



BANCO MUNDIAL
BIRD • AID | GRUPO BANCO MUNDIAL
América Latina e Caribe
Oportunidades para todos

MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



SDP N° 01/2016

P6. Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico Institucional MME



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, maio de 2017

Sumário

LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	5
APRESENTAÇÃO	6
CAPÍTULO I	7
COMITÊ PERMANENTE E MULTIDISCIPLINAR DE GESTÃO	7
1. Composição, atribuições e responsabilidades do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) ...	7
1.1 Composição do Comitê	7
1.2 Atribuições e Responsabilidades do Comitê	8
CAPÍTULO II	9
MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS	9
1. Introdução.....	9
2. Base teórica - gerenciamento de projetos	9
2.1 Conceitos básicos	10
2.2 Diferentes abordagens metodológicas sobre projetos	12
3. Método de gestão de projetos - MGP/MME	13
3.1 Delinear o projeto.....	14
3.2 Planejar o projeto	16
3.2.1 Definir estrutura do projeto	16
3.2.2 Detalhar as ações	17
3.2.3 Elaborar plano de comunicação do projeto	18
3.2.4 Formalizar linha gerencial e equipe do projeto.....	19
3.3 Planejar aquisições	20
3.4 Especificar o produto.....	22
3.5 Elaborar o plano de trabalho	22
3.6 Monitorar o desempenho.....	24
3.7 Validar Entregas.....	24
3.8 Avaliar o desempenho	25
3.9 Encerrar o projeto	26
4. Documentos padronizados - MGP/MME	26
4.1 Mapa do Projeto.....	26
4.2 Termo de Abertura do Projeto	28
4.3 Plano do Projeto	30
4.4 Plano de Aquisições	31
4.5 Painel de Gestão.....	32
4.6 Relatório de Monitoramento do Projeto	33
4.7 Relatório de Entrega	34
4.8 Termo de Encerramento do Projeto.....	35
5. Referências	36
CAPÍTULO III	37
MÉTODO DE GESTÃO DE PROCESSOS	37
1. Introdução.....	37
2. Base teórica - gerenciamento de processos.....	37
2.1 Conceitos básicos sobre gestão de processos	38
3. Método de gestão de processos / MME	39
3.1 Selecionar novos processos para o portfólio	40
3.2 Elaborar e implantar o projeto de BPM.....	40
3.2.1 Modelar o processo	40
3.2.2 Analisar o processo	41
3.2.3 Desenhar o processo.....	43
3.2.4 Elaborar projeto de implantação do processo	44
3.2.5 Criar indicadores para o processo	45
3.2.6 Gestão do projeto de melhoria	45

3.3	Monitorar ocorrências no processo	45
3.4	Monitorar desempenho do processo	45
3.5	Sugerir propostas de melhoria no processo	45
3.6	Preparar Reunião de Acompanhamento do Processo (RAP)	45
3.7	Conduzir a reunião de acompanhamento do processo.....	46
3.7.1	Analisar o desempenho do processo	46
3.7.2	Discutir e aprovar melhorias	46
3.7.3	Estabelecer metas.....	46
3.8	Registrar e atualizar a documentação do processo	46
3.9	Implementar melhorias	46
3.10	Acompanhar a implementação de melhorias	47
4.	Documento padronizado – gestão de processos.....	48
4.1	Memória da Reunião de Acompanhamento do Processo	48
5.	Recomendações técnicas finais ao MME para gerenciamento de processos.....	50
6.	Referências	51
CAPÍTULO IV		52
ARQUITETURA DO ESCRITÓRIO DE SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA		52
1.	Introdução.....	52
2.	Base teórica.....	52
3.	Referenciais estruturantes do ESGE.....	54
4.1	Propósito do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica.....	54
4.2	Objetivos do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	54
4.3	Indicadores do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica.....	55
4.4	Posicionamento organizacional – Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	56
CAPÍTULO V		58
MANUAL DE OPERAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA		58
1.	Introdução.....	58
2.	Cadeia de valor do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	58
3.	Desenho dos processos do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	59
3.1	Assessorar a gestão estratégica para a tomada de decisão	61
3.2	Assessorar a gestão do portfólio de projetos	62
3.3	Assessorar a gestão de processos	63
3.4	Coordenar a coleta dos indicadores estratégicos	64
3.5	Manter atualizada a metodologia de gestão de projetos e processos	65
3.6	Propor capacitações para os líderes de projeto e equipe	66
3.7	Avaliar o desempenho do ESGE	67
3.8	Gerir os processos do ESGE.....	68
4.	Perfil da equipe do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	69
5.	Pessoal designado para o Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	70
6.	Carta de serviços do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	70
CAPÍTULO VI		72
CAPACITAÇÃO NO MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS DO MME		72
1.	Apresentação	72
2.	Objetivos.....	72
2.1	Objetivos Gerais	72
2.2	Objetivos de aprendizagem	72
3.	Estrutura da capacitação	72
3.1	Ementa do curso.....	73
3.2	Metodologia do curso.....	73
3.3	Carga horária	73
3.4	Programação	73
4.	Lista de presença da capacitação.....	74

Lista de tabelas

TABELA 1 – TRATAMENTO DADO AO TAP	16
TABELA 2 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	17
TABELA 3 – PLANILHA DE COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA	18
TABELA 4 – MATRIZ DE ESTRUTURAÇÃO DA AÇÃO	18
TABELA 5 – PLANO DE COMUNICAÇÃO	19
TABELA 6 – MATRIZ DE ATRIBUIÇÕES	19
TABELA 7 – TRATAMENTO DADO AO PLANO DO PROJETO (PP)	20
TABELA 8 – MODALIDADES DE LICITAÇÃO.	20
TABELA 9 – TRATAMENTO DADO AO PLANO DE AQUISIÇÕES (PA).....	21
TABELA 10 – TRATAMENTO DADO AO PAINEL DE GESTÃO (PLANO DE TRABALHO).	24
TABELA 11 – TRATAMENTO DADO AO PAINEL DE GESTÃO (REUNIÃO DE MONITORAMENTO).	24
TABELA 12 – TRATAMENTO DADO AO RELATÓRIO DE ENTREGA.	25
TABELA 13 – TRATAMENTO DADO AO RELATÓRIO DE SITUACIONAL.	26
TABELA 14 – TRATAMENTO DADO AO TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.	26
TABELA 15 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NO MME.	40
TABELA 16 – NOTAÇÃO SIMPLIFICADA BPMN ADOTADA PARA O MME.	41
TABELA 16 – INDICADORES ESGE.	56
TABELA 17 – SÍMBOLOS BPMN.	60
TABELA 18 – PESSOAL DESIGNADO DO ESGE.	70
TABELA 19 – PROGRAMAÇÃO DA CAPACITAÇÃO.	73

Lista de figuras

FIGURA 1 – CICLO DE VIDA DO PROJETO	11
FIGURA 2 – GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
FIGURA 3 – MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS	14
FIGURA 4 – FLUXO DE PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	21
FIGURA 5 – MAPA DO PROJETO.....	27
FIGURA 6 – MAPA DO PROJETO ADAPTADO PARA O MME.....	28
FIGURA 7 – TUTORIAL DE MAPA DO PROJETO, ELABORADO PARA O MME	28
FIGURA 8 – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	29
FIGURA 9 – PAINEL DE GESTÃO	32
FIGURA 10 – RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DO PROJETO.....	33
FIGURA 11 – MAPA DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PROCESSOS DO MME.	39
FIGURA 12 – ÁRVORE CAUSAL METODOLOGIA ADOTADA PARA O MME	42
FIGURA 13 – <i>PROCESS CARD</i> METODOLOGIA SIPOC ADOTADA PARA O MME.....	42
FIGURA 14 – ESTRUTURA HIERARQUIZADA DE PROCESSOS	43
FIGURA 15 – EXEMPLO DE REGISTRO DE PROCESSO ADOTADO PARA O MME.....	44
FIGURA 16 – MAPA DOS OBJETIVOS DO ESGE.	55
FIGURA 17 – POSICIONAMENTO DO ESGE.	57
FIGURA 18 – CADEIA DE VALOR DO ESGE.	59
FIGURA 19 – DESENHO PROCESSO FINALÍSTICO 1 - ESGE.....	61
FIGURA 20 – DESENHO PROCESSO FINALÍSTICO 2 - ESGE.....	62
FIGURA 21 – DESENHO PROCESSO FINALÍSTICO 3 - ESGE.....	63
FIGURA 22 – DESENHO PROCESSO SUPORTE 1 - ESGE.	64
FIGURA 23 – DESENHO PROCESSO SUPORTE 2 - ESGE.	65
FIGURA 24 – DESENHO PROCESSO SUPORTE 3 - ESGE.	66
FIGURA 25 – DESENHO PROCESSO GERENCIAL 1 - ESGE.	67
FIGURA 26 – DESENHO PROCESSO GERENCIAL 2 - ESGE.	68
FIGURA 27 – ESTRUTURA DE PESSOA DO ESGE.....	69
FIGURA 28 – COMPETÊNCIAS BÁSICAS DO ESGE.....	69
FIGURA 29 – CARTA DE SERVIÇOS DO ESGE.	71

Apresentação

O sexto produto do projeto de gestão estratégica do Ministério de Minas e Energia corresponde ao “P6. Escritório de Suporte à Gestão Estratégica”. O Escritório reúne mecanismos que apoiam a implantação do Planejamento Estratégico, definido metodologias e estruturas alinhadas a gestão das iniciativas previstas no plano.

Dadas sua extensão e complexidade, o documento será dividido em capítulos que relatam os produtos gerados da forma e lógica na qual foram definidos no plano de trabalho, são os capítulos:

- **Capítulo I** – Comitê Permanente e Multidisciplinar de Gestão;
- **Capítulo II** – Método de gestão de projetos;
- **Capítulo III** – Método de gestão de processos;
- **Capítulo IV** – Arquitetura do escritório;
- **Capítulo V** – Manual de operações do escritório; e
- **Capítulo VI** – Capacitação no método de gestão de projetos do MME.

Cada capítulo integra uma parte importante do trabalho, destacando conceitos e definições sobre o tema em discussão e as principais deliberações dos grupos envolvidos. Por se tratar de um produto orientador de metodologias de procedimentos de trabalho, cada capítulo terá uma estrutura própria alinhada à necessidade e pertinência dos assuntos.

Capítulo I

Comitê Permanente e Multidisciplinar de Gestão

O modelo de gestão organiza fluxo de decisão, estruturando e normatizando o processo de monitoramento e avaliação da estratégia. Por iniciativa do Termo de Referência deste contrato, foi antecipada uma das instâncias decisórias deste processo: o Comitê Permanente e Multidisciplinar de Gestão. Tendo como objeto de atuação a gestão estratégica e o portfólio de projetos estratégicos, o trabalho consiste em organizar o processo de gestão e do portfólio de projetos, definir e capacitar os membros que atuarão no Comitê, estabelecer seu escopo de decisão e apoiar a elaboração de normativo que institucionaliza o Comitê.

Durante a execução do trabalho de definição do modelo de governança da estratégia, foi publicada a Portaria nº 142, de 10 de abril de 2017, que institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC, no âmbito do Ministério de Minas e Energia.

Dessa forma, o Comitê criado e a política a ser implantada ampliam a abrangência do Planejamento Estratégico, com um entendimento mais aprofundado do escopo de atuação do referido Comitê.

A seguir, são apresentadas as principais finalidades do Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC.

1. Composição, atribuições e responsabilidades do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)

1.1 Composição do Comitê

O CGRC é composto pelos titulares das Unidades do Ministério, conforme definido:

- I - Secretaria-Executiva, que coordenará os trabalhos do Comitê;
- II - Gabinete do Ministro;
- III - Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral;
- IV - Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético;
- V - Secretaria de Energia Elétrica; e
- VI - Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

Cada Titular é responsável, no âmbito da Unidade que dirige, pelo acompanhamento da estratégia relacionado à sua área de atuação e pela implementação da Política de Gestão de Riscos do MME e do cumprimento das disposições da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.

Cabe à Assessoria Especial de Gestão Estratégica (AEGE), da Secretaria-Executiva, secretariar os trabalhos do Comitê, dando suporte ao processo de implantação e avaliação da Gestão Estratégica, bem como auxiliar o monitoramento da Gestão de Riscos, conforme regras a serem definidas pelo Comitê.

O Coordenador do CGRC poderá convocar titulares de outras Unidades do Ministério de Minas e Energia para prestar apoio técnico ao Colegiado, no âmbito de suas respectivas competências.

Fica delegada competência ao Secretário-Executivo para instituir grupos de trabalho ou subcomitês técnicos necessários para a boa gestão da Política de Gestão de Riscos.

1.2 Atribuições e Responsabilidades do Comitê

O Comitê terá as seguintes finalidades:

I - deliberar sobre os temas estratégicos do Ministério de Minas e Energia:

- a) formular propostas de aperfeiçoamento das políticas de gestão estratégica e de governança corporativa para o Ministério de Minas e Energia;
- b) acompanhar a aplicação das políticas de gestão estratégica e de governança corporativa no Ministério de Minas e Energia;
- c) requerer às unidades do Ministério as informações necessárias ao acompanhamento da implementação do plano estratégico do Ministério de Minas e Energia;
- d) realizar avaliações periódicas da implementação do plano estratégico do Ministério de Minas e Energia; e
- e) aprovar, direcionar, monitorar e avaliar estratégias, programas e projetos considerados prioritários no âmbito do Ministério de Minas e Energia.

II - definir Política de Gestão de Riscos do Ministério, em conformidade com os seguintes princípios e diretrizes:

- a) buscar a absoluta aderência à missão, aos princípios e objetivos estratégicos do Ministério de Minas e Energia;
- b) assegurar gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- c) priorizar estratégias, programas e projetos de maior relevância com o objetivo de mitigar sua exposição a riscos;
- d) definir procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- e) utilizar mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico;
- f) utilizar a gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais;
- g) determinar como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
- h) estabelecer metodologia para identificação, avaliação e monitoramento de riscos;
- i) definir metas de avaliação do desempenho da gestão de riscos;
- j) disciplinar como serão integradas as instâncias do Ministério, responsáveis pela gestão de riscos;
- k) utilizar metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos;
- l) promover o desenvolvimento contínuo, dos agentes públicos, em gestão de riscos; e
- m) definir competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do MME.

III - assegurar o fiel cumprimento das disposições da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.

Capítulo II

Método de Gestão de Projetos

1. Introdução

A abordagem por projetos surge num momento de convergência em que se prioriza a entrega de resultados e a eficiência na gestão. Não obstante, a gestão de projetos passou a ser fator essencial para elevar a capacidade das instituições de governo em mover-se na direção dos objetivos traçados no seu planejamento. O ineditismo da utilização de ferramentas de gestão de projetos na maioria das organizações motivou a criação de três elementos fundamentais para o desenvolvimento desse tipo de empreendimento: Escritório de projetos; Método de Gestão de Projetos; e Modelo de Governança.

É nesse contexto que se inclui a iniciativa apresentada neste documento: adaptar um método de gerenciamento de projetos para a instituição. As organizações são compostas por pessoas que carregam consigo duas culturas: a sua própria e aquela adquirida no coletivo da organização. Além da cultura, as pessoas também possuem vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria, elementos que precisam ser considerados e valorizados em processos que envolvem mudanças. Não basta repassar aos servidores uma visão fragmentada do processo de implantação de um método de gerenciamento de projetos. Todos precisam imergir no processo de construção da metodologia de forma a construir coletivamente o real significado e valor da proposta no trabalho de cada um dentro da organização. Não basta informar o servidor das necessidades de mudança ou desenvolver a habilidade para mudar. É preciso, acima de tudo, desenvolver no íntimo do servidor a necessidade e vontade de mudar.

O método apresentado neste manual tem como base conceitual o Guia do Conjunto de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos – PMBOK (PMI, 2012), a abordagem ÁGIL de gestão de projetos, além de outras abordagens de projetos com foco em resultados. Destaca-se, ainda, que o conjunto de atividades e ferramentas de trabalho que compõem o documento está alinhado às práticas e aos instrumentos de gestão utilizados pelo Ministério de Minas e Energia (MME).

2. Base teórica - gerenciamento de projetos

A gestão de projetos vem sendo tratada e desenvolvida por diversos autores e organizações. As diferentes abordagens metodológicas, tais como: PMI - *Project Management Institute*, PRINCE2, SCRUM, *Project Management for Results* (PM4R), *Ziel-Orientierte Projekt Planung* (ZOPP) e outros, demonstram que não existe unanimidade, sendo essa diversidade um indicativo que organizações precisam interpretar, adaptar e evoluir na sua forma de interagir nesta área. No âmbito deste documento, surge a necessidade de fazer escolhas e assumir determinados conceitos e definições como diretrizes para o trabalho. Na sequência, serão apresentados apenas os elementos mínimos e suficientes para compreender a abordagem de gestão de projetos a ser utilizada pela organização.

2.1 Conceitos básicos

Projetos

Dentre as diversas nuances dos conceitos de projetos é possível encontrar um denominador comum: **produto a ser entregue (escopo) para um determinado esforço predefinido**. Ainda que Kerzner (2006) proponha um entendimento mais global, recai na mesma base anterior, definindo como uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente é mais visto como o de integrador, do que o de um especialista. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas que pretende atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes dos projetos.

Programa

Para o PMI, programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Mas programas, também, podem ser entendidos como um modelo de gestão formado pela interação de um conjunto de projetos gerenciados para o alcance de um objetivo comum, passível de ser gerido e mensurado por indicadores. A escolha de atuação por programa se dá pela percepção de que os projetos, geridos isoladamente, não são capazes de coordenar a atenção e os esforços necessários para o enfrentamento de um problema comum. A vantagem que o programa apresenta diz respeito ao aumento da amplitude da intervenção dos projetos que, somados, otimizam os esforços de gestão, de alavancagem de recursos e de ampliação de benefícios e resultados.

De forma sucinta, um programa deve, a partir da definição de uma transformação desejada, articular um grupo de projetos cujos resultados possam contribuir, diretamente, para o alcance do seu objetivo. O tempo de desenvolvimento de um programa pode ser definido ou não.

Subprojeto

Um subprojeto é uma parte menor do projeto total, criada quando um projeto é subdividido em componentes ou partes mais facilmente gerenciáveis.

Portfólio de projetos

Um Portfólio de projetos refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas da carteira podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Partes interessadas

Partes interessadas (*stakeholders*) de um projeto correspondem a pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas variam de acordo com sua complexidade.

Ciclo de vida dos projetos

O ciclo de vida de um projeto pode ser entendido por um conjunto de fases que levam a obtenção do produto principal do projeto. As fases que irão compor o ciclo de vida facilitam o controle e clarificam o caminho escolhido pela equipe do projeto. O ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia. A metodologia adotada permite que cada equipe defina o conjunto de fases do ciclo de vida de seus projetos. Vale destacar que cada fase é marcada pela entrega de um produto principal (ou produtos principais).

Considerando que os projetos variam em tamanho e complexidade, o ciclo de vida dos projetos pode ser mapeado pela seguinte estrutura: início; organização e preparação; execução do trabalho do projeto; e encerramento do Projeto.



Figura 1 – Ciclo de vida do Projeto

Ciclo de gestão

Do ponto de vista da implementação do projeto, a visão da execução em ciclos de gestão (ou execução) vem, na prática, apresentando resultados consistentes quanto ao desempenho e produtividade das equipes. Entendida na metodologia SCRUM como *sprint*, é definida como um ciclo (tempo uniforme) de trabalho na qual resulta, necessariamente, na geração de uma ou mais entregas do produto final. Tendo sempre a mesma duração, uma *sprint* pode ser de 2, 3 ou 4 semanas. Em alguns casos específicos, pode-se trabalhar com ciclos mais longos de execução.

Gerenciamento de projetos

Gerenciar ou gerir projetos significa: “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento” (Fonte: PMBOK – 2012). Em outras palavras, significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades que devem estar coordenadas e alinhadas ao sucesso do empreendimento.

Obter sucesso em projetos significa entregar o que foi solicitado dentro do escopo, custo e prazo, levando em consideração as expectativas de clientes e beneficiários (qualidade).

Um projeto de sucesso é decorrente de uma série de eventos que contribuem para esse fato. Não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto; entretanto, é possível destacar as seguintes diretrizes:

- Foco em produtos claros e tangíveis, a serem entregues nas várias fases do projeto;
- Realização de uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os envolvidos e em todas as fases do projeto;
- Existência de uma liderança forte que combine a função de Gestor de projeto;
- Simplicidade dos processos de Gerenciamento de Projetos, somando-se às práticas e cultura da organização empreendedora do projeto; e
- Sistematização de metodologia e ferramentas de Gerenciamento de Projetos.

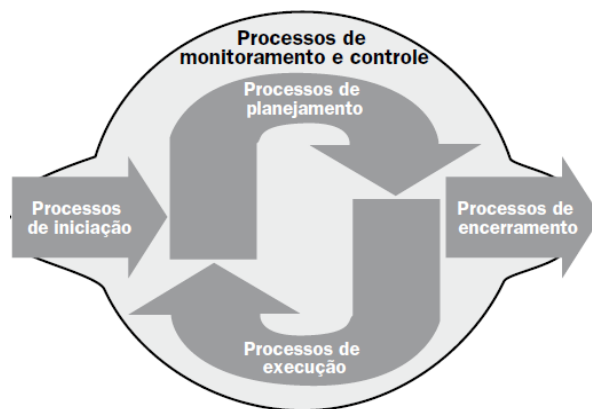


Figura 2 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento organizam didaticamente os conteúdos e assuntos tratados na gestão de projetos em grupo temáticos. Reúne também os processos de gestão suficientes e necessários à implantação eficaz do projeto. O PMI definiu dez áreas de conhecimento, são elas:

- Gerência da integração: Inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados;
- Gerência do escopo: Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para completar de forma bem-sucedida o projeto;
- Gerência do tempo: Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto;
- Gerência do custo: Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto;
- Gerência da qualidade: Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou responsável;
- Gerência de recursos humanos: Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas;
- Gerência das comunicações: Inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto;
- Gerência de riscos: Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto;
- Gerência de aquisições: Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização; e
- Gerência das partes interessadas: inclui as atividades para garantir o engajamento e o alinhamento dos atores nos objetivos e ações do projeto.

