 1.1 – Atributos do Projeto

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Singularidade	Refere-se à ideia de que projetos sempre envolvem a realização de algo novo, singular, não repetitivo, portanto, são trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que geram benefícios únicos até o momento de seu encerramento.
Temporariedade	Todos os processos possuem início e fim bem definidos, sua duração definida em função do problema a ser resolvido e dos objetivos que se pretende alcançar.
Incerteza	Entende-se que cada projeto possui algum grau de incerteza ao gerar um benefício singular, uma vez que há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e resultados esperados.
Interdisciplinaridade	O desenvolvimento de projetos requer uma gama de conhecimentos de diferentes áreas. A metodologia de gestão de projeto pressupõe, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas (planejamento, informática, orçamentação e custos, dentre outras).
Ciclo de Vida	O ciclo de vida guarda relação com o atributo da temporariedade dos e representa a sequência de fases que do começo ao fim dos projetos.

Fonte: Elaborado com base no Gerenciamento de Riscos no Ministério Público Federal (2015)

Buscando estabelecer um paralelo entre atributos e conceitos anteriormente apresentados, facilmente depreende-se que sua natureza temporária advém da indicação de que os projetos possuem início e término definidos.

Seu término, por sua vez, é alcançado a partir do alcance dos objetivos ou quando o projeto é encerrado porque estes não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

1.2 DIFERENÇA ENTRE ATIVIDADE FUNCIONAL E PROJETO

Atividade funcional representa uma ação rotineira e de caráter permanente, uma operação continuada, repetitiva, na qual existem operações inter-relacionadas.

Estas atividades, também chamadas de operações, diferem dos projetos, principalmente, quanto à sua temporalidade. Enquanto os projetos são temporários e exclusivos, as atividades funcionais ou operações são contínuas e repetitivas. (BRASIL, 2015).

Figura 1.2 – Comparativo entre Finalidade, Objetivo e Escopo de um projeto.



Fonte: Elaborado com base no Manual de Gerenciamento de Projetos do Ministério Público Federal (2015).

Assim, a gestão de atividades funcionais ou operações envolve uma sequência de atividades rotineiras que, juntas, compõem a maneira pela qual a instituição funciona. São ações repetitivas e padronizadas que acarretam sempre em um mesmo resultado.

1.3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO IFS

No âmbito do Instituto Federal de Sergipe, o Escritório de Projetos Estratégicos, instituído pela **Portaria IFS nº 1.228/2020**, possui como responsabilidade a gestão, supervisão, orientação e coordenação das fases de projetos voltados à implementação da estratégica.

Nesse cenário e considerando o desenho da estrutura organizacional da instituição, o Escritório de Projetos Estratégicos (EPE) é parte da estrutura formal da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), sendo diretamente subordinado à Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG/PRODIN).

O escritório tem o propósito de disseminar a cultura de planejamento e gestão com foco na concretização do planejamento estratégico institucional, bem como a geração de valor efetivo à sociedade.

No âmbito do IFS, cumpre ao Escritório de Projetos Estratégicos, prover os seguintes serviços:

- ❖ **Gerenciamento da carteira de projetos:** Manter o controle e o registro dos projetos que estão sendo propostos, executados ou encerrados;
- ❖ **Suporte aos projetos:** Oferecer assistência técnica aos gerentes e equipes de projetos, para que busquem o aprimoramento do planejamento, assim como da execução e acompanhamento do projeto;
- ❖ **Definição e gerenciamento do processo de gestão e as normas de projetos:** Estabelecer um padrão de comunicação e trâmite dos projetos, a fim de evitar o desalinhamento entre os envolvidos;
- ❖ **Analisar e reportar resultados dos projetos:** Analisar as informações geradas por meio dos projetos, para realização da comunicação de resultados e transparência das ações e custos envolvidos, subsidiando a tomada de decisão pelas instâncias competentes;
- ❖ **Assegurar o alinhamento estratégico dos projetos:** Verificar a conformidade entre aquilo que está sendo proposto ou está sendo executado frente ao planejamento estratégico institucional, de maneira que toda e qualquer iniciativa dos projetos esteja voltada ao alcance de pelo menos um objetivo estratégico;

- ❖ **Capacitar e instruir gerentes e equipes dos projetos:** Capacitar os envolvidos em conceitos e práticas de gestão de projetos, para que os resultados obtidos na execução sejam cada vez melhores, além do planejamento e do monitoramento mais precisos.

1.4. VINCULAÇÃO ENTRE O PROJETO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFS

De acordo com o Guia PMBoK (2017), os projetos são frequentemente utilizados como um meio de, direta ou indiretamente, alcançar os objetivos do plano estratégico organizacional. Neste sentido, portanto, os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais considerações estratégicas.

No âmbito do EPE, os projetos devem estar intrinsecamente vinculados ao planejamento estratégico, de modo que atendam a duas premissas básicas:

- Todo e qualquer projeto é criado somente se estiver suportando pelo menos um objetivo ou iniciativa estratégica; e
- O acompanhamento dos resultados do projeto deve ser realizado por meio de indicadores que permitam avaliar as ações.

Assim, cada projeto deve possuir pelo menos um indicador global que possibilite o acompanhamento do seu cumprimento frente à estratégia institucional.

Figura 1.4 – Relação entre os projetos e a estratégia institucional



Fonte: Manual de Gestão de Projetos do MPF (2015, p.15)

Nesse cenário, a figura acima busca apresentar a relação entre a alta administração do IFS com o EPE e os projetos estratégicos. Percebe-se que cabe à alta administração elaborar o planejamento estratégico, com seus objetivos e diretrizes. Compete à gestão estratégica a definição daqueles propósitos considerados estratégicos, definindo, assim, o portfólio de projetos estratégicos da instituição.

Ao EPE cabe regulamentar o processo de trabalho, documentar padrões e prover suporte às equipes e gerentes de projeto.

1.5. O QUE SE PRETENDE COM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO IFS

O gerenciamento de projetos no IFS tem por objetivo direcionar a implementação de iniciativas estratégicas, contribuindo para aumentar a agilidade do processo decisório e buscando minimizar incertezas em sua execução.

Pretende-se, portanto, potencializar as chances de concretização da missão institucional.

2. VANTAGENS DA GESTÃO DE PROJETOS

A gestão organizacional orientada pela metodologia de gestão de projetos faz com que os envolvidos reflitam acerca dos Objetivos Estratégicos e Ações e Programas prioritários para a instituição.

2.1 ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS

Os projetos são criados de forma a responder a situações que – de maneira geral - as tarefas operacionais não conseguem atender. A razão de sua existência está ou deveria estar diretamente ligada à necessidade de se atingir os objetivos estratégicos da instituição.

O alinhamento da gestão de projetos ao planejamento institucional, conforme visto no Item 1.4 deste manual, contribui para que os gestores possam determinar os projetos a serem executados, a fim de que sejam atingidos os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou nos Planos Anuais de Trabalho (PAT).

2.2 MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A **comunicação organizacional** é uma ferramenta estratégica que garante que todos os colaboradores trabalhem engajados com os objetivos da instituição. A boa gestão desse ativo interno favorece a identificação da imagem corporativa, dos sistemas de comunicação, profissionais, atividades e ações de comunicação, planejamento e gestão da comunicação institucional, lei, ética.

O fortalecimento dos canais institucionais trabalhados na gestão dos projetos, contribui para uma administração mais efetiva das expectativas das partes interessadas, de maneira possibilitar a redução de atritos por informações conflitantes e desperdício de energia humana e recursos institucionais.

Sob a perspectiva da Gestão de Projetos - a partir de uma análise criteriosa e do conhecimento do estado institucional atual e da definição da posição almejada - é possível delinear estratégia contendo a abrangência da iniciativa, seu formato, conteúdo, período, destinatários e demais interessados, bem como a periodicidade com que as informações sobre o projeto devem ser distribuídas.

2.3 OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS

A correta compreensão de como os recursos estão sendo utilizados permite sua melhor distribuição, desde sua escolha à sua alocação e acompanhamento de sua execução.

Acerca deste ponto, e segundo o Manual de Gestão de Projetos do IFPR, mostra-se importante destacar que tão importante quanto executar os projetos corretamente é executar os projetos corretos. Portanto, estabelecer processos de seleção e priorização de projetos que incluam critérios claros, evita desperdícios de recursos financeiros, de pessoal e de tempo em projetos que não trazem valor e impacto para a estratégia institucional.

2.4 DEFINIÇÃO DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES

Ainda de acordo com o Manual de Gestão de Projetos do IFPR (2012), a definição clara dos papéis e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas no projeto - desde o gerente e sua equipe até o usuário da entrega final - permite o acompanhamento do desempenho e dos resultados de cada um dos atores do projeto.

Ademais, a partir da definição dos papéis identificam-se as competências necessárias, possibilitando, tanto à instituição quanto ao servidor, a construção de trilhas de aprendizado e o desenvolvimento de planos capacitação direcionados.

Por fim, a compreensão do papel e da responsabilidade de cada ator envolvido tende a diminuir a existência de conflitos.

2.5 MELHORIA DO PLANEJAMENTO INTERNO

A aplicação correta de uma metodologia de gerenciamento de projetos, com definição de processos padrão e técnicas permitem um amadurecimento nas atividades de planejamento, execução e controle das atividades institucionais.

Assim, a adoção de melhores práticas e conhecimentos adequados ao contexto institucional gera um ambiente de maior organização, ao passo em que aumentam as chances de sucesso. Pode-se apontar ainda a diminuição do tempo de maturação e início de novos projetos, além de fortalecer a transferência de conhecimento, por meio de lições aprendidas.

