

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC**

**SANTO AMARO**

Jaime Ricardo de Brito

**Projeto: Plano de Integridade para uma Unidade Organizacional do Poder  
Executivo Federal**

São Paulo

2017

Jaime Ricardo de Brito

**Projeto: Plano de Integridade para uma Unidade Organizacional do Poder  
Executivo Federal.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Senac, como exigência parcial para obtenção do grau de Especialista em Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria Alice Zein Galvão de França

São Paulo  
2017

Brito, Jaime Ricardo de

Projeto: Plano de Integridade para uma Unidade Organizacional do Poder Executivo Federal/ Jaime Ricardo de Brito – São Paulo, 2017.

100 f. ; il. color.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria Alice Zein Galvão de França

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – Práticas em PMI) – Centro Universitário Senac, São Paulo, 2017.

1. Corrupção. 2. Integridade. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Guia PMBOK. 5. PMI I. França, Maria Alice Zein Galvão de (Orient.) II. Título

Jaime Ricardo de Brito

**Projeto: Plano de Integridade para uma Unidade Organizacional do Poder Executivo Federal**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Senac, como exigência parcial para aprovação no curso de Pós - Graduação *Lato Sensu* em Especialização em Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI.

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Maria Alice Zein Galvão de França

A banca examinadora dos Trabalhos de Conclusão, em sessão pública realizada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, considerou o candidato:

- 1) Examinador (a)
- 2) Examinador (a)
- 3) Presidente

## **RESUMO**

O desenvolvimento do presente trabalho representa a descrição da aplicação simulada das práticas de gerenciamento de projetos conforme o Guia PMBOK® 5ª edição em um projeto específico. No caso, o projeto trata da formulação de um plano de integridade para uma unidade organizacional do Poder Executivo Federal. A importância desse tipo de projeto está relacionada ao ambiente de corrupção vigente, sendo um plano de integridade o primeiro passo para estabelecer um programa de integridade. Um programa de integridade é entendido como uma medida de prevenção de corrupção capaz de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção na organização.

Palavras-Chave: 1. Corrupção. 2. Integridade. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Guia PMBOK. 5. PMI.

## **ABSTRACT**

The development of the present work represents the description of the simulated application of the project management practices according to the PMBOK® Guide 5<sup>a</sup> edition in a specific project. In this case, the project deals with the formulation of an integrity plan for an organizational unit of the Federal Executive Branch. The importance of this type of project is related to the current corruption environment, and an integrity plan is the first step in establishing an integrity program. An integrity program is understood as an action of corruption prevention that can prevent, detect and remedy the occurrence of fraud and corruption in the organization.

Keywords: 1. Corruption. 2. Integrity. 3. Project Management. 4. PMBOK Guide. 5. PMI.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Percentual de entidades que aderiram o Profip até julho de 2017.....	14
Figura 2 – Estrutura do trabalho .....	16
Figura 3 - Quadro com os tipos de corrupção em um sentido mais amplo.....	19
Figura 4 – Gráfico que relaciona a corrupção com os valores e as necessidades.....	20
Figura 5 – Quadro que representa a taxomia da corrupção e sua abrangência na ordem política.....	21
Figura 6 – Índice de percepção da corrupção – Transparência Internacional. ....	24
Figura 7 – Mapa mental das tipologias de corrupção segundo o MPF.....	25
Figura 8 – Relação de órgãos/entidades que aderiram ao Profip até julho de 2017.....	29
Figura 9 – Quadro – Relação de Artefatos.....	36
Figura 10 – Quadro – Relação de Artefatos - Continuação .....	42
Figura 11 – Valor Agregado, Valor Planejado e Custo Real. ....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABI	Associação Brasileira de Imprensa
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
CNBB	Confederação Nacional dos Bispos do Brasil
CNEP	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
LAI	Lei de Acesso à Informação
MPF	Ministério Público Federal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI <sup>1</sup>	<i>Project Management Institute</i>
Profip	Programa de Fomento à Integridade Pública
TCU	Tribunal de Contas da União

---

<sup>1</sup> PMI, PMP, PMBOK são marcas registradas do Project Management Institute (PMI)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivo.....	15
1.1.1	Objetivos específicos.....	15
1.2	Estrutura .....	16
1.3	Metodologia .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Corrupção.....	18
2.1.1	O Fenômeno da Corrupção.....	18
2.1.2	A Corrupção no Brasil.....	23
2.2	Combate à Corrupção .....	26
2.2.1	O Cenário do Combate à Corrupção no Brasil .....	26
2.2.2	Programas de Integridade .....	30
2.3	Gerenciamento de Projetos .....	30
2.3.1	Guia PMBOK .....	32
2.3.2	Outras práticas em Gerenciamento de Projetos.....	34
3	DESENVOLVIMENTO: PLANO DE INTEGRIDADE PARA UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL .....	35
3.1	Cenário .....	35
3.2	Planejamento do Projeto.....	36
3.2.1	Grupo de processos de iniciação.....	37
3.2.1.1	Desenvolver o termo de abertura do projeto.....	37

3.2.1.2	Identificar as partes interessadas.....	37
3.2.2	Grupo de processos de planejamento .....	37
3.2.2.1	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto .....	37
3.2.2.2	Planejar o gerenciamento do escopo.....	37
3.2.2.3	Coletar os requisitos .....	38
3.2.2.4	Definir o escopo .....	38
3.2.2.5	Criar a estrutura analítica do projeto (EAP).....	38
3.2.2.6	Planejar o gerenciamento do cronograma .....	38
3.2.2.7	Definir as atividades.....	39
3.2.2.8	Sequenciar as atividades .....	39
3.2.2.9	Estimar os recursos das atividades.....	39
3.2.2.10	Estimar as durações das atividades .....	39
3.2.2.11	Desenvolver o cronograma.....	40
3.2.2.12	Planejar o gerenciamento dos custos.....	40
3.2.2.13	Estimar os custos .....	40
3.2.2.14	Determinar o orçamento .....	40
3.2.2.15	Planejar o gerenciamento da qualidade .....	40
3.2.2.16	Planejar o gerenciamento dos recursos humanos.....	41
3.2.2.17	Planejar o gerenciamento das comunicações .....	41
3.2.2.18	Planejar o gerenciamento dos riscos.....	41
3.2.2.19	Identificar os riscos.....	41

3.2.2.20	Realizar a análise qualitativa dos riscos .....	41
3.2.2.21	Realizar a análise quantitativa dos riscos.....	41
3.2.2.22	Planejar as respostas aos riscos .....	42
3.2.2.23	Planejar o gerenciamento das aquisições .....	42
3.2.2.24	Planejar o gerenciamento das partes interessadas .....	42
3.3	Execução do Projeto.....	42
3.3.1	Grupo de processos de execução .....	43
3.3.1.1	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.....	43
3.3.1.2	Realizar a garantia da qualidade.....	43
3.3.1.3	Mobilizar a equipe do projeto .....	44
3.3.1.4	Desenvolver a equipe do projeto.....	44
3.3.1.5	Gerenciar a equipe do projeto.....	44
3.3.1.6	Gerenciar as comunicações.....	45
3.3.1.7	Conduzir as aquisições .....	45
3.3.1.8	Gerenciar o engajamento das partes interessadas.....	45
3.3.2	Grupo de processos de monitoramento e controle .....	46
3.3.2.1	Monitorar e controlar o trabalho do projeto .....	46
3.3.2.2	Realizar o controle integrado de mudanças .....	46
3.3.2.3	Validar o escopo .....	47
3.3.2.4	Controlar o escopo.....	47
3.3.2.5	Controlar o cronograma .....	47

3.3.2.6	Controlar os custos .....	47
3.3.2.7	Controlar a qualidade.....	48
3.3.2.8	Controlar as comunicações.....	48
3.3.2.9	Controlar os riscos .....	49
3.3.2.10	Controlar as aquisições .....	49
3.3.2.11	Controlar o engajamento das partes interessadas .....	49
3.3.3	Grupo de processos de encerramento .....	50
3.3.3.1	Encerrar o projeto ou fase.....	50
3.3.3.2	Encerrar as aquisições.....	51
4	CONSIDERAÇÕES GERAIS OU FINAIS .....	52
4.1	Limitações do trabalho.....	52
4.2	Sugestões para estudos futuros .....	53
	REFERÊNCIAS .....	54
	GLOSSÁRIO.....	58
	APÊNDICES .....	60
	APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA .....	60
	APÊNDICE B – PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	62
	APÊNDICE C – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	64
	APÊNDICE D – REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS.....	67
	APÊNDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	70
	APÊNDICE F – REGISTRO DAS QUESTÕES .....	71
	APÊNDICE G – REGISTRO DE MUDANÇAS .....	72
	APÊNDICE H – SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS .....	73
	APÊNDICE I – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	74

APÊNDICE J – ESPECIFICAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO .....	75
APÊNDICE K – DICIONÁRIO DA EAP .....	76
APÊNDICE L – PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	78
APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS REQUISITOS.....	79
APÊNDICE N – DOCUMENTAÇÃO E MATRIZ DE RASTREABILIDADE DOS REQUISITOS.....	80
APÊNDICE O – PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA.....	81
APÊNDICE P – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	82
APÊNDICE Q – CRONOGRAMA DO PROJETO .....	83
APÊNDICE R – PREVISÕES DO ORÇAMENTO.....	84
APÊNDICE S – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	85
APÊNDICE T – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RECURSOS.....	87
APÊNDICE U – REGISTRO DE QUESTÕES .....	88
APÊNDICE V – REGISTRO DE MUDANÇAS .....	89
APÊNDICE W – PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	90
APÊNDICE X – LISTA DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE.....	91
APÊNDICE Y – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES .....	92
APÊNDICE Z – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....	93
APÊNDICE AA – PLANO DE MELHORIA DO PROCESSO.....	95
APÊNDICE AB – REGISTRO DOS RISCOS .....	96
APÊNDICE AC – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	97
APÊNDICE AD – RELATÓRIO DE DESEMPENHO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO.....	98
APÊNDICE AE – RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO TRABALHO .....	99
APÊNDICE AF – TERMO DE ACEITE DA ENTREGA .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

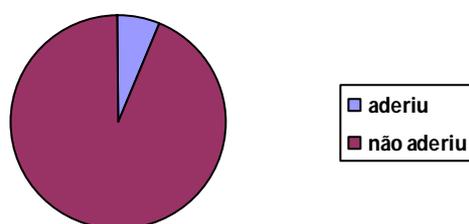
Este trabalho de conclusão de curso descreve as etapas relacionadas ao planejamento e a execução de um projeto de implantação de um programa de integridade em uma unidade organizacional do poder executivo federal.

Um programa de integridade se estabelece como um conjunto de medidas com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção nas organizações, pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e sob coordenação de uma área ou pessoa responsável.

A partir de um cenário onde a corrupção evidencia-se como um fenômeno altamente prejudicial ao desenvolvimento da sociedade brasileira nos termos republicanos, o assunto representa uma espécie de ação preventiva altamente recomendável.

Conforme o gráfico 1, o número de órgãos que aderiram ao programa de fomento à integridade pública da CGU, ainda é muito pequeno e representa 6,25% das 433 entidades vinculadas (órgãos, autarquias, fundações e empresas públicas) que poderiam aderir ao programa.

**Figura 1- Percentual de entidades que aderiram o Profip até julho de 2017**



*Fonte: Autor*

A abordagem utilizada nesse trabalho foi concebida a partir da aplicação do gerenciamento do projeto segundo as práticas do Project Management Institute –

PMI, reconhecidas internacionalmente e descritas no Guia PMBOK ® 5ª edição. Dessa forma, busca-se descrever no trabalho como ocorreu o desenvolvimento dos 47 processos descritos no Guia no gerenciamento do projeto em tela.