2.2 Diferentes abordagens metodológicas sobre projetos

A estruturação do escopo passa por duas questões básicas: o que será feito (objetivo) a partir de quais entregas (produtos). A definição do objetivo do projeto não é uma tarefa simples, e deve considerar os dois tipos de projetos tratados aqui: de desenvolvimento (resultados) e de produtos. Nos projetos de desenvolvimento, o escopo do projeto é composto por:

- **Objetivo:** a transformação da realidade enfrentada leva a situação futura desejada que corresponde ao objetivo do projeto. Em muitos casos a situação futura desejada é expressa por um conjunto de sentenças organizadas em uma lógica de meios e fins, como por exemplo: objetivo geral e objetivos específicos;
- **Produtos:** resultantes dos esforços empregados (insumos), relaciona-se aos itens que o projeto irá entregar com sua execução, são os elementos que contribuem para o alcance do objetivo; e
- **Ações:** correspondem ao trabalho realizado para geração dos produtos.

Nos projetos de produtos a lógica é mais simples, ou seja, o objetivo do projeto é a obtenção do próprio produto a ser gerado pelas ações. Desta forma, a estrutura do seu escopo é composta apenas pelo produto e subprodutos e suas ações.

Qualquer que seja o tipo do projeto, seu escopo sempre irá focar seus fins e seus meios. Todavia, conhecer o conjunto de objetivos e produtos, bem como suas atividades, não esgota todos os elementos necessários para uma gestão adequada. Deve-se especificar cada objetivo e produto contemplado no escopo.

Em um projeto de desenvolvimento, o objetivo é resultante do efeito de uma série de produtos gerados por atividades. Já que se trata de buscar uma mudança na realidade e não apenas de um produto (projetos de produtos), é necessário que tenhamos uma série de indicadores para demonstrar o alcance da situação pretendida.

3. Método de gestão de projetos - MGP/MME

A MGP estabelecida para a implantação de projetos estratégicos do Ministério de Minas e Energia (MME) define a escolha pelo fortalecimento da cultura de gerenciamento de projetos no órgão. Se por um lado a metodologia surge como uma forma de trazer os colaboradores para a discussão, por outro, cria um conjunto de atividades, mínimas e suficientes, para promover a gestão de projetos com características e linguagem específicas da organização. Desta forma, torna-se imprescindível a definição de elementos e modelos de uma abordagem que possa ser entendida como viável à realidade dos projetos da organização.

Resultante do trabalho realizado, obteve-se o Método de Gestão de Projetos com base nas seguintes premissas:

- **Simplicidade de aplicação:** busca-se um conjunto mínimo de atividades gerenciais capaz de conduzir um projeto da sua concepção ao seu encerramento;
- **Evolutiva e adaptativa:** imagina-se que com o incremento na maturidade de gestão da organização, novas práticas e necessidades de controle surjam; assim, a metodologia deve adaptar-se e evoluir nessa direção;
- **Baseada nas atividades do PMI:** por ter grande aceitação pelas organizações brasileiras públicas e privadas, buscou-se o alinhamento com as melhores práticas em gerenciamento de projetos do PMI organizadas no guia PMBOK;
- **Apoiada na abordagem ágil:** complementando os processos do PMI, o AGILE foi utilizado para apoiar as fases de execução e monitoramento do projeto. Esse alinhamento segue a tendência das metodologias de gestão de projetos, tendo a 6ª edição do PMBOK sugerido uma forma de integração entre as abordagens de gestão; e
- **Formulários padronizados:** a metodologia deve suportar a utilização de modelos simples como ferramentas para planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos. Além da integração com sistemas de gestão utilizados pela organização.

A gestão por projetos é uma das formas mais rápidas e eficazes de operacionalização da ação para o alcance de resultados. Gerir um projeto significa planejar e mobilizar os recursos da instituição e de parceiros para garantir a entrega dos produtos pretendidos. Não obstante, consiste em uma força tarefa na qual lideranças e gestores agem assertiva e proativamente na solução de entraves e monitoramento contínuo do trabalho desenvolvido. Para tanto, é necessário que a organização defina as atividades administrativas para se desenvolver um projeto desde sua concepção até seu encerramento. O Método de Gestão de Projetos do MME apresenta e descreve cada uma das atividades, formando um fluxo contínuo de trabalho a ser seguido

pelos líderes de projetos da organização. Na sequência do documento, serão detalhados todos os processos apresentados no ciclo de gestão.

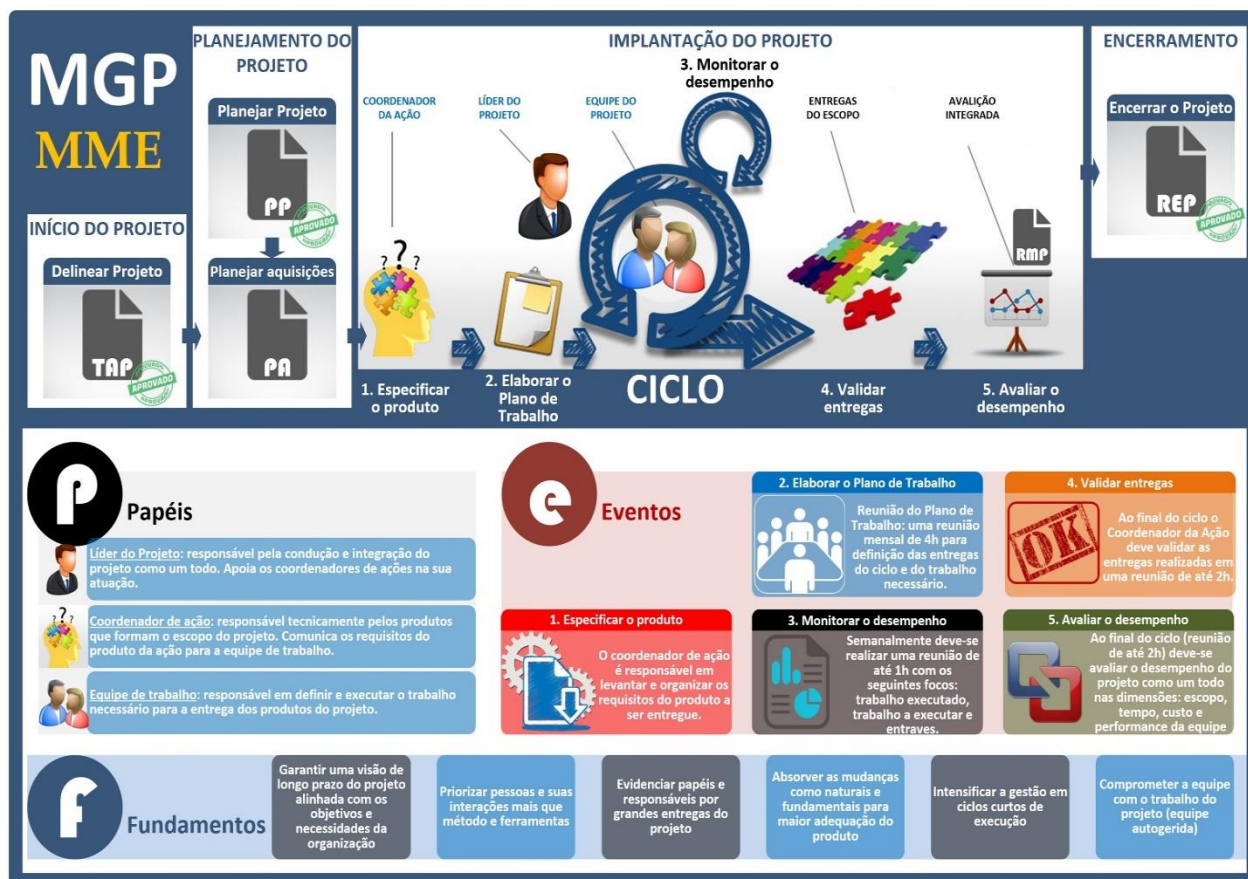


Figura 3 – Método de Gestão de Projetos

O início do projeto se dá a partir da sua aprovação na organização, desta forma, essa fase envolve o trabalho de estudos e articulação para sua formalização. O detalhamento do processo deste grupo será apresentado a seguir.

3.1 Delinear o projeto

Delinear o projeto corresponde a organizar em um documento (Termo de Abertura do Projeto – TAP) os argumentos mínimos capazes de possibilitar ao Gestor tomar a decisão de iniciar, ou não, o projeto. Atestar o Termo de Abertura do Projeto significa formalizá-lo na organização, ou seja, buscar a assinatura e o comprometimento dos patrocinadores do projeto. Sem um Termo de Abertura Atestado o líder de projetos não teria autoridade para utilizar os recursos da organização na estruturação e implantação das atividades relacionadas ao projeto.

Como ferramenta de trabalho, sugere-se que seja utilizado o **Mapa do Projeto**, trata-se de um modelo participativo de construção de diretrizes para elaboração e detalhamento do termo de abertura e do plano do projeto. Busca fortalecer o diálogo e criar um conjunto de acordo entre as partes interessadas no projeto. É um estudo preliminar do projeto que envolve a definição de alguns requisitos do projeto que facilita a delimitação do escopo, principais riscos, premissas e restrições, além dos pontos chaves do projeto.

Esse processo reúne o trabalho de sondagem, inspirações sobre o tema, necessidades a serem supridas pela intervenção e desafios a serem superados que antecedem a decisão de iniciar um projeto. Um projeto pode surgir a partir de uma lista de problemas priorizados pela organização, das necessidades de um grupo, das

oportunidades identificadas no meio e dos desafios de um indivíduo, grupo ou organização, em função do Planejamento Estratégico. Outros fatores que contribuem para o surgimento de projetos são: os interesses, o conhecimento, as habilidades e as experiências que um grupo de pessoas ou organização tem sobre um determinado problema.

De fato, esse processo busca levantar os argumentos necessários para compreender o contexto em que se encontra o projeto, o que inclui as seguintes atividades essenciais:

- **Buscar experiências anteriores:** significa pesquisar bancos de dados, bibliotecas, sistemas e especialistas (dentre outros) sobre iniciativas anteriores já realizadas sobre a temática a ser desenvolvida pelo projeto. A intenção é não partir do “zero”, ou seja, se houver aprendizados anteriores, que os mesmos sejam utilizados como referência para o novo empreendimento;
- **Identificar e analisar partes interessadas na temática:** significa enxergar os atores envolvidos ou afetados pelo projeto e compreender sua posição como colaborador ou opositor. Trata-se, portanto, de uma análise sócio-política da situação e de como os atores envolvidos no contexto relacionam-se entre si. Deve-se entender que, antes de tudo, um projeto é um arranjo social e político de interesses e necessidades que precisam convergir para que se obtenha êxito. A sustentabilidade sócio-política de um projeto é, portanto, condição preliminar para que esse possa ser iniciado; e
- **Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira:** verificar se existe sustentação técnica (tecnologia, conhecimento, entre outros) e financeira (previsão de crédito orçamentário) dos produtos previstos a serem gerados ao final do projeto. Pretende-se identificar consistências e inconsistências na temática que será desenvolvida a partir de uma análise cuidadosa dos resultados almejados com o empreendimento.

A ferramenta Mapa do Projeto deve ser elaborada de forma livre, ou seja, ao redor de um painel (Mapa do Projeto) impresso em uma folha de tamanho A2, os participantes registrarão suas impressões em papéis tipo “post-it” de cores e tamanho diversos. Os principais elementos da ferramenta são:

- **Justificativa:** relacionada ao problema, oportunidade e objetivo institucional aos quais o projeto está alinhado. Refere-se à descrição da situação que o projeto deseja intervir, relacionando sua entrega principal no contexto apresentado;
- **Efeitos do projeto:** relacionado ao efeito desejado com o produto do projeto. Normalmente, pode ser compreendido como a realidade transformada com o problema resolvido;
- **Partes interessadas:** correspondem a pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas variam de acordo com a complexidade do mesmo. A análise das partes interessadas envolve o cruzamento de duas variáveis: nível de influência ou poder e interesse do ator no projeto. Com base nessa combinação são estipulados os seguintes tipos de ação: gerenciamento de perto, manter satisfeito, manter informado ou monitorar;
- **Produto final:** corresponde ao que será gerado ao final do projeto, ou seja, um bem, serviço ou resultado. É a encomenda ou solução dada ao problema a ser enfrentado;
- **Requisitos:** são os atributos do produto ou resultado que será entregue. Em outras palavras, são todas as necessidades e especificações que deverão ser cumpridas pelo projeto;
- **Entregas principais (ações):** são elementos a serem desenvolvidos e gerados com vista a completar o trabalho para entrega do produto principal ou resultado;
- **Premissas:** são hipóteses que assumimos como verdadeiras para o projeto. São fatores que, para propósitos de planejamento, consideramos como certos, reais e seguros. Devem ser específicas, precisas e claras. O Líder do Projeto não necessita comprovar que são verdadeiras. São afirmações necessárias para a execução e controle do projeto;
- **Restrições:** são os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa;
- **Riscos:** são eventos condicionados (probabilidade de ocorrência) que se ocorrerem podem impactar negativamente ou positivamente o projeto. Os riscos devem ser identificados e analisados quanto à sua

chance de ocorrência e seu nível de impactos. No mapa do projeto, esse trabalho é feito simultaneamente, ou seja, ao registrar o evento de risco em um “post-it” a equipe do projeto deverá posicioná-lo no quadrante corresponde a sua análise;

- **Linha Gerencial:** são as pessoas, unidades institucionais ou organizações que assumirão alguns dos papéis da gestão do projeto: equipe do projeto (pessoal responsável em executar o trabalho previsto no projeto); coordenador da ação (pessoa responsável em coordenar o trabalho da equipe que entregará o produto da ação); líder do projeto (pessoa responsável pelo sucesso e insucesso do projeto); Liderança do órgão de governo responsável (patrocinador político e representante do projeto em esferas superiores);
- **Cronograma gerencial:** trata-se da definição de datas de finalização de cada uma das principais entregas e do produto final; e
- **Principais recursos:** apontar quais recursos humanos, infraestrutura, equipamentos, materiais e conhecimento são estratégicos para o projeto.

Tabela 1 – Tratamento dado ao TAP

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO		X	
APOIO GERENCIAL			

A fase de planejamento reúne as atividades que conduzem a elaboração do **Plano do Projeto** e do **Plano de Aquisições**. Nesta etapa o projeto será organizado e detalhado nas dimensões de escopo, tempo e custo e especificadas as necessidades de contratação. O detalhamento dos processos deste grupo será apresentado a seguir.

3.2 Planejar o projeto

O planejamento do projeto envolve um conjunto de atividades que visam preparar minimamente as ações do projeto para sua execução. O produto deste trabalho é consolidado em um documento denominado **Plano do Projeto**. Trata-se de um documento que reúne e organiza todos os elementos para a estruturação do projeto, devendo ser elaborado pelo líder do projeto e sua equipe e aprovado pela organização. O documento é planejado a partir da realização das atividades apresentadas a seguir:

3.2.1 Definir estrutura do projeto

A estrutura do projeto corresponde aos elementos básicos, que organizam sua forma e estratégia de intervenção. De forma simples, trata-se do detalhamento ou ratificação dos elementos contidos no Mapa do Projeto. Com o detalhamento apresentado a seguir:

- **Alinhamento estratégico:** todo projeto estratégico deve impactar diretamente à estratégia da organização. Para isso, deve-se verificar o alinhamento do projeto ao planejamento estratégico, apontando até três objetivos estratégicos que o projeto contribui diretamente;
- **Público do projeto:** é dividido em dois grupos: um representado pelas pessoas que serão diretamente beneficiadas com o projeto (público-alvo) e outro formado pelas pessoas que serão indiretamente beneficiadas pelas ações do projeto (população beneficiada);
- **Justificativa:** relacionada ao problema, oportunidade e objetivo institucional aos quais o projeto está alinhado. Refere-se à descrição da situação que o projeto deseja intervir, relacionando sua entrega principal no contexto apresentado;
- **Efeitos do projeto:** relacionado ao efeito desejado com o produto do projeto. Normalmente, pode ser compreendido como a realidade transformada com o problema resolvido;

- **Produto final:** corresponde ao que será gerado ao final do projeto, ou seja, um bem, serviço ou resultado. É a encomenda ou solução dada ao problema a ser enfrentado;
- **Estrutura analítica do projeto (EAP):** a EAP organiza todo o trabalho a ser realizado, o objetivo é garantir a descrição de todas as etapas relacionadas ao projeto, bem como os produtos associados a cada uma delas. Os seguintes passos foram definidos para a elaboração da EAP:

Tabela 2 - Estrutura analítica do projeto

Estrutura analítica do projeto (EAP)		
PRODUTO DO PROJETO		
1º PASSO: Corresponde ao que será gerado ao final do projeto, ou seja, um bem, serviço ou resultado. É a encomenda ou solução dada ao problema a ser enfrentado.		
ETAPAS	AÇÕES	MARCOS CRÍTICOS
2º PASSO: relaciona-se à forma de organização das ações do projeto. Recomenda-se a identificação de desafios a serem superados pelo projeto como forma de identificação da etapa.	3º PASSO: listar os produtos que serão gerados no projeto. Descritos como ação, deve-se atentar para o produto a ser entregue e não apenas no esforço.	4º PASSO: marcos críticos são pontos de controle formados pelas entregas intermediárias de cada ação. Essas entregas devem ser parametrizadas para um período de um mês, ou seja, a cada mês de execução da ação deverá ser marcado pela geração de uma entrega intermediária.
5º PASSO: verificar a coerência da decomposição, ou seja, os níveis inferiores são necessários e suficientes? A integração dos produtos forma o escopo desejado para o projeto?		

- **Fatores de contexto:** o líder deve observar os seguintes elementos que podem afetar o escopo e a execução do projeto:
 - Premissas: são hipóteses que assumimos como verdadeiras para o projeto. São fatores que, para propósitos de planejamento, consideramos como certos, reais e seguros. Devem ser específicas, precisas e claras. O Líder do Projeto não necessita comprovar que são verdadeiras. São afirmações necessárias para a execução e controle do projeto.
 - Restrições: são os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa.
 - Riscos: são eventos condicionados (probabilidade de ocorrência) que se correrem podem impactar negativamente ou positivamente o projeto. Os riscos de devem ser identificados analisados quanto à sua chance de ocorrência e seu nível de impactos.

3.2.2 Detalhar as ações

O detalhamento da ação envolve a organização de seus principais elementos de gestão, ou seja, para cada intervenção do projeto, deve-se definir o que será entregue (produto), o tempo necessário para sua execução, recursos e custo necessários e responsáveis. A matriz de estruturação da ação, apresentada a seguir, organiza os seguintes pontos:

- **Coordenador da ação:** apontar a pessoa e entidade responsável pela gestão e entrega do produto da ação.
- **Orçamento da ação:** orçamento da ação corresponde à valoração dos insumos necessários para realização do trabalho, ou seja, independentemente de haver desembolso (valor financeiro) ou não (valor econômico), o valor do projeto deve levar em consideração todos os recursos requeridos (pessoal, material e equipamento). No âmbito desta metodologia, apenas os valores financeiros serão considerados para a formação do orçamento do projeto. Elaborar orçamento do projeto corresponde à estimação dos recursos financeiros necessários e suficientes para a obtenção de cada produto. Para isso duas formas de composição orçamentária são previstas:

- Orçamento por analogia: trata-se de uma estimativa por comparação, ou seja, com base em iniciativas anteriores, podem ser comparados produtos semelhantes às entregas do projeto atual e associado seu valor;
- Orçamento analítico: o orçamento analítico parte de um detalhamento mais aprofundado que investigue quais insumos são requeridos para cada tarefa dos produtos a serem gerados. Com base em uma estimativa de valores unitários e quantidade de insumos necessários é possível chegar ao valor das entregas do projeto. A tabela expõe a forma de organização do orçamento.

Tabela 3 – Planilha de composição orçamentária

AÇÃO	RECURSOS						VALOR TOTAL
	RH	VALOR	MATERIAIS	VALOR	EQUIP.	VALOR	

A equipe do projeto terá autonomia para escolher a melhor forma de compor seu orçamento (por analogia ou analítico). Deve-se realizar, por fim, a formalização da alocação de recursos, que significa articular com a administração superior ou fontes de fomento externas a efetiva formalização dos recursos para o projeto. Deseja-se atestar o Orçamento do Projeto elaborado a fim de garantir o comprometimento dos recursos da organização para o projeto.

- **Cronograma gerencial**: envolve a representação de alto nível das datas de finalização de cada ação (entrega do produto). Sua elaboração envolve a negociação de aspectos técnicos e necessidades políticas dos dirigentes. Isso significa que, se por um lado a geração de cada produto depende da dedicação da equipe, das características e complexidade do trabalho a ser executado, por outro, as datas políticas são mandatórias e, salvo possibilidades de alterações, condicionam a viabilidade e sucesso do projeto. Desta forma, a elaboração do cronograma gerencial é uma atividade de articulação e alinhamento das agendas política e técnica.
- **Marco crítico**: cada entrega da ação é, na verdade, um marco crítico ou ponto de controle, ao qual são atribuídos durante o planejamento prazos e percentuais completos que deverão ser cumpridos na execução. Uma ação gera um ou mais produto que é alcançado por meio de um conjunto de entregas intermediárias (marco crítico).