2.6 AUXÍLIO À MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO.

O registro, por meio da documentação das ações, facilita a comunicação das tarefas realizadas e possibilita o aprimoramento do processo de tomada de decisão.

Neste sentido, o processo sistemático de armazenar as informações e recuperá-las de forma tempestiva, auxilia a comunicação entre partes interessadas, fornece as bases para a tomada de decisão adequada, evitando a repetição de erros, e suas consequências.

O uso de modelos institucionais acelera o início de novos projetos facilita transferência de conhecimento para outras equipes, sob a forma de lições aprendidas e, ainda, permite aprimorar o próprio processo de gestão dos projetos.

2.7. APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Um dos benefícios da gestão por projetos é a possibilidade de visualização, por parte dos envolvidos, de seu pertencimento a algo maior, no nosso caso, ao IFS.

Promove, desta forma, a consciência - enquanto agentes de mudança - do impacto das atividades desenvolvidas e sua vinculação aos objetivos institucionais.

Nesse ambiente, trabalhar por projetos é saber trabalhar com pessoas, com senso de pertencimento e motivação, com maximização de resultados e clareza de papéis, alçando a motivação dos servidores ao patamar de fator crítico para alcance do resultado desejado.

3. O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS E DEMAIS ENVOLVIDOS

De acordo com o PMI (2017), o gerente de projetos é responsável por um papel crítico na liderança da equipe na busca pelo alcance dos objetivos do projeto. Em alguns formatos organizacionais, o gerente de projetos também pode ser chamado a prestar consultoria à alta administração de ideias para alcance dos objetivos estratégicos e melhorar o desempenho organizacional.

Em última análise, a função de gerenciamento de projetos é adaptada à organização da mesma forma que os processos de gerenciamento de projetos são adaptados para atender ao projeto.

3.1. GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projeto corresponde à pessoa formalmente designada para liderar a equipe responsável pelo planejamento e persecução dos objetivos do projeto. É o responsável por certificar-se que os trabalhos e atividades estão sendo executadas no prazo e com qualidade, cabendo a liderança no planejamento, na organização e controle das atividades.

Cabe ao gestor do projeto manter as informações e equipes motivadas, bem como os sistemas e cronogramas atualizados. O gestor precisa administrar os conflitos para que o projeto não seja prejudicado, e, sem dúvida, uma de suas tarefas mais complexas consiste em potencializar o melhor de cada colaborador.

Neste contexto, convém ressaltar que o papel do gerente de projetos difere daquele do gerente tático nos moldes institucionais, sua atuação relaciona-se à condução estratégica e multidisciplinar dos processos específicos, atrelados especificamente ao projeto, e que possuem grande capacidade de impacto de seu sucesso.

Em sua atuação, primeiramente, o gestor deve apresentar de maneira clara o objetivo do projeto e comunicá-lo à sua equipe, a fim de criar uma visão do escopo em que se baseará o trabalho.

Após definição das tarefas a serem executadas, é preciso organizar e garantir os recursos (humanos, materiais ou financeiros) para a realização das atividades. Mostra-se importante

destacar que para projetos grandes e que envolvam muitas pessoas, o gestor pode designar líderes para grupos específicos de tarefas.

3.1.1 Competências do Gerente e da Equipe de Projetos

O Gerente de Projetos terá por responsabilidade conduzir as atividades e os processos relativos ao projeto, destacando-se também como principais competências:

- Assegurar que o projeto seja executado eficientemente, no tempo e custos determinados, assegurando que os recursos estejam disponíveis quando necessário.
- Auxiliar às Unidades Demandantes no preenchimento do Termo de Abertura do Projeto (TAP), na fase inicial do projeto.
- A elaboração, juntamente com o EPE e a equipe do projeto, do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Acompanhar a execução do projeto, aí compreendidas as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a execução do PGP;
- Gerenciamento da comunicação e das demais áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, stakeholders ou grupos de interesse.

Figura 3.1 – Competências requeridas ao gerente de projetos.



Fonte: Elaborado com base em MPF (2015)

Nesta conjuntura de contexto multidisciplinar, é importante refletir sobre as competências requeridas da equipe, formada pelas pessoas responsáveis por executar as

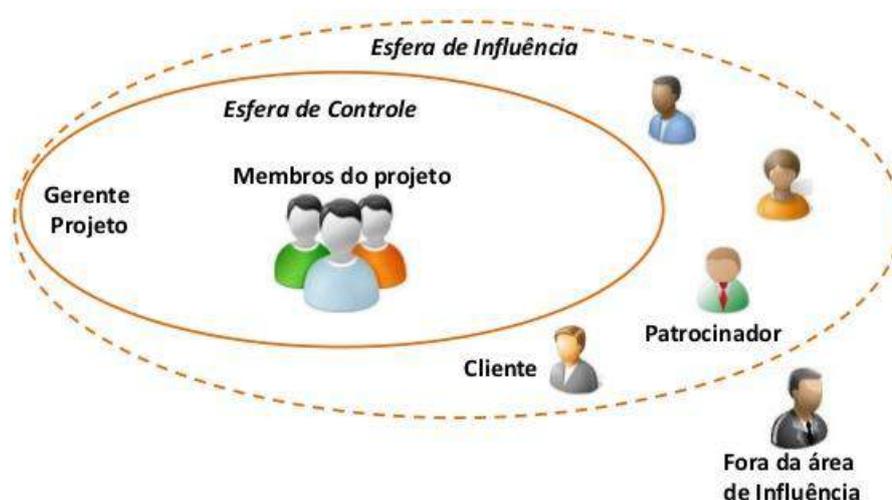
atividades do projeto. Portanto, essas necessidades dependerão do papel específico de cada integrante, assim como da natureza do projeto desenvolvido.

3.1.2. Esfera de influência do Gerente de Projetos

No decorrer das atividades, o gerente de projetos realiza diversas ações e funções que refletem sua esfera de influência.

Estas funções refletem as capacidades do gerente e representam o valor e suas contribuições, no campo da liderança, capazes de influenciar a mudança do status que ensejou a criação do projeto. (PMI, 2017)

Figura 3.2 – Esfera de influência do gerente de projetos



Fonte: PMI (2017)

3.2. ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS - EPE

Instituído pela Portaria IFS nº 1.228/2020, o Escritório de Projetos Estratégicos (EPE) é responsável por gerenciar, supervisionar, orientar e coordenar as fases de projetos voltados para a implementação da estratégia no âmbito do IFS.

Em seu âmbito de atuação, o EPE como competências:

- Gerenciar e consolidar o portfólio dos projetos estratégicos;
 - Monitorar o portfólio de projetos estratégicos do IFS;
 - Consolidar e publicar informações sobre o desempenho dos projetos;
- Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos;

- Participar de reuniões da alta administração com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.
- Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos estratégicos;
 - Prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projetos;
 - Orientar a elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (planos, roteiros, relatórios de situação e de encerramento);
 - Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
 - Participar das avaliações de desempenho de projetos.
- Zelar pela padronização e regulamentação da gestão dos projetos estratégicos
 - Orientar e manter atualizadas a metodologia e as ferramentas a serem utilizadas pelo IFS;
 - Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;
 - Promover a melhoria contínua da gestão de projetos no IFS.
- Consensuar com partes envolvidas os projetos, prazos e ações;
- Auxiliar no mapeamento e monitoramento dos riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
- Promover a capacitação nas dimensões afetas à Gestão de Projetos no IFS.
- Promover a divulgação dos projetos estratégicos, de seus produtos e resultados.

3.3. CLIENTES

Os clientes correspondem a unidades pertencentes à estrutura organizacional do IFS, reitoria, pró reitorias, diretorias sistêmicas e campi, com competência para demandar por ações que - após aprovação pela alta gestão institucional - passarão a compor o Portfólio de trabalho do Escritório de Projetos Estratégicos - EPE.

Após a definição do portfólio de projetos estratégicos, incumbirá às unidades - com auxílio do gerente de projetos e do EPE - a responsabilidade pelo preenchimento do Termo de Abertura do Projeto (TAP), com as informações necessárias à definição da abrangência da proposta e de seus requisitos técnicos. Após aprovação do TAP pela gestão estratégica institucional, considera-se formalmente aberto o projeto.

3.4. PATROCINADOR DO PROJETO (SPONSOR)

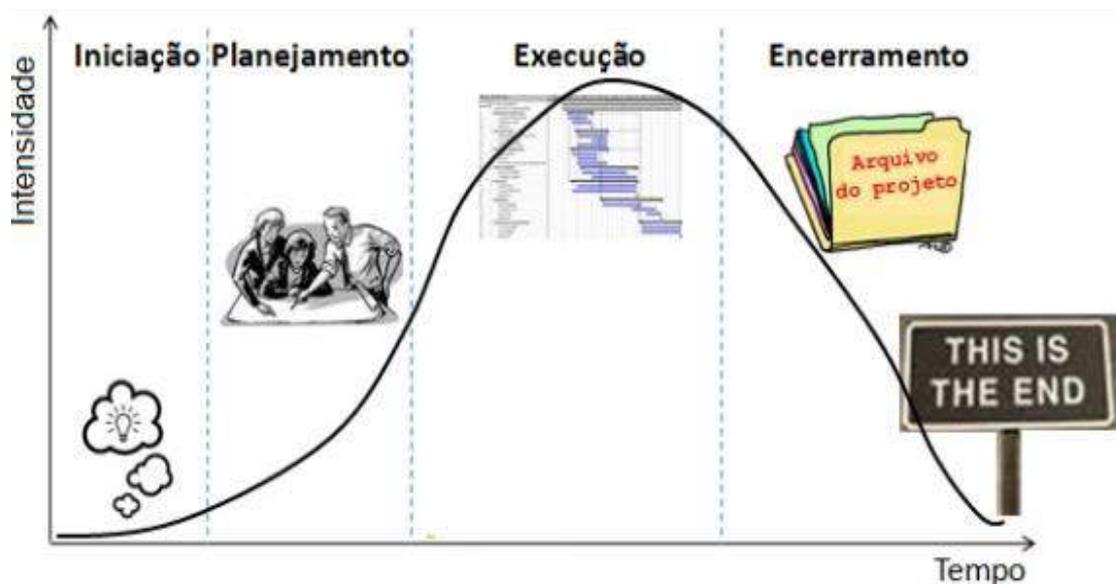
O patrocinador geralmente é representado pelas instâncias estratégicas, com grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização.