## **1.1 Objetivo**

O objetivo deste trabalho, além de atender a um dos requisitos da obtenção do certificado do curso, é proporcionar e demonstrar uma vivência em gerenciamento de projetos a partir das práticas descritas no Guia PMBOK ®.

### 1.1.1 Objetivos específicos

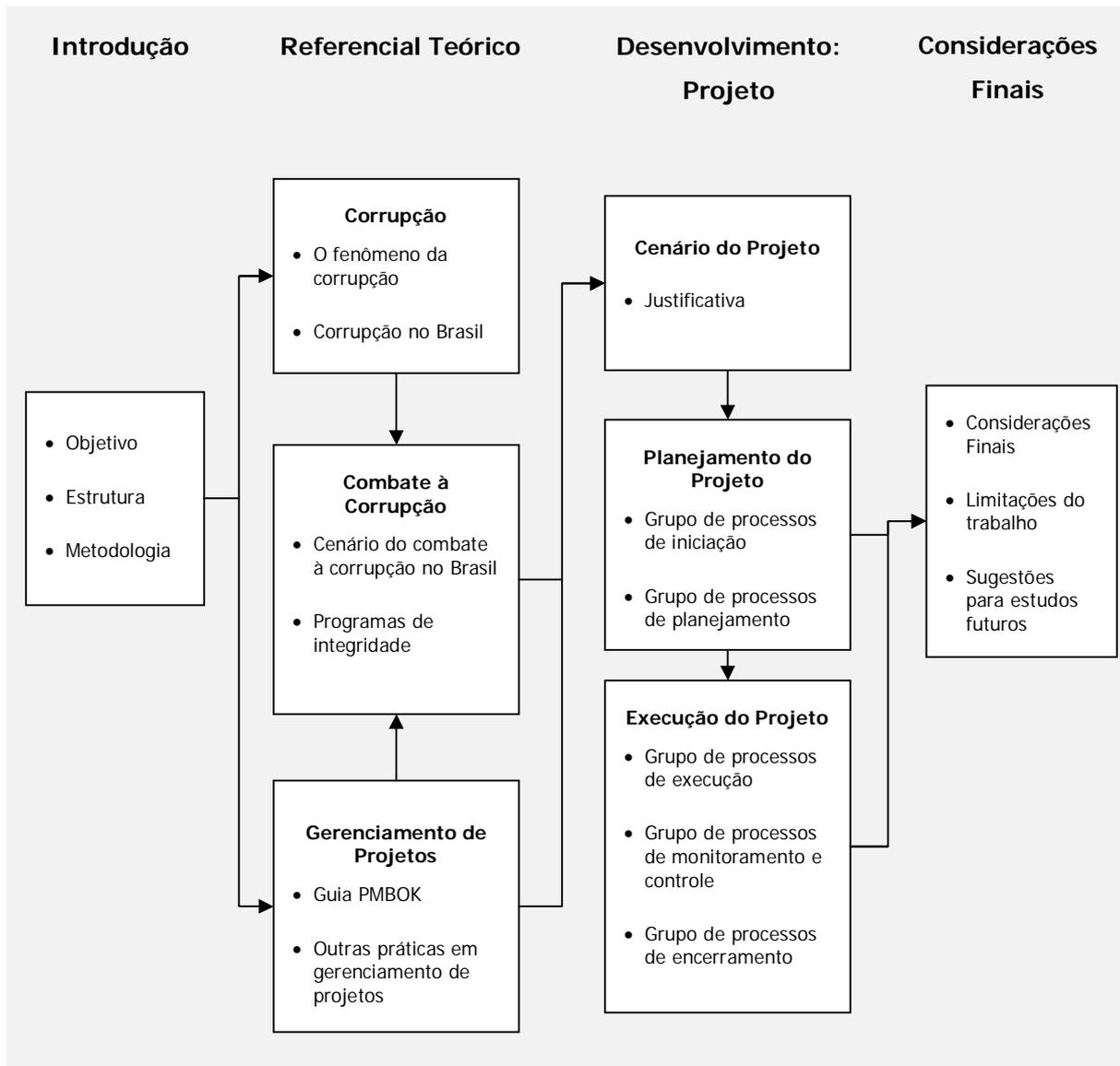
Também estão entre os objetivos deste trabalho:

- Apresentar uma reflexão sobre as possibilidades da aplicação do arcabouço do conhecimento de gerenciamento de projetos com base nas práticas do PMI no âmbito do combate à corrupção.
- Obter o título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.
- Relacionar todos os documentos elaborados, aprendizado e contratempos enfrentados no decorrer do desenvolvimento de um projeto.

## 1.2 Estrutura

Este trabalho está organizado conforme figura 2.

**Figura 2 – Estrutura do trabalho**



*Fonte: Adaptado de GIL (2010)*

No primeiro capítulo, de Introdução, além da estrutura que é explicada nesta seção, são encontrados os objetivos, e metodologia utilizadas neste trabalho.

O segundo capítulo, do Referencial Teórico, contém a fundamentação ou base de referência sobre os temas considerados no trabalho como corrupção, combate à corrupção, programas de integridade e gerenciamento de projetos.

No terceiro capítulo, de Desenvolvimento do Projeto do grupo, é relatado como foi realizada a elaboração dos documentos necessários para o gerenciamento deste projeto.

O quarto e último capítulo, de Considerações Gerais ou Finais, encerra este trabalho com as considerações sob a perspectiva dos membros do grupo sobre a utilização das práticas do PMI aplicadas ao projeto do grupo.

### **1.3 Metodologia**

A pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso pode ser classificada como aplicada, pois há previsão de uma aplicação prática específica.

Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois a abordagem de interpretação e análise do assunto é descritiva, sem necessidade do uso de recursos e técnicas estatísticas.

Em relação aos objetivos pretendidos, a pesquisa é exploratória, pois a intenção desse estudo é ter mais familiaridade e conhecimento sobre o assunto pesquisado.

O desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso apoia-se nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fornecer informações na forma de conceitos, dados e fatos sobre o tema do trabalho. São considerados os assuntos: Corrupção, Combate à Corrupção e Gerenciamento de Projetos.

### 2.1 Corrupção

Entende-se a corrupção como um fenômeno abrangente e universal, sendo sua principal vertente cultural. Esse fenômeno tem base no mau funcionamento das relações econômicas, sociais e políticas em uma sociedade. Os fatores sociais que a favorecem estão relacionados à distribuição desigual de renda, às fragilidades organizacionais das instituições, ao excesso de burocracia, à deficiência na governança aliada à baixa legitimação das representações políticas e às desigualdades de oportunidades, entre outros. (BRASIL, 2007)

Não existe um consenso internacional sobre a definição do termo “corrupção”. Nenhum dos três principais instrumentos internacionais sobre combate à corrupção que o Brasil é signatário apresenta uma definição para esse termo. (BRASIL, 2000; BRASIL, 2002; BRASIL, 2006b). Ocorre, nessa situação, que o contexto jurídico de cada país ou entidade internacional estabelece o significado que esse termo assume. (BRASIL, 2017)

#### 2.1.1 O Fenômeno da Corrupção

Gomes (2010) analisa a corrupção em perspectivas teóricas, a partir da apresentação da Teoria da Modernização, da Teoria da Cultura Política e do Neoinstitucionalismo da Escolha Racional. Segundo o autor, essas teorias representam as formas como a corrupção é analisada nas Ciências Sociais.

As três teorias fundam suas conclusões em paradigmas diferentes, entretanto Gomes (2010) conclui que os modelos se assemelham, pois partem de uma realidade macrossocial como fator determinante dos comportamentos dos atores sociais em suas relações. Avalia-se no contexto desse artigo o caráter multifacetado da corrupção.

Filgueiras (2006) apresenta uma crítica metodológica aos modelos formais e comparativos de estudo da corrupção na política, nesse sentido promove a abertura do conceito de corrupção a outros sentidos semânticos. Segundo o autor, o conceito de corrupção se restringe, da forma como é tratado nas pesquisas comparativas e formais, ao comportamento maximizador utilitarista próprio dos modelos determinados pelos países de capitalismo avançado.

Filgueiras (2006) explora em seu artigo o conteúdo semântico da corrupção estabelecendo uma tipificação que pode ser observada na figura a seguir:

**Figura 3 - Quadro com os tipos de corrupção em um sentido mais amplo.**

**QUADRO 1. OS TIPOS DE CORRUPÇÃO**

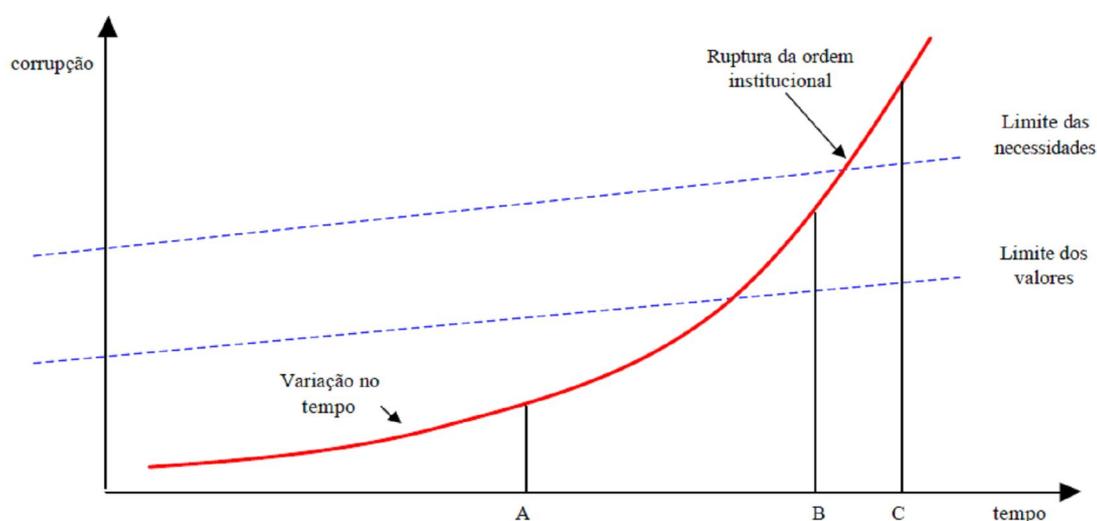
Tipos de juízos morais	Juízos de valor		Juízos de necessidade	
	Política	Cultural	Social	Econômica
Formas da corrupção	Decoro	Costumes	Respeito	Confiança
Conteúdo do juízo moral	Prevaricação	Desonestidade	Usurpação	Fraude
Consideração do juízo em contextos de corrupção	Mudança ou suspensão dos valores morais fundamentais (de boa vida e de bom governo)	Campos simbólicos que ordenam as práticas designadas como honestas ou corruptas e/ou corruptoras.	Práticas ilegais, que visam a ampliar prestígio e renda, mediante ato violento.	Apropriação indébita de uma coisa de domínio comum, mediante ação ilegal.
Substâncias da corrupção	Deslegitimação da ordem política.	Reprodução de práticas que colocam em risco a integridade da comunidade.	Restrição do Estado como mecanismo garantidor da segurança, minando sua autoridade.	Transferência de renda entre grupos sociais e monopolização de atividades econômicas.
Conseqüências da corrupção	Institucionalização de determinados princípios constitucionais que orientem e motivem os agentes políticos, para a manutenção da ordem.	Proibição de determinadas práticas por parte dos agentes morais, visando à integração da comunidade (reprodução, mediante entronização)	Proibição de determinadas práticas por parte dos agentes privados e do Estado, visando à integração da sociedade (reprodução social, mediante regulação externa ao agente)	Proibição de práticas por parte dos agentes econômicos, visando à manutenção do modo de produção (reprodução econômica)
Normatização contra a corrupção				

Fonte: FILGUEIRAS (2006)

Segundo Filgueiras (2006): "O processo social da corrupção se inicia pelo esvaziamento da vida republicana, ou seja, pelo gradativo afastamento da fundação." Propõem-se um esquema a partir da seguinte representação gráfica:

**Figura 4 – Gráfico que relaciona a corrupção com os valores e as necessidades.**

**GRÁFICO 1. A RELAÇÃO ENTRE CORRUPÇÃO, VALORES E NECESSIDADES**



Fonte: FILGUEIRAS (2006)

O gráfico acima representa três situações possíveis para o fenômeno corrupção: no espaço social A, observa-se a corrupção controlada; no espaço social B, verifica-se a corrupção tolerada; e no espaço social C, tem-se a corrupção endêmica, provocando cenários de ruptura institucional. (FILGUEIRAS, 2006).