Tabela 4 – Matriz de estruturação da ação

MATRIZ DE ESTRUTURAÇÃO DA AÇÃO																
AÇÕES	PRODUTO	COORD. AÇÃO	ORÇ.	MARCOS CRÍTICOS	CRONOGRAMA GERENCIAL											
					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

3.2.3 Elaborar plano de comunicação do projeto

Entendida como uma atividade complementar, elaborar o plano de comunicação define as regras de comunicação do projeto, que são reunidas em um documento que reúne o trabalho necessário para garantir o bom fluxo das informações entre as partes interessadas do mesmo. A presente metodologia prevê um processo no qual se defina para quem, como e quando as informações deverão ser transmitidas. Durante a execução do projeto, o Líder do Projeto e os Coordenadores de Ação devem criar os canais para atender, de forma tempestiva, os atores demandantes por informações do projeto. Alguns mecanismos podem ser sugeridos: reuniões presenciais; vídeo conferências; e-mail; e memorandos. Saber o que divulgar, como divulgar, para quem divulgar, a periodicidade e o meio de comunicação são componentes básicos de um plano de comunicação, cuja elaboração, atualização e monitoração é de responsabilidade do Líder do Projeto.

Para desenvolver o Plano de Comunicação, é necessário identificar quais são as informações relevantes em relação ao projeto, tais como: seu progresso, eventuais mudanças e outras informações, conforme necessidade. O quadro que segue sistematiza os elementos necessários para o plano de comunicação.

Tabela 5 – Plano de comunicação

INTERESSADOS	INFORMAÇÃO	RESPONSÁVEL PELO CONTEÚDO	CANAL	FREQUÊNCIA	ARMAZENAGEM
<Stakeholders, agentes envolvidos e interessados em geral>	<O que precisa ser comunicado>	<Emissor da informação>	<Escolhido entre o método mais adequado de comunicação: sistema, e-mail, memorando, encontros presenciais, e outros.>	<Periodicidade da comunicação>	<Local (arquivo físico ou eletrônico) que ficará armazenada a mensagem>

3.2.4 Formalizar linha gerencial e equipe do projeto

Definir a linha gerencial do projeto corresponde à negociação do pessoal e realização de possíveis ajustes nos papéis estabelecidos para cada nível envolvido da estrutura de gestão. Trata-se, portanto, de um trabalho de articulação com as partes interessadas no projeto, cujo objetivo é criar uma base política sustentável para a execução e coordenação do trabalho do projeto. O foco é definir e formalizar o Líder do Projeto e os Coordenadores das ações. Faz-se necessária a formalização do pessoal alocado e de suas funções no projeto, desta forma, é fundamental a elaboração e confirmação de documento oficial (Portaria, Grupo de Trabalho e outros) específico que faça essa designação.

A definição da equipe significa articular a alocação do pessoal necessário para a execução das tarefas pertinentes a cada produto. Esse trabalho é responsabilidade do Coordenador da Ação que conta com o apoio do Líder do Projeto para a formalização do pessoal. Assim como a linha gerencial, a equipe do projeto também deverá ser designada via documento oficial. Sugere-se que o coordenador elabore uma Matriz de Responsabilidade (MR) que cruze as tarefas a serem desenvolvidas e o papel de cada um na equipe de execução. A estrutura de gestão do projeto é composta pelos coordenadores das ações, líder do projeto e Comitê Gestor. O quadro que segue detalha as funções de cada instância.

Tabela 6 – Matriz de atribuições

LINHA GERENCIAL	ATRIBUIÇÕES
Comitê Gestor	Instância política formada por uma ou mais pessoas que apoia e facilita a implementação das ações do projeto, além de garantir o alinhamento do projeto aos interesses da organização. ▪ Analisa e autoriza as modificações de alto nível do projeto, causadoras de impactos no escopo, qualidade, tempo ou custo; ▪ Alinha os projetos perante os objetivos estratégicos da organização; ▪ Coordena a sincronia entre projetos interdependentes.
Líder do Projeto	Responsável pela condução e integração do projeto como um todo. Apoia os coordenadores de ações na sua atuação. ▪ Responsável pelo sucesso do projeto; ▪ Garante a coordenação do trabalho conforme o Método de Gestão de Projetos; ▪ Articula e define quem serão os Coordenadores das Ações, formalizando, inclusive, a documentação que garanta sua alocação; ▪ Autoriza e coordena modificações no projeto que não causem impactos no escopo, qualidade, tempo ou custo; ▪ Propõe modificações no projeto junto ao Comitê Gestor; ▪ Comunica e acompanha a implementação de modificações autorizadas no projeto; ▪ Responsável pela documentação do projeto.
Coordenador da Ação	▪ Responsável tecnicamente pelos produtos que formam o escopo do projeto. Comunica os requisitos do produto da ação para a equipe de trabalho.

	▪ Responsável pelos produtos (entregas) do projeto; ▪ Articula e define quem irá compor sua equipe de trabalho, formalizando, inclusive, a documentação que garanta a alocação das pessoas necessárias ao desenvolvimento do trabalho; ▪ Elabora o Plano de Trabalho para a ação; ▪ Coordena o trabalho da equipe; ▪ Propõe modificações no seu trabalho junto ao Líder do projeto; ▪ Coordena a implementação de modificações autorizadas pertinentes ao seu trabalho; ▪ Realiza a execução, o controle e o encerramento das atividades previstas na metodologia para seu produto.
Equipe do Projeto	Responsável em definir e executar o trabalho necessário para a entrega dos produtos do projeto.

Tabela 7 – Tratamento dado ao Plano do Projeto (PP)

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO	X	X	
APOIO GERENCIAL			

3.3 Planejar aquisições

Para cada ação do projeto, ou para o projeto como um todo, deve-se definir o que será desenvolvido pela organização e o que será adquirido externamente. Em linhas gerais, envolve as decisões de fazer ou comprar, ou seja, os produtos definidos no escopo devem ser analisados visando avaliar se é melhor executá-los fora da organização do projeto ou alocar pessoal específico para seu desenvolvimento. Neste momento, procura-se responder as seguintes perguntas: o que, quanto, quando e como serão obtidos os bens e serviços necessários ao projeto? O **Plano de Aquisições** consolida uma lista com os produtos que serão adquiridos pelo projeto e as formas e tipos de contratação. Cabe ressaltar que os bens ou serviços a serem comprados ou contratados podem focalizar um produto (entrega) da EAP ou um insumo necessário para um trabalho.

Esse processo deve merecer especial atenção do líder, principalmente se as compras/contratações demandarem processo de licitação. Deve ser previsto o tempo necessário real (e não o ideal) para executar todas as atividades relacionadas à licitação, visto que o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto. Além da questão de prazo para licitar, os gerentes devem considerar ainda o fato de que os eventuais fornecedores têm uma relação direta com os riscos da aquisição, que por sua vez interfere no custo, tempo e qualidade das atividades do projeto.

O Líder do Projeto deverá listar as aquisições necessárias para seu projeto e então fazer uma pesquisa de cotação de preços, que vai nortear a escolha da modalidade de licitação. O quadro abaixo reúne as modalidades mais comuns de aquisição, considerando a Lei nº 8.666/1993:

Tabela 8 – Modalidades de licitação.

Escolha da Modalidade de Licitação	
Pregão	Não está limitado a valores
Concorrência	Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00
	Compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00
Tomada de Preços	Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 150.000,00 até R\$ 1.500.000,00
	Compras e outros serviços acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00
Convite	Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 15.000,00 até R\$ 150.000,00

	Compras e outros serviços acima de R\$ 8.000,00 até R\$ 80.000,00
Inexigibilidade ou Dispensa	Contratação direta, quando a licitação é impossível, desnecessária ou dispensável (Art. 24 e 25 da Lei nº 8666/93)

Fonte: Lei nº 8.666/1993

Um fluxograma para decisão quanto à forma de aquisição pode ser então definido como ilustrado a seguir:

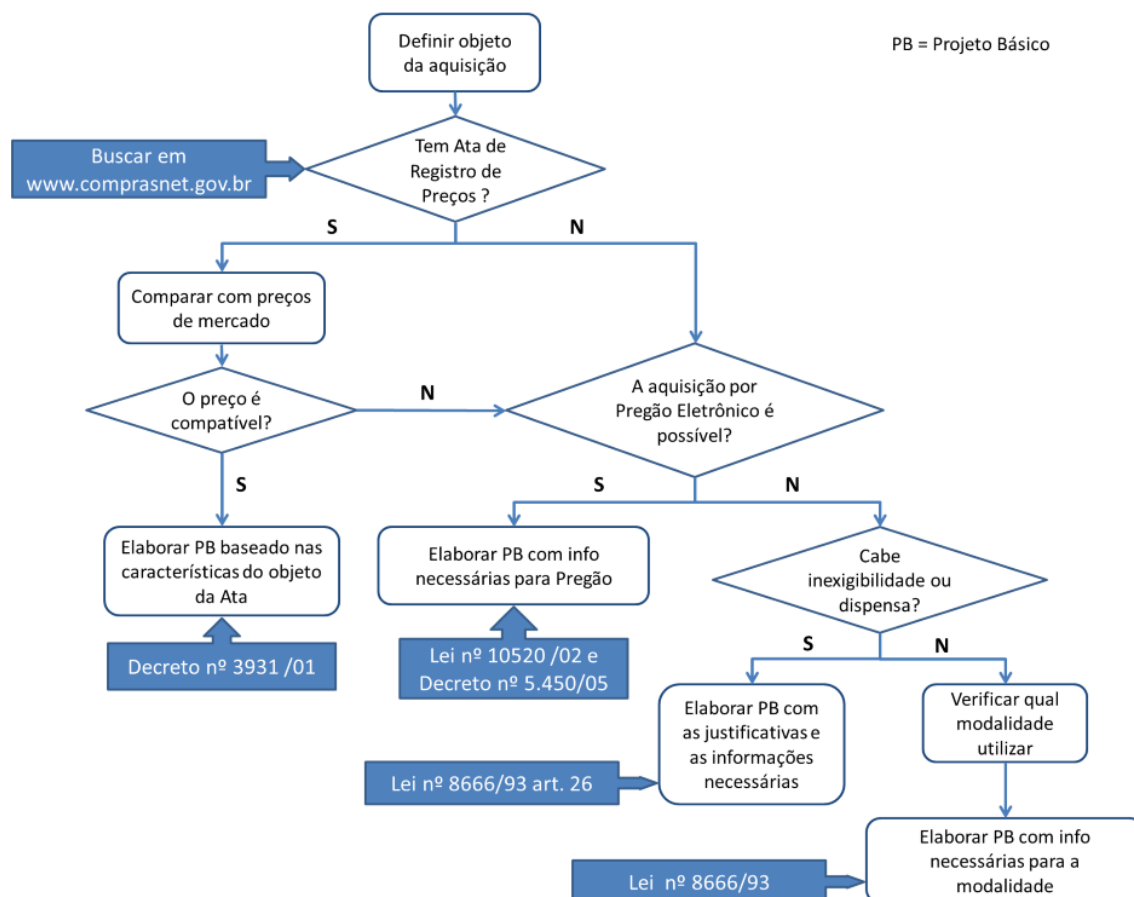


Figura 4 – Fluxo de planejamento de aquisições

Tabela 9 – Tratamento dado ao Plano de Aquisições (PA)

Armazenagem	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
Formalização			
NECESSITA AUTORIZAÇÃO			
APOIO GERENCIAL			X

A implantação do projeto é marcada por uma alta intensidade de gestão sobre ações do projeto. A proposta é realizar uma execução incremental, na qual a cada ciclo de gestão são especificadas as entregas e requisitos e detalhado o trabalho a ser realizado. Os ciclos são definidos em períodos de um mês (quatro semanas) e são definidos pela geração de uma entrega intermediária da ação (marco crítico). O Coordenador da ação e o Líder de Projetos são responsáveis pela elaboração do plano de trabalho da ação que marca a abertura de um ciclo. Cada ação deverá ser dividida em ciclos mensais na mesma quantidade de entregas intermediárias necessárias para completar o trabalho (produto) definido para a ação.

A partir da elaboração do Plano de Trabalho, a equipe deverá iniciar a execução das atividades (tarefas) e realizar, necessariamente, uma reunião de monitoramento do projeto por semana (serão realizadas por ciclo três reuniões de monitoramento). Ao final da quarta semana, a equipe deverá concluir a entrega intermediária prevista para o ciclo (meta do mês). Neste momento, é realizada a reunião de entrega – 2h de duração – (realizada no último dia útil do ciclo) que tem por objetivo buscar a aceitação formal do trabalho realizado no período. Esse modelo gerencial é realizado em cada ação do projeto, e pode ocorrer simultaneamente em diferentes ações. As reuniões de avaliação – 2h de duração – (realizada ao final do ciclo), coordenadas pelo Líder do Projeto, são uma oportunidade de consolidar o andamento do projeto, registrar e disseminar aprendizados acumulados em cada ciclo. A seguir serão detalhados os processos definidos para a implantação do projeto, ou seja, planejamento, execução e controle. Grande parte do esforço da fase de implantação está em realizar o trabalho de forma a atingir os produtos e requisitos definidos no escopo do projeto. Além disso, deve-se buscar alinhar o trabalho desenvolvido às expectativas dos clientes/beneficiários.



Se por um lado a equipe executiva do projeto focaliza seus esforços nas atividades necessárias para geração dos produtos, por outro, a gerência do projeto (Líder do Projeto e Coordenador da Ação) atua na coordenação e acompanhamento do trabalho dessas equipes. Orientar a execução do projeto representa esse esforço e funciona como centro articulador entre as orientações definidas no planejamento, os acontecimentos vivenciados pela equipe do projeto durante a execução e o processo decisório da gerência do projeto. Isso inclui a mediação de conflitos no projeto, sejam eles internos ou externos ao ambiente do empreendimento. Outro aspecto é interagir com pessoas a todo o momento, que por sua vez implica em ou pelo menos tentar, a mediação entre interesses dissidentes, divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Portanto, gerenciar projetos implica mediar conflitos.

3.4 Especificar o produto

Em cada ação é gerado um produto que irá compor o escopo do projeto, que fica sob a responsabilidade de uma pessoa: o Coordenador da Ação. Esse membro da equipe do projeto tem um papel fundamental no sucesso do projeto, pois ele irá estudar, articular e definir uma visão clara do produto que será gerado. Ou seja, ele é responsável em levantar e organizar os requisitos e criar um caminho de execução formado por entregas intermediárias para cada ciclo de execução – o conjunto dessas entregas forma o escopo do produto da ação.

3.5 Elaborar o plano de trabalho

A elaboração do plano de trabalho envolve o detalhamento do escopo, da qualidade, dos recursos humanos, dos custos, do tempo e dos riscos para determinada ação e / ou ciclo da ação (entrega intermediária). A documentação do plano de trabalho é incremental e evolutiva, ou seja, revisitada a cada reunião de

monitoramento do projeto e realizada em painéis interativos entre os membros da equipe do projeto. Destaca-se que não estão descartados a celebração de documentos organizacionais formais como normativos, portarias, convênios, contratos, dentre outros. É responsabilidade do Coordenador da ação e do Líder do projeto a manutenção da documentação atualizado do projeto. Sob a responsabilidade do Líder do Projeto com o apoio dos coordenadores de ação são realizados os seguintes passos para a elaboração do plano de trabalho:

- **1º Passo:** selecionar, mobilizar e formalizar a equipe que trabalhará na ação. Trata-se da definição da equipe tratada anteriormente. Ou seja, articular a alocação do pessoal necessário para a execução das atividades da ação. A necessidade de formalização da equipe, por meio de portaria (por exemplo), fica a critério das especificidades do projeto e das exigências da organização;
- **2º Passo:** preparar a reunião de planejamento da ação. Trata-se do trabalho de agendamento da reunião, reprodução dos Painéis de Gestão, disponibilização do material didático e ajustes da pauta para a reunião;
- **3º Passo:** condução da reunião de planejamento. Consiste na facilitação das discussões com a equipe para elaborar o plano de trabalho;
- **4º Passo:** registro dos resultados da reunião. O próprio Painel de Gestão contém o conteúdo mínimo e suficiente para registro. O Painel é uma ferramenta interativa e de consulta constante para a equipe, desta forma seu conteúdo poderá ser digitado ou, simplesmente, registrado em uma fotografia que permita a leituras dos acordos firmados; e
- **5º Passo:** na perspectiva técnica, a reunião de planejamento, idealmente pensada para 4h, pode ser dividida em dois momentos: definição do que será entregue no próximo ciclo (meta do mês) e como serão realizadas as entregas do ciclo - atividades (agenda de trabalho).

O Painel de Gestão contém os elementos fundamentais do Plano de Trabalho, que serão explicitados a seguir:

- **Informações básicas:** título do projeto; líder do projeto;
- **Entregas das ações:** formam o conjunto de entregáveis a serem gerados a cada ciclo. Ainda que evolutivos, é importante que o coordenador da ação faça a gestão dessas entregas, mantendo uma visão do seu conjunto. Além disso, para cada entrega devem estar claros os requisitos. Definir requisitos consiste na tradução dos desejos de clientes e beneficiários em atributos mensuráveis. Assim, para cada produto ou entrega intermediária devem ser especificados os requisitos técnicos. Esses requisitos formam os parâmetros mínimos de qualidade que traduzem as expectativas dos clientes. A esse conjunto de elementos denomina-se escopo do produto. Além de tentar identificar os requisitos explícitos, é preciso trazer à discussão os requisitos implícitos, aqueles que os atores do projeto não falam nem documentam, mas são cruciais para a satisfação e aceite final do projeto. De forma pragmática, a equipe do projeto deve captar, dos atores envolvidos com o projeto, as funcionalidades e expectativas para cada um dos produtos e entregas intermediárias das ações;
- **Meta do mês:** trata-se da entrega intermediária a ser desenvolvida no ciclo (mês);
- **Agenda de trabalho:** a agenda de trabalho define, organiza e distribui as tarefas ou atividades a serem realizadas pela equipe no mês. Utilizando do Painel de Gestão, os membros da equipe deverão identificar as atividades mínimas e suficientes para realização do trabalho e posicioná-las no quadro. Sugere-se que se utilize “post-it” coloridos para registro das tarefas e identificação dos respectivos executores; e
- **Impedimentos:** são os relatos da equipe sobre as ocorrências que causam atrasos, perda de qualidade ou qualquer outro tipo de impacto negativo na execução do projeto;

NOTA: deseja-se que todo projeto apresente os resultados da reunião de avaliação no primeiro dia do mês. Para isso é fundamental que a **reunião de entrega** aconteça no último dia do mês anterior e a reunião de planejamento da ação no primeiro dia. Ao iniciar a ação é possível que a primeira data não coincida com o início do mês, desta forma, sugere-se que o primeiro ciclo, e apenas esse, tenha uma duração maior que um mês, de forma a tornar regular a regra para os próximos ciclos.

Tabela 10 – Tratamento dado ao Painel de Gestão (Plano de Trabalho).

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO			
APOIO GERENCIAL			X

3.6 Monitorar o desempenho

O monitoramento do desempenho do projeto é realizado durante as reuniões de monitoramento. São eventos centrais para garantir o alinhamento da equipe e o desempenho do trabalho. São reuniões semanais com duração não superior a duas horas, com pauta e roteiro definidos. Sob a responsabilidade do Líder do Projeto com o apoio do Coordenador da Ação, são realizados os seguintes passos para a realização da reunião de monitoramento:

- **1º Passo:** enviar convite para os membros da equipe confirmando a reunião de monitoramento, destacando hora e local. Notar que em alguns casos podem ser convidados outros atores para a reunião, como patrocinadores, clientes, parceiros e fornecedores. Neste caso, ao convidá-los para o evento, é importante destacar os objetivos e pauta da reunião;
- **2º Passo:** preparar a reunião de monitoramento. Trata-se do trabalho de coleta das informações e preenchimento prévio do Painel de Gestão (quando houver necessidade) e disponibilização do material didático;
- **3º Passo:** condução da reunião de monitoramento. Consiste na facilitação das discussões com a equipe para levantamento de informações e alinhamento do trabalho para a próxima semana. Trata-se, basicamente, em incentivar a interação entre a equipe utilizando o Painel de Gestão como foco das discussões. Verificar o trabalho em andamento, o que já foi executado, levantar os principais impedimentos enfrentados, apontar ideias para solução de impedimentos e registrar tarefas não planejadas são os principais pontos tratados na reunião. Destaca-se que aprofundamentos sobre solução de problemas enfrentados são discutidos entre os atores envolvidos fora da reunião de monitoramento; e
- **4º Passo:** registro dos resultados da reunião. O próprio Painel de Gestão construído contém o conteúdo mínimo e suficiente para registro. Da mesma forma que no Plano de Trabalho, o Painel é uma ferramenta interativa e de consulta constante para equipe, desta forma seu conteúdo poderá ser digitado ou, simplesmente, registrado em uma fotografia que permita a leitura dos acordos firmados. Caso o Líder sinta necessidade, poderá ser elaborada uma Ata da Reunião de Monitoramento apontando os assuntos discutidos e as deliberações do encontro.

Tabela 11 – Tratamento dado ao Painel de Gestão (Reunião de Monitoramento).

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO			
APOIO GERENCIAL			X

3.7 Validar Entregas

O foco primário da reunião de entrega é buscar a aceitação formal da entrega intermediária do Ciclo ou do produto final da Ação. Ou seja, reúne as atividades de encerramento do trabalho por meio da obtenção de aceitação formal dos produtos pelas partes interessadas – no caso de o produto da ação estar completo, concluído. Trata-se de um processo de negociação no qual devem estar claro o produto a ser entregue e os requisitos técnicos associados à entrega. Via de regra, o Coordenador da Ação deve aprovar os produtos entregues, entretanto, em alguns casos, deve-se ainda registrar um parecer do cliente ou beneficiário sobre

o grau de satisfação com o produto gerado ou o motivo de não aceitação do mesmo. Ressalta-se que as entregas intermediárias são atributos da gestão do projeto, podendo ser administradas internamente à equipe.