A figura do patrocinador, ou sponsor, no âmbito do projeto possui como principal competência, a articulação com outros atores ou instâncias institucionais para garantir a execução do projeto, bem como aprovar o planejamento das ações e arbitrar possíveis conflitos existentes no decorrer do projeto.

4. CICLO DE VIDA E GESTÃO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO

Como visto no item 1.1 deste documento, um dos principais atributos dos projetos é seu ciclo de vida. A existência do projeto está, portanto, associada a uma série de atividades encadeadas, ordenadas e que demandam um esforço de gestão para sua concretização. Assim, o ciclo de vida envolve o que deve ser feito para coordenar atividades e esforços, a fim de alcançar os benefícios almejados com o projeto.

Figura 4.1 – Ciclo de vida do projeto



Fonte: Elaborado com base em Veras (2016)

Na figura acima, é facilmente perceptível que no decorrer do projeto existem variações de tempo e custo e na intensidade de recursos de pessoal empregado.

Depreende-se que nas fases iniciais o esforço envolve ações para planejamento e preparação, e sob tais aspectos, o custo realizado é menor, o tempo gasto e a quantidade de servidores envolvidas também. Por outro lado, na fase de execução é necessário um efetivo de pessoal maior, mais tempo e consumo de outros recursos.

Na etapa de encerramento, realizam-se atividades de verificação do trabalho, registros e finalização de pendências, o que pressupõe a necessidade de menos tempo, orçamento e pessoal vinculado.

Figura 4.2 – Nível de Risco versus Tempo



Fonte: MPF (2015, p.22)

No que atina aos riscos do projeto, estes são maiores no início do projeto, vez que nestas etapas há muita incerteza. Em contrapartida, com o desenrolar das atividades de execução do projeto as mudanças com repercussão no escopo passam a ter maior impacto financeiro.

4.1. GRUPOS DE PROCESSOS OU FASES DO PROJETO

A principal diretriz para definição dos grupos ou fases no âmbito da gestão de projetos no IFS é o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBoK. Desta forma, visando à organização do trabalho, os processos estão agrupados de acordo com seu posicionamento no ciclo de vida do projeto, e dentro destes grupos estão dispostos os sub processos relativos às áreas de conhecimentos envolvidas.

Quadro 4.1 – Grupos de Processos no Ciclo de Vida dos Projetos

FASES DOS PROCESSOS	GRUPOS DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Inicial	Iniciação	Reconhecer formalmente a existência do projeto, momento em que ocorre o comprometimento com a iniciativa.
	Planejamento	Planeja e define um esquema de trabalho viável para alcance dos objetivos que ensejaram a existência do projeto.

Intermediária	Execução	Coordena pessoas e recursos para a realização do plano do projeto.
	Monitoramento e controle	Busca garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados. Envolve a avaliação de progresso e realização de ações corretivas, quando pertinentes.
Final	Encerramento	Organizam o encerramento, registram informações, encerram contratos e formalizam a aceitação do projeto.

Fonte: Elaborado com base no Guia de Gerenciamento de Projetos do MPF (2015) e em Veras (2016).

Neste ponto, mostra-se importante reforçar que ciclo de vida é um conceito fundamental para a gestão de projetos, vez que estes *necessariamente devem ter início e término previamente definidos*. E, em cada uma dessas fases, utilizam-se técnicas e ferramentas diferentes para seu gerenciamento.

4.2. ÁREAS DE CONHECIMENTO

O Guia da PMI (2017) é dividido em dez áreas de conhecimento, descritas por processos, com entradas e saídas, ferramentas e técnicas. Sob este aspecto, merece destaque que o aprofundamento em cada área de conhecimento ou processo será definido pelas necessidades e complexidade de cada projeto.

4.2.1 Gerenciamento da Integração

De acordo com o PMBoK (2017, p.69), no contexto do gerenciamento de projetos, a integração “inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos”. Os parâmetros definidos nesta etapa devem ser observados desde o início do projeto até sua conclusão, e inclui definir sobre:

- Alocação de recursos;
- Balanceamento de demandas concorrentes;
- Prospecção e exame de abordagens alternativas;
- Adaptação dos processos e ferramentas para atendimento aos objetivos do projeto, e
- Gerenciamento das interdependências entre as Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos.

4.2.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

De acordo com Bernal (2012), a definição do escopo guarda intrínseca relação com o atendimento às expectativas do “cliente do projeto”. Ou seja, definir o escopo é o “processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto”, cujo o principal benefício é a descrição dos limites do produto/serviço e os critérios para aceitação. (PMI, 2017, p.150)

No que atina a este aspecto, três questões devem ser essencialmente respondidas:

- Por que?
 - Qual a justificativa? Que problema pretendo solucionar?
 - Quais os benefícios esperados?
 - Quais metas devem ser atendidas para obtenção dos benefícios esperados?
- O que faz parte do projeto?
 - Neste momento é definido o que será feito no projeto. Deve-se apresentar a descrição detalhada de cada produto/serviço com suas características e requisitos mínimos ao atendimento aos objetivos do projeto.
- Como?
 - Identificar a melhor forma de estruturar as entregas (intermediárias ou finais), por meio da criação da Estrutura Analítica do Projeto e dos respectivos pacotes de trabalho.

4.2.3. Gerenciamento do Cronograma do Projeto

Refere-se ao grupo de processos necessários ao gerenciamento do início e término pontual das atividades e do projeto como um todo. Assim, para Bernal (2012), o gerenciamento do tempo é baseado na criação de cronograma, que deverá considerar o calendário da organização, as restrições impostas ao projeto e a vinculação e dependências entre as atividades estabelecidas. Isso inclui:

- ✚ A definição e o sequenciamento das atividades
- ✚ Estimar os recursos necessários e a duração das atividades.

4.2.4. Gerenciamento dos Custos

Esta área de conhecimento relaciona-se aos processos destinados ao planejamento, estimativa, determinação de orçamento e controle dos custos, de maneira que as atividades e o projeto como um todo obedeçam ao orçamento planejado e aprovado.

De maneira mais direta, segundo o documento norteador dos projetos do TRT – 13ª Região (2015, p.22), os processos de gerenciamento dos custos referem-se “às atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça do orçamento previsto”.

4.2.5. Gerenciamento da Qualidade

Para Veras (2016, p.71), a gestão da qualidade inclui os “processos que determinam a política de qualidade, os objetivos e as responsabilidades para que o projeto atenda às necessidades para as quais foi empreendido”.

O planejamento da qualidade deve ser realizado em paralelo a outros procedimentos do projeto, ou seja, como forma de controle, ajustes, check-in e replanejamento das atividades. (IFPR, 2015)

Assim, o grupo de processos destinados à gestão da qualidade do projeto busca oferecer à organização o suporte necessário às atividades de melhoria contínua dos processos realizados. (PMI, 2017)

4.2.6. Gerenciamento dos Recursos

Segundo o Guia da PMI (2017), esta dimensão refere-se aos processos destinados a identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários à conclusão do projeto com sucesso.

Esta dimensão de atividades e processos ajuda a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente e a equipe do projeto na hora e local corretos.

4.2.7. Gerenciamento das Comunicações

Comunicações eficazes possibilitam a criação de pontes entre as diversas partes interessadas do projeto – que possivelmente podem possuir diferenças de entendimento, perspectivas e interesses – que têm o poder de influenciar ou impactar a execução ou resultado do projeto.

Nesse contexto, o processo de gerenciamento das comunicações tem por objetivo identificar as necessidades de informação das partes interessadas e assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas. (VERAS, 2016).

4.2.8 Gerenciamento dos Riscos

De acordo com Bernal (2014), corroborando o entendimento apresentado pelo Guia PMBoK (2013), o risco corresponde a “um evento com incertezas ou com a condição de que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto”.

Para Molinari (2014), ao se compreender o escopo do trabalho a ser feito, deve-se avaliar os riscos de projeto, primeira etapa da gerência. Representa uma atividade essencial para a evolução adequada do processo, vez que os fatores de risco identificados não forem proativamente combatidos, sob pena de materializarem-se impactando os objetivos do projeto.

Depreende-se, assim, que a gestão dos riscos se refere aos processos relacionados com o planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle dos riscos em um projeto. (MPF, 2015). A fim de otimizar as chances de sucesso do projeto (PMI, 2017)

4.2.9. Gerenciamento das Aquisições

Este grupo de processos é destinado à gestão de compra ou aquisição de produtos, serviços, soluções ou resultados externos à equipe do projeto e necessários à realização dos pacotes de trabalho do projeto.