Essa é a modelagem apresentada por Filgueiras (2006), a qual pode ser representada pela figura a seguir:

**Figura 5 – Quadro que representa a taxomia da corrupção e sua abrangência na ordem política.**

**QUADRO 2. A TAXONOMIA DA CORRUPÇÃO E SUA ABRANGÊNCIA NAS ORDENS POLÍTICAS**

TIPOS DE CORRUPÇÃO \ ABRANGÊNCIA DA CORRUPÇÃO	Política	Cultural	Social	Econômica
<b>Controlada</b>	Círculo institucional virtuoso, no qual as instituições são envolvidas por virtudes do corpo político.	Os campos simbólicos designam a corrupção como um mal que deve ser combatido com a força repressora da própria comunidade.	Mecanismos legais que impeçam a usurpação do poder e do dinheiro através do largo controle dos meios de violência.	Mecanismos legais que impeçam a fraude e a apropriação indébita de coisas do domínio comum, tendo em vista certa igualdade de classes.
<b>Tolerada</b>	Extensão do clientelismo, do nepotismo e da patronagem, visando à reprodução de um grupo estamental, no conjunto da tradição política da comunidade.	Os campos simbólicos toleram a corrupção por ser ela um meio para auferir vantagens materiais, em vista do fato de ser incorporada à tradição.	Um descontrole parcial das armas, acompanhado de baixo grau de obediência em relação aos comandos do Estado.	A burocracia do Estado fomenta um contexto em que é mais vantajoso para os agentes econômicos pagarem propinas e subornos para continuarem suas atividades, em vista de certa desigualdade de classes.
<b>Endêmica</b>	Declínio das virtudes cívicas pela total apatia dos corpos da república e o declínio da liberdade positiva pelo esvaziamento da fundação da ordem.	Os campos simbólicos designam a corrupção como uma prática aceita em vista da desintegração dos laços comunitários, em face da ruptura com a tradição.	Descontrole dos meios de violência que fazem com que os agentes do Estado usurpem a propriedade alheia e o domínio estatal para auferir vantagens privadas e prestígio.	Monopolização de certas atividades econômicas por parte dos agentes, fomentando maior desigualdade social.

Fonte: FILGUEIRAS (2006)

Filgueiras (2006) em suas considerações finais indica que o artigo seria um artigo de protesto, indicando a associação das agendas de pesquisa do estudo da

corrupção à necessidade de reproduzir certos interesses e perspectivas de políticas que são definidas, normalmente, no plano internacional.

Em que pese os argumentos de Filgueiras (2006) e sua relevância no contexto de estudo mais abrangente da corrupção. O sentido atribuído à corrupção nesse trabalho vincula-se à agenda política internacional, que a partir de 1990, estabeleceu uma maior devoção ao exame das consequências e impactos da corrupção na condução dos negócios internacionais, reconhecendo o caráter transnacional da corrupção e a importância da cooperação como instrumento para combatê-la. (BRASIL, 2000; BRASIL, 2002; BRASIL, 2006b)

Nesse sentido a Transparência internacional apresenta uma definição para o termo corrupção: “o abuso do poder confiado para ganhos privados”.

Abuso de poder envolve a prática de atos ilícitos ou ilegítimos de forma deliberada ou intencional e se caracteriza pela quebra de confiança por parte do agente que comete o ato. Pode envolver agentes públicos ou privados. O ganho privado, ainda que seja, geralmente, de ordem econômica, pode ser de qualquer natureza, inclusive a fuga a uma obrigação: pode ser repassada direta ou indiretamente ao beneficiário; e pode ser destinada ao agente que comete o abuso de poder ou a um terceiro. (BRASIL, 2017)

A Transparência Internacional ainda classifica a corrupção como grande, pequena e política, dependendo da quantidade de dinheiro desviado e do setor em que ela ocorre. (BRASIL, 2017)

A grande corrupção consiste em atos cometidos no alto nível de governo que distorcem as políticas ou o funcionamento central do Estado, permitindo que os líderes se beneficiem à custa do bem público, que envolvem somas expressivas de recursos, visando o enriquecimento pessoal ou financiamento político e tem a participação da classe política, altos funcionários públicos e elite empresarial. (BRASIL, 2017)

A pequena corrupção envolve pequenos valores e ocorre de forma isolada, refere-se ao abuso diário do poder confiado a servidores de nível baixo e médio em

suas interações com os cidadãos comuns, que, muitas vezes, estão tentando acessar bens ou serviços básicos em hospitais, escolas, departamentos de polícia e outras organizações. (BRASIL, 2017)

A corrupção política é uma manipulação de políticas, instituições e regras de procedimento na alocação de recursos e financiamentos pelos tomadores de decisão política, que abusam de sua posição para sustentar o seu poder, status e riqueza. (BRASIL, 2017)

Outro conceito relevante é o de corrupção sistêmica, que se concretiza quando a corrupção é criada ou estimulada pelo próprio sistema, em razão de suas ineficiências, falta de rigor, excesso de informalidade (ou de burocracia). Nessas situações, o pagamento de suborno é prática corrente, tanto para se obter serviços regulares como para burlar as normas aplicáveis. As instituições políticas e econômicas estão contaminadas pela corrupção e existe alto nível de tolerância, tanto por parte dos agentes políticos como por parte da população quanto às práticas corruptas. Nesse contexto, as instituições são fracas ou inexistentes, o judiciário não é independente, não há supervisão legislativa, a sociedade civil e a mídia não são atuantes. (BRASIL, 2017)

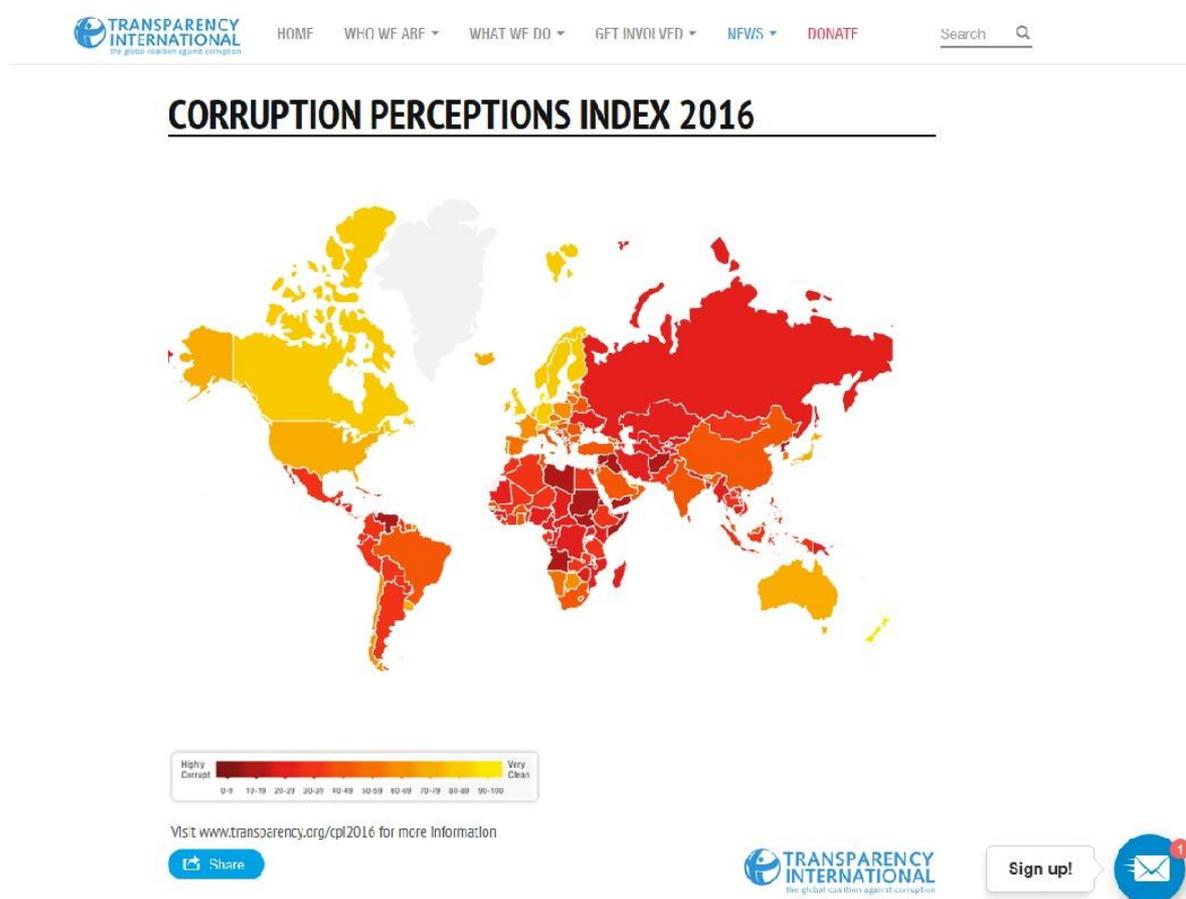
### 2.1.2 A Corrupção no Brasil

O índice de percepção da corrupção é um ranking anual mantido pela Transparência Internacional, no ano de 2016 esse ranking identificou que sessenta e nove por cento dos 176 países avaliados alcançou menos de 50 pontos em uma escala de 0 (percebido como altamente corrupto) a 100 (percebido como altamente íntegro), expondo como a corrupção tende a se espalhar em escala global. Neste ano, mais países caíram do que subiram no índice, demonstrando a necessidade urgente de ação. O Brasil ocupa segundo esse índice a 79ª posição com score de 40 pontos com score idêntico à China. (Transparência Internacional, 2016)

A operação da Força-Tarefa Lava Jato do Brasil é um símbolo de combate à corrupção, sendo selecionada como vencedora do Prêmio Anticorrupção de 2016, concedido pela Transparência Internacional. (Transparência Internacional, 2016)

O índice de percepção da corrupção 2016 pode ser visualizado na figura a seguir: (Transparência Internacional, 2016)

**Figura 6 – Índice de percepção da corrupção – Transparência Internacional.**



Fonte: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) em 23/05/2017.

Na legislação penal brasileira, em sentido estrito, a corrupção se apresenta de duas formas: corrupção ativa e corrupção passiva, que respectivamente e sucintamente significam oferecer ou solicitar alguma vantagem indevida. Mas no cotidiano a corrupção é um termo guarda-chuva que abriga diversas outras condutas. (BRASIL, 1940)

O Ministério Público Federal apresenta em seu site uma relação dos tipos de condutas que caracterizam o comportamento corrupto pelo ordenamento nacional e incluem tanto infrações penais quanto civis e administrativas. Em síntese são reconhecidas nessa categoria as tipologias apresentadas na figura a seguir:

**Figura 7 – Mapa mental das tipologias de corrupção segundo o MPF.**



**FIGURA 1:** Condutas que fazem parte do gênero “corrupção”

Fonte: BRASIL (2017 - Referencial de Combate à Fraude e Corrupção – página 12).