Quando os produtos são finalizados, os clientes / patrocinadores devem tomar a decisão de aceitar formalmente os produtos produzidos pelo projeto. Se algum critério de aceitação não foi atendido, o cliente poderá aceitar o produto condicionalmente, requisitando que determinadas ações corretivas sejam executadas. Nesse caso, pode-se optar por iniciar uma nova iteração para atender solicitações de mudança. As opções de aceite são:

- **Entrega aceita:** existe concordância que o produto entregue está em conformidade com os requisitos, não restando mais nenhum ajuste a ser feito;
- **Aceitação condicional:** o produto será aceito mediante pequenas ações corretivas a serem realizadas e registradas no parecer deste documento; e
- **Entrega não aceita:** o produto não está em conformidade com os requisitos e expectativas dos clientes. O mesmo deverá ser corrigido conforme encaminhamentos registrados na Solicitação de Mudança.

Sob a responsabilidade do Líder do Projeto e/ou Coordenador da Ação são realizados os seguintes passos para a realização da reunião de entrega:

- **1º Passo:** enviar convite aos participantes da reunião, destacando objetivos, pauta da reunião hora e local;
- **2º Passo:** preparar a reunião de entrega. Trata-se de providenciar a materialidade da entrega (documento impresso ou digital, fotos, pareceres, evidências do produto, e outros); enviar aos participantes da reunião com antecedência, se for o caso; ajustar slides da apresentação de entrega; e preparar Relatório de Entrega;
- **3º Passo:** condução da reunião de entrega. Consiste na facilitação das discussões com vistas a buscar a aceitação formal do produto e encerrar o trabalho da ação ou ciclo; e
- **4º Passo:** providenciar os ajustes no Relatório de Entrega durante a reunião, imprimi-lo e coletar assinaturas dos participantes. Outros meios também podem ser usados para formalização da entrega, tais como: e-mail, assinaturas eletrônicas, e outros

Tabela 12 – Tratamento dado ao Relatório de Entrega.

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO	X	X	
APOIO GERENCIAL			

3.8 Avaliar o desempenho

Trata-se de um momento de consolidação das ações do projeto e alinhamento do projeto como um todo. Ao final do ciclo (reunião de até 2h) deve-se avaliar o desempenho do projeto como um todo nas dimensões: escopo, tempo, custo e performance da equipe. Sob a responsabilidade do Líder do Projeto são realizados os seguintes passos para a realização da reunião de avaliação:

- **1º Passo:** enviar convite aos participantes da reunião, destacando objetivos, pauta da reunião hora e local;
- **2º Passo:** preparar a reunião de avaliação. Os Coordenadores de Ação devem estar munidos das informações essenciais em seus respectivos Painéis de Gestão e, caso seja de interesse do Líder, essas informações podem ser previamente preenchidas no Relatório de Avaliação;
- **3º Passo:** condução da reunião de avaliação. Consiste na facilitação das discussões com objetivo de avaliar o andamento do projeto, registrar lições aprendidas e gerar encaminhamentos para as equipes; e
- **4º Passo:** registro dos resultados da reunião. Utilizando uma planilha do MS Excel (Relatório de Monitoramento), o Líder do projeto deverá registrar as informações essenciais da reunião e encaminhar

o documento para seus Coordenadores de Ação e Gestor da Sala de Situação Local. Caso necessário, uma Ata da Reunião de Avaliação poderá também ser elaborada.

Observação: mensalmente os dados de execução dos projetos devem ser atualizados no sistema de gestão de projetos adotado pelo MME.

Tabela 13 – Tratamento dado ao Relatório de Situacional.

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO	X	X	
APOIO GERENCIAL			

3.9 Encerrar o projeto

Encerrar o projeto significa avaliar os resultados alcançados, desmobilizar a equipe do projeto, formalizar a conclusão e armazenar adequadamente os documentos gerados. A avaliação envolve análise e interpretação do grau de obtenção dos resultados previstos no projeto, suas razões e consequências. A avaliação do projeto considera a experiência adquirida durante a fase de implantação. A intenção é formalizar o encerramento junto a todos os atores envolvidos, por meio de um documento com os seguintes pontos:

- Apresentação dos produtos gerados;
- Avaliação de qualidade dos produtos;
- Avaliação de desempenho do tempo / custo do projeto;
- Avaliação dos resultados do projeto (efetividade – se houver);
- Elaboração de um parecer final;
- Recebimento de um aceite final; e
- Registro de lições aprendidas (que deve ser feito ao final de cada fase ou durante o projeto, sempre que surgir um fato relevante que mereça registro).

Tabela 14 – Tratamento dado ao Termo de Encerramento do Projeto.

Armazenagem Formalização	FONTE DE DADOS PARA SISTEMA	ARMAZENADO PELO LÍDER	USO INTERNO DA EQUIPE
NECESSITA AUTORIZAÇÃO	X	X	
APOIO GERENCIAL			

4. Documentos padronizados - MGP/MME

A MGP /MME define alguns instrumentos de apoio à gestão diretamente relacionados aos processos descritos anteriormente. Os mesmos serão apresentados a seguir:

4.1 Mapa do Projeto

O Mapa do Projeto é um quadro interativo para uso com “post-it” com tamanho de folha padrão ISO A2. Juntamente com os arquivos digitais desta metodologia, se encontra o Mapa do Projeto em extensão PDF para plotagem. Abaixo segue apenas uma representação da ferramenta.

Mapa do Projeto					TÍTULO DO PROJETO	
Justificativa	Efeitos do projeto	Partes interessadas	Ações - Entregas principais	Cronograma gerencial		
Linha gerencial		Produto final	Premissas			
Comitê Gestor Líder do projeto		Coordenadores de Ação				
Principais recursos	Requisitos	Restrições	Riscos			

Figura 5 – Mapa do Projeto

A seguir, é apresentado tutorial elaborado especificamente para a ação de capacitação em gerenciamento de projetos aplicada ao MME.

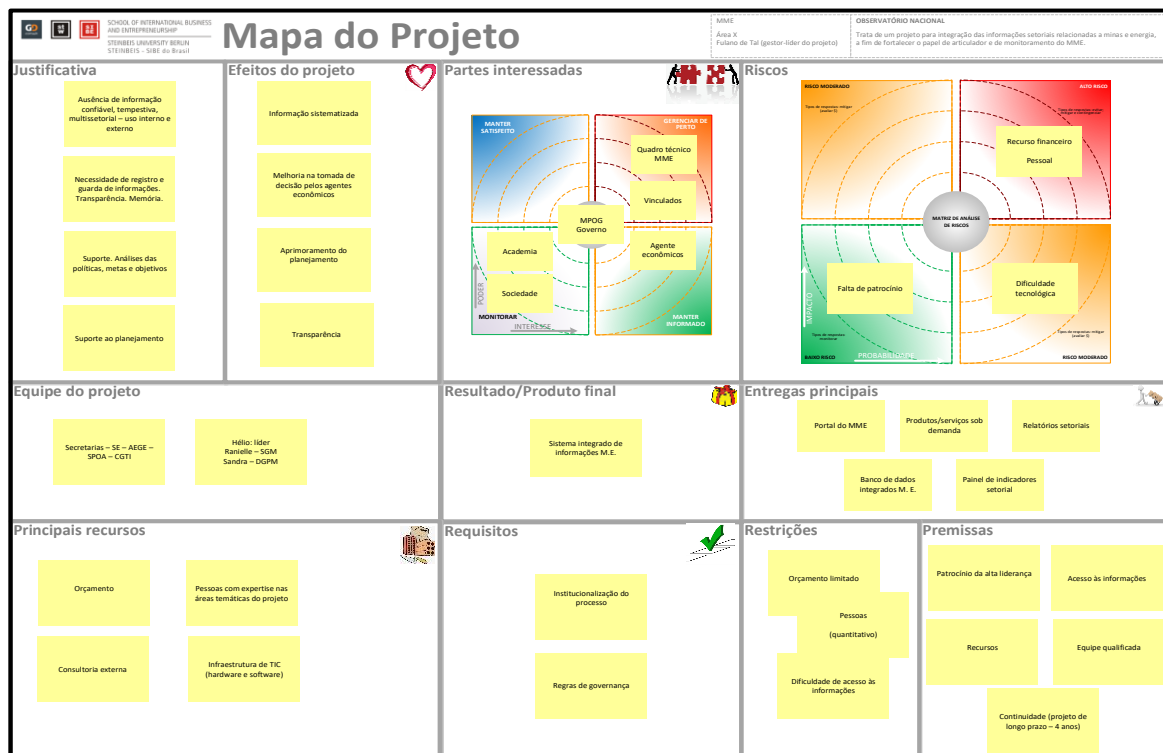


Figura 6 – Exemplo de Mapa do Projeto Adaptado para o MME

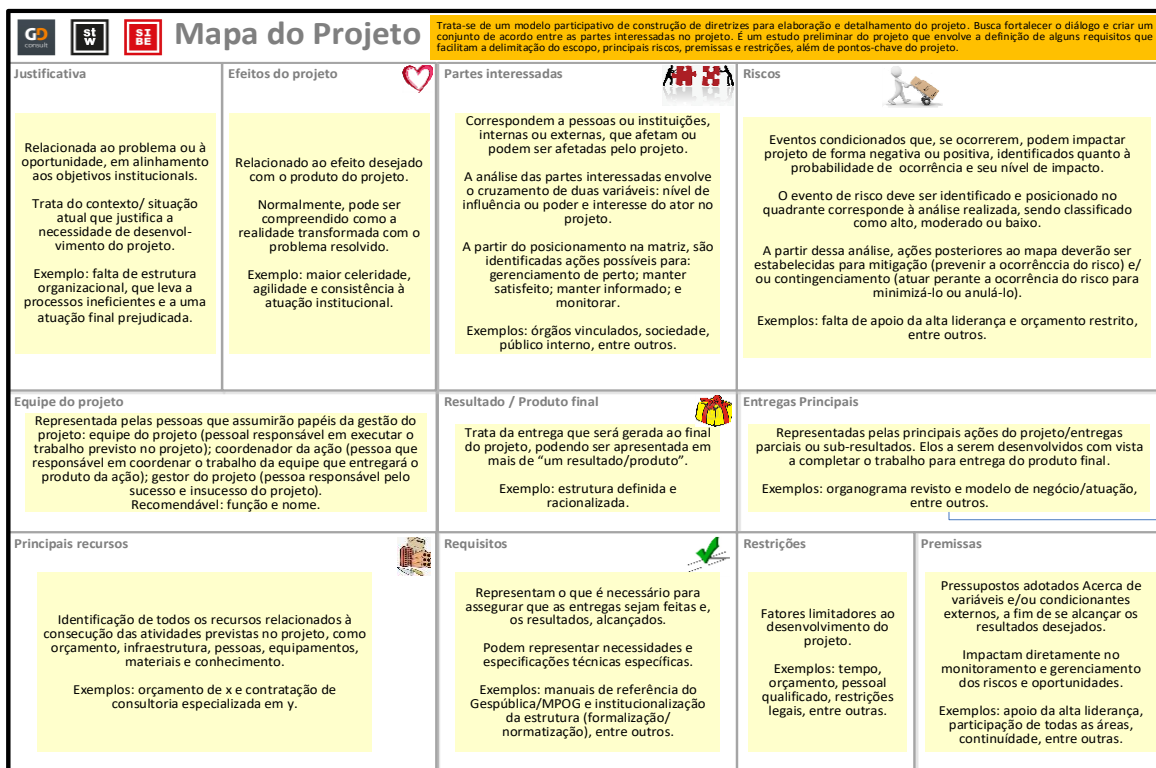


Figura 7 – Tutorial de Mapa do Projeto, Elaborado para o MME

4.2 Termo de Abertura do Projeto

O TAP deve ser preenchido utilizando-se o software MS Excel. O arquivo digital segue nos anexos da metodologia.

TERMO DE ABERTURA (TAP)

Programa Associado					
Título do Projeto					
Lider do Projeto / Co-responsáveis					
Período do Projeto					
Valor Total do Projeto					

Contribuição para o planejamento estratégico do MME		

Público-alvo

Objetivo do Projeto

Resultados do Projeto		

Avaliação nos critérios de seleção do portfólio

1. VISIBILIDADE INSTITUCIONAL

Avalia a relevância do projeto na perspectiva do retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. Avalie o projeto nesse critério marcando uma opção com um "x".

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Muito Alta: o projeto apresenta elevado retorno a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	
Alta: o projeto apresenta retorno direto a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	
Moderada: o projeto apresenta retorno indireto a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	
Baixo: o projeto apresenta pouco retorno a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	
Muito Baixo: o projeto apresenta retorno incipiente a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	
Nenhum: o projeto não apresenta retorno a imagem institucional ou visibilidade à sua liderança.	

2. COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, avalie o projeto nesse critério marcando uma opção com um "x".

PARTES INTERESSADAS	MUITO ALTO	ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO
EQUIPE DO PROJETO					
GESTOR (LÍDER) DO PROJETO					

3. MATRIZ GUT - GRAVIDADE/URGÊNCIA/TENDÊNCIA

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA

4. CONHECIMENTO TÉCNICO SOBRE O TEMA DO PROJETO

AVALIAÇÃO

5. RISCOS

RISCO 01: Descontinuidade do financiamento do projeto		RISCO 02: Alteração política no contexto institucional		RISCO 03: Desmobilização da equipe do projeto	
PROBABILIDADE	IMPACTO	PROBABILIDADE	IMPACTO	PROBABILIDADE	IMPACTO

Figura 8 – Termo de Abertura do Projeto

4.3 Plano do Projeto

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título do projeto		
Líder do projeto		
Equipe básica	Nome	Unidade

ALINHAMENTO DO PROJETO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	PÚBLICO DO PROJETO	JUSTIFICATIVA	EFEITOS DO PROJETO
PRODUTO FINAL			

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

PRODUTO DO PROJETO		
ETAPAS	AÇÕES	MARCOS CRÍTICOS

DETALHAMENTO DAS AÇÕES

MATRIZ DE ESTRUTURAÇÃO DA AÇÃO																
AÇÕES	PRODUTO	COORD. AÇÃO	ORÇ.	MARCOS CRÍTICOS	CRONOGRAMA GERENCIAL											
					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

INTERESSADOS	INFORMAÇÃO	RESPONSÁVEL PELO CONTEÚDO	CANAL	FREQUÊNCIA	ARMAZENAGEM
<Stakeholders, agentes envolvidos e interessados em geral>	<O que precisa ser comunicado>	<Emissor da informação>	<Escolhido entre o método mais adequado de comunicação: sistema, e-mail, memorando, encontros presenciais, e outros>	<Periodicidade da comunicação>	<Local (arquivo físico ou eletrônico) que ficará armazenada a mensagem>

LINHA GERENCIAL E EQUIPE DO PROJETO

LINHA GERENCIAL	NOME DA PESSOA
Comitê Gestor	▪
Líder do Projeto	▪
Coordenador da Ação	▪
Equipe do Projeto	

4.4 Plano de Aquisições

OBJETO DA AQUISIÇÃO	PRAZO PARA AQUISIÇÃO	FORMA DE AQUISIÇÃO
<Elemento que será adquirido>		

4.5 Painel de Gestão

O Painel de Gestão é um quadro interativo para uso com “post-it” com tamanho de folha 101cm x 81cm. Juntamente com os arquivos digitais desta metodologia, se encontra o Mapa do Projeto em extensão PDF para plotagem. Abaixo segue apenas uma representação da ferramenta.

[illegible]

Figura 9 – Painel de Gestão

O Relatório de Monitoramento do Projeto deve ser preenchido utilizando-se o software MS Excel. O arquivo digital segue nos anexos da metodologia.

Figura 10 – Relatório de Monitoramento do Projeto

4.7 Relatório de Entrega

REGISTRO

RESPONSÁVEL PELO REGISTRO	DATA	IDENTIFICAÇÃO DO CONTRATO

DESCRIÇÃO DA ENTREGA

AÇÃO	<Identificar a entrega da ação>
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	<Descreva o produto entregue>
REQUISITOS TÉCNICOS	<Apontar os requisitos especificados no escopo do produto>

AValiação

AVALIAÇÃO DA ENTREGA	
	Entrega aceita – existe concordância que o produto entregue está em conformidade com os requisitos não restando mais nenhum ajuste a ser feito.
	Aceitação condicional – o produto será aceito mediante pequenas ações corretivas a serem realizadas registradas no parecer deste documento.
	Entrega não aceita – o produto não está em conformidade com os requisitos e expectativas dos clientes. O mesmo deverá ser corrigido conforme encaminhamentos registrados na Solicitação de Mudança.

PARECER FINAL

Nome / cargo
Local, xx de yyy de 20zz.

4.8 Termo de Encerramento do Projeto

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título do projeto		
Líder do projeto		
Equipe básica	Nome	Unidade

APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS GERADOS

AÇÃO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	REQUISITOS TÉCNICOS	PARECER
<Identificar da ação>	<Descreva o produto entregue>	<Apontar os requisitos especificados no escopo do produto>	<Apresentar um parecer com a avaliação de qualidade do produto>

AValiação de DESEMPENHO

AÇÃO	AValiação de DESEMPENHO	
	TEMPO	CUSTO
<Identificar da ação>	<Avaliar se o produto foi entregue no prazo planejado, apontar os fatores que possam ter contribuído com eventuais atrasos>	<Avaliar se o produto foi entregue no custo planejado, apontar os fatores que possam ter contribuído com eventuais estouros de orçamento>

AValiação DOS RESULTADOS DO PROJETO

<Realizar um levantamento das principais contribuições do projeto. O projeto atingiu os efeitos planejados? Quais outros resultados o projeto contribuiu?>

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

<Listar os principais aprendizados do projeto, identificando, sempre que possível, lições aprendidas e erros a serem evitados>

PARECER FINAL DO PROJETO

<Elaborar um parecer final contendo uma avaliação concisa dos principais produtos, resultados gerados e lições aprendidas do projeto e informar a posição dos recursos da equipe (se serão desmobilizados ou se farão parte de alguma continuação do projeto)>

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO

APROVADO POR:

Nome / cargo
Local, xx de yyy de 20zz.

Nome / cargo
Local, xx de yyy de 20zz.

5. Referências

- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- Carvalho e Rabechini Jr - Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, 1994.
- Cruz, Fabio. Scrum e PMBOK. Unidos no Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro, Brasport, 2013.
- PRADO, Darci; MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- MANSUR, Ricardo; Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.
- MATUS, C. O Método PES. Roteiro de Análise Teórica. FUNDAP/ Fundación Altadir, mimeo, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.
- OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html >.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
- PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quinta Edição, 2012.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.
- SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

Capítulo III

Método de Gestão de Processos

1. Introdução

A discussão sobre gestão de processos, atualmente, supera a tradicional visão da documentação das rotinas e elaboração de fluxogramas. Denominada por diversos autores como a terceira onda de gestão de processos, a visão sobre a gestão dos processos se volta para os valores ou efetivas melhorias que se deseja alcançar na visão do cliente / beneficiário. Isso significa que não basta apenas normatizar os procedimentos, é preciso entender qual o ganho desejado ao iniciar um trabalho de melhoria, que pode variar nas seguintes dimensões: melhorias no produto ou qualidade entregue pelo processo, satisfação dos usuários do processo, ganho de eficiência ou redução do custo de operação, ganho de produtividade ou redução no tempo de produção e melhoria no desempenho do processo visando o alcance de suas metas.

A ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*) é uma associação internacional de profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) que se alinha a essa nova visão de gestão de processos. No intuito de facilitar a organização e assimilação dos conhecimentos relacionados à disciplina de BPM, a ABPMP desenvolveu um guia de conhecimentos sobre a gestão de processos de negócios denominado BPM CBOK. Esse documento é estruturado em nove áreas específicas de conhecimento, sendo todas inter-relacionadas e evolutivamente complementares, são elas: 1. Gerenciamento de Processos; 2. Modelagem de Processos; 3. Análise de Processos; 4. Desenho de Processos; 5. Gerenciamento de Desempenho; 6. Transformação de Processos; 7. Organização de Processos; 8. Gerenciamento de Processos Corporativos; e 9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos.

Esse trabalho compartilha das mesmas premissas que apoiam à gestão de processos atualmente. Entende-se que não é possível dissociar as evoluções que o processo necessita passar da gestão do seu dia-a-dia e do estoque de conhecimentos que as pessoas envolvidas nas rotinas possuem. O Método de Gestão de Processos do MME, apresentado neste capítulo, define e organiza as atividades suficientes e necessárias para a seleção, modelagem, melhoria e gestão do dia-a-dia dos processos escolhidos para o portfólio de processos do MME. Ele surge no contexto do fortalecimento gerencial do MME que tem a gestão da estratégia como eixo principal. Apoiando diretamente o planejamento estratégico, dois processos aparecem como base: a gestão de projetos e a gestão de processos.

2. Base teórica - gerenciamento de processos

Toda organização desenvolve inúmeras atividades que focalizam a geração de produtos (bens ou serviços) que visam contribuir para o alcance de resultados (ou objetivos). Por outro lado, não existe um produto oferecido por uma organização sem um processo (formalizado ou não). A análise dos processos possibilita obter uma visão do todo da organização (ou unidade) a partir de seus principais produtos, clientes e fatores ambientais do seu contexto. Cabe lembrar que, para o alcance dos objetivos estratégicos, duas forças agem simultaneamente: os projetos estratégicos e os processos estratégicos. Os primeiros são caracterizados por esforços únicos e temporários, já os processos formam as rotinas da organização. A visão estratégica dos esforços

organizacionais possibilita entender e priorizar a alocação de recursos em função de grandes conquistas para a instituição.

2.1 Conceitos básicos sobre gestão de processos

CONCEITO DE PROCESSO

Em linhas gerais, processo pode ser entendido com um conjunto de atividades inter-relacionadas capazes de transformar insumos em produto de forma repetitiva e estável. Em um ambiente organizacional, processos são as relações existentes entre as pessoas que lá trabalham, seus fornecedores e seus clientes. Formam, portanto, um fluxo de objetos que agregam valor nas diversas etapas até o alcance do beneficiário final.

CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Processos podem ser classificados segundo três perspectivas: finalidade, importância para a missão institucional e nível de maturidade. Quanto à finalidade os processos podem ser divididos:

- **PROCESSOS DE GESTÃO:** relacionados com o gerenciamento da organização e visam promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro;
- **PROCESSOS FINALÍSTICOS:** relacionados com a produção e/ou entrega dos produtos (bens ou serviços) finais que a organização oferece; e
- **PROCESSOS DE SUPORTE:** dão suporte aos processos finalísticos e de gestão.

A importância diz respeito à agregação de valor que o processo leva à missão institucional, neste caso eles são divididos em:

- **CRÍTICOS:** associados a grande oportunidade de melhoria do desempenho da organização. As consequências de falhas podem gerar graves impactos negativos; e
- **NÃO-CRÍTICOS:** não oportunizam grandes inovações, e falhas não trazem impactos negativos significativos.

A maturidade traduz como a organização registra, comunica e aprimora os processos em seu dia-a-dia, são divididos em:

- **AD HOC:** processos não frequentes, iniciados sob demanda, não apresentando atividades previamente definidas, sem estruturação do processo;
- **REPETITIVOS:** processos com alta frequência de realização cujas atividades estão incorporadas ao dia-a-dia das pessoas envolvidas, porém sem documentação ou normatização;
- **NORMATIZADOS:** processos realizados com frequência com as atividades documentadas e normatizadas, de forma consistente;
- **MENSURADOS:** correspondem aos processos normatizados, porém com a inclusão de indicadores e dados que possibilitem seu monitoramento; e
- **GERIDOS:** processos que estão em ciclos de melhoria e inovação estruturados dentro de padrões de controle assegurados.

GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos significa aplicar um conjunto de competências específicas para garantir que os processos organizacionais gerem resultados consistentes alinhados com objetivos estratégicos da organização. Também conhecido por BPM (*Business Process Management*) é uma disciplina para desenhar, executar, medir, controlar e melhorar processos de negócio. Objetiva conectar as estratégias da organização às necessidades dos clientes por meio dos processos de negócio.

3. Método de gestão de processos / MME

O método de gestão de processos do MME envolve atividades relacionadas à melhoria dos processos atuais e à gestão desses processos no seu dia-a-dia. O diagrama que segue apresenta o método de gestão de processos do MME.

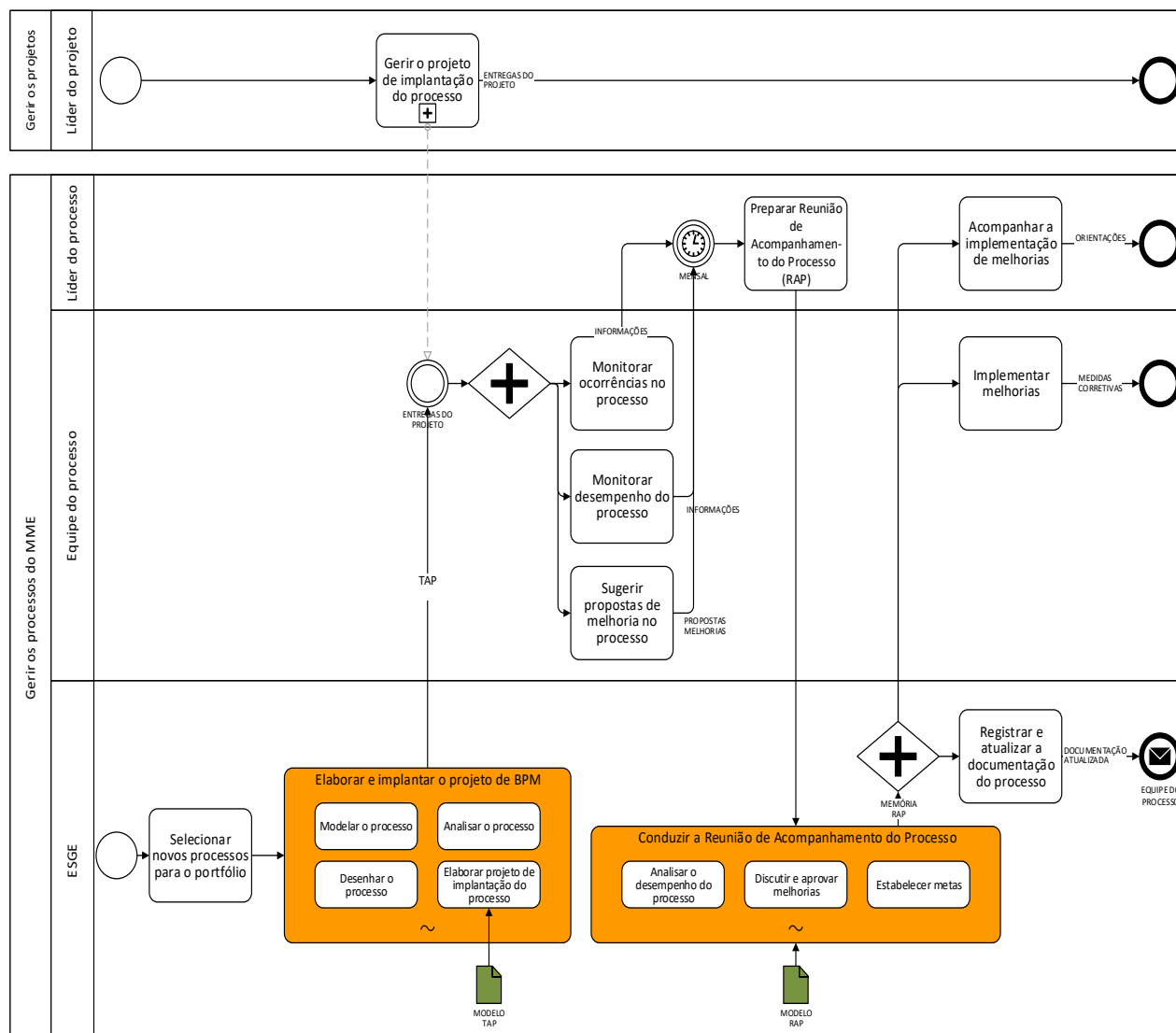


Figura 11 – Mapa das atividades de gestão de processos do MME.

Os principais atores envolvidos e suas responsabilidades são apresentados na tabela que segue:

Tabela 15 – Matriz de responsabilidade da gestão de processos no MME.

ATOR	RESPONSABILIDADE	ATIVIDADES
Líder do processo	Articulador da gestão do processo no seu dia-a-dia.	▪ Preparar Reunião de Acompanhamento do Processo (RAP). ▪ Acompanhar a implementação de melhorias.
Equipe do processo	Executar as atividades e rotinas previstas no processo e participar da sua gestão no dia-a-dia.	▪ Monitorar ocorrências no processo. ▪ Monitorar desempenho do processo. ▪ Sugerir propostas de melhoria no processo. ▪ Implementar melhorias.
ESGE	Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	▪ Selecionar novos processos para o portfólio. ▪ Elaborar e implantar o projeto de BPM. ▪ Conduzir a Reunião de Acompanhamento do Processo. ▪ Registrar e atualizar a documentação do processo.
Líder do projeto	Responsável pela implantação do projeto de melhoria do processo.	▪ Gerir o projeto conforme recomendação da MGP-MME

3.1 Selecionar novos processos para o portfólio

A etapa de planejamento dos processos se inicia pela identificação dos processos críticos da organização para o alcance de seus objetivos estratégicos, denominados processos estratégicos. Os processos são formados por um conjunto de atividades por meio das quais a organização realiza sua missão, representam as funções para as quais as áreas e unidades organizacionais devem estar voltadas. Já os processos estratégicos formam um subconjunto destes, com a característica de contribuírem diretamente com a estratégia definida pela organização. Em outras palavras, deve haver uma relação direta entre os objetivos estratégicos definidos pelas lideranças da organização para um determinado período e os processos estratégicos.

3.2 Elaborar e implantar o projeto de BPM

Essa atividade reúne o trabalho de melhoria e preparação da implantação do processo. Estão previstas as seguintes etapas:

3.2.1 Modelar o processo

Tendo em vista os processos organizacionais estratégicos, deve-se realizar a modelagem dos processos. Trata-se da criação de um modelo em linguagem BPMN (*Business Process Modeling Notation*, em português, Notação de Modelagem de Processos de Negócio), que representa a situação presente do processo. Esse trabalho serve como base para as ações de análise e desenho dos processos. A fim de facilitar a compreensão, por parte de todos – mesmo aqueles que não participaram das ações de capacitação –, deliberou-se junto à CTPE uma versão simplificada para notação, conforme o apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Notação simplificada BPMN adotada para o MME.

ELEMENTO SIMPLIFICADO	DESCRIÇÃO
	Uma atividade é uma unidade de trabalho, a tarefa a ser realizada.
	O símbolo [+], em uma atividade, indica um subprocesso , um trabalho que pode ser decomposto em outras atividades.
	É um elemento de ligação , indica fluxo de sequência, indicando a ordem de execução das atividades.
	Forma de registro de início e fim de um processo.
	Representa um conector relacionado à saída de outro processo, devendo ser numerado.
	O símbolo [🕒] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica pontos no tempo , instante no tempo, intervalo de tempo, limite de tempo. Podem ser eventos únicos ou cíclicos.
	O símbolo [📄] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica reação de alterações nas condições de negócio ou a regra de negócio.
	Um objeto de dado representa informação que transita ao longo do processo , tal como documentos, correio eletrônico ou cartas.
	Símbolo para arquivamento físico de documentos e correlatos.
	Diagrama de decisão . Em um ponto de ramificação, seleciona representa caminho à resposta dicotômica de verificação (sim ou não), para contiuidades.

3.2.2 Analisar o processo

Corresponde à investigação minuciosa sobre o processo. Busca-se criar um entendimento comum sobre os processos quanto ao seu alinhamento com os objetivos estratégicos e demonstrar a eficiência dos processos. Trata-se, portanto do uso de técnicas e ferramentas orientadas a identificação de problemas, descritores, causas e propostas de melhoria.

Para o MME, foram aplicadas duas metodologias:

- Metodologia da Árvore Causal – utilizada como etapa inicial ou de checagem para identificação do que precisa ser melhorado em relação às atividades desempenhadas para o alcance de determinado objetivo, aqui aplicada na perspectiva de processo (conjunto de atividades desempenhadas para o alcance de objetivo comum). Entre os órgãos públicos federais que adotam tal metodologia em apoio à etapa de análise de processos de trabalho, destaque ao Tribunal de Contas da União (TCU) e ao Ministério do Planejamento.

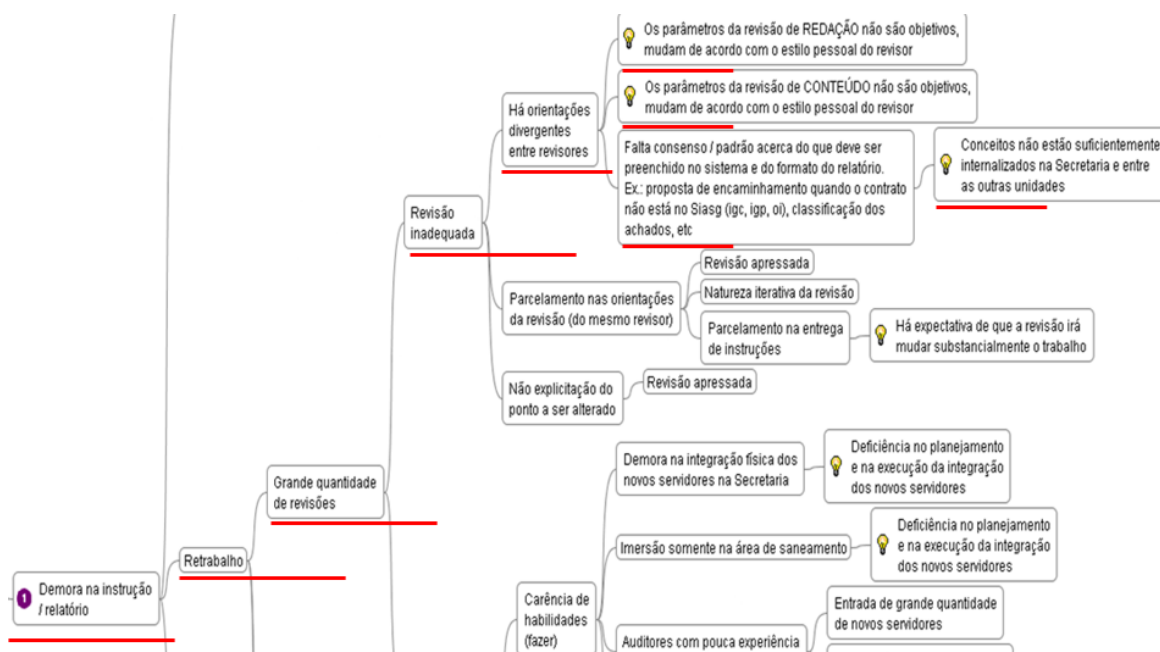


Figura 12 – Árvore Causal Metodologia adotada para o MME

- Metodologia SIPOC – *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process* (processo), *Outputs* (saídas/produtos) e *Clients* (clientes – internos ou externos), conforme o verificado na Figura 13, que representa o “cartão do processo” (*Process Card*). Além disso, possibilita registro dos principais FCS relacionados ao processo, bem como do(s) indicador(es) principal(is) – também conhecidos como *Key Performance Indicators* (KPIs).

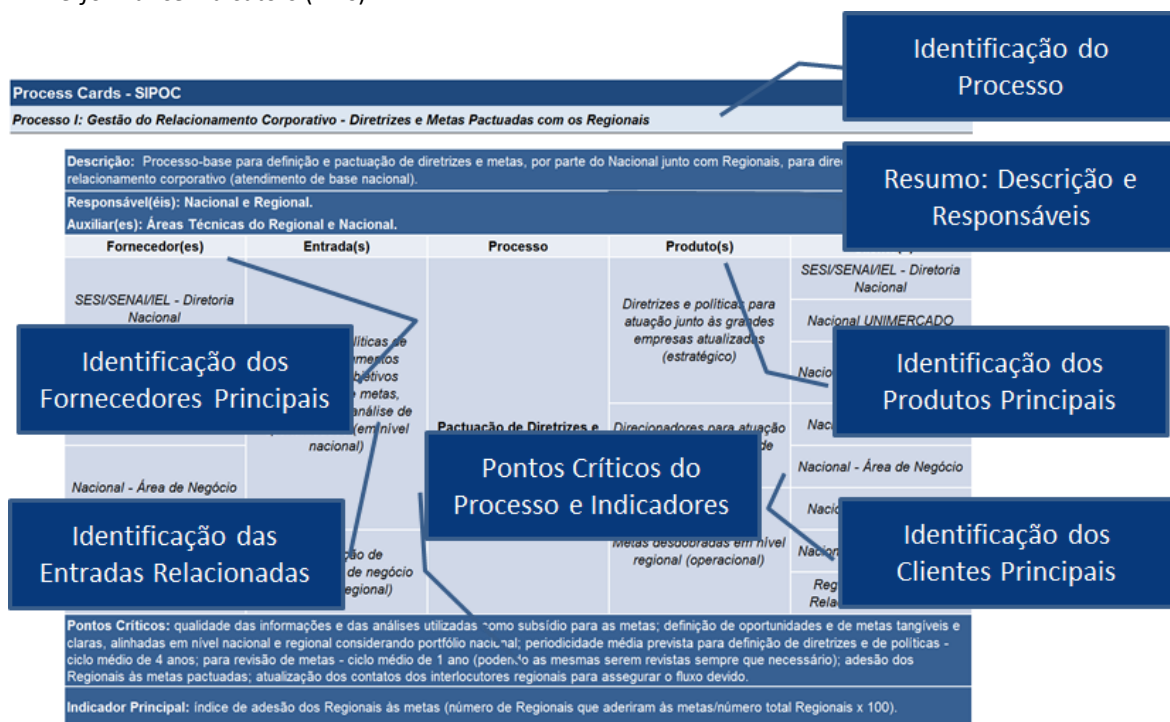


Figura 13 – *Process Card* - Metodologia SIPOC adotada para o MME

Tais estruturas devem ser aplicadas tanto para novos processos a serem registrados, como para racionalização e aprimoramento de processos já padronizados.

3.2.3 Desenhar o processo

Trata-se da representação gráfica, em seus mais diversos detalhes, do processo a ser implantado. Traz especificações para um novo processo, fruto de análise e de uma visão que considere, necessariamente, a geração de valor para o cliente/ beneficiário. Destaca-se que os processos serão detalhados até o nível de procedimentos operacionais: macroprocesso → processo → subprocesso → atividades / tarefas → procedimentos operacionais. Ainda nesta etapa são estabelecidos os parâmetros e pontos de controle para manutenção dos processos. Desta forma, o desempenho dos processos deverá ser traduzido por um conjunto de indicadores ou KPIs que formarão a base para a efetiva gestão dos processos.

A seguir, são apresentados exemplo de estrutura hierarquizada de desdobramento de processos (Figura 14) e exemplo de registro de processo realizado para o MME (Figura 15).

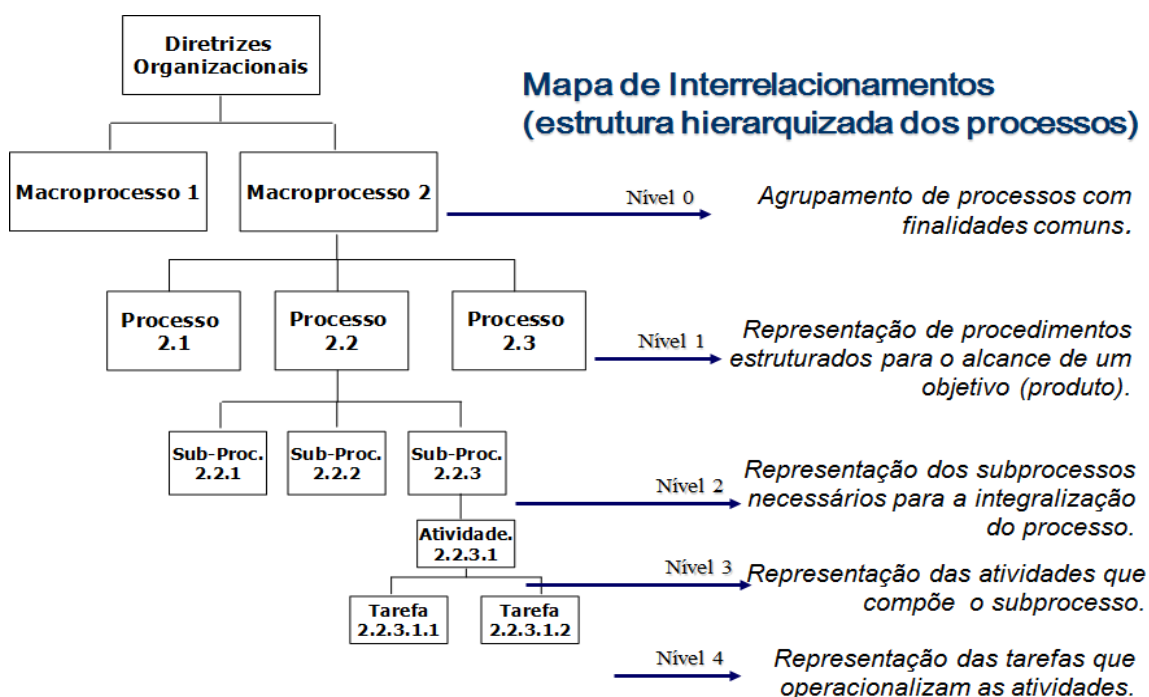


Figura 14 – Estrutura hierarquizada de processos

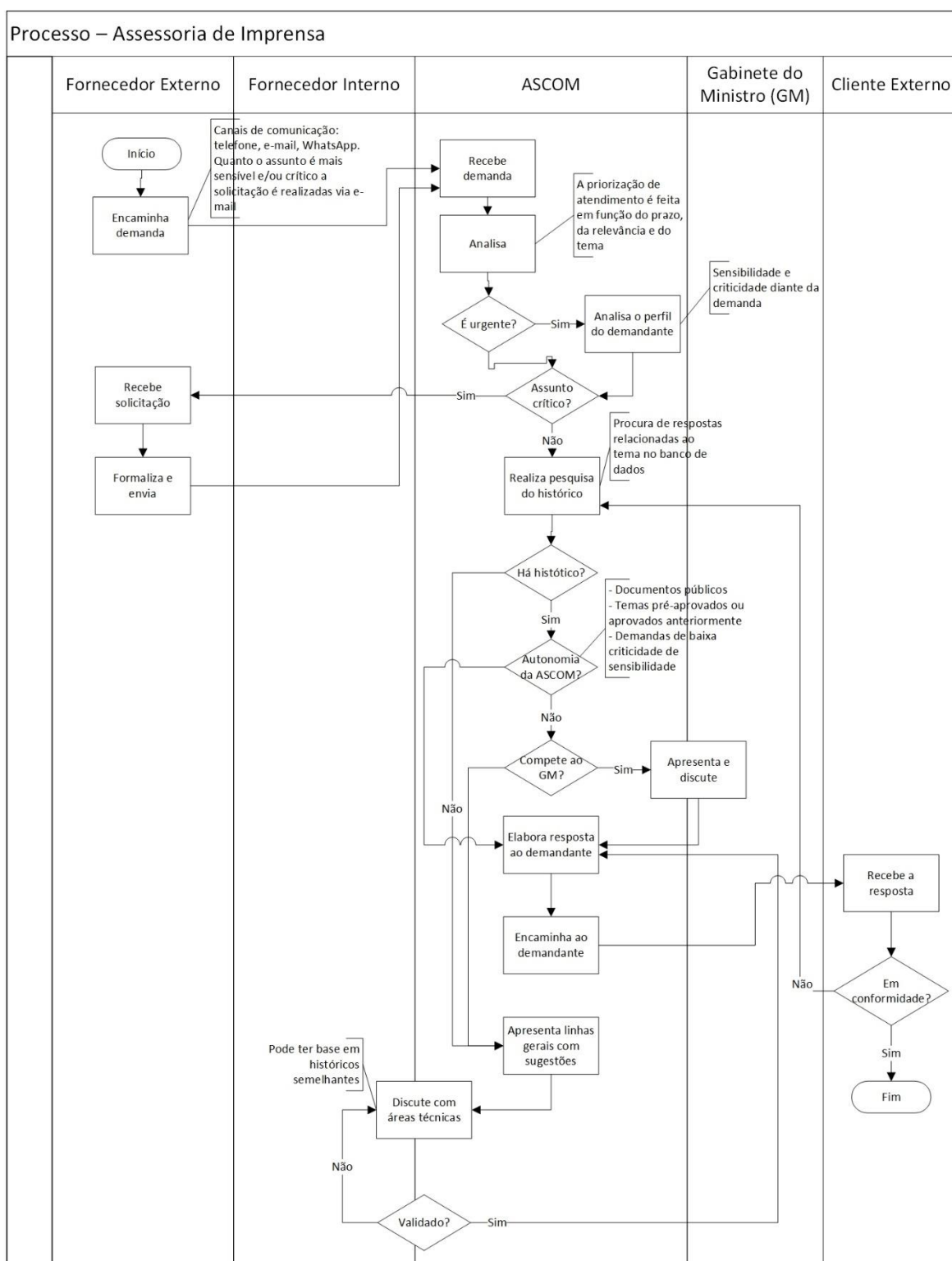


Figura 15 – Exemplo de registro de processo adotado para o MME

3.2.4 Elaborar projeto de implantação do processo

Trata-se de um plano de ação para tornar as mudanças e ajustes planejados no processo presentes no dia-a-dia das pessoas que os executam. Esses projetos podem conter: capacitações, alterações em normas e regulamentos, alteração de ferramentas e softwares utilizados, entre outros.