No âmbito da administração pública, esta é uma seara crítica, carecendo, portanto, de maior atenção por parte do gerente do projeto. Ao considerar que as compras na esfera pública devem ser submetidas a processo licitatório e, neste caso, a complexidade e o prazo da aquisição podem afetar seriamente a qualidade e o cronograma do projeto.

4.2.10. Gerenciamento das Partes Interessadas.

O gerenciamento desta dimensão envolve a identificação de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ativa ou passivamente o projeto, analisar suas expectativas, sua capacidade de impacto e o desenvolvimento de estratégias de gestão apropriadas para seu engajamento eficaz nas decisões e na execução do projeto.

A chave para um engajamento eficaz é o foco na comunicação contínua com todas as partes interessadas, incluindo os membros da equipe. Deve-se abordar as questões conforme elas ocorrerem, administrar os interesses conflitantes e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. Para tanto, a satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada tal qual um dos objetivos do projeto. (PMI, 2017)

Quadro 4.2 - Correlação entre Grupos de Processos ou Fases e as Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos.

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)	- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto - Gerenciar o conhecimento do projeto	- Monitorar e controlar o trabalho - Realizar o controle integrado de mudanças	- Encerrar a fase ou o projeto
ESCOPO		- Planejar e definir o Escopo - Coletar os requisitos - Criar a EAP		- Validar o Escopo - Controlar o Escopo	
CRONOGRAMA		- Definir e sequenciar as atividades - Estimar a duração das atividades - Construir o cronograma.		- Controlar o Cronograma	
CUSTOS		- Estimar custos e planejar sua gestão - Determinar o orçamento do projeto		- Controlar os Custos	
QUALIDADE		- Planejar o gerenciamento da qualidade	- Gerenciar a qualidade	- Controlar a qualidade	
RECURSOS		- Planejar o gerenciamento e estimar os recursos necessários às atividades	- Adquirir recursos - Desenvolver a equipe do projeto - Gerenciar a equipe	- Controlar os Recursos	
COMUNICAÇÕES		- Planejar o gerenciamento das comunicações	- Gerenciar as comunicações	- Monitorar as Comunicações	
RISCOS		- Planejar o gerenciamento de riscos - Identificar os riscos - Realizar a análise dos riscos - Planejar as respostas aos riscos;	- Implementar respostas aos riscos	- Monitorar os riscos	
AQUISIÇÕES		- Planejar as aquisições	- Conduzir as aquisições	- Controlar as aquisições	
PARTES INTERESSADAS	- Identificar as partes interessadas	- Planejar o engajamento das partes interessadas.	- Gerenciar o engajamento das partes interessadas.	- Monitorar o engajamento das Partes Interessadas.	

Fonte: PMBoK (2017)

5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS NO IFS

Por sua própria essência, os resultados de um projeto são incertos, vez que se referem a produto, serviço ou resultado inédito. Para o Manual de Gestão de Projetos da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (2017, p.18), o processo de gerir projetos é apresentado como a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas no projeto”. Nesse contexto, o aspecto “gestão” é alçado ao patamar de fator crítico para o sucesso do projeto.

Por sua vez, a proposição de um arcabouço metodológico objetiva prover aos gerentes de projetos ferramentas e técnicas que possibilitem o amadurecimento de seus processos de trabalho, facilitem a comunicação e a gestão de pessoas da equipe - proporcionando o aprimoramento dos trabalhos a serem realizados, e, em última instância, facilite o alcance dos objetivos propostos e a divulgação dos resultados finais. (BRASIL, 2017)

Assim, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos adotada no IFS busca a organização prática de todo o trâmite de coordenação e monitoramento que balizadores da execução de seus projetos – alcançando todo o ciclo de vida dos projetos institucionais.

No cenário da gestão de projetos é indiscutível a contribuição trazida pelo Guia PMBoK, considerado padrão de melhores práticas globais em gerenciamento de projetos. No entanto, dada a profundidade de abordagem ali prescrita, sua implementação mostra-se complexa e fortemente burocrática (VERAS, 2016).

Ao considerarmos a dinamicidade trazida pelo conceito de Mundo VUCA - *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity* (volátil, incerto, complexo e ambíguo), no qual as organizações estão inseridas, surge como imprescindível dotar a gestão institucional de agilidade e flexibilidade, ganhando espaço ferramentas do tipo canvas e as metodologias ágeis para gestão de projetos. Estas ferramentas possuem como foco o planejamento de maneira mais simples e flexível atividades do projeto, sendo a simplicidade a grande vantagem destas ferramentas.

Assim, ao sugerir a utilização do Life Cycle Canvas (LCC) como modelo de gestão de projetos no IFS, busca-se a simplificação dos grupos de processos, de maneira a considerar o nível de complexidade de cada projeto, dotando-os da agilidade necessária à satisfação das pretensões institucionais.

No entanto, cumpre destacar que simplificar a gestão dos projetos, jamais deve ser confundido com descuidar da formalização intrínseca e necessária aos atos públicos.

Antes de adentrar na apresentação pormenorizada dos artefatos e planos norteadores da gestão de projetos, convém esclarecer que para facilitar construção destes, buscou-se um paralelo entre os documentos da gestão de projetos e a técnica do 5W2H. Por conseguinte, deve-se oferecer respostas válidas a objetivos aos questionamentos da figura abaixo.

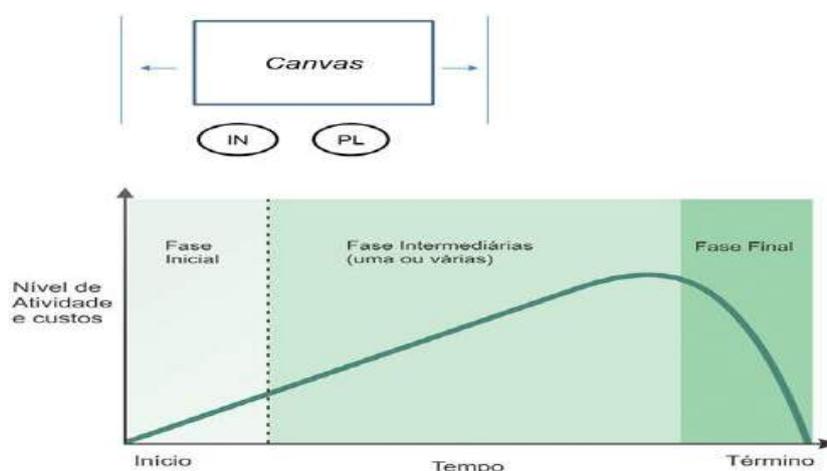
Figura 5.1 – Questões a serem respondidas no planejamento e gestão do projeto.



Fonte: Elaborado com base no 5W2H.

5.1 FASE INICIAL DO PROJETO

Figura 5.2 – Canva da fase inicial do ciclo de vida do projeto.



Fonte: Veras (2016, p.164)

5.1.1. Iniciação

Grupo de processos que define e autoriza um novo projeto ou uma nova fase. Os processos de iniciação definem de forma preliminar o escopo os recursos necessários ao projeto.

Quando o **Termo de Abertura do Projeto (TAP) é aprovado pelo patrocinador, o projeto é oficialmente autorizado**. Por tratar-se de um esboço daquilo que espera com o projeto, mesmo que a equipe possa participar de sua construção, entende-se que sua criação está fora dos limites do projeto. Para o gerente do projeto, este se inicia de fato após a aprovação do TAP.

Nele devem constar os objetivos e benefícios do projeto, estudos de viabilidade - conforme o caso, as restrições de prazo e orçamento, as entregas em nível macro, eventuais características dos produtos descritas pelo cliente, o nome do gerente do projeto que tocará a empreitada e a assinatura do patrocinador.

Devem constar ainda, as entregas de cada etapa e a equipe que deverá atuar no detalhamento do planejamento do projeto. Assim, o Termo de Abertura do Projeto conterá as seguintes informações:

Quadro 5.1 – Elementos do Termo de Abertura do Projeto.

REQUISITOS	DESCRIÇÃO
TÍTULO DO PROJETO	Identificação do projeto.
GERENTE DE PROJETO E EQUIPE RESPONSÁVEL	É importante registrar quem será o gerente de projeto responsável por ele. Caso já seja possível, deve-se indicar os servidores que comporão a equipe responsável pelo projeto.
JUSTIFICATIVA DO PROJETO	A justificativa do projeto deve deixar claro quais são as razões que motivam aquele esforço, isto é, qual problema o projeto pretende solucionar.
OBJETIVOS E METAS DO PROJETO	Os objetivos e as metas do projeto são essenciais para que, no final, ele possa ser considerado eficiente ou não — eles funcionam como parâmetros de qualidade dos resultados. Para facilitar a mensuração da satisfação das pretensões que ensejaram a criação do projeto, os objetivos preferencialmente devem ser escritos de forma SMART (Específico, Mensurável, Atingível, Realista em um Tempo).
DESCRIÇÃO DO PROJETO	A descrição do projeto é como um resumo geral sobre os motivos e a maneira como o projeto será executado.