Observa-se que todas essas condutas, apesar de suas especificidades, enquadram-se na definição de “corrupção” adotada pela Transparência Internacional. (BRASIL, 2017)

Esse seria o contexto de corrupção reconhecido pelo Brasil, aquele que é positivado em suas normas e leis.

## **2.2 Combate à Corrupção**

Uma vez que o fenômeno da corrupção é complexo, conforme indicado na seção anterior, a organização do combate à corrupção assume um grau de complexidade crescente e envolve um conjunto múltiplo de atores sociais, tanto políticos como institucionais.

As diretrizes desse combate estão consignadas basicamente em três instrumentos internacionais, quais sejam: a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, a Convenção Interamericana contra a Corrupção e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. (BRASIL, 2000; BRASIL, 2002; BRASIL, 2006b).

### **2.2.1 O Cenário do Combate à Corrupção no Brasil**

No Brasil, o sistema de combate à corrupção é bastante abrangente, envolvendo órgãos públicos, entidades da sociedade civil e mídia.

Dentre os órgãos públicos mais evidentes, cita-se: o Ministério Público Federal, os Ministérios Públicos Estaduais, o Tribunal de Contas da União, os Tribunais de Contas dos Estados e dos Municípios, as Controladorias dos Estados, a Polícia Federal, as Polícias Estaduais, o Poder Legislativo, o Poder Judiciário e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). (BRASIL, 2012)

Esses órgãos atuam na prevenção, controle, investigação e repressão da corrupção, que podem ser consideradas diferentes fases do combate à corrupção.

Diversas das políticas de prevenção e combate à corrupção vinham sendo desenvolvidas por intermédio da Controladoria-Geral da União, que, criada pela Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003(revogada), atuava como órgão central das funções de controle interno, correição e ouvidoria do Poder Executivo do Governo Federal Brasileiro. Destaca-se que a orientação e a metodologia empregadas pela

Controladoria-Geral da União buscavam promover, de um lado, a integração efetiva das ações de fiscalização, auditoria e correição e, de outro, a articulação entre essas ações e a dos demais órgãos públicos que desenvolvem ações similares ou complementares. (O Ministério Público Federal, os Ministérios Públicos Estaduais, a Advocacia-Geral da União, o Tribunal de Contas da União, o Ministério da Justiça, a Polícia Federal, a Receita Federal e o Conselho de Controle de Atividades Financeiras são exemplos de órgãos públicos do tipo citado).

Em 24 de janeiro de 2006, o Decreto nº 5.683 (revogado) definiu nova estrutura da CGU, destacando-se a criação da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. Essa unidade passou a concentrar as ações de prevenção da corrupção, tais como a promoção da transparência e o fomento ao controle social, até então dispersas nas várias unidades.

Destacam-se como resultados<sup>2</sup> das iniciativas de política de combate sistemático à corrupção implantada na CGU prestigiando o caráter preventivo do fenômeno da corrupção, os seguintes:

(1). Lei nº 12.813, 16 de maio de 2013, regulamenta o § 7º do art. 37 da Constituição Federal, define o conflito de interesses no exercício do cargo ou emprego da administração pública federal direta e indireta e dispõe sobre os impedimentos posteriores ao exercício do cargo e emprego. Além de ampliar o rol de agentes públicos que se submeteriam à norma;

(2). Desenvolvimento do Portal da Transparência e das Páginas da Transparência Pública com foco no incremento da transparência pública;

(3). Criação e implantação do Conselho da Transparência Pública e Combate à Corrupção. Esse conselho tem como objetivo sugerir e debater medidas de aperfeiçoamento dos métodos e sistemas de controle e incremento da transparência na gestão da administração pública e estratégias de combate à corrupção e à

---

<sup>2</sup> A relação apresentada tem por base os esforços da CGU, adaptado e atualizado de Brasil (2007)

impunidade. Criado com a participação de 10 entes públicos e de 10 entidades da sociedade civil. Dentre as entidades da sociedade civil destaca-se a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), a Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), a Transparência Brasil e o Instituto Ethos.

(4) Lei nº 12.527, 18 de novembro de 2011, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do ar. 216 da Constituição Federal. Essa lei é conhecida como a Lei de Acesso à Informação (LAI), ela entrou em vigor em 16 de maio de 2012, dentre os princípios mais importantes dessa lei está o de que a publicidade e a transparência das informações é a regra e o sigilo, a exceção.

(5) Lei nº 12.846, 1º de agosto de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, dispendo sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa lei trata diretamente da conduta dos corruptores, fechando uma lacuna no ordenamento jurídico do país.

(6) Desenvolvimento do Sistema de Cadastros Nacionais de Empresas Inidôneas e Empresas Punidas, cujo principal objetivo é instrumentalizar a publicação dos dados dessas sanções nos cadastros CEIS (Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas) e CNEP (Cadastro Nacional das Empresas Punidas) no Portal da Transparência de forma a atender as determinações da Lei nº 12.846/2013.

Considerando o potencial transformador dos resultados supracitados no ambiente no qual a corrupção se estabelece, verifica-se uma contribuição significativa para a prevenção da corrupção.

Atualmente, criado em 30 de setembro de 2016, com a publicação da Lei nº 13.341, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição. Com nova nomenclatura, o órgão manteve as atribuições e competências da extinta

Controladoria-Geral da União, inclusive aquelas relacionadas à prevenção da corrupção.

Dentre as diversas ações realizadas com o objetivo de combater à corrupção por meio da prevenção está o Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip), instituído pela Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016. Esse programa visa incentivar e capacitar órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (administração direta, autárquica e fundacional) a implantarem programas de integridade.

**Figura 8 – Relação de órgãos/entidades que aderiram ao Profip até julho de 2017.**

ÓRGÃO QUE ADERIRAM AO PROFIP - até 18/07/2017	
1	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil – MT
2	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP
3	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – Sead
4	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTI
5	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra
6	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes
7	Instituto Nacional do Seguro Social – INSS
8	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU
9	Ministério do Turismo – Mtur
10	Universidade Federal de Itajubá/MG – Unifei
11	Universidade Federal de Alfenas/MG – Unifal
12	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
13	Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
14	Empresa de Pesquisa Energética – EPE
15	Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa
16	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC
17	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro
18	Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM
19	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT
20	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA
21	Universidade Federal do Pará – UFPA
22	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa
23	Companhia Nacional de Abastecimento – Conab
24	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP
25	Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro
26	Hospital Federal de Ipanema/RJ – HFI
27	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia – Hemobrás

Fonte: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2017/07/programa-de-fomento-a-integridade-recebe-adesao-da-secretaria-de-agricultura-familiar>, em 19/07/2017.

### 2.2.2 Programas de Integridade

Entende-se que o compromisso Constitucional assumido a partir dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência implica estabelecer na busca pela integridade pública o norteador das ações do Governo Federal. Nesse sentido os órgãos, autarquias e fundações devem trabalhar em iniciativas que proporcionem o aumento da transparência, a gestão adequada de recursos, a adoção de mecanismos de punição de agentes públicos por desvios e o estreitamento do relacionamento do Estado com a população. (BRASIL, 2015a)

A integridade pública deve ser entendida, nesse contexto, como o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo principal: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente. (BRASIL, 2015a)

Um Programa de Integridade é um conjunto de medidas com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção na organização, pensadas e implantadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e subordinada à coordenação de uma área ou de pessoa responsável. (BRASIL, 2015b)

O art. 41 do Decreto nº 8.420/2015 definiu que:

Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

## 2.3 Gerenciamento de Projetos

Nesse tópico o resultado de pesquisa bibliográfica e documental sobre os termos “projeto” e “gerenciamento de projetos” serão apresentados.

Para a ABNT (NBR ISO 21500:2012), projeto é “[...] um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto”.

Conforme o PMI (2013, p 3), projeto é “[...] um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

De acordo com Larson e Gray (2016), o projeto têm características próprias que o distingue de outros esforços organizacionais, tais como: ter um objetivo estabelecido; possuir um ciclo de vida definido, com início e fim; envolver geralmente diversos departamentos e profissionais; fazer algo que nunca foi feito e estabelecer requisitos específicos de tempo, custo e desempenho.

Conforme a ABNT (NBR ISO 21500:2012), o gerenciamento de projetos “[...] é a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para um projeto”, o PMI (2013, p 5) conceitua o gerenciamento de projetos como “[...] a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Para Larson e Gray, o gerenciamento de projetos é visto por meio de uma abordagem sociotécnica da seguinte forma:

Existem duas dimensões na execução efetiva de projetos [...]. A primeira é o lado técnico do processo gerencial, que consiste nas partes formais, disciplinadas e puramente lógicas do processo. Essa dimensão técnica inclui planejar, programar e controlar projetos. São redigidas declarações claras de escopo de projeto para associar projeto e cliente e facilitar o planejamento e o controle. A criação de entregas e as estruturas analíticas do trabalho facilitam o planejamento e o monitoramento do progresso do projeto. A estrutura analítica do projeto é base de dados que conecta todos os níveis da empresa, as principais entregas e todo o trabalho – direto para as tarefas dos pacotes de trabalho. Os efeitos das mudanças no projeto são documentados e rastreáveis. Portanto, qualquer mudança em uma parte do projeto é rastreável até a fonte por meio das ligações

integradas do sistema. Essa abordagem de informação integrada consegue dar aos gerentes do projeto e ao cliente as informações de decisão apropriadas para seu nível de necessidade. Um gerente de projetos bem-sucedido será bem treinado no aspecto técnico do gerenciamento de projetos.

A segunda dimensão, oposta, é o lado sociocultural do gerenciamento de projetos. Em contraste com o mundo ordeiro do planejamento de projetos, ela envolve o mundo da implementação, muito mais bagunçado e, frequentemente, contraditório e paradoxal. Centra-se na criação de um sistema social temporário dentro de um ambiente organizacional maior, combinando os talentos de um conjunto divergente de profissionais que trabalham para concluir o projeto [...]. Os gerentes de projetos precisam moldar uma cultura de projetos que estimule o trabalho em equipe que gere altos níveis de motivação pessoal, assim como a capacidade de identificar e resolver rapidamente problemas que ameaçam o trabalho. Isso raramente acontece como planejado, e os gerentes de projetos precisam conseguir reconduzir o projeto ao custo ou alterar o rumo, se necessário. (2016, p 13 -14)

### 2.3.1 Guia PMBOK

O Guia PMBOK® é uma publicação do PMI (Project Management Institute), o PMI é uma associação para profissionais de gerenciamento de projetos de abrangência internacional.

O Guia PMBOK® reúne o conjunto de conhecimentos aplicáveis ao gerenciamento de projetos, esses conhecimentos tem por base a experiência dos profissionais de gerenciamento de projetos. A partir da reunião desses conhecimentos são estabelecidos os padrões aplicáveis à maioria dos projetos.

O Guia é o instrumento de disseminação dos padrões utilizados pelos profissionais de gerenciamento de projetos, está organizado a partir da descrição de 47 processos que estão logicamente organizados de forma analítica em 5 grupos e 10 áreas de conhecimento.

Essa organização estabelece para cada um dos processos as suas entradas, as suas ferramentas e técnicas, e as suas saídas. Padronizando e disciplinando a comunicação entre os profissionais de gerenciamento de projetos.

A introdução do Guia detalha a sua organização, conforme segue:

O *Guia PMBOK®* contém o padrão e guia globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos (encontrado no Anexo A1). Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos. Assim como em outras profissões, o conhecimento contido neste padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.

As duas primeiras seções do *Guia PMBOK®* são uma introdução aos principais conceitos no campo do gerenciamento de projetos. A seção 3 resume os grupos de processos e fornece uma visão geral das interações dos processos entre as dez áreas de conhecimento e os cinco grupos de processos. As seções de 4 a 13 são o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Elas ampliam as informações do padrão descrevendo as entradas e saídas, assim como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento dos projetos. O anexo A1 é o padrão para o gerenciamento de projetos e apresenta os processos, entradas e saídas que são consideradas boas práticas na maioria dos projetos, a maior parte das vezes. (Guia PMBOK ® 2013, 5ª edição, p 1)

A versão atual do Guia (2013, 5ª edição) fornece os subsídios necessários para o gerenciamento de projetos individuais, sendo o instrumento aplicado no presente trabalho.