3.2.5 Criar indicadores para o processo

Estabelecer um painel de indicadores para mensurar o desempenho do processo a partir da proposta de desenho definida. Recomenda-se, sempre que possível, que não se exceda a um indicador principal/KPI por processo.

3.2.6 Gestão do projeto de melhoria

Trata-se da gestão do projeto de melhoria visando maximizar a taxa de sucesso dos resultados, garantindo que as ações sejam efetivamente executadas.

3.3 Monitorar ocorrências no processo

Após a implantação do processo, a equipe envolvida na execução deve observar possíveis inconsistências ou problemas relativos ao novo padrão, que podem estar relacionados aos modelos, sistemas, rotinas, dentre outros. Fica sob a responsabilidade da equipe do processo definir a forma de registro das ocorrências no processo.

3.4 Monitorar desempenho do processo

O desempenho do processo é definido pelo levantamento dos dados dos indicadores estabelecidos para o processo. Os atores envolvidos nas atividades do processo que possuem indicadores associados são os responsáveis pelo registro dessas informações. Ressalte-se que o processo tem, por natureza e por obrigação, que apresentar “saídas/entregas/produtos”. É justamente por esses elementos que se dará o processo de monitoramento de desempenho.

3.5 Sugerir propostas de melhoria no processo

Simultaneamente ao monitoramento das ocorrências e do desempenho, a equipe do processo deve levantar possíveis ideias para melhoria do processo. Trata-se de melhorias pontuais no processo que são mais bem percebidas durante a execução pela equipe do processo.

Em geral, tais melhorias são representadas por:

- Racionalização de processos¹: revisão da finalidade das saídas/entregas/produtos, a fim de assegurar etapas mínimas consistentes relacionadas às atividades previstas no processo;
- Otimização do processo, contemplada na etapa de racionalização: diminuição de etapas e de recursos, a fim de assegurar maior eficiência econômica ao processo; e
- Eliminação de sobreposições e/ou lacunas existentes, com objetivo de racionalizar/otimizar etapas e recursos.

3.6 Preparar Reunião de Acompanhamento do Processo (RAP)

Utilizando-se da experiência já acumulada na gestão dos projetos estratégicos, poderão ser realizadas, para acompanhamento, reuniões de acompanhamento do processo. Bimestralmente, os atores envolvidos devem se reunir para deliberar sobre as mudanças desejáveis no processo. Para isso, o líder do processo deve preparar a pauta, em documento específico que também serve para seu registro posterior. O agendamento e a convocação dos participantes ficarão também sob a responsabilidade do líder do processo.

¹ A racionalização não significa, necessariamente, sinônimo de otimização: cabe também assegurar, por exemplo, elementos mínimos necessários à segurança e à efetividade do processo.

3.7 Conduzir a reunião de acompanhamento do processo

Para a gestão do processo no seu dia-a-dia, a RAP ganha fundamental importância para formalização das mudanças e registro do desempenho do processo. Deseja-se que apenas as mudanças autorizadas na RAP sejam de fato implementadas sendo, portanto, descartadas qualquer mudança no processo que não tenha sido discutida pelo grupo gestor do processo. Os participantes da RAP, convocados pelo líder do processo, formarão o grupo que, de forma colegiada, irá deliberar sobre os ajustes que o processo irá sofrer. O Escritório de Suporte à Gestão Estratégica - ESGE é responsável em conduzir a RAP, formalizar seus resultados em ata e comunicar aos participantes.

Como recomendação técnica, A STEINBEIS-SIBE do Brasil ressalta a importância do estabelecimento de conexão direta entre as ferramentas de gestão de projetos e de processos. Aqui, por exemplo, grande parte das estruturas e etapas preconizadas pela Filosofia *Agile* – mais especificamente em relação ao Método SCRUM, podem ser aplicadas.

A seguir, são apresentadas as principais atividades previstas em uma RAP.

3.7.1 Analisar o desempenho do processo

Sugere-se que a reunião se inicie pelo registro das ocorrências e do desempenho dos indicadores definidos para o processo. Na sequência o grupo deve realizar uma reflexão se o desempenho do processo está dentro das expectativas (metas) definidas.

3.7.2 Discutir e aprovar melhorias

Logo após a análise dos problemas e do desempenho, é realizado o levantamento de possíveis sugestões de melhoria no processo. Essas melhorias devem estar alinhadas a melhoria do desempenho do processo e solução dos problemas relatados. Neste momento para cada melhoria aprovada deverá ser elaborado um plano de ação que defina ações, responsabilidades e prazos.

3.7.3 Estabelecer metas

Com base nos indicadores, podem ser feitos ajustes nas metas do processo. Trata-se de estabelecer novos patamares de desempenho mais adequados à realidade do processo.

3.8 Registrar e atualizar a documentação do processo

Após a RAP, os ajustes aprovados poderão demandar alterações nos documentos do processo, tais como: diagrama, modelos, indicadores, rotinas, e outros. É responsabilidade do EPP atualizar os documentos do processo afetados pela alteração.

3.9 Implementar melhorias

A RAP irá definir o plano de ação para implantação das melhorias aprovadas para o processo. As atividades previstas no plano de ação serão, em sua maioria, executadas pela equipe do processo.

3.10 Acompanhar a implementação de melhorias

O líder do processo deverá acompanhar a implementação do plano de ação das melhorias do processo. O objetivo é garantir que as melhorias aprovadas, e apenas elas, sejam executadas de forma correta pela equipe do processo.

4. Documento padronizado – gestão de processos

O método de Gestão de Processos/MME define um instrumento de apoio à gestão diretamente relacionado aos processos descritos anteriormente, o qual é apresentado a seguir:

4.1 Memória da Reunião de Acompanhamento do Processo

APRESENTAÇÃO

NOME DO PROCESSO	LÍDER DO PROCESSO	LOCAL E DATA DA REUNIÃO

PARTICIPANTES DA REUNIÃO	
NOME	UNIDADE

OBJETIVO DA REUNIÃO

<ORIENTAÇÃO PARA PREENCHIMENTO>

A reunião de acompanhamento do processo constitui-se em um momento fundamental para sua gestão no dia-a-dia, na ocasião são analisados os seguintes aspectos, a saber:

- Análise do desempenho do processo;
- Melhorias no processo;
- Metas do processo.

DESEMPENHO DO PROCESSO

INDICADOR	DESEMPENHO			ANÁLISE
	ATUAL	ACUMULADO	META	

TEMAS	OCORRÊNCIAS
DESEMPENHO	
GARGALOS	
HANDSOFFS	
INTERAÇÕES HUMANAS	
REGRAS DE NEGÓCIO	
GAPS	
AMBIENTE EXTERNO	

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
<Inserir a avaliação do grupo gestor sobre o desempenho atual do processo>

MELHORIAS NO PROCESSO

PROPOSTAS DE MELHORIAS	MELHORIAS APROVADAS

PLANO DE AÇÃO			
MELHORIA	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRAZO

METAS DO PROCESSO

INDICADOR	DESEMPENHO			META AJUSTADA
	ATUAL	ACUMULADO	META ATUAL	

OUTROS ENCAMINHAMENTOS

ENCAMINHAMENTO	RESPONSÁVEL	DATA ALVO

PARTICIPANTES DA
REUNIÃO:

Nome / cargo
Brasília, xx de yyy de 20zz.

5. Recomendações técnicas finais ao MME para gerenciamento de processos

Entre os principais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) vislumbrados ao gerenciamento de processos no Ministério de Minas e Energia (MME), destacam-se:

- Definição de elementos mínimos ao mapeamento e à modelagem dos processos, sejam estes relacionados à etapa de registro inicial ou à de monitoramento e aprimoramento. Para tanto, recomenda-se, sempre que possível, a aplicação das seguintes metodologias em complementação ao formato fluxograma:
 - Árvore Causal, partindo do que se pretende entregar, como produto/resultado do processo, e de relações causais para identificação de possíveis pontos críticos e/ou de correção; e
 - *Process Card/SIPOC*, em apoio ao registro do processo, sendo preferencialmente anexado ao registro do fluxograma – impresso ou em meio eletrônico.
- Definição, sempre que possível, de um único indicador principal do processo/*key performance indicator* (KPI), a fim de não sobrecarregar mecanismos de monitoramento e controle, considerando:
 - Relação com os indicadores do Mapa Estratégico e das Iniciativas Estratégicas do período em vigência.
- Período de maturação, preservando tempo necessário para que o processo padronizado e/ou aprimorado/racionalizado/otimizado possa ser implantado e apropriado por seus executores, a fim de evitar revisões desnecessárias.
- Priorização de processos críticos para monitoramento, adotando-se sempre que possível as seguintes premissas:
 - Alinhamento das atividades rotineiras (processos) em função dos Objetivos Estratégicos abraçados pelo MME, em conformidade ao Plano Plurianual de Governo (PPA); e
 - Foco nas atividades finalísticas previstas sem, contudo, deixar de identificar e monitorar atividades de apoio que possam contribuir ao aprimoramento das atividades primárias do MME.
- Equacionamento/balanceamento entre gestão de processos – incluindo padronização (registro), monitoramento (verificação), aprimoramento/racionalização/otimização (atuação sobre) – e recursos (orçamentários, de pessoal, de infraestrutura física e tecnológica, de tempo, dentre outros).

6. Referências

ABPMP, (2009). *CBOK – Business Process Management Commom Body of Knowledge*. Chicago: AMPMP.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.

Pavani Júnior, O. & Scucuglia, R. (2011). *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM*. São Paulo: M. Books.

Falconi, V. (2009). *O Verdadeiro Poder*. Nova lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

Fundação Nacional de Qualidade. (2010). *Crítérios de Excelência 2010*. São Paulo: FNQ.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação Balance Score Card*. Rio de Janeiro: Campos.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2009). *Guia Referencial para Medição e Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: SEGES.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2010). *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: PQGF 2010*. Brasília: PQGF.

Porter, M. E. (1966). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campos.

Capítulo IV

Arquitetura do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

1. Introdução

Com a definição do processo de gestão estratégica, é importante organizar a estrutura e os meios necessários para a efetiva implantação do planejamento estratégico na instituição. A literatura especializada aponta para a organização de um grupo de pessoas que ficaria responsável por essa atividade, trata-se do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica – ESGE. Em suma, funcionaria como proponente de alternativas estratégicas, articulador institucional para o bom andamento dos projetos e processos-chave, supervisor dos processos relacionados à gestão estratégica e garantidor da sinergia e interligação dos processos operacionais associados à estratégia.

Seu desenho considerou a maturidade dos processos institucionais e da própria estrutura de pessoal e posição hierárquica da unidade na organização. O ESGE baseia sua atuação em três temas: monitoramento e avaliação da estratégia; gestão do portfólio de projetos; gestão do portfólio de processos-chave.

A Arquitetura consiste em um guia consolidado dos principais marcos de orientação dos trabalhos da área. Sua definição envolveu um conjunto de atividades e reuniões participativas com a equipe da organização e é baseada no diagnóstico sobre a maturidade da organização na gestão de seus processos e projetos. Integram os seguintes elementos na Arquitetura do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica – ESGE:

- Desafios para a implantação da gestão estratégica no MME; e
- Referenciais estruturantes do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica.

2. Base teórica

Atualmente, as instituições brasileiras vêm fortalecendo o efeito positivo da gestão estratégica e de projetos na geração de resultados, levando à consequente valorização de mecanismos e ferramentas aplicadas aos temas e o desenvolvimento de competências na área. Segundo Kerzner (2006), “a maturidade e a excelência em gestão de projetos não ocorre simplesmente com o uso da gestão de projetos durante um longo período de tempo, mas sim através do planejamento estratégico para a gestão e para o escritório de projetos”.

Ao entenderem que a gestão por projetos é uma estratégia poderosa para o desenvolvimento da organização, várias instituições (públicas e privadas) visualizaram a importância de um local, área ou departamento responsável pela manutenção da base conceitual sobre o gerenciamento de projetos e processos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação. Esse locus vem sendo chamado de unidade ou escritório de gestão estratégica.

O conceito de escritório de gestão estratégica, nos últimos anos, tornou-se lugar comum na hierarquia de muitas corporações. A percepção é que essa nova unidade contribui sensivelmente para o aumento do sucesso dos projetos e efetivamente alavancar o planejamento estratégico em várias organizações. Não obstante os fatores como cultura e estrutura organizacionais, dentre outros, também são elementos fundamentais para esse sucesso. A tendência atual de criação desses escritórios demonstra, por um lado, a

modernização das instituições para implementar as práticas de gestão de projetos, e também podem indicar as necessidades de suas estruturas para gerenciar adequadamente esses empreendimentos.

Segundo Kerzner (2006), os benefícios com a implantação do escritório de projetos e processos pode ser variado, mas é possível apontar os seguintes pontos comuns:

- Padronização de operações;
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Eliminação ou redução de redutos individuais da instituição;
- Operações mais eficazes e eficientes;
- Menos necessidades de reestruturação;
- Menos reuniões que consomem tempo precioso dos gestores;
- Priorização mais realista do trabalho; e
- Desenvolvimento de futuros gerentes.

As causas das falhas na implantação do planejamento estratégico, ao contrário do que indica o senso comum, não estão associadas aos aspectos tecnológicos, mas sim a aspectos organizacionais da gestão de projetos e processos, mais propriamente relacionados aos seguintes pontos:

- Má comunicação entre os participantes do projeto;
- Insuficiente relacionamento de trabalho colaborativo;
- Planejamento inadequado do projeto: cronograma, recursos e atividades;
- Escopo mal definido;
- Fragilidade no gerenciamento de projetos e processos; e
- Baixa ou ineficiente articulação dos requerimentos dos clientes: requisitos incompletos e falta de envolvimento do usuário.

Surge, então, a ideia de que a existência de um departamento ou grupo de pessoas responsáveis por garantir a adoção de um conjunto mínimo de práticas sobre gestão poderia atuar diretamente sobre as causas e minimizar seus efeitos. Isso significa que o Escritório poderia, dentre outras atividades, realizar as seguintes funções:

- Definir e manter a padronização dos processos associados ao gerenciamento dos projetos, dos processos e da estratégia;
- Padronizar documentos, modelos e ferramentas;
- Definir e difundir uma metodologia de gestão de projetos e processos e mantê-la atualizada;
- Possibilitar o resgate histórico de informações;
- Integrar e informar pessoas;
- Capacitar equipes sobre as melhores práticas de gestão; e
- Pesquisar indicadores e subsidiar a tomada de decisão da alta administração.

Entretanto, modelos padronizados dessas unidades tendem a causar mais resistência, num primeiro momento, que adesões. A própria abordagem por projetos não é, e está longe de ser, unanimidade entre os colaboradores das organizações. Principalmente, aquelas com uma forte estrutura funcional voltada a processos. Por outro lado, partindo da premissa de que a escolha pela gestão estratégica aumenta a capacidade da organização em gerenciar seus resultados e que várias iniciativas, já em curso, têm claras características de projetos, torna-se imperativo a formalização da gestão de projetos e processos nas instituições.

A hipótese é que desenvolver, de forma participativa, uma estrutura flexível capaz de intervir sobre os principais agentes limitadores da gestão da organização, aumenta a adesão a chances de sucesso da

abordagem por resultados. O Escritório partiria, então, de uma concepção aberta, sem predefinições, na qual os colaboradores traçariam as principais atividades e objetivos dessa nova unidade.

No contexto do MME, esse Escritório recebeu o nome de Escritório de Suporte à Gestão Estratégica – ESGE e surgiria com uma atribuição fundamental: contribuir para o desenvolvimento da cultura da gestão estratégica no MME, a partir do monitoramento dos indicadores e dos projetos e processos estratégicos. Com a implantação da gestão estratégica, é crucial que a unidade assessore a alta gerência nos processos de tomada de decisões sobre a estratégia. A partir da gestão do portfólio de projetos e processos e com uma importante participação na gestão das metas estratégicas, pretendem-se convergir os esforços do ESGE no apoio às equipes de projetos e processos, visando o fortalecimento da cultura de gestão por resultados.

3. Referenciais estruturantes do ESGE

Os referenciais estruturantes do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica – ESGE formam um conjunto de diretrizes para a atuação e monitoramento da unidade. Eles foram customizados conforme as necessidades e maturidade do Ministério de Minas e Energia e são detalhados a seguir.

3.1 Propósito do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

O propósito ou missão do Escritório define sua razão de ser e é peça fundamental de planejamento, com a finalidade de orientar seus objetivos e suas principais atividades.

O processo de consolidação da missão envolve o posicionamento da nova unidade frente aos problemas e desafios da gestão de projetos levantados no diagnóstico. Com base nesses elementos a missão do Escritório possui características peculiares ao momento que a organização atravessa e foi descrita da seguinte forma:

Contribuir para o desenvolvimento da cultura da gestão estratégica no MME, a partir do monitoramento dos indicadores, dos processos e dos projetos estratégicos.

3.2 Objetivos do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Os objetivos, em linhas gerais, correspondem a mudanças na realidade que se pretende intervir. Ou seja, a partir do diagnóstico realizado, foram identificados desafios para a gestão de projetos na organização, os quais o Escritório poderia contribuir. Denominados objetivos do ESGE, esses desafios foram organizados em duas categorias:

- **Objetivos finalísticos:** representam grandes diretrizes que se desdobram da missão do ESGE. Esses objetivos captam as necessidades dos colaboradores da organização e as traduzem como desafios do ESGE;
- **Objetivos estruturantes:** constituem-se em desafios internos, ou seja, fornecem as bases para que o ESGE alcance sua missão a partir da realização de seus objetivos.

Os objetivos finalísticos são:

- Aumentar a capacidade de entregar resultados;
- Ampliar a capacidade do MME em gerir os projetos e garantir as entregas planejadas;
- Apoiar a gestão dos processos-chave do MME;
- Aumentar o alinhamento dos projetos à estratégia; e

- Ampliar a maturidade em gestão estratégica do MME.

Os objetivos estruturantes são:

- Desenvolver a equipe do ESGE;
- Definir e implantar os processos do ESGE;
- Manter o sistema de monitoramento da estratégia atualizado; e
- Implantar a rotina de consolidação dos indicadores estratégicos.

O diagrama abaixo organiza os objetivos citados anteriormente, estabelecendo as relações de causalidade entre eles. Trata-se de uma ferramenta de comunicação e gestão denominada mapa de objetivos. A partir dessa ferramenta, serão definidos indicadores para monitoramento da implantação da nova unidade.