PREMISSAS DO PROJETO	São pressupostos necessários à execução das atividades do projeto, hipóteses tomadas como verdade que podem ou não se concretizar.
RESTRICÇÕES DO PROJETO	As restrições do projeto devem apontar os limites a serem observados ao longo da execução, tais como os custos, prazos, capacidade de horas de trabalho e a disponibilidade para atuação em projetos, por exemplo.
PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DO PROJETO	Devem ser apontados e descritos os principais grupos e/ou atores com interesses no projeto, indicando qual é o papel e a capacidade de impacto de cada um destes para o projeto (patrocinador, cliente diretos e indiretos, por exemplo). Esta identificação será importante para o monitoramento e desenvolvimento de estratégia para engajá-las positivamente dentro do projeto.
RISCOS DO PROJETO	É preciso identificar os possíveis ruídos que podem acontecer e oferecer riscos ao cumprimento do projeto, principalmente em relação ao que é esperado no termo de abertura.
MARCOS DO PROJETO	Os marcos são eventos ou entregas importantes que devem acontecer ao longo do projeto. Se estes estão sendo cumpridos conforme o esperado, isso significa que o projeto está indo bem; se não, é preciso investigar o que está acontecendo de errado.
CUSTO E PRAZO ESTIMADOS	Os custos e prazos para início e conclusão do projeto devem ser indicados. Fugir desses limites pode prejudicar seriamente as entregas do projeto, o orçamento do solicitante e a sua satisfação.

Fonte: Elaborado com base em Bernal (2014) e Molinari (2014)

5.1.2. Planejamento

De acordo com o PMBoK, o plano de gerenciamento é um processo que pertence à etapa de planejamento e à área de integração. O grupo de processos de planejamento tem por objetivo definir e refinar os objetivos constantes no TAP e planejar a ação necessária ao alcance dos objetivos e do escopo do projeto (VERAS, 2016).

Os processos deste grupo possibilitam a coleta de informações provenientes de diversos atores, a serem estruturadas na construção do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP), produto esperado nesta fase.

Assim, o PGP é o documento formal que agrega todas as informações já levantadas e define como o projeto seguirá nas próximas fases, gerenciando o ciclo de vida, as atividades de cada etapa e as estratégias e abordagens a serem adotadas. Representa, portanto, o documento que formaliza todo o planejamento para execução, controle e encerramento do projeto.

Assim, o Plano de Gerenciamento do Projeto conterá as seguintes informações:

Quadro 5.2 – Elementos do Plano de Gerenciamento do Projeto

REQUISITOS	DESCRIÇÃO
ESCOPO	Gerenciamento de Escopo é o conjunto dos processos essenciais para garantir que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para ter sucesso. Orienta a fixação de critérios de aceitação e de procedimentos de verificação do escopo do projeto
ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	Deve descrever detalhadamente os aspectos envolvidos no projeto, incluindo os processos a serem incorporados, resultados, metas, prazos importantes e orçamentos.
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE OU MATRIZ RACI	Corresponde a ferramenta de gestão de pessoas, em que ocorre a distribuição de atividades e atribuição de responsabilidades a todos os colaboradores que deverão atuar no projeto.
CRONOGRAMA DO PROJETO	A definição de prazos auxilia no acompanhamento das entregas e no planejamento de todos os processos.
ORÇAMENTO DO PROJETO	Busca descrever de maneira detalhada como serão alocados os recursos financeiros direcionados ao projeto.
INDICADORES DO PROJETO	Explicita quais os indicadores para aferição da performance do projeto, bem como de cumprimento dos critérios de qualidade da entregas parciais e da final, bem como metodologia e periodicidade de aferição.
GESTÃO DE RISCOS E PROBLEMAS	Os fatores de risco devem ser apontados, a fim de auxiliar a percepção do que pode impactar os resultados do projetos e, assim, estruturar medidas (preventivas ou mitigatórias) para as vulnerabilidades ou, ainda, catalisadoras dos resultados, nos casos de risco positivo.
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	Descreve as necessidades de comunicação das partes interessadas, definindo os canais, a periodicidade e a relevância com que as informações serão distribuídas.
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OPERACIONAIS	O PGP deverá descrever e prever os recursos necessários para que cada etapa atinja seus objetivos. Assim devem constar as ferramentas e recursos humanos e operacionais necessários a cada etapa.
GESTÃO DAS AQUISIÇÕES	Deve descrever os procedimentos para aquisição dos recursos que, por ventura, devam ser adquiridos pela instituição.
GESTÃO DA MUDANÇA NO ESCOPO	Consiste em monitorar o progresso do escopo e gerenciar as mudanças na linha de base.

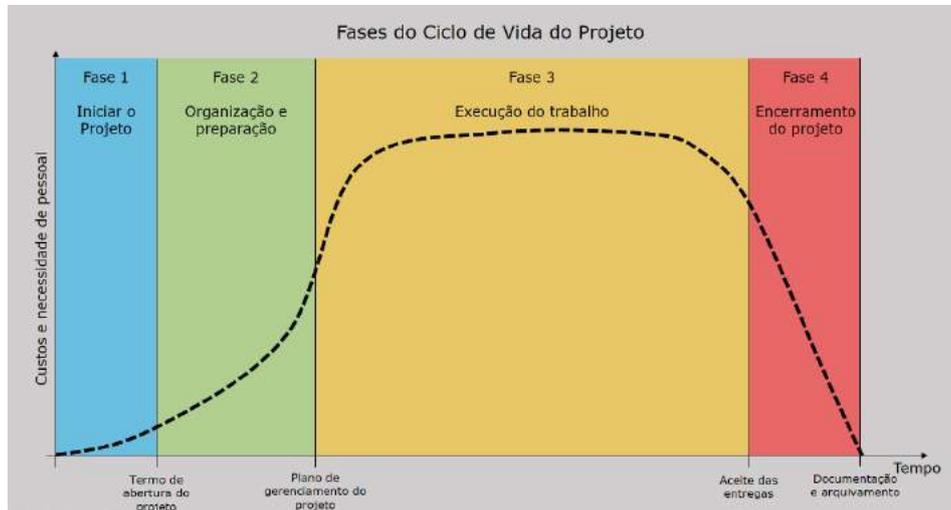
Fonte: Elaborado com base em Bernal (2014) e Molinari (2014)

5.2. FASE INTERMEDIÁRIA DO PROJETO

A partir da aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é iniciada a fase de execução do projeto.

Esta etapa contempla, essencialmente, a materialização das entregas parciais e final - tal como previstas no PGP - e o controle do escopo, custos, qualidade, riscos e alterações no projeto.

Figura 5.3 – Fase intermediária da Gestão de Projetos.



Fonte: Elaborado com base em Veras (2016)

Assim, a combinação entre **planejamento, execução e controle** é o que garante que as ações planejadas produzam as entregas e o produto final do **projeto**.

5.2.1. Execução

A fase de execução é o momento em que todos os processos definidos no planejamento são executados. Percebe-se, neste contexto, a partir das diretrizes contidas no PGP, a cada entrega realizada, uma série de processos de monitoramento e controle são ativados para garantir a assertividade a cada entrega realizada.

O gestor, portanto, deve estar de posse de um conjunto de documentos que subsidiem o monitoramento das atividades e o registro das entregas, de maneira a possibilitar o acompanhamento da evolução do projeto.

Na execução das atividades, o gerente de projetos exerce o acompanhamento das atividades comparando-as com o referencial construído no planejamento.

Neste sentido, considerando a dinamicidade do ambiente no qual os processos se desenvolvem, durante sua execução, não raro, ocorrem mudanças no escopo do projeto, sobretudo em aspectos como custos, cronogramas e critérios de qualidade.

Dito de outra forma, o projeto deve ser visto como um organismo vivo e, por mais eficiente e minucioso que tenha sido seu planejamento, sempre ocorrerão imprevistos e mudanças de rumo.

No desenvolvimento das atividades, caso seja necessária uma intervenção, caberá ao gerente realizar os ajustes no planejamento inicial para que problemas não interfiram no resultado final do projeto, devendo, para tanto, comunicar a todos os envolvidos no projeto.

5.2.2 Monitoramento e Controle

De acordo com o PMBoK, a etapa de monitoramento e controle ocorrem paralelamente a execução do projeto. É neste momento que é feita a verificação de possíveis discrepâncias entre o planejado e aquilo efetivamente realizado, julgando a necessidade de realinhamento das atividades.

Assim, durante todo o projeto, é de grande relevância que seu gerente acompanhe os resultados. Avaliar continuamente a evolução de cada etapa permite que erros sejam rapidamente mitigados e que a equipe envolvida possa redirecionar a estratégia e definir uma rotina de qualidade, com foco em resultados.

Ante os desdobramentos da execução pode surgir a necessidade de gerenciamento de problemas e, portanto, ganha importância a realização de reuniões periódicas com a equipe envolvida - preferencialmente com frequência semanal e atualizações em menor espaço de tempo.

Nestes encontros, todas as informações, potenciais obstáculos e o andamento geral do projeto precisam ser comunicados. Neste contexto, a atualização periódica das atividades é essencial, manter os grupos de interesse a par do andamento do projeto tem forte repercussão no engajamento destes nas atividades.

5.3. FASE FINAL

De acordo com o PMBoK, encerrar um projeto ou uma fase é corresponde ao processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

5.3.1. Encerramento

O objetivo desta fase é a entrega do produto final ao cliente, com a consolidação da documentação do projeto, desmobilização da equipe de trabalho e encerramento dos contratos com Fornecedores.