### 2.3.2 Outras práticas em Gerenciamento de Projetos

Além do PMBOK®, existem outras práticas em Gerenciamento de Projetos tais como o PRINCE 2®, o Scrum, o Project Model Canvas, o Modelo Easylife, o PM Mind Map® e a ABNT NBR ISO 21500, entre outros, são modelos de Gerenciamento de Projetos com peculiaridades que se diferenciam em algum grau do PMBOK®.

Sem aprofundar o conhecimento dessas práticas, fica o alerta de que existe muito mais a ser visto. O presente estudo se limitará na prática ao PMBOK® e os artefatos serão resultantes dessa abordagem.

### **3 DESENVOLVIMENTO: PLANO DE INTEGRIDADE PARA UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Houve no decorrer do curso alteração do projeto inicialmente escolhido, essa mudança decorreu da insatisfação com o artificialismo no planejamento concebido, tendo em vista que o projeto inicial estava centrado no próprio desenvolvimento do curso de especialização.

A alteração foi benéfica em termos de experiência e aprendizado em Gerenciamento de Projetos, mas gerou a necessidade de trabalhar todos os artefatos a partir do terceiro semestre do curso, com isso os documentos elaborados até a disciplina de Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições tiveram que ser completamente reformulados.

O novo projeto escolhido consiste na elaboração de um plano de integridade para uma unidade organizacional do Governo Federal, o projeto tem base real, mas será apresentado em uma versão simulada.

A partir da especificação do trabalho do projeto foi gerado o primeiro artefato vinculado à disciplina de Introdução ao Gerenciamento de Projetos, ou seja, o Termo de Abertura do Projeto (Apêndice A). A Seguir ocorre a contextualização e a descrição do processo de desenvolvimento do Projeto.

#### **3.1 Cenário**

Um plano de integridade é considerado um componente necessário para se operacionalizar um programa de integridade, que como visto no referencial teórico é uma medida de prevenção e combate à corrupção.

O Programa de Integridade por sua vez é concebido como projeto estratégico, tendo como eixos fundamentais de atuação: o comprometimento e apoio da alta direção; a definição e o fortalecimento das instâncias de integridade, a análise e a gestão de riscos; e estratégias de monitoramento.

O Plano de Integridade, portanto, deve contemplar: padrões de ética e de conduta; comunicação e treinamento; canais de denúncias e ações de controle;

medidas disciplinares; e ações de remediação e aprimoramento dos processos de trabalho.

A Unidade Organizacional na qual será aplicado o Projeto pertence à estrutura do Governo Federal, com atuação regional limitada às políticas e às programações formuladas por um órgão central.

### 3.2 Planejamento do Projeto

O planejamento do gerenciamento desse projeto foi realizado em estrita observância ao Guia PMBOK® 5ª edição, salienta-se a seguir o referencial dos artefatos produzidos:

**Figura 9 – Quadro – Relação de Artefatos**

ITEM	DISCIPLINA	APÊNDICE	SIGLA	DOCUMENTO
1	INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (IGP)	A	TAP	Termo de Abertura do Projeto
2		B	PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto
3	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES E DAS PARTES INTERESSADAS (GCPi)	C	PGPI	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas
4		D	RPI	Registro das Partes Interessadas
5		E	PGC	Plano de Gerenciamento das Comunicações
6		F	RQ	Registro das Questões
7		G	RM	Registro de Mudanças
8		H	SM	Solicitação de Mudanças
9	GERENCIAMENTO DO ESCOPO (GE)	I	EAP	Estrutura Analítica do Projeto
10		J	EEP	Especificação do Escopo do Projeto
11		K	DEAP	Dicionário da EAP
12		L	PGE	Plano de Gerenciamento do Escopo
13		M	PGR	Plano de Gerenciamento dos Requisitos
14		N	DMRR	Documentação e Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos
15	GERENCIAMENTO DO TEMPO E CUSTOS (GTC)	O	PGCR	Plano de Gerenciamento do Cronograma
16		P	PGCS	Plano de Gerenciamento dos Custos
17		Q	CRO	Cronograma do Projeto
18		R	ONT	Previsões do Orçamento
19	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)	S	PGRH	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos
20		T	EAR	Estrutura Analítica de Recursos
21		U	RQ	Registro de Questões
22		V	RM	Registro de Mudanças
23	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE E DAS AQUISIÇÕES (GOA)	W	PGQ	Plano de Gerenciamento da Qualidade
24		X	LVQ	Lista de Verificação da Qualidade
25		Y	PGA	Plano de Gerenciamento das Aquisições
26	GERENCIAMENTO DOS RISCOS (GR)	Z	PGRI	Plano de Gerenciamento dos Riscos
27		AA	PMPR	Plano de Melhoria do Processo
28		AB	RR	Registro dos Riscos

Uma vez que o desenvolvimento do Projeto ocorreu em estrita aderência ao modelo preconizado pelo Guia PMBOK®, o processo de planejamento ocorreu de

forma bastante iterativa de modo que muitas vezes a elaboração de um artefato significava a alteração de outro que já havia sido realizado. No desenvolvimento do Projeto foi utilizado como apoio a planilha de processo disponível no site da EasyBok, essa planilha foi baixada em 03/01/2017 do site [www.easybok.com.br](http://www.easybok.com.br).

### 3.2.1 Grupo de processos de iniciação

#### 3.2.1.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

O Termo de Abertura do Projeto (Apêndice A) representa a formalização da existência do projeto, buscando demonstrar o comprometimento formal da alta direção e a autorização para aplicar os recursos da unidade organizacional na realização do projeto. Esse artefato foi obtido pela aplicação de técnicas de facilitação junto aos patrocinadores.

#### 3.2.1.2 Identificar as partes interessadas

O Registro das Partes Interessadas (Apêndice D) identifica todas as pessoas que podem impactar ou serem impactadas pelo resultado do projeto, permitindo ao gerente do projeto avaliar essas pessoas quanto seus interesses, nível de envolvimento, interdependência, influência e seu impacto potencial no sucesso do projeto. Esse artefato foi construído com base na análise de partes interessadas.

### 3.2.2 Grupo de processos de planejamento

#### 3.2.2.1 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto (Apêndice B) define a base de todo trabalho do projeto. A confecção desse documento utilizou técnicas de facilitação.

#### 3.2.2.2 Planejar o gerenciamento do escopo

O Plano de Gerenciamento do Escopo (Apêndice L) indica como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e validado. Esse artefato foi definido a partir de reuniões com as lideranças.

O Plano de Gerenciamento dos Requisitos (Apêndice M) descreve como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados. As reuniões com as lideranças determinaram esse componente.

### **3.2.2.3 Coletar os requisitos**

A Documentação e Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos (Apêndice N) exerce uma dupla função, serve para descrever os requisitos permitindo verificar sua importância no projeto e para ligar os requisitos de produto desde suas origens até as entregas que os satisfazem. Foram utilizadas técnicas de entrevistas e análise dos documentos para elaboração desse artefato. Na elaboração desse documento verificou-se uma resistência insuperável das principais partes interessadas em participar mais ativamente do processo, o que implicou uma fragilidade nesse instrumento.

### **3.2.2.4 Definir o escopo**

A Especificação do Escopo do Projeto (Apêndice J) descreve o projeto e o produto, com um grau de detalhamento suficiente para entender os seus limites, definindo quais os requisitos coletados serão incluídos no escopo do projeto. Foram usadas técnicas de opinião especializada e oficinas facilitadas para desenvolver esse artefato. A constante falta de agenda comum das principais partes interessadas, além de prejudicar o melhor detalhamento do produto levou a suspensão do projeto até o final do período de auditorias.

### **3.2.2.5 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)**

A linha de base do escopo foi obtida após a retomada do planejamento, que ocorreu ao final do período de auditorias, contemplando além da Especificação do Escopo do Projeto (Apêndice J), o Dicionário da EAP (Apêndice K) e a EAP (Apêndice I). Utilizou-se a técnica de decomposição para criar a EAP.

### **3.2.2.6 Planejar o gerenciamento do cronograma**

O Plano de gerenciamento do cronograma (Apêndice O) fornece orientação sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto. No

desenvolvimento desse artefato foram utilizadas técnicas analíticas e reuniões com as principais partes interessadas.

### **3.2.2.7 Definir as atividades**

A lista de atividades, atributos das atividades e lista de marcos foram gerados com o objetivo de dividir os pacotes de trabalho em atividades que possam servir de base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto. Esses elementos foram incorporados ao Cronograma do Projeto (Apêndice Q). As técnicas de decomposição e opinião especializada subsidiaram a confecção desses elementos.

### **3.2.2.8 Sequenciar as atividades**

O diagrama de rede do cronograma do projeto define a sequência lógica do trabalho com o objetivo de maximizar a eficiência do projeto. Houve a incorporação desse instrumento no Cronograma do Projeto (Apêndice Q). A fim de obter esse diagrama foi utilizado o método do diagrama de precedência. Considerando que o planejamento e confecção dos respectivos artefatos foram realizados de forma centralizada pelo gerente de projetos, ficou estabelecido que a execução do projeto só iniciasse quando o planejamento estivesse completo.

### **3.2.2.9 Estimar os recursos das atividades**

A Estrutura Analítica dos Recursos (Apêndice T) e os requisitos de recursos das atividades permitem estimar os tipos e quantidades de material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar as atividades, buscando prever os custos e a duração das atividades com mais exatidão. A essência desses elementos foi incorporada no Cronograma do Projeto (Apêndice Q).

### **3.2.2.10 Estimar as durações das atividades**

A estimativa das durações das atividades indica a quantidade de tempo necessário para concluir cada atividade, tendo por base os recursos disponíveis. Essa estimativa integra o Cronograma do Projeto (Apêndice Q).

### **3.2.2.11 Desenvolver o cronograma**

A linha de base do cronograma, os dados do cronograma e os calendários do projeto estão consignados no Cronograma do Projeto (Apêndice Q). Esse documento ocupa uma posição central no gerenciamento do projeto por ter sido o resultado da análise do sequenciamento das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições. Trata-se da modelagem do cronograma para indicar as datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto.

### **3.2.2.12 Planejar o gerenciamento dos custos**

O Plano de Gerenciamento dos Custos (Apêndice P) fornece orientação de como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto. Uma peculiaridade do projeto é ter o seu custo diretamente relacionado à disponibilidade de horas dos envolvidos no seu desenvolvimento, não havendo desembolso financeiro para terceiros.

### **3.2.2.13 Estimar os custos**

As estimativas de custos exigidos para concluir os trabalhos do projeto foram incorporadas à Previsão do Orçamento (Apêndice R).

### **3.2.2.14 Determinar o orçamento**

A determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto está consignada na Previsão do Orçamento (Apêndice R).

### **3.2.2.15 Planejar o gerenciamento da qualidade**

O Plano de Gerenciamento da Qualidade (Apêndice W) fornece orientação e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto.

### **3.2.2.16 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos**

O Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos (Apêndice S) estabelece os papéis, responsabilidades e organogramas do projeto, incluindo o cronograma de mobilização e liberação do pessoal.

### **3.2.2.17 Planejar o gerenciamento das comunicações**

O Plano de Gerenciamento das Comunicações (Apêndice E) identifica e documenta a abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas.

### **3.2.2.18 Planejar o gerenciamento dos riscos**

O Plano de Gerenciamento dos Riscos (Apêndice Z) garante que o grau, tipo, e visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização.