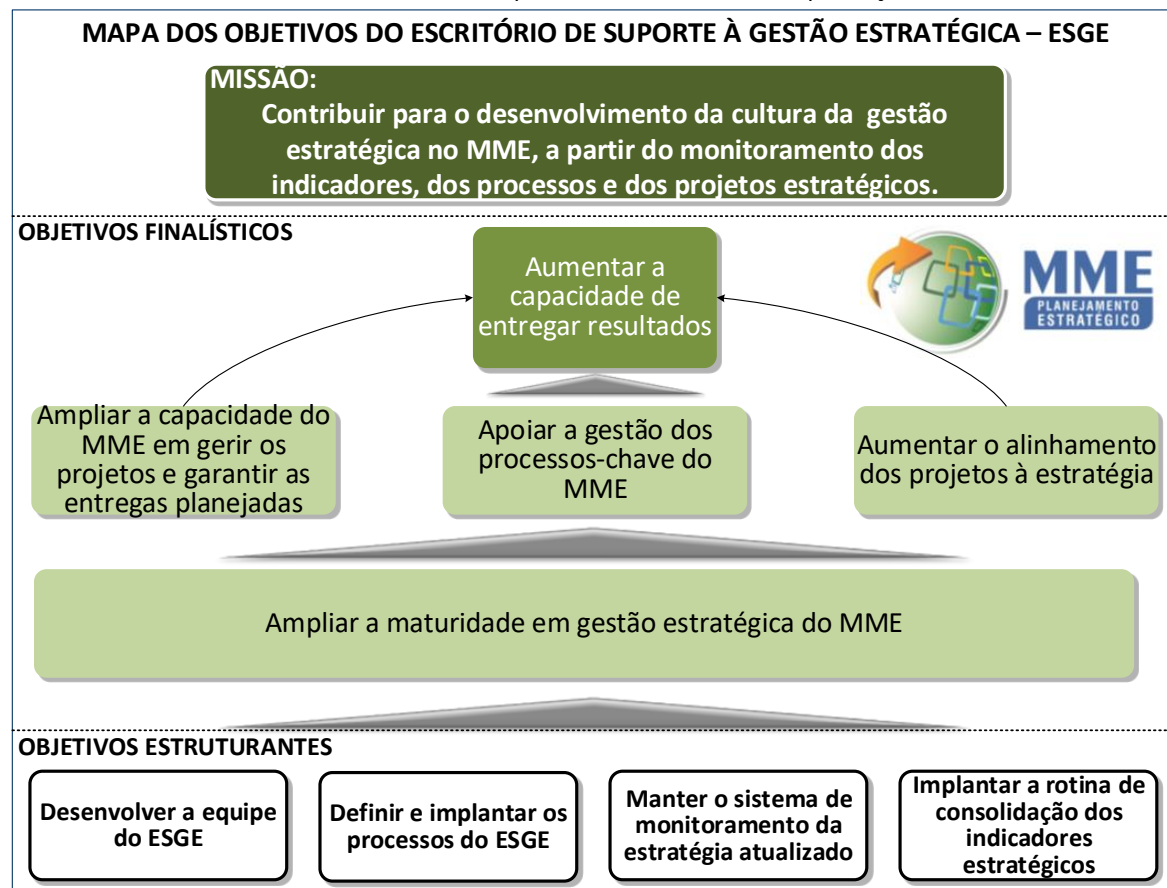


Figura 16 – Mapa dos objetivos do ESGE.

3.3 Indicadores do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Os objetivos apontam para os principais desafios do ESGE para os próximos anos. Para exercer a gestão, faz-se necessário que os objetivos sejam traduzidos por indicadores capazes de descrever os sucessos e insucessos da execução das iniciativas. Surge então a definição de um painel de indicadores, que corresponde a um quadro que relaciona os objetivos permanentes aos seus respectivos indicadores.

Tabela 17 – Indicadores ESGE.

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
Aumentar a capacidade de entregar resultados	1. TAXA DE METAS ESTRATÉGICAS ALCANÇADAS	Mede evolução dos indicadores estratégicos do MME, ou seja, a relação entre as metas atingidas e o total de metas para os períodos.
Ampliar a capacidade do MME em gerir os projetos e garantir as entregas planejadas	2. TAXA DE ENTREGA DOS PRODUTOS	Mede a capacidade de entrega dos produtos planejados para o projeto, com base na análise de valor agregado (média ponderada pelo valor dos produtos).
Aumentar o alinhamento dos projetos à estratégia	3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Mede o percentual de projetos acompanhados pelo Escritório que atendem aos critérios de alinhamento estratégico do MME.
Apoiar a gestão dos processos-chave do MME	4. ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS-CHAVE	Mede a quantidade de processos-chave que foram otimizados com o apoio da unidade. Obs. Trata-se de um indicador estratégico.
Ampliar a maturidade em gestão estratégica do MME	5. NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA	Mede, em uma escala de 0,1 a 1 (100%), o comportamento dos colaboradores e as práticas da organização quanto a gestão estratégica baseada nas dimensões, a saber: clareza, liderança, alinhamento, tarefa de todos, execução e gerenciamento.
Desenvolver a equipe do ESGE	6. AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	Mede a quantidade de horas de capacitação realizadas para os servidores do ESGE no período.
Definir e implantar os processos do ESGE	7. TAXA DE IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DO ESGE	Mede o percentual de processos definidos para o ESGE, implantados conforme seu desenho.
Manter o sistema de monitoramento da estratégia atualizado	8. NÍVEL DE ATUALIZAÇÃO DO STRATEC	Mede, mensalmente, o nível de atualização do sistema de gestão do MME. Por projeto e indicador, verificar se foram introduzidas informações atualizadas de execução.
Implantar a rotina de consolidação dos indicadores estratégicos	9. TAXA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS MENSURADOS	Mede o percentual de indicadores estratégicos mensurados conforme suas especificidades.

3.4 Posicionamento organizacional – Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

O ESGE surge com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da cultura da gestão estratégica no MME, a partir do monitoramento dos indicadores e dos projetos e processos estratégicos. Em outras palavras, busca fortalecer a capacidade do MME em gerar resultados. Sendo os resultados grandes conquistas necessárias à instituição e os projetos seus instrumentos, ter controle sobre esses mecanismos significa assumir uma postura proativa em direção ao futuro pretendido.

Dessa forma, em virtude de sua finalidade, objetivos e funções, o ESGE será uma área vinculada diretamente à Assessoria Especial de Gestão Estratégica - AEGE. A intenção é fortalecer a nova estrutura e reafirmar a importância dada pela organização à gestão da estratégia. Com isso, a composição do ESGE será feita com colaboradores de alto nível dentro da própria AEGE.

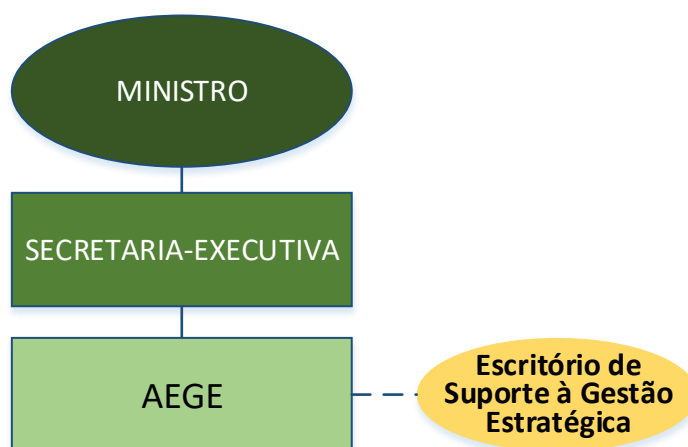


Figura 17 – Posicionamento do ESGE.

Capítulo V

Manual de Operação do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

1. Introdução

O Manual de Operações do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica – ESGE envolve documentos de caráter normativo, ou seja, aqueles que estabelecem e disseminam procedimentos de cunho geral, relacionados ao trabalho e às pessoas envolvidas.

Entende-se como especificações do produto os seguintes itens:

- Cadeia de valor;
- Desenho dos processos;
- Perfil da equipe do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica;
- Pessoal designado da equipe do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica; e
- Carta de serviços.

2. Cadeia de valor do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Para a estruturação funcional do ESGE | MME, é fundamental definir o escopo das grandes atividades (macroprocessos) da área. Elas correspondem a um conjunto de funções alinhadas diretamente às principais partes interessadas no ESGE.

As funções do ESGE foram organizadas a partir das necessidades (problemas) identificados na fase de diagnóstico e apresentadas anteriormente, bem como dos objetivos da unidade. Não existe, necessariamente, uma relação estrita entre os objetivos e as funções (uma atividade contribuindo para um único objetivo), desta forma as atividades do ESGE foram idealizadas para atender conjuntamente aos objetivos traçados para a nova área.

A cadeia de valor do ESGE apresenta os processos definidos para a área, organizados em um fluxo que mostra as principais relações entre eles. Esse mapa forma a base para a definição dos diagramas de cada processo, bem como orienta as rotinas na qual as atividades serão desempenhadas.

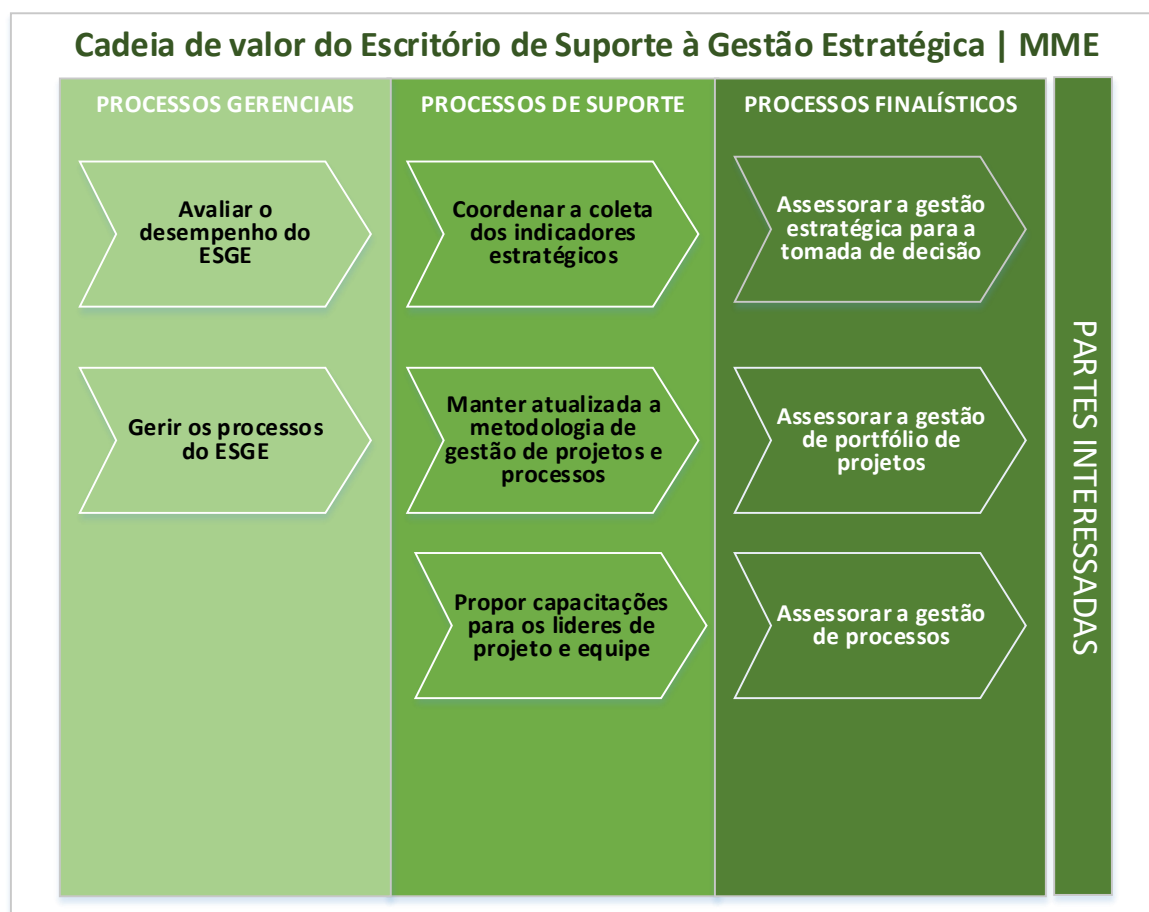


Figura 18 – Cadeia de Valor do ESGE.

3. Desenho dos processos do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

O desenho dos processos define a forma com que as atividades devem ser desenvolvidas a fim de gerar suas entregas. São representados e detalhados por meio de diagramas. Esses são gráficos universais utilizados para trabalhos de análise administrativa que representam a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. Podem ser entendidos como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo proposto, usando símbolos simples de forma a representar graficamente as atividades e a sequência do processo.

A elaboração de diagramas é fundamental para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre processos organizacionais. Sua função básica é de documentar para que se possam identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas ou desenvolvidas.

Os símbolos utilizados foram baseados na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Segundo Júnior & Sucupira (2011), “trata-se da maior e mais amplamente aceita notação para modelagem de processo. É a notação mais moderna, com adoção de um padrão de simbologia que resolve uma série de lacunas de modelagem de métodos anteriores”.

De forma a facilitar o entendimento dos diagramas dos processos segue a legenda dos principais símbolos utilizados no BPMN.

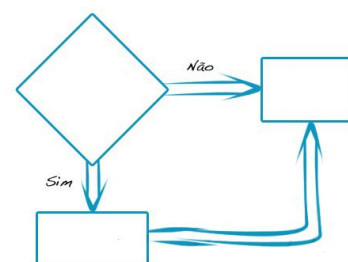


Tabela 18 – Símbolos BPMN.

ELEMENTO BPMN	DESCRIÇÃO
	Uma atividade é uma unidade de trabalho, a tarefa a ser realizada.
	O símbolo [+], em uma atividade, indica um Subprocesso , um trabalho que pode ser decomposto em outras atividades.
	O símbolo [↻] indicada que é uma atividade com repetição. Ex. elaborar e revisar o documento: significa que essa atividade se repete até que o documento esteja adequado.
	O símbolo [~], em uma atividade, indica que é uma atividade Ad Hoc.
	É um elemento de ligação, indica fluxo de sequência, indicando a ordem de execução das atividades.
	Representa um evento de início de um processo.
	Representa um evento que ocorre durante um determinado processo.
	Representa um evento de término de um processo.
	O símbolo [✉] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica envio ou recebimento de mensagens.

BPMN	DESCRIÇÃO
	O símbolo [🕒] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica pontos no tempo, instante no tempo, intervalo de tempo, limite de tempo. Podem ser eventos únicos ou cíclicos.
	O símbolo [☰] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica reação de alterações nas condições de negócio ou a regra de negócio.
	Um objeto de dado representa informação que transita ao longo do processo, tal como documentos, correio eletrônico ou cartas.
	Desvio Condicional Exclusivo (OU Exclusivo). Em um ponto de ramificação, seleciona exatamente um caminho de saída dentre as alternativas existentes. Em um ponto de convergência, basta a execução completa de um braço de entrada para que seja ativado o fluxo de saída.
	Desvio Condicionado por Evento. Em seus fluxos de saída só são permitidos eventos ou tarefas de recepção; ativa somente o caminho, cujo evento ou recepção ocorrer antes.
	Ativação Incondicional em Paralelo. Em um ponto de ramificação, todos os fluxos de saída são ativados simultaneamente. Em um ponto de convergência de fluxos, espera que todos os caminhos de entrada completem, antes de disparar o fluxo de saída.
	Ativação Inclusiva Condicional. É um ponto de ramificação, após avaliar condições, um ou mais caminhos são ativados. Em um ponto de convergência de fluxos, não espera que todos os fluxos de entrada ativos tenham completado para ativar o fluxo de saída.
	Desvio Complexo. Comportamento complexo de ramificação ou convergência que não pode ser capturado por outros tipos de desvio.

Os desenhos dos processos da cadeia de valor são apresentados a seguir:

3.1 Assessorar a gestão estratégica para a tomada de decisão

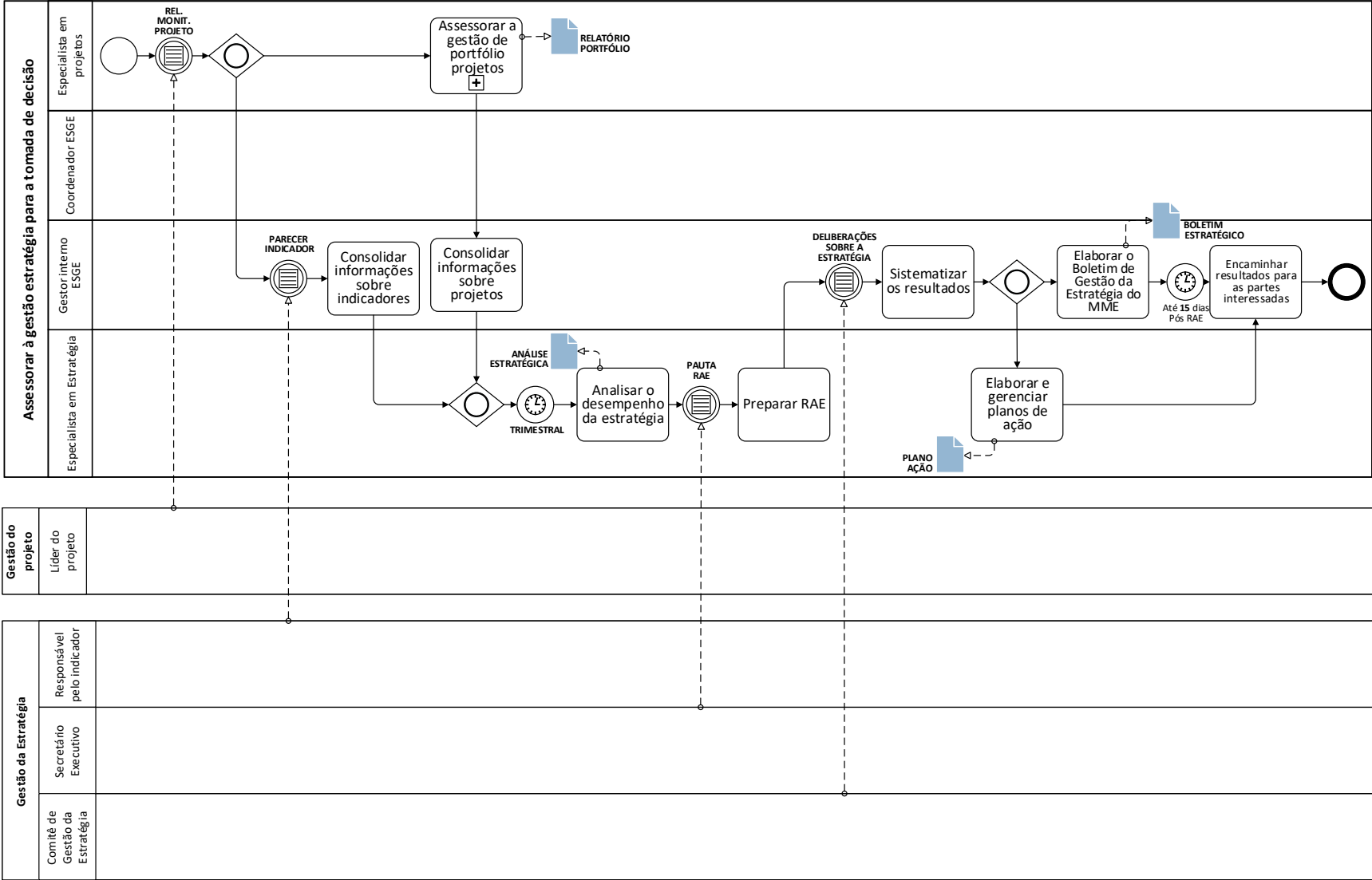


Figura 19 – Desenho processo finalístico 1 - ESGE.

3.2 Assessorar a gestão do portfólio de projetos

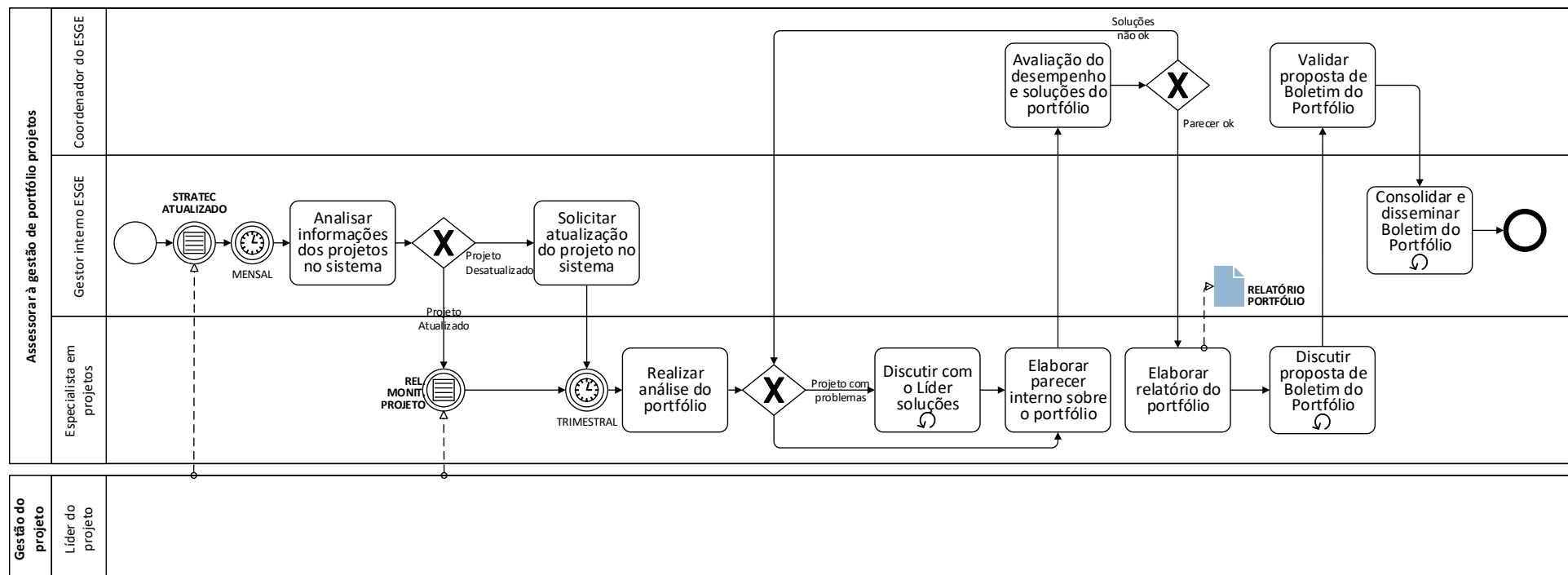


Figura 20 – Desenho processo finalístico 2 - ESGE.