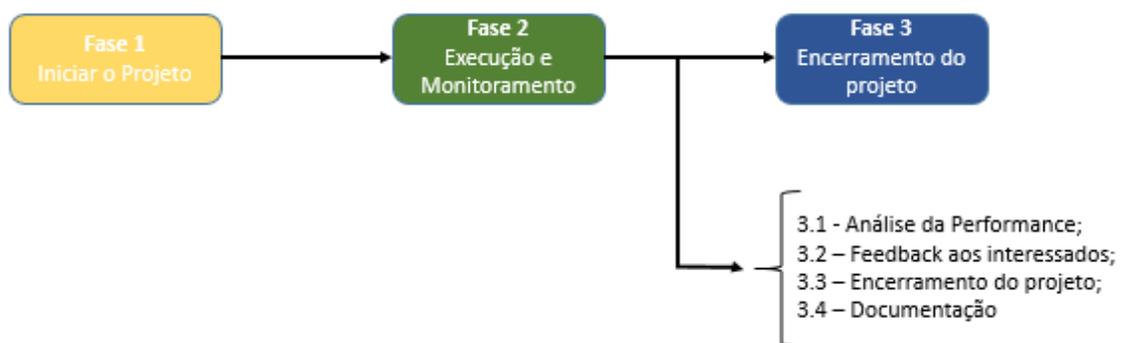
O Gestor deve analisar, em conjunto com o time, tudo o que correu bem e tudo o que poderia ser melhorado, de forma a repetir os acertos e corrigir os erros na ocasião de um próximo projeto.

O encerramento do projeto é acompanhado da geração do “Documento de Lições Aprendidas”, que será base do aprimoramento dos processos do Time, do Gestor e da Companhia.

Antes de decretar o encerramento do projeto, o gerente deve avaliar a lista de objetivos do projeto e mapear aqueles que, porventura, não tenham sido atendidos.

No caso da existência destes, será necessário promover o alinhamento com os *clientes*, apresentado os motivos que inviabilizaram o alcance daqueles objetivos.

Figura 5.4 – Encerramento do Projeto



Fonte: Veras (2016)

Além disso, o gerente do projeto deverá ser responsável por desenvolver a análise comparativa global entre o previsto e o realizado, em termos de escopo, prazo, custos e qualidade, gerando como produto o mapeamento de todos os aspectos que culminaram no descolamento destas curvas.

A última etapa do ciclo de vida de um projeto prevê que todos os documentos gerados durante o desenvolvimento serão arquivados e o projeto é concluído com o lançamento do “Documento de Lições Aprendidas”.

Este último documento apresenta um mapeamento dos principais acontecimentos, positivos e negativos, registrados ao longo do processo e serve como base para o aprimoramento contínuo da Companhia e de todos os envolvidos no processo.

APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DE PROJETO



*Instituto Federal de Sergipe
Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN
Diretoria de Planejamento e Gestão - DPG
Escritório de Projetos - EPE*

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Controle de Versões			
Data	Autor	Resumo da Alteração	Versão

SUMÁRIO

OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO	35
1 JUSTIFICATIVA DO PROJETO.....	35
1.1 Objetivos SMART.....	35
2. PRODUTOS E/OU SERVIÇOS OU RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO....	35
2.1 Produtos, Serviços ou Resultados esperados.....	35
2.2 Requisitos.....	35
3. PARTES INTERESSADAS DO PROJETO.....	36
4. ASPECTOS ESTRUTURANTES.....	36
4.1 Restrições	36
4.2 Premissas.....	37
4.3 Riscos.....	37
4.4 Estrutura Analítica do Projeto	37
5. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	38
6. CUSTOS.....	40

OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

Este plano tem por seu objetivo autorizar o início do projeto xxxxxxxxxx, bem como atribuir principais responsáveis e documentar requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

1. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

(Qual a situação atual que motivou a realização do projeto? Por que este projeto é necessário? Qual é o foco do projeto? Aonde se deseja chegar? A justificativa normalmente é algo negativo, algum aspecto que precisa ser criado ou aprimorado. O projeto será realizado para tornar essa situação negativa em algo melhor).

1.1 Objetivos SMART

(Os objetivos e as metas do projeto são essenciais para que, no final, ele possa ser considerado eficiente ou não — eles funcionam como parâmetros de qualidade dos resultados. Para facilitar a análise e mensuração da satisfação dos objetivos do projeto e a alteração no cenário que motivou o projeto, os objetivos, sempre que possível, preferencialmente, devem ser construídos segundo critérios específicos, mensuráveis, atingíveis e realistas, considerando o ciclo de vida do projeto.)

2. PRODUTOS E/OU SERVIÇOS OU RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO.

2.1 Produtos, Serviços ou Resultados esperados

(Considerando os objetivos definidos no item 1.1, o que será feito para alcançar tais metas? Defina os produtos, serviços ou resultados necessários para atendê-los.)

2.2 Requisitos

(Os requisitos refletem as necessidades e as expectativas das partes interessadas no projeto, principalmente do cliente, incluindo as condições ou capacidades que estes desejam que sejam cumpridas pelo projeto ou estejam presentes no produto.)

(Para cada produto, serviço ou resultado, defina os requisitos necessários (características solicitadas pela parte interessada – cliente).

Cód.	Cod. EAP	Entrega	Requisito	Importância	Prioridade	Status	Critérios de aceitação
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

3. PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

(As partes interessadas podem ser descritas como os indivíduos (ou organizações) envolvidos no projeto, ou seja, quem têm algum tipo de interesse nele. Podem ser positivamente ou negativamente afetados por sua execução e podem influenciar o projeto e/ou seu resultado. Defina as principais partes interessadas do projeto. Agrupando-as em clientes, equipe & demais partes interessadas.)

- **Clientes:** destinatários dos produtos, serviços e resultados gerados pelo projeto e os requisitos devem atender as suas necessidades. Podem ser internos ou externos ao IFS, e merecem atenção especial, pois, o projeto está sendo feito para atendê-los de forma direta ou indireta.
- **Equipe:** todas as pessoas que produzem alguma entrega no projeto.
- **Demais partes interessadas:** são todas as pessoas, organizações e fatores externos que podem impactar o projeto e não fazem parte da equipe, nem são clientes.

- Clientes;
- Equipe;
- Demais partes interessadas.

4. ASPECTOS ESTRUTURANTES

4.1 Restrições

(Restrições são fatores internos e externos associados ao escopo do projeto que limitam as opções da equipe de gerenciamento do projeto. Em geral, os requisitos obrigatórios são impostos pelo cliente ou organização executora, oriundos do registro de requisitos e são incluídos na declaração do escopo. Quando um projeto for realizado sob contrato, em geral as cláusulas contratuais também se constituirão em restrições.)

4.2 Premissas

(São hipóteses ou pressupostos associados ao escopo do projeto que, para fins de planejamento, são assumidos como verdadeiros, reais ou certos sem a necessidade de prova ou demonstração).

(As equipes de projetos validam as premissas como parte do seu processo de planejamento. Assim, o descumprimento de toda premissa traz em si um risco associado. Ex.: O cliente disponibilizará antes de xx/xx/xxxx, data marcada para início do projeto, toda a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades; A equipe envolvida na execução envolverá agentes das áreas diretamente envolvidas).

4.3 Riscos

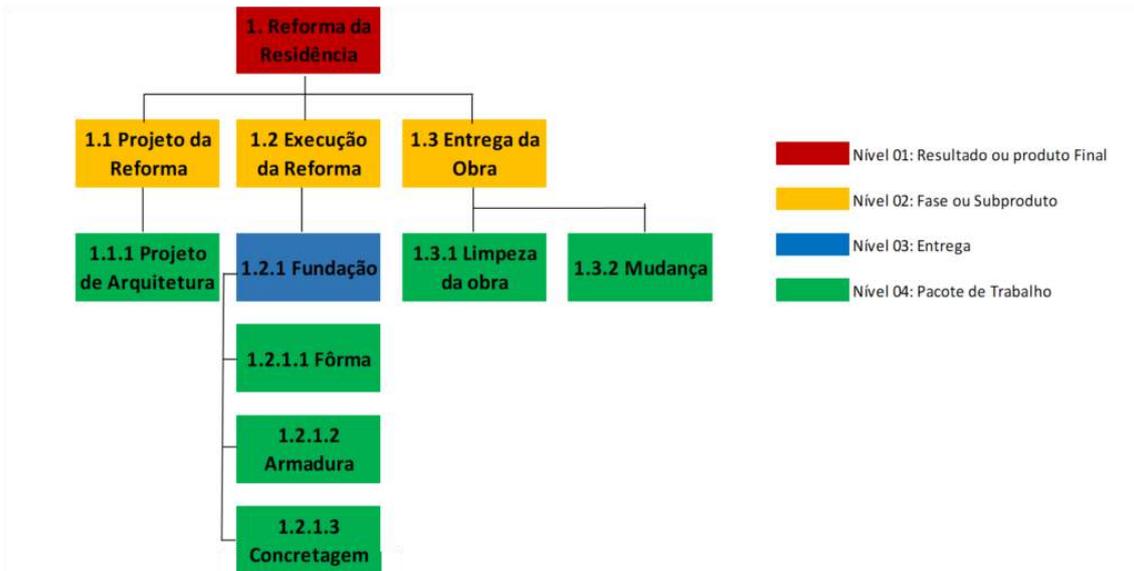
(Descreva os principais riscos do projeto. Risco é um evento com uma probabilidade de ocorrer no futuro impactando o projeto de forma negativa (ameaça) ou positiva (oportunidade)).