### **3.2.2.19 Identificar os riscos**

O Registro dos riscos (Apêndice AB) documenta os riscos existentes e proporciona à equipe do projeto o conhecimento e a capacidade de se antecipar aos eventos.

### **3.2.2.20 Realizar a análise qualitativa dos riscos**

A análise qualitativa dos riscos tornou possível ao gerente do projeto reduzir o nível de incerteza e focar os riscos de alta prioridade, seu resultado ficou consignado junto ao Registro dos Riscos (Apêndice AB).

### **3.2.2.21 Realizar a análise quantitativa dos riscos**

A análise quantitativa dos riscos não foi realizada no presente projeto, a decisão de não realizar essa análise teve por base a relação do custo e do benefício envolvido.

### 3.2.2.22 Planejar as respostas aos riscos

Ao efetuar o planejamento das respostas aos riscos houve a abordagem dos riscos por prioridades, buscando-se identificar gatilhos e estabelecer critérios para incrementar recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto. Essas respostas planejadas foram consignadas no Registro dos Riscos (Apêndice AB).

### 3.2.2.23 Planejar o gerenciamento das aquisições

O Plano de Gerenciamento das Aquisições (Apêndice Y) define o que adquirir e estabelece, basicamente, o que é necessário e as responsabilidades assumidas nesse gerenciamento.

### 3.2.2.24 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas (Apêndice C) fornece um plano claro e de interação com as partes interessadas do projeto para que suportem os seus interesses no projeto.

## 3.3 Execução do Projeto

A execução do gerenciamento desse projeto foi realizada em estrita observância ao Guia PMBOK® 5ª edição, salienta-se a seguir o referencial dos artefatos produzidos:

**Figura 10 – Quadro – Relação de Artefatos - Continuação**

ITEM	DISCIPLINA	APÊNDICE	SIGLA	DOCUMENTO
29	INTEGRAÇÃO, EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO (IECE)	AC	TEP	Termo de Encerramento do Projeto
30		AD	RDAP	Relatório de Desempenho e Acompanhamento do Projeto
31		AE	RDT	Relatório de Desempenho do Trabalho
32		AF	TAE	Termo de Aceite da Entrega

Considerando que o desenvolvimento do Projeto ocorreu em estrita observância ao padrão preconizado pelo Guia PMBOK®, a execução ocorreu de forma que ocasionalmente houvesse alteração no planejamento inicialmente proposto, a fim de ajustar-se aos eventos supervenientes não previstos.

Como evento superveniente na execução do projeto, não previsto inicialmente, houve a exoneração do patrocinador em julho de 2017. Esse fato provocou uma revisão completa do planejamento, criando a necessidade de buscar na agenda do novo gestor (potencial patrocinador) espaço para a viabilização da realização do projeto.

### 3.3.1 Grupo de processos de execução

#### 3.3.1.1 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

O processo de liderança e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto, cujo objetivo principal seria o gerenciamento geral do trabalho do projeto, mostrou-se bastante desafiador, principalmente, devido a premissa no que diz respeito ao apoio da alta administração sofreu restrições no decorrer da execução do projeto. Além disso, a falta de tradição organizacional em Gerenciamento de Projetos demonstrou ser um fator importante no movimento de resistência da gerência média na implementação do planejamento.

Quanto aos documentos relacionados com a aplicação desse processo, são exemplificados na relação de artefatos de planejamento, tais como o Registro das Questões, Registro de Mudanças e Solicitação de Mudança (Apêndices F, G, H, U e V), além disso, todas as atualizações do planejamento e suas entregas são frutos da execução desse processo.

#### 3.3.1.2 Realizar a garantia da qualidade

O processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados, cujo objetivo principal é facilitar o aprimoramento dos processos de qualidade, teve sua aplicação restrita à entrega dos artefatos de planejamento. Essa restrição deve-se a alteração do Patrocinador do Projeto, o qual priorizou o foco do trabalho na criação de uma Metodologia de Gestão de Riscos mais abrangente. No caso, o Programa de Integridade passou a ser um subprojeto dessa Metodologia.

Quanto aos documentos relacionados com a aplicação desse processo, dentre os artefatos do planejamento observa-se a Lista de Verificação da Qualidade (Apêndice X) como exemplo de um elemento utilizado nesse processo.

#### **3.3.1.3 Mobilizar a equipe do projeto**

O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto, cujo objetivo está relacionado a esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, tendo em vista as restrições organizacionais a equipe do projeto foi formada pelos cargos comissionados da unidade.

#### **3.3.1.4 Desenvolver a equipe do projeto**

O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto, cuja aplicação resultaria no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, além de colaboradores motivados, esbarrou no clima organizacional negativo e um cenário institucional de grande incerteza.

A partir da avaliação obtida na aplicação desse processo, houve a indicação de suspensão do projeto para um melhor desenvolvimento da equipe nas metodologias de Gerenciamento de Projetos, propriamente ditas, e ações de melhoria do clima organizacional.

#### **3.3.1.5 Gerenciar a equipe do projeto**

O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer devolutivas, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto, cuja principal finalidade seria influenciar o comportamento da equipe, gerenciar conflitos, solucionar problemas e avaliar o desempenho dos membros da equipe. Ocorreu por intermédio do exercício da autoridade do Patrocinador, não sendo exercida diretamente pelo Gerente do Projeto, tendo em vista que a equipe do projeto foi composta pelo staff da autoridade superior do órgão.

Essa forma de exercer o gerenciamento proporcionou algum conflito, tendo em vista a resistência de alguns membros da equipe aos métodos de Gerenciamento de Projetos utilizados.

#### **3.3.1.6 Gerenciar as comunicações**

O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações, o objetivo a ser alcançado foi de estabelecer um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

Esse foi o processo mais crítico do projeto, sendo negativamente influenciado pelo clima de desconfiança advindo do ambiente externo de instabilidade política.

#### **3.3.1.7 Conduzir as aquisições**

O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato, cuja principal realização é prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos. Nesse projeto foi bastante simplificado, haja vista as restrições orçamentárias e financeiras, ficando limitado ao acompanhamento e pagamento sob-responsabilidade do Gerente de Projetos do curso de especialização em gerenciamento de projetos fornecido pelo Senac SP.

#### **3.3.1.8 Gerenciar o engajamento das partes interessadas**

O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades e expectativas, abordar as questões à proporção que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do mesmo, cuja principal razão seria permitir que o gerente de projetos aumente o nível de suporte às partes interessadas e minimize a sua resistência, aumentando de maneira significativa as chances de alcance do sucesso do projeto, no decorrer do projeto observa-se o seguinte:

Na fase de planejamento uma maior resistência, a qual se manteve presente durante a execução até o momento da suspensão do projeto.

A partir da suspensão, houve uma revisão geral do planejamento e a identificação de problemas que deveriam ser sanados para permitir a continuidade do projeto, como evento superveniente imprevisto houve a saída da autoridade máxima da unidade (Patrocinador).

O projeto foi apresentado para a nova autoridade máxima da unidade, a qual condicionou o patrocínio à resolução dos problemas identificados, a partir da resolução dos problemas foi obtido o patrocínio.

As resistências foram enfrentadas a partir da retomada do projeto, levando ao crescimento gradativo do nível de suporte e alcançando o sucesso do projeto.

### 3.3.2 Grupo de processos de monitoramento e controle

#### **3.3.2.1 Monitorar e controlar o trabalho do projeto**

O processo de acompanhamento, análise e relato do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto, cujo objetivo é permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, os passos tomados e as previsões do orçamento, cronograma e escopo. Esse processo proporcionou os relatórios de desempenho do trabalho, por exemplo, o relatório de desempenho do trabalho (Apêndice AE).

#### **3.3.2.2 Realizar o controle integrado de mudanças**

O processo de análise de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento das mudanças aprovadas nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto. Esse processo permite que as mudanças documentadas no âmbito do projeto sejam consideradas de forma integrada, reduzindo o risco de o projeto ser modificado sem levar em consideração os objetivos ou planos gerais do projeto.

Esse processo foi fundamental para que o projeto fosse realizado de forma consistente com os objetivos propostos, exemplificam os documentos formulados por intermédio de sua realização as solicitações de mudança (Apêndice H) e o registro das mudanças (Apêndice G e V).

### **3.3.2.3 Validar o escopo**

O processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto proporciona objetividade ao processo de aceitação e aumenta a probabilidade de aceitação final do produto, serviço ou resultado, por meio da validação de cada entrega realizada. Como exemplo de documento obtido nesse processo é apresentado um termo de aceite da entrega (Apêndice AF).

### **3.3.2.4 Controlar o escopo**

O processo de monitorar o progresso do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo, cujo objetivo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto, permitiu colher tempestivamente informações sobre o desempenho do trabalho.

### **3.3.2.5 Controlar o cronograma**

O processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado, cujo objetivo principal seria fornecer os meios de reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando os riscos, demonstrou a necessidade de ajustes e permitiu, a partir de uma redistribuição de carga horária de trabalho, que os objetivos fossem atingidos dentro dos prazos finais previamente estabelecidos.

### **3.3.2.6 Controlar os custos**

O processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos, cujo objetivo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim os riscos, demonstrou a

necessidade de acréscimo de carga horária de trabalho de modo a permitir que os prazos finais previamente estabelecidos fossem atingidos.

Importante salientar que o projeto foi realizado sem a previsão de aporte de recursos financeiros ou de serviços de terceiros, sendo o homem/hora a unidade básica de medida de custos. Essa medida tem uma relação financeira direta com a remuneração do pessoal envolvido no projeto.

### **3.3.2.7 Controlar a qualidade**

O processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias teve como objetivos, por um lado, identificar as causas da baixa qualidade do processo ou do produto e recomendar e tomar medidas para minimizá-las, e por outro lado, validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessadas.

Esse processo demandou bastante trabalho e exigiu maior envolvimento das partes interessadas, inicialmente representou um maior impacto na carga horária inicialmente prevista.

### **3.3.2.8 Controlar as comunicações**

O processo de monitorar e controlar a comunicação no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas no projeto sejam atendidas, cujo objetivo seria a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes das comunicações, em qualquer momento. Tendo em vista ter sido centralizado no gerente de projetos, representou durante a fase de maior envolvimento com execução um déficit relacionado com as atribuições concomitantes com o desempenho funcional do cargo.

Essa situação foi corrigida com a retomada da execução do projeto, representando uma melhoria significativa em todos os processos envolvidos nessa fase.

### **3.3.2.9 Controlar os riscos**

O processo de implementação de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramentos dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de gerenciamento de riscos durante todo o projeto, cuja finalidade é a melhoria do grau de eficiência da abordagem aos riscos no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto a fim de aperfeiçoar continuamente as respostas aos riscos, demonstrou ser uma excelente fonte de lições aprendidas.

Durante a execução do projeto o evento de saída do patrocinador não havia sido considerado como um risco, portanto, foi considerado um problema não previsto e quase determinou o encerramento do projeto.

### **3.3.2.10 Controlar as aquisições**

O processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos conforme necessário, cujo resultado esperado é a garantia de que o desempenho tanto do fornecedor como do comprador cumprem os requisitos de aquisição, de acordo com os termos do acordo legal, foi limitado ao curso de especialização em gerenciamento de projetos oferecido pelo Senac SP ao gerente desse projeto.

### **3.3.2.11 Controlar o engajamento das partes interessadas**

O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas, à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda, apresentou um grande grau de dificuldade tendo em vista as resistências existentes.

Esse processo tendo em vista o clima organizacional negativo e os fatores externos de instabilidade política, considerando sua aplicação em uma unidade do serviço público, representou um grande desafio. O desafio tornou-se ainda maior com a saída do patrocinador, pois representou uma nova negociação para sua continuidade.