3.3 Assessorar a gestão de processos

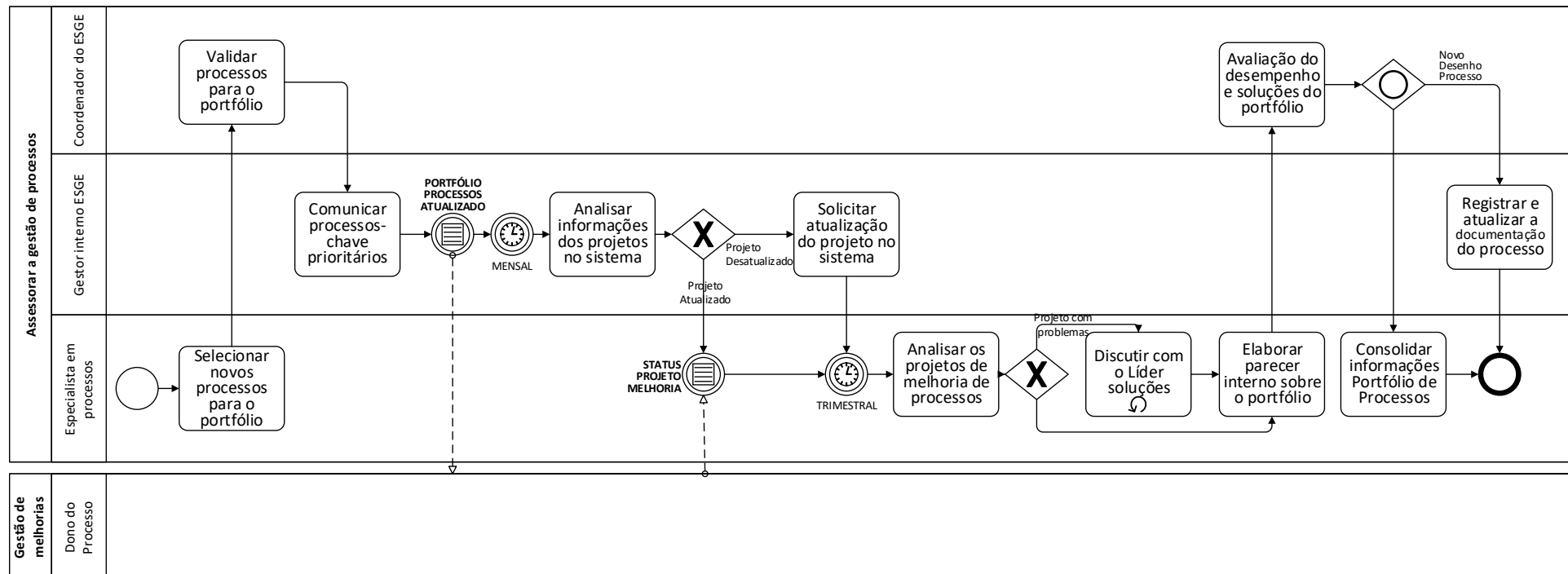


Figura 21 – Desenho processo finalístico 3 - ESGE.

3.4 Coordenar a coleta dos indicadores estratégicos

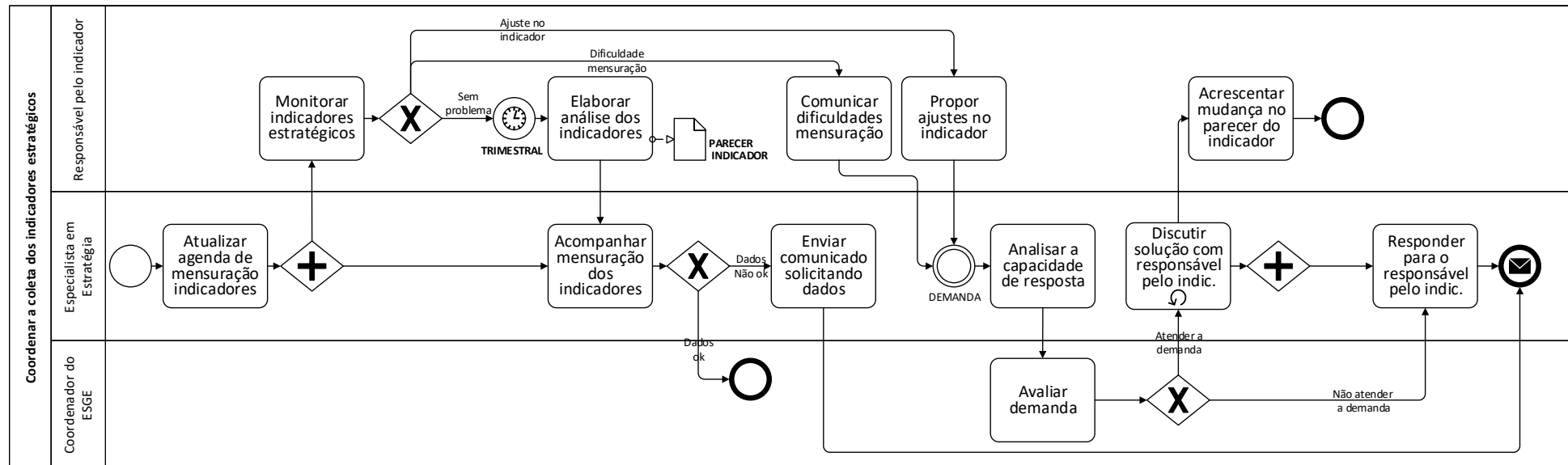


Figura 22 – Desenho processo suporte 1 - ESGE.

3.5 Manter atualizada a metodologia de gestão de projetos e processos

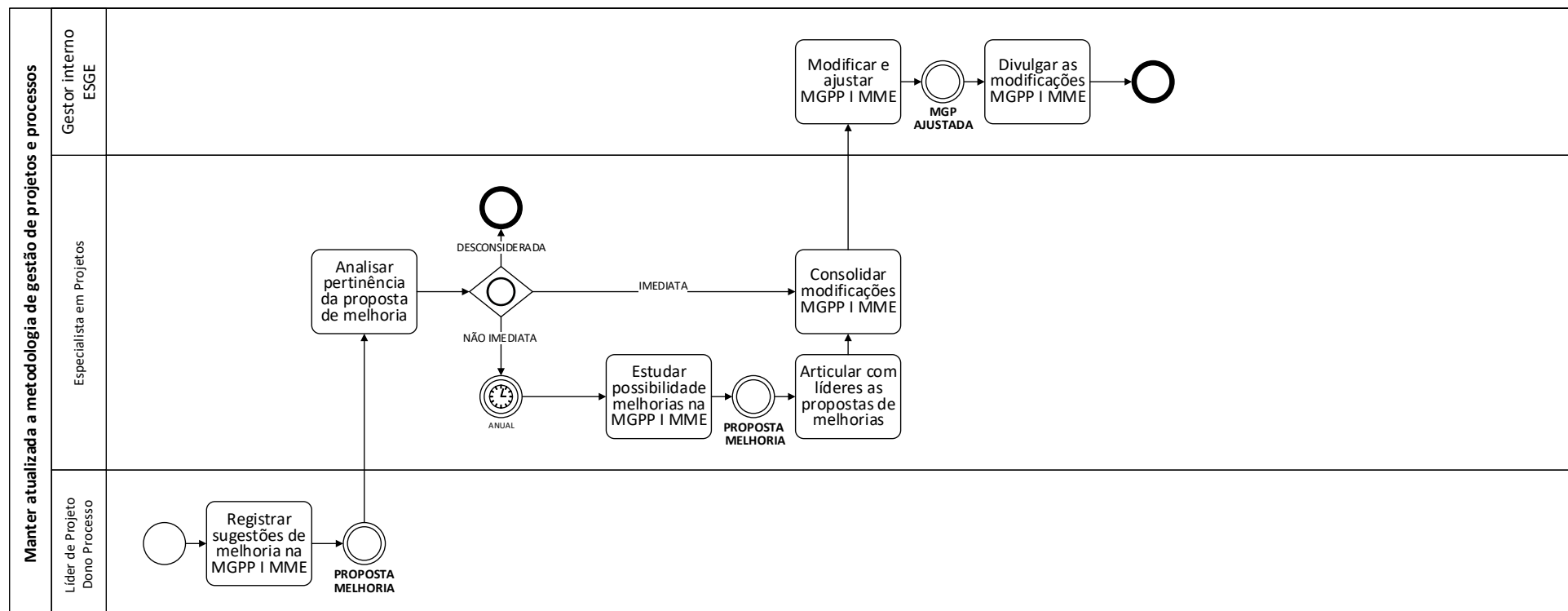


Figura 23 – Desenho processo suporte 2 - ESGE.

3.8 Gerir os processos do ESGE

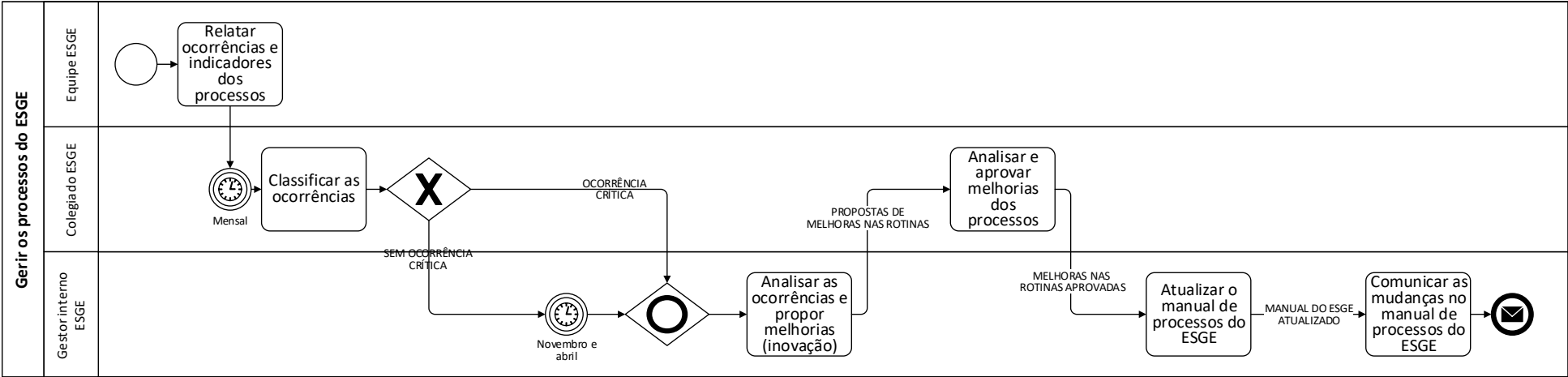


Figura 26 – Desenho processo gerencial 2 - ESGE.

4. Perfil da equipe do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Com base na análise das atividades previstas para o ESGE, foram levantados os perfis desejados que representem uma síntese do tipo de profissional desejado e necessário para cumprimento das funções da área, são eles:

- Coordenação: pessoa com grande capacidade de planejar, concatenar e negociar com pessoas;
- Especialista: pessoa com grande capacidade de realização de tarefas, trabalho em equipe e trato com pessoas; e
- Analista: pessoa com grande capacidade de análise, observação e integração de visões divergentes.

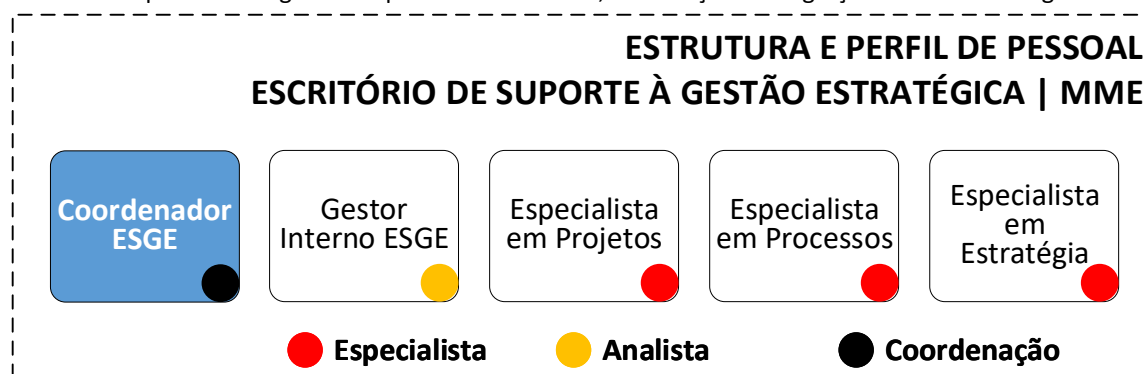


Figura 27 – Estrutura de pessoa do ESGE.

O detalhamento dos processos do ESGE foi realizado a partir da definição das competências básicas para cada perfil definido anteriormente:

PERFIL DE GESTOR/ANALISTA ●	PERFIL DE ESPECIALISTA ●	PERFIL DE COORDENADOR ●
Profissional capaz de: ▪ Apresentar os conceitos, os benefícios, o passo a passo para implantação do ESGE; ▪ Organizar e realizar ações de capacitação (cursos, informativos técnicos, etc.) em gestão de projetos, gestão da estratégia (BSC) e indicadores; ▪ Coletar, agrupar e responder às necessidades de informações sobre a gestão de projetos; ▪ Identificar necessidades de temas para capacitação da linha gerencial dos projetos; ▪ Coordenar o processo de organização, coleta e sistematização de indicadores; ▪ Captar as necessidades de mudanças, redesenhar processos e identificar melhorias na metodologia de gestão de projetos;	Profissional capaz de: ▪ Identificar e aplicar melhorias na comunicação entre os líderes de projetos e responsáveis pelos indicadores; ▪ Selecionar, ordenar e descrever aprendizados e informações relativas aos projetos; ▪ Assessorar os líderes de projeto nos processos de gestão dos projetos; ▪ Assessorar os responsáveis pelos indicadores na coleta das informações.	Profissional capaz de: ▪ Coordenar as atividades relacionadas às atribuições da ESGE; ▪ Assessorar a alta direção na tomada de decisão a partir de informações do Portfólio de Projetos; ▪ Identificar e negociar as necessidades de recursos físicos, humanos e financeiros para a ESGE.

Figura 28 – Competências básicas do ESGE.

5. Pessoal designado para o Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

Por ainda estar numa fase de implantação, não se sabe ao certo a quantidade de profissionais, em cada perfil. Entretanto, sugere-se o escopo mínimo de um profissional em cada perfil. A unidade teria a seguinte composição organizada no quadro que segue:

Tabela 19 – Pessoal designado do ESGE.

PESSOA DESIGNADA	ESTRUTURA	PERFIL
Definir nome	Coordenador ESGE	Coordenação
Definir nome	Gestor interno ESGE	Analista
Definir nome	Especialista em Gestão de Projetos	Especialista
Definir nome	Especialista em Gestão de Projetos	
Definir nome	Especialista em Gestão de Processos	

6. Carta de serviços do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica

A carta de serviços é um documento que visa informar aos clientes e usuários quais os serviços prestados pela unidade, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos. A proposta de trabalho foi levantar subsídios para elaboração da carta de serviços, tais como: principais entregas, requisitos da entrega, prazos, formas de acesso aos serviços, e outros, e estruturar os elementos da Carta. A Carta de Serviços do ESGE é apresentada a seguir:

CARTA DE SERVIÇOS DO ESCRITÓRIO DE SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA

PROCESSOS DO EP	ENTREGAS	SERVIÇOS DO EP	PÚBLICO-ALVO	DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO	CANAIS			
						Conhecimento	Avaliação	Aquisição	Entrega
Assessorar a gestão estratégica para a tomada de decisão	Boletim Estratégico	Assessoria à Avaliação da Estratégia (RAE)	Lideranças do MME	Acompanhar, analisar e facilitar as atividades antes, durante e após a RAE	O Boletim Estratégico com o estrato consolidado da RAE será emitido até 15 dias após a reunião	E-mail Intranet	Feedbacks presenciais com as lideranças do MME	Previsto no Modelo de Gestão do MME	Assessoria presencial
Assessorar a gestão de portfólio projetos	Relatório de Avaliação do Portfólio de Projetos	Assessoria à gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos	Lideranças do MME e Líderes de Projetos	Fornecer uma visão técnica sobre o desempenho do portfólio e expectativas de contribuição com a estratégia	O Relatório de Avaliação do Portfólio de Projetos deverá ser entregue com 30 dias de antecedência a próxima RAE	E-mail Intranet	Feedbacks presenciais com as lideranças do MME	Previsto no Modelo de Gestão do MME	Assessoria presencial
Assessorar a gestão de processos	Relatório do Portfólio de Melhoria de Processos	Análise técnica sobre a otimização de processos	Lideranças do MME e Donos dos Processos	Informar sobre o status de implementação dos projetos de melhoria de processos	O Relatório do Portfólio de Melhoria de Processos será disponibilizado em até 15 dias após o fechamento do trimestre	E-mail Intranet	Feedbacks presenciais com as lideranças do MME	Disponibilizado espontaneamente pelo ESGE ou via solicitação por e-mail	Assessoria não presencial
Coordenar a coleta dos indicadores estratégicos	Orientação Técnica	Orientação para mensuração dos indicadores estratégicos	Responsáveis pelos indicadores estratégicos	Prestar orientação na mensuração e elaboração dos pareceres técnicos dos indicadores	As orientações serão realizadas com 24h após a solicitação de apoio	E-mail	Feedbacks presenciais com os envolvidos	E-mail	Assessoria presencial ou a distância
Manter atualizada a metodologia de gestão de projetos e processos	Métodos de Gestão de Projetos e Processos	Atualização das metodologias de projetos e processos	Líderes de Projetos e Donos de Processos	Disponibilizar métodos atualizados e alinhados com as práticas do MME	Os métodos serão atualizados anualmente até fevereiro de cada ano	E-mail Intranet	Pesquisa com usuários	E-mail Intranet	Versão digital
Propor capacitações para os líderes de projeto e equipe	Programa Anual de Capacitação	Agenda de Capacitação em Gestão do MME	Líderes de Projetos, Donos de Processos e equipes envolvidas	Prover um programa de capacitação com temas e estratégias de ensino alinhadas aos interesses do público-alvo	O Programa de Capacitação será disponibilizado anualmente até fevereiro de cada ano	E-mail Intranet	Pesquisa com usuários	E-mail Intranet	Versão digital
Avaliar o desempenho do ESGE	Painel de Indicadores ESGE	Avaliação do desempenho do ESGE	AEGE, Líderes de Projetos e Donos de Processos	Fornecer informações sobre o desempenho do ESGE	O Painel de Indicadores do ESGE mensurado será disponibilizado anualmente até março de cada ano	-	-	E-mail Intranet	Versão digital
Gerir os processos do ESGE	Manual de Operação ESGE	Atualização dos processos do ESGE	ESPE	Atualização dos processos do ESGE	Manual de Operação ESGE atualizado anualmente	-	-	E-mail Intranet	Versão digital
ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇO		Parceria com ASCOM	Elaboração da carta em HTML	Mailing com a carta de serviços (HTML)					

Figura 29 – Carta de Serviços do ESGE.

Capítulo VI

Capacitação no método de gestão de projetos do MME

1. Apresentação

A competência de Gerente de Projeto é a capacidade de entregar resultados considerando requisitos e regras no âmbito do projeto. Pode ser dividida em três perspectivas: conhecimento (conhecimento sobre métodos e ferramentas de gestão de projetos); comportamento (atitudes e personalidade); e atuação (aplicação do conhecimento e atitudes para alcance dos resultados do projeto).

A capacitação no método de gestão de projetos do MME foca o desenvolvimento de competências de conhecimento no tema para Líderes de Projetos e equipe do ESGE. Durante o treinamento, os participantes vivenciaram os conceitos e as práticas de gestão de projetos customizadas para o MME

2. Objetivos

Os objetivos apontam para as capacidades e conhecimentos trabalhados durante a capacitação e são organizados nos seguintes grupos:

2.1 Objetivos Gerais

Levar o participante a compreender e aplicar conceitos e ferramentas da gestão de projetos, segundo o método de gestão de projetos do MME.

2.2 Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do treinamento, os participantes são capazes de:

- Identificar os aspectos fundamentais da metodologia de gestão de projetos;
- Descrever os processos de gestão de projetos do MME;
- Identificar os aspectos fundamentais de um Termo de Abertura do Projeto e do Plano do Projeto;
- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do projeto evidenciando os pontos ou marcos de controle;
- Compreender a abordagem ágil aplicada aos projetos do MME;
- Identificar as interações entre o método de projetos do MME o sistema de gestão estratégica; e
- Aplicar a metodologia a um projeto do portfólio do MME.

3. Estrutura da capacitação

Os elementos que seguem apresentam e detalham a capacitação em gestão de projetos aplicada ao MME.

3.1 Ementa do curso

O curso aborda conceitos e definições de três referências metodológicas básicas: PMBOK 5ª e 6ª edições, SCRUM (abordagem ágil de projetos) e Gestão de Projetos de Desenvolvimento (Quadro Lógico). Essas abordagens formam não apenas o escopo do curso, mas também o Método de Gestão de Projetos do MME.

3.2 Metodologia do curso

A proposta é trabalhar estimulando a experimentação prática dos conteúdos e ferramentas de gerenciamento de projetos. Os conteúdos serão abordados simulando um ambiente corporativo no qual o foco é o resultado. Para isso o workshop pode ser dividido em dois momentos.

O primeiro momento é dedicado ao aprofundamento dos conteúdos e processos de gestão de projetos do MME. Na sequência, as ferramentas de gestão serão aplicadas na prática e discutidas pelos participantes do curso.

3.3 Carga horária

Este curso foi customizado em uma carga horária de 16h presenciais ministradas, necessariamente, em 2 períodos de 8h.

3.4 Programação

Tabela 20 – Programação da capacitação.

MÓDULO		CONTEÚDO / ATIVIDADE	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO
1º DIA	MÓDULO I MGP I MME	▪ Abertura do curso ▪ Apresentação do Método de Gestão de Projetos do MME	▪ Exposição dialogado dos conteúdos
		▪ Análise dos desafios para implantação do MGP I MME	▪ DINÂMICA DE GRUPO: análise dos desafios para implantação do MGP I MME
2º DIA	MÓDULO II FERRAMENTAS MGP I MME	▪ Apresentação das ferramentas complementares de gestão de projetos	▪ Exposição dialogado dos conteúdos
		▪ Painel de gestão do projeto	▪ DINÂMICA DE GRUPO: simulação de aplicação do Painel de Gestão do Projeto
		Avaliação e encerramento do curso	▪ Encerramento formal e dúvidas/comentários gerais sobre o curso

4. Lista de presença da capacitação