Cód. Issu	Risco	Prior.	Descrição da ação	Responsável	Previsão	Status	Previsão Origin	Comentários
1	Risco 1							
	Risco 2							

4.4 Estrutura Analítica do Projeto

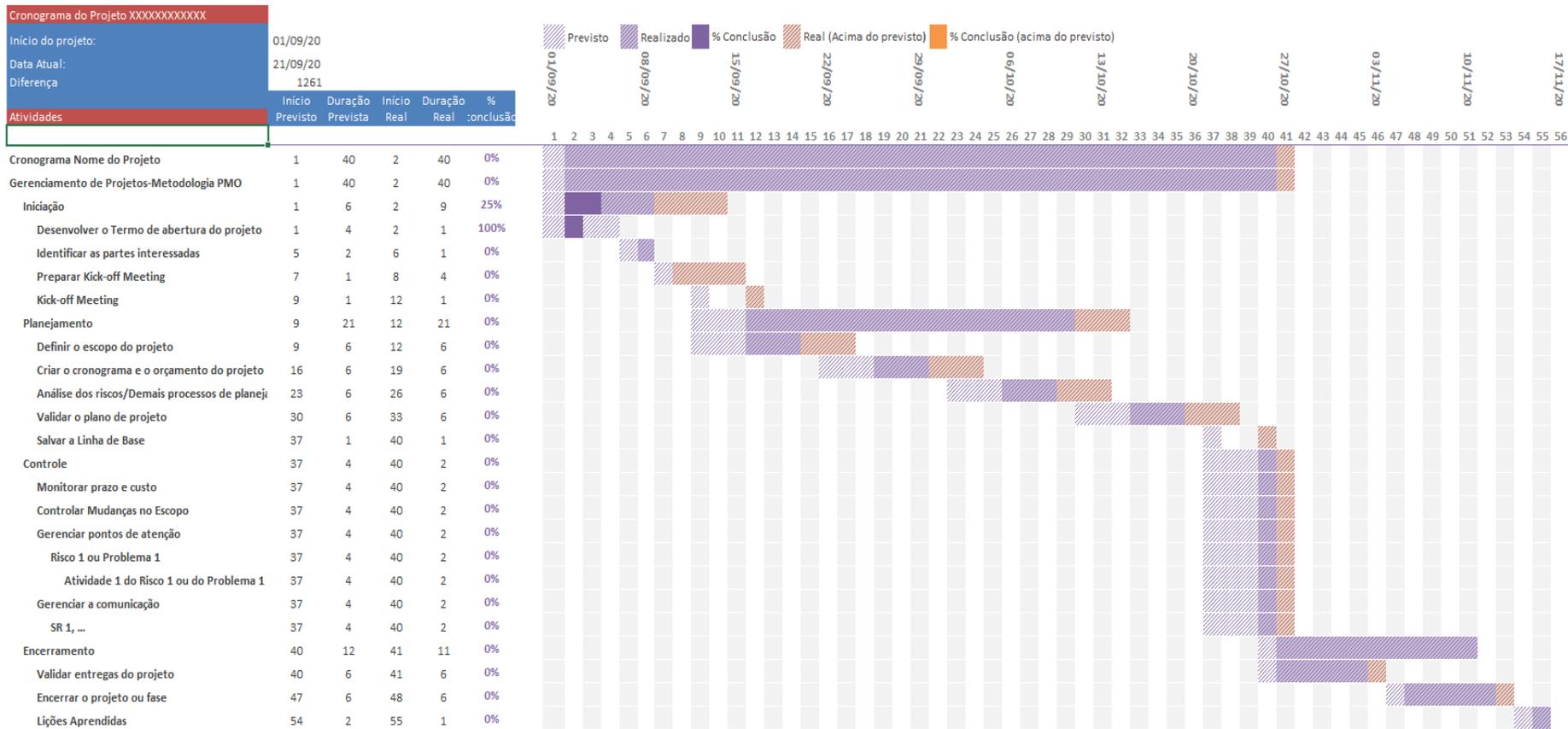
(A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) corresponde a uma subdivisão hierárquica do trabalho do projeto em partes menores, mais facilmente compreensíveis e gerenciáveis. Seu objetivo é organizar o que deve ser feito para produzir as entregas esperadas pelo projeto.)

Exemplo:



5. CRONOGRAMA DO PROJETO

(Cronograma é uma ferramenta de planejamento e controle de atividades que organiza as tarefas a serem realizadas dentro de um período de tempo para alcançar um objetivo final. As atividades organizadas no cronograma são aqueles trabalhos que precisam ser executados dentro de um período de tempo para garantir o sucesso da entrega.)



6. CUSTOS

(Estimativa preliminar dos custos do projeto representada pelo orçamento ou pelo fluxo de caixa com suas principais entradas e saídas financeiras. Base para a aprovação financeira do projeto e da formação da linha de base dos custos. Deve ser estimada baseando-se na EAP, ou seja, para cada entrega definida na EAP, estime seu custo total.)

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Recurso	Custos Diretos	Custos Indiretos	Reserva de contingência	Estimativa Total
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00

APÊNDICE B – PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



**INSTITUTO
FEDERAL**
Sergipe

Instituto Federal de Sergipe

Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN

Diretoria de Planejamento e Gestão - DPG

Escritório de Projetos - EPE

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

Controle de Versões			
Data	Autor	Resumo da Alteração	Versão

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO	42
2. LINHA DE BASE DO ESCOPO DO PROJETO	42
3. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO E MATRIZ DE RESPONSABILIDADE.....	44
4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E ORÇAMENTO DO PROJETO.....	44
5. INDICADORES DE PROGRESSO DO PROJETO.....	45
6. GESTÃO DE RISCOS E PROBLEMAS	47
7. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	47
8. GESTÃO DE MUDANÇA DE ESCOPO	49

1. OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

Este plano tem por objetivo descrever de maneira pormenorizada, junto com seus planos auxiliares, como o projeto será executado, controlado, monitorado e encerrado.

Este documento servirá ainda como guia para a equipe durante todo o projeto.

2. LINHA DE BASE DO ESCOPO DO PROJETO

A Linha de base do escopo é composta pelos seguintes tópicos, presentes no Termo de Abertura do Projeto:

- Declaração do escopo do projeto:
 - *Situação atual e justificativa do projeto (vide Item 1 do TAP);*
 - *Objetivos SMART e critérios de sucesso do projeto (vide Item 1.1 do TAP);*
 - *Premissas do projeto (vide Item 4.2 do TAP);*
 - *Restrições do projeto (vide Item 4.1 do TAP).*
- Estrutura analítica do projeto – EAP (*vide item 4.4 do TAP*);
- Dicionário da EAP.

3. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO E MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Considerando as informações contidas no item 3 do TAP e o Dicionário de EAP (quadro do item acima), defina os envolvidos e suas responsabilidades nas entregas do projeto.

PROJETO: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Matriz de Responsabilidades - RACI

ATIVIDADE	PATROCINADOR	CLIENTE	ATOR 1	ATOR 2	ATOR 3	ATOR 4	ATOR 5	ATOR 6	ATOR 7
Entrega 1									
Atividade 1.1	R	C			A				I
Atividade 1.2	C	R	A						
Atividade 1.3	I	C			R			A	A
Entrega 2									
Atividade 2.1	C		I	A				R	
Atividade 2.2		R				A	A	I	C
Atividade 2.3			C	I		R	A		
Entrega 3									
Atividade 3.1		R	A			C		I	
Atividade 3.2		C			A	R	I		
Atividade 3.3	C		R					I	A

Legenda:	R - Responsável - Responsável pela execução e entrega da atividade
	A - Aprovador - Autoridade final de tomada de decisão
	C - Consultado - Agrega valor e deve ser incluído na atividade
	I - Informado - Clientes e outros atores que devem ser atualizados

4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E ORÇAMENTO DO PROJETO

(O cronograma conterá todas as atividades do projeto, sendo construído por meio da decomposição da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Deve-se, portanto, decompor cada entrega da EAP, em atividades sumárias que são decompostas em atividades e assim por diante até obter-se o nível de detalhe desejado).

(Vide item 5 do TAP e, caso necessário, deve-se adequar ao nível de detalhamento necessário ao projeto.)

5. INDICADORES DE PROGRESSO DO PROJETO

(Os indicadores de progresso servem, basicamente, para demonstrar se um projeto está caminhando conforme o planejado, evidenciando possíveis desvios. São ferramentas de controle, por meio das quais o gestor do projeto pode acompanhar com precisão o alcance de metas que foram previamente estabelecidas).

Os indicadores de projetos podem ser divididos em quatro categorias: **indicadores operacionais, indicadores de desempenho, indicadores de efetividade e indicadores de impacto.**

INDICADOR	DESCRIÇÃO
OPERACIONAIS	Os indicadores operacionais são aqueles utilizados no dia a dia da gestão do projeto , estando frequentemente associados ao orçamento e ao cronograma do projeto .
DESEMPENHO	Evidenciam o balanço final entre o que foi planejado e o que foi de fato realizado em um determinado período, indicando se as restrições estipuladas no planejamento do projeto estão sendo cumpridas ou não.
EFETIVIDADE	Buscam revelar se as metas específicas do projeto foram atingidas ou não. Portanto, esse tipo de indicador aponta os efeitos sentidos pelos clientes do projeto a médio prazo. Os indicadores de efetividade podem variar de projeto para projeto, uma vez que correspondem às metas específicas de cada iniciativa. Assim, se o seu objetivo for conquistar 20% de novos alunos em 6 meses, a porcentagem de novos alunos poderia ser um dos seus indicadores de efetividade.
IMPACTO	Buscam medir os resultados obtidos a longo prazo com o projeto e mostram se a iniciativa atingiu o seu objetivo final . Por exemplo, se você realiza um projeto para reduzir custos, você só conseguirá confirmar se o projeto de fato contribuiu para isso depois de um tempo, não imediatamente. Os indicadores de impacto podem ser qualitativos e quantitativos . Os qualitativos podem avaliar, por exemplo, o nível de satisfação do aluno. Já os quantitativos podem avaliar, por exemplo, a quantidade de novos alunos que o IFS recebeu no último ingresso.