### 3.3.3 Grupo de processos de encerramento

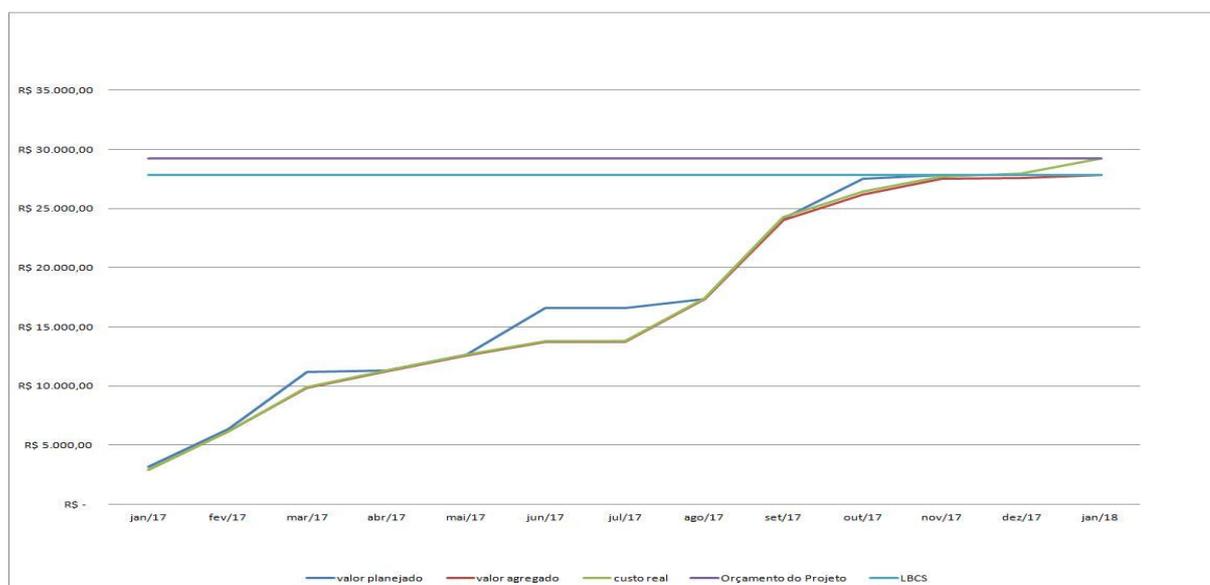
#### 3.3.3.1 Encerrar o projeto ou fase

O processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou fase, cujo principal objetivo é fornecer as lições aprendidas, encerrar formalmente o trabalho do projeto e liberar os recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos. Esse processo será ilustrado pela simulação da execução do projeto indicando o encerramento da fase de planejamento e o encerramento propriamente dito do projeto (100% do projeto).

O encerramento da fase de planejamento ocorreu em 31/05/2017, sendo marcado pela validação da entrega de toda a documentação e plano de gerenciamento do projeto que seria utilizado na execução do mesmo.

No decorrer do projeto ocorreram problemas não previstos inicialmente, esses problemas só foram contornados a partir da refundação do projeto em 31/08/2017, em termos gráficos, a representação do valor agregado, valor planejado e custo real do projeto a 100%, podem ser representados pelo gráfico a seguir:

**Figura 11 – Valor Agregado, Valor Planejado e Custo Real.**



Fonte: Autor

### **3.3.3.2 Encerrar as aquisições**

O processo de finalizar todas as aquisições do projeto, cujo objetivo é a documentação dos acordos e outros documentos relacionados, para consultas futuras. No caso específico do projeto em tela equivale à prestação de contas da especialização em gerenciamento de projetos concluída pelo autor do presente trabalho.

## **4 CONSIDERAÇÕES GERAIS OU FINAIS**

A utilização do Guia PMBOK® como a referência padrão para o desenvolvimento do projeto permitiu experimentar o grande valor do seu conteúdo para a eficácia e eficiência do gerenciamento de projetos.

Além de fornecer um repertório de métodos abrangente e subsidiar a aplicação das boas práticas em gerenciamento de projetos, o guia demonstrou ser uma fonte segura da organização sistemática de todo o trabalho do início ao fim.

A experiência obtida ao longo do curso de aplicar o conhecimento teórico desenvolvido nas aulas representou um grande diferencial no aprendizado obtido.

### **4.1 Limitações do trabalho**

O projeto foi desenvolvido tomando por base um projeto real, porém foram alteradas informações de modo a preservar o sigilo e as pessoas envolvidas. As dificuldades apresentadas vieram de uma experiência real, mas foram contextualizadas de modo a proporcionar uma visão do projeto encerrado, sem que esse encerramento tivesse ainda ocorrido. Isso, por si só, limita a visão do encerramento do projeto.

O planejamento da execução do projeto em sua primeira fase, haja vista a falta de tradição da organização em práticas de gerenciamento de projetos, ficou muito centralizada no gerente de projetos.

Observa-se que a estrutura essencialmente funcional da organização é um aspecto que dificulta a atuação do gerente de projetos e a condução do trabalho do projeto. Trata-se de um fator bastante comum no serviço público, em que pese existir um esforço das organizações em trabalharem de uma forma mais matricial.

Esses fatores ambientais, de um modo geral, acarretaram uma limitação natural na abrangência da realização do projeto.

## **4.2 Sugestões para estudos futuros**

Observa-se uma infinidade de oportunidades de estudos futuros nas proposições de implantação dos programas do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU por intermédio do Gerenciamento de Projetos.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 21500**: Orientações sobre gerenciamento de projeto. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União, 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)> Acesso em 30 de ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Diário Oficial da União, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm)> Acesso em: 30 de ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1º, inciso “c”. Diário Oficial da União, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm)> Acesso em: 30 de ago. de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683.htm)> Acesso em: 30 de ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5683.htm)> Acesso em: 30 de ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Diário Oficial da União, 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm)> Acesso em: 30 de ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. **Seminário Brasil-Europa de prevenção da corrupção: textos de referência.** Brasília: MP, 2007.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)> Acesso em: 30 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. **Controle Social:** Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social. Brasília: CGU, 2012. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controle-social/arquivos/controlesocial2012.pdf>> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei no 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nos 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Diário Oficial da União, 2013a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm)> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2013b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública:** Orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. CGU, 2015a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. **Guia de Implantação de Programas de Integridade nas Empresas Estatais:** Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. CGU, 2015b. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia\\_estatais\\_final.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf)> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2015c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016. Institui o Programa de Fomento da Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, 2016a. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=29/04/2016&jornal=1&pagina=3>> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016. Altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória no 717, de 16 de março de 2016. Diário Oficial da União, 2016b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm)> Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>> Acesso em: 31 ago. 2017.

FILGUEIRAS, F. **A Corrupção na Política**: Perspectivas teóricas e metodológicas. Juiz de Fora: CEDES. Cadernos CEDES nº 5, 2006. Disponível em: <<http://www.cis.puc-rio.br/cis/cedes/PDF/cadernos/cadernos%205%20-%20Caderno%20Cedes%20Filgueras.pdf>> Acesso em: 31 ago. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, J. V. L. **A corrupção em perspectivas teóricas**. Juiz de Fora: Teoria e Cultura. V. 5, n. 1/2, pag. 20 – 33, 2010. Disponível em: <<https://teoriaecultura.ufjf.emnuvens.com.br/TeoriaeCultura/article/view/2882/2203>> Acesso em: 30 ago. 2017.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK**: Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Pennsylvania, EUA: PMI, 2013.

SENAC. Centro Universitário Senac – Rede de Bibliotecas. **Guia de normalização de monografias, dissertações e teses**. (3ª edição – dezembro/2014). Disponível em:

<[http://www3.sp.senac.br/hotsites/campus\\_santoamaro/cd/arquivos/biblioteca/guia\\_normatizacao.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/campus_santoamaro/cd/arquivos/biblioteca/guia_normatizacao.pdf)> Acesso em: 30 ago. 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Corruption Perceptions Index**. 2016.

Disponível em:

<[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table)> Acesso em: 31 ago. 2017.

## GLOSSÁRIO

Alta direção: Pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível, tal como o presidente da empresa e os diretores.

Gerenciamento/análise do valor agregado ou *Earned Value Management* (EVM): É um método comumente utilizado na medição do desempenho para projetos. Ele integra a linha de base do escopo com a linha de base dos custos, juntamente com a do cronograma inicial, para formar a base de medição de desempenho que auxilia a equipe de gerenciamento de projeto a avaliar e medir o desempenho e o progresso do projeto. Requer a formação de uma linha de base integrada contra a qual o desempenho pode ser medido para controlar a duração do projeto, assim como seu orçamento. Inclui a apuração do índice de desempenho de custos, ou *Cost Performance Index* (CPI), e do índice de desempenho de prazos, ou *Schedule Performance Index* (SPI), para acompanhar o progresso do trabalho do projeto.

Medidas de integridade: São as iniciativas da entidade relacionadas à ética e integridade, ainda que não agrupadas sob o formato de um programa de integridade formalmente aprovado, que se destinam à prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude. São exemplos de medidas de integridade: treinamentos em temas relacionados à integridade, criação de canal de denúncias, realização de campanhas voltadas a temas de integridade, adoção de políticas sobre temas de integridade, etc.

Políticas de integridade: Normas internas que tratem dos temas pertinentes ao programa de integridade (ex: prevenção do conflito de interesses, prevenção do nepotismo, prevenção da corrupção, etc) estabelecendo não só o posicionamento da organização em relação ao tema, mas também regras sobre como devem agir os colaboradores em relação a ele, condutas permitidas e proibidas, procedimentos a serem seguidos, etc. As políticas de integridade são um exemplo de medida de integridade.

Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip): é uma iniciativa da CGU para incentivar e capacitar os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal

(administração direta, autárquica e fundacional) a implementarem programas de integridade.

Programa de integridade: É um conjunto de medidas com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção nas organizações, pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e sob coordenação de uma área ou pessoa responsável.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	09/01/2017	Criação do TAP
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

#### TAP - Termo de Abertura do Projeto – versão 2.01 – 31/08/2017 - Refundação (Project Charter)

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

#### 1. Descrição do Projeto em alto nível

Plano de Integridade da Unidade.

#### 2. Propósito ou justificativa do Projeto

O Programa de Integridade da Unidade é uma ferramenta de gestão estratégica que utiliza metodologia sistematizada para tratar e gerenciar os riscos de violação da integridade do órgão. O propósito do Projeto é implementar o Plano de Integridade no âmbito da Unidade Organizacional.

#### 3. Objetivos do Projeto

- 3.1 Estruturar, reforçar, melhorar e manter uma cultura de integridade institucional;
- 3.2 Identificar vulnerabilidades nos fluxos operacionais da Unidade organizacional; e
- 3.3 Propor medidas para mitigação das vulnerabilidades identificadas.

#### 4. Benefícios

Proteger a Administração Pública contra riscos de corrupção e garantir a adequada prestação de serviços à sociedade.

#### 5. Requisitos de alto nível

- 5.1 Suporte da Alta Administração;
- 5.2 Avaliação de Riscos; e
- 5.3 Código de Ética e políticas de integridade.

#### 6. Premissas iniciais

- 6.1 Existência dos requisitos de alto nível;
- 6.2 Conhecimento da Instituição;
- 6.3 Desenvolvimento das habilidades e competências de Gerenciamento de Projetos a partir da Especialização SENAC SP;
- 6.4 Dedicção integral do servidor as ações inerentes ao gerenciamento de projetos e planejamento; e
- 6.5 Definição do espaço da instância de integridade na estrutura da organização.

#### 7. Restrição inicial

- 7.1 Falta de tradição organizacional no Gerenciamento de Projetos.

#### 8. Limites do Projeto

As etapas de implementação estão limitadas ao Desenvolvimento e elaboração do Plano de Integridade 2018-2022, restringindo-se as ações ao exercício de 2017.