Assim, para facilitar a compreensão, seguem alguns exemplos de indicadores de progresso:

INDICADOR	DESCRIÇÃO
VALOR AGREGADO (VA)	Referencial de alta importância no gerenciamento de projetos, porque mensura o escopo efetivo do projeto agregado até aquele instante. Por exemplo: uma estrada com 100 quilômetros onde ocorre a entrega de 20 quilômetros tem um VA de 20%.
DESEMPENHO DE PRAZO (IDP)	Este apontador mostra como está o andamento do projeto em relação ao cronograma preestabelecido.
DESEMPENHO DE CUSTO (IDC)	O IDC traz dados sobre o curso do projeto em relação ao orçamento previsto e disponível. Esse indicador ajuda a identificar situações em que o projeto pode estar consumindo recursos, sem que isso denote um legítimo progresso.
TAXA DE TAREFAS REALIZADAS	Ao falar sobre cronograma, inclusive, é benéfico identificar e monitorar a taxa de tarefas realizadas, já que isso influenciará diretamente no cumprimento do prazo. A taxa é dada pelo número total de tarefas realizadas dividido pelo número de tarefas do cronograma.
DESVIO DE ESFORÇO	Essa referência trata de calcular a diferença entre os esforços estimados e os empenhos reais feitos no projeto. Isso inclui diversas comparações, como a contagem de horas previstas e o que foi realmente trabalhado, por exemplo. Se os desvios forem muito grandes, haverá indícios de que as estimativas iniciais estavam incorretas.

A partir da aferição do andamento do projeto, segundo as perspectivas já apresentadas, é possível a construção de um farol de indicadores. A atribuição de cores visa facilitar a pronta identificação das atividades em estado crítico.

Assim, o gestor do projeto juntamente com sua equipe, indicará critérios para definição dos intervalos.

INDICADOR	VERDE	AMARELO	VERMELHO
Indicador X	$X \geq 90\%$	$90\% > X > 65\%$	$X < 65\%$
Indicador Y	$Y \geq 90\%$	$90\% > Y > 65\%$	$Y < 65\%$

A comunicação do andamento do projeto e de suas entregas deverá ocorrer através de Relatórios Semanais, a ser encaminhado aos atores-chave do projeto.

6. GESTÃO DE RISCOS E PROBLEMAS

(Vide item 4.3 do TAP)

A gestão de riscos e problemas do projeto é de grande importância para as lições aprendidas e contribui com o aperfeiçoamento contínuo, pois:

- Mostra os riscos previstos que realmente aconteceram e aqueles que não foram previstos e aconteceram e;
- Como foram tratados e as soluções definitivas para evitar novos problemas em outros projetos.

7. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação está detalhada na Matriz de Comunicação abaixo:

Cód.	What? Qual informação	Why? Qual propósito	RACI				When? Quando e Qual periodicidade	Where? onde serão armazenadas	How? Template	How? Procedimento, Melhores práticas
			Who? (R) Responsável	Who? Aprovação	Who? (C) Consultado	Who? (I) Informado				
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

8. GESTÃO DE MUDANÇA DE ESCOPO

(Toda mudança deverá ser solicitada através do comunicação formal e enviada ao Gerente de Projeto por e-mail ou memorando, o Gerente de Projeto fará sua avaliação, incluirá no Histórico de Mudanças e encaminhará para aprovação do patrocinador do projeto.)

(O Histórico de Mudanças ficará na pasta do projeto e conterà todas as solicitações com seu status atualizado, mesmo que ela seja rejeitada).

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		
Cliente A		

APÊNDICE C – CANVA TAP



INSTITUTO FEDERAL
Sergipe

PROJETO: _____

DESCRIÇÃO RESUMIDA DO PROJETO: _____



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

POR QUE? & ONDE?	<p>JUSTIFICATIVA: (Descreva o cenário atual) </p>	O QUE?	<p>RESTRIÇÕES: (Tempo, Custo, Legislação) </p>	O QUE?	<p>ENTREGAS: (Produtos gerados pelo projeto) </p>	COMO? & QUANDO?	<p>PRAZO DO PROJETO: _____  (Fases ou Entregas / Duração)</p>
	<p>OBJETIVOS SMART: (Específicos, Mensuráveis, Atíngível, Relevante e Temporal) </p>		<p>REQUISITOS: (Necessidades dos stakeholders)</p> <p>PRINCIPAIS:</p> <p>DEMAIS:</p>		<p>RISCOS: (Fatores com capacidade de impactar o projeto) </p> <p>1. NEGATIVOS:</p> <p>2. POSITIVOS:</p>		<p>CUSTO DO PROJETO: _____  (Entregas / Custos)</p>
POR QUE? & ONDE?	QUEM?	QUEM?	<p>GRUPOS DE INTERESSE (STAKEHOLDERS)</p> <p>1. PATROCINADOR:</p> <p>2. CLIENTE(S):</p> <p>3. DEMAIS INTERESSADOS:</p>	QUEM?	<p>EQUIPE E ÁREAS ENVOLVIDAS</p> <p>1. ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROJETO:</p> <p>2. EQUIPE DO PROJETO:</p>	QUANTO?	

APÊNDICE D – CANVA PGP

 <p>INSTITUTO FEDERAL Sergipe</p>	<p>PROJETO:</p> <hr/>	<p>DESCRIÇÃO RESUMIDA DO PROJETO:</p> <hr/>	<p>GERENTE DO PROJETO:</p> <hr/>																			
PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO																						
<p>JUSTIFICATIVA: (Descreva o cenário atual)</p> <hr/> <p>OBJETIVOS SMART:</p> <p>OBJETIVO GERAL:</p> <hr/> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <hr/> <p>BENEFÍCIOS ESPERADOS:</p> <hr/>	<p>RESTRICÇÕES: (Tempo, Custo, Legislação)</p> <hr/> <p>REQUISITOS: (Necessidades dos stakeholders)</p> <p>PRINCIPAIS:</p> <hr/> <p>DEMAIS:</p> <hr/> <p>PREMISSAS: (Necessidades dos stakeholders)</p> <p>PRINCIPAIS:</p> <hr/> <p>DEMAIS:</p> <hr/>	<p>PRODUTO FINAL: (Produtos / Serviço final gerados pelo projeto)</p> <p>Descrição</p> <hr/> <p>Aprovação</p> <hr/> <p>ENTREGAS PARCIAIS: (Produtos gerados pelo projeto)</p> <p>Conclusão</p> <hr/> <p>RISCOS: (Fatores com capacidade de impactar o projeto)</p> <p>NEGATIVOS:</p> <hr/> <p>POSITIVOS:</p> <hr/>	<p>EQUIPE E ÁREAS ENVOLVIDAS</p> <p>ÁREAS ENVOLVIDAS:</p> <hr/> <p>EQUIPE DO PROJETO:</p> <hr/> <p>GRUPOS DE INTERESSE (STAKEHOLDERS)</p> <hr/> <p>COMUNICAÇÃO (STAKEHOLDERS)</p> <hr/>	<p>PRAZO DO PROJETO: (Fases ou Entregas / Duração)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Entrega</td> <td style="width: 33%;">Estimado</td> <td style="width: 33%;">Realizado</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>CUSTO DO PROJETO: (Entregas / Custos)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Entrega</td> <td style="width: 33%;">Estimado</td> <td style="width: 33%;">Realizado</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>AQUISIÇÕES:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Entrega</td> <td style="width: 33%;">Estimado</td> <td style="width: 33%;">Realizado</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Entrega	Estimado	Realizado				Entrega	Estimado	Realizado				Entrega	Estimado	Realizado			
Entrega	Estimado	Realizado																				
Entrega	Estimado	Realizado																				
Entrega	Estimado	Realizado																				
<p>PORQUE? & ONDE?</p>	<p>O QUE?</p>	<p>QUEM?</p>	<p>QUANTO?</p>																			
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</p> <hr/>	<p>PATROCINADOR:</p> <hr/>	<p>LIÇÕES APRENDIDAS:</p> <hr/>	<p>ÍNDICE GERAL DE DESEMPENHO:</p> <p> ■ BAIXO ■ MÉDIO ■ ALTO </p>	<p>VERSÃO:</p> <hr/>	<p>DATA:</p> <hr/>																	

REFERÊNCIAS

BRASIL. Débora Silva de Araújo. Escritório de Projetos. **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: padrões de referência, apoio metodológico e orientações. 2. ed. Salvador, 2017. 66 p. (1). Disponível em: https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento_projetos.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Diretoria de Gestão e Modernização. Tribunal de Contas do Estado. **MANUAL BÁSICO DE SUPORTE À GESTÃO DE PROJETOS**. Campo Grande, 2015. 41 p. Disponível em: http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/escritorio_projetos/manual_de_projetos.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Instituto Federal do Paraná. Proplan. **MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS**. Curitiba, 2012. 53 p. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2012/11/Manual-Gestao-de-Projetos.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Samuel von Laer Norat. Tribunal Regional do Trabalho - 13ª Região. **MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS**. João Pessoa, 2011. 115 p. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/age/projetos/MGP.TRT13%20-%20completo%20-%20versal%20final.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Weslei Gomes de Sousa. Ministério Público Federal. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: ministério público federal. Brasília, 2015. 77 p. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr4/dados-da-atuacao/projetos_x/teste-mini-site/arquivos/Material%20Completo.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

MOLINARI, Leonardo. *Gestão de projetos: teoria, técnicas e práticas*. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2014.

PMI. *Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK. – 5ª Edição* (2013).

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK – 6ª Edição* (2017).

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. (2017)

VERAS, Manoel. **Gestão Dinâmica de Projetos – Life Cycle Canvas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2016.