**9. Riscos de alto nível**

<b>9.1</b>	Dependência das instâncias deliberativas da Unidade para o cumprimento de prazos do Projeto;
<b>9.2</b>	Ambiente externo de instabilidade política; e
<b>9.3</b>	Clima organizacional desfavorável.

**10. Resumo do cronograma de marcos**

<b>10.1</b>	Inicialização e Planejamento do Projeto - 01/01/2017 a 31/08/2017.
<b>10.2</b>	Execução e Monitoramento do Projeto - 01/09/2017 a 31/12/2017
<b>10.3</b>	Encerramento do Projeto - 01/01/2018 a 31/01/2018

**11. Resumo do orçamento**

250 hh (154 hh - Inicialização e Planejamento do Projeto; 76 hh - Execução e Monitoramento do Projeto; e 20 hh - Encerramento do Projeto) - Gerente do Projeto.
120 hh (120 hh - Execução e Monitoramento do Projeto) - Servidores.
60 hh (40 hh - Inicialização e Planejamento do Projeto; 12 hh - Execução e Monitoramento do Projeto; e 8 hh - Encerramento do Projeto) – Chefe área 3, Chefe área 2, Chefe área 1, Coordenador setor 1, Coordenador setor 2, Coordenador setor 3 e Coordenador setor 4.
96 hh (76 hh - Inicialização e Planejamento do Projeto; 12 hh - Execução e Monitoramento do Projeto; e 8 hh - Encerramento do Projeto) – Chefe área 4.
40 hh (27 hh - Inicialização e Planejamento do Projeto; 9 hh - Execução e Monitoramento do Projeto; e 4 hh - Encerramento do Projeto) - Autoridade Máxima da Unidade.

**12. Lista das partes interessadas**

<b>12.1</b>	Servidores da Unidade
<b>12.2</b>	Alta Administração da Unidade

**13. Requisitos para aprovação do Projeto**

Comprometimento da Alta Administração da Unidade com o Projeto.
---

**14. Gerente do Projeto**

Servidor Área Finalística - Jaime Ricardo de Brito
--

**15. Patrocinador**

Autoridade Máxima da Unidade - CAR
------------------------------------

---

**Assinatura do responsável pela autorização do início do Projeto**  
CAR

## APÊNDICE B – PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGP
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**PGP - Plano de Gerenciamento do Projeto – versão 2.01 – 31/08/2017 - Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

### 1. Ciclo de Vida do Projeto



### 2. Adequações do modelo proposto pelo Guia PMBOK® e que serão aplicadas a este Projeto

Consulte a aba "Componentes", para o projeto PIUNIDADE será utilizada como apoio a planilha de processo disponível no site da EasyBok com o nome: "Plano de Integridade da Unidade easypmdoc\_5ed\_2016\_v6\_10 - versão Fake.xlsx". Ela foi baixada em 03/01/2017 do site [www.easybok.com.br](http://www.easybok.com.br).

### 3. Diretrizes para a execução do Projeto

- 3.1 O projeto deverá ser gerenciado utilizando as melhores práticas preconizadas pelo PMI.
- 3.2 A execução do projeto trará como maior resultado o Plano de Integridade da Unidade.
- 3.3 A gestão do projeto deverá se preocupar em gerar o menor impacto possível para o dia a dia dos trabalhos da Unidade.
- 3.4 O resultado do projeto deverá ser uma Unidade protegida contra os riscos de fraude e corrupção, garantindo a adequada prestação de serviços para a sociedade.
- 3.5 O orçamento disponível para o projeto não prevê recursos financeiros em espécie, sendo disponibilizado inicialmente 300 hh do Gerente de Projetos para viabilização do Projeto.

### 4. Plano de Gerenciamento de Mudanças

O solicitante da mudança irá direcionar o assunto ao Gerente de Projeto, que irá analisar o impacto desta mudança. Caso a solicitação tenha fundamento, o Gerente de Projeto irá solicitar uma reunião com a autoridade máxima da Unidade, seu substituto e demais chefes. Se necessário, os servidores serão envolvidos. Se a mudança for aprovada, o Gerente do Projeto irá atualizar o planejamento e demais documentos do projeto de acordo com a necessidade.

### 5. Plano de Gerenciamento de Configuração

O Gerente do Projeto é responsável pelo controle e integridade de todas as linhas de base do Projeto, bem como de todas as versões das entregas e dos documentos do Projeto. Também é responsável pela implementação das solicitações de mudanças aprovadas. A verificação do atendimento dos requisitos de produto relacionados às entregas do projeto será executada pelos responsáveis apontados diretamente no cronograma do projeto, e serão todas verificadas logo após pela autoridade máxima da Unidade.

### 6. Manutenção da integridade das linhas de base de medição do desempenho

As linhas de base de cronograma e desempenho de custos serão mantidas com os recursos do software de gerenciamento de projetos oferecido pela organização. A linha de base de escopo será controlada pelas versões dos documentos associados ao Escopo, citados no item 9 deste documento, e sua manutenção será de responsabilidade do Gerente do Projeto.

**7. Necessidades e técnicas para comunicação entre as partes interessadas**

Serão utilizadas redes sociais, e-mails, conversas pessoais ou telefônicas e reuniões para tratar de assuntos específicos que deverão ser registrados em memórias de reunião. Detalhes deverão ser planejados no plano de gerenciamento das comunicações.

**8. Revisões-chave para gerenciamento de conteúdo, prorrogações, prazos para tratamento, questões abertas e decisões pendentes e encerramento do Projeto**

Os participantes do Comitê Executivo do Projeto são: o Gerente do Projeto, a autoridade máxima da Unidade e os chefes setoriais. Serão realizadas reuniões quinzenais, ou quando solicitado. Deverão ser realizadas preferencialmente na sala da autoridade máxima da Unidade. Ao final do Projeto haverá a confecção do Termo de Encerramento do Projeto, bem como do Termo de Encerramento das Aquisições. A responsabilidade pela confecção desses documentos é do Gerente de Projeto, o qual dará conhecimento às principais partes interessadas encerrando sua participação no Projeto.

**9. Linha de base do escopo**

9.1	<a href="#">Especificação do Escopo do Projeto</a>
9.2	<a href="#">EAP</a>
9.3	<a href="#">Dicionário da EAP</a>

**10. Linha de base do cronograma**

<a href="#">CRO - Cronograma</a>
----------------------------------

**11. Linha de base dos custos**

<a href="#">LBCS - Linha de Base dos Custos</a>
---

**12. Planos Auxiliares**

[PGPI - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas](#)  
[PGCO - Plano de Gerenciamento das Comunicações](#)  
[PGE - Plano de Gerenciamento do Escopo](#)  
[PGRE - Plano de Gerenciamento dos Requisitos](#)  
[PGCR - Plano de Gerenciamento do Cronograma](#)  
[PGCS - Plano de Gerenciamento de Custos](#)  
[PGRI - Plano de Gerenciamento dos Riscos](#)  
[PGRH - Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos](#)  
[PGA - Plano de Gerenciamento das Aquisições](#)  
[PGQ - Plano de Gerenciamento da Qualidade](#)  
[PMPR - Plano de Melhorias no Processo](#)

## APÊNDICE C – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

POPI - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas - versão 02.03 – 31/03/2017 - Refundação

Projeto: [FIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

Análise e Avaliação							Engajamento Atual	Engajamento Desejado	Estratégia para Engajamento / Gerenciamento	Escala e Impacto das Mudanças para a PI	Observações / Inter-relações com outros PI
ID	Nome	Interesse	Poder	Influência	Impacto	Importância Ponderada					
1	ABG	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
2	AMB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
3	AMR	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
4	AM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
5	AEA	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
6	ABM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
7	APBP	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
8	CFG	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
9	CRCL	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
10	CRRCF	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
11	CFR	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
12	DBO	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
13	DD	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
14	DCN	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
15	ESB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
16	EH	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	Demonstrar os benefícios que a implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
17	EWLR	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
18	FFM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apolador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.

ID	Nome	Interesse	Poder	Influência	Impacto	Importância Ponderada	Engajamento Atual	Engajamento Desejado	Estratégia para Engajamento / Gernovimento	Escopo e Impacto das Mudanças para a PI	Observações / Inter-relações com outras PI
18	FW	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
20	GCE	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
21	GMJM	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	Demonstrar os benefícios que a Implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
22	GP	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
23	HPP	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
24	IBC8	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
26	IJ	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
28	Jaime Ricardo de Brito	50%	50%	50%	50%	70%	Engajado	Engajado	OK - Manter motivado		Responsável pelas principais comunicações sobre o projeto.
27	JEM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
28	JEXO	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
28	JLG	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
30	JPL	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
31	JLB8	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	Demonstrar os benefícios que a Implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
32	JNA	70%	70%	70%	70%	70%	Apoiador	Engajado	Demonstrar os benefícios que a Implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
33	JCFK	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
34	LMBL8	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
36	LEXF	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
36	MLB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
37	MA	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
38	MMDA	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
38	MFP	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
40	MN	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.

ID	Nome	Interesse	Poder	Influência	Impacto	Importância Poderada	Engajamento Atual	Engajamento Desejado	Estratégia para Engajamento / Gerenciamento	Escopo e Impacto das Mudanças para a PI	Observações / Inter-relações com outras PI
41	MRLP	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
42	PR	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
43	OMMO	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
44	RB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
45	RN	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	A ser definida junto com os apoiadores		
46	RNM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
47	TNS	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
48	THM	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
49	VZJ	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
50	VP88	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
51	WMB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
52	ZBP	70%	70%	90%	90%	80%	Apoiador	Engajado	Demonstrar os benefícios que a implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
53	CAR	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
54	DVB	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
55	FMB	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	Demonstrar os benefícios que a implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
56	ERSG	70%	70%	90%	90%	80%	Resistente	Engajado	Demonstrar os benefícios que a implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto.
57	PRh	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.
58	CAR	90%	90%	90%	90%	80%	Apoiador	Engajado	Demonstrar os benefícios que a implantação do Plano de Integridade trará para o desempenho das tarefas do dia a dia.		Comunicação mais detalhada sobre o desenvolvimento do projeto, inclusive informações sigilosas.
59	MPA	10%	50%	30%	10%	26%	Alheio	Apoiador	A partir do aumento do nível de engajamento das principais partes interessadas, informar sobre o projeto e identificar o engajamento atual para estabelecer estratégia.		Comunicação geral sobre o andamento do projeto.

## APÊNDICE D – REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS

### RPI - Registro das Partes Interessadas – versão – 02.01 – 31/08/2017 Refundação

Projeto: (PIUNIDADE) - (Estabelece o Plano de Integridade da Unidade)

ID	Nome	Tipo	Organização	Posição na Organização	Principal papel no Projeto	Principal Responsabilidade no Projeto	e-mail	Fone	Local de Trabalho	Requisitos Essenciais	Principais Expectativas	Fase de Maior Interesse	Observações
1	ABG	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
2	AMB	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
3	AMR	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
4	AM	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
6	ABA	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
6	ABM	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
7	APSP	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
8	OPG	Interna	Regional	OUTROS	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
9	ORCL	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
10	ORRF	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
11	OPR	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
12	DBO	Interna	Regional	OUTROS	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
13	DD	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
14	DCN	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
16	ESB	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
16	EH	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Liderança				Não impactar negativamente na produtividade.	Melhorar o ambiente de governança do setor.	Inicialização, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	Necessidade de informações mais detalhadas sobre todo o processo de desenvolvimento do projeto.
17	EVLR	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
18	FFM	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.
18	PW	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho.	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto.

ID	Nome	Tipo	Organização	Posição na Organização	Principal papel no Projeto	Principal Responsabilidade no Projeto	e-mail	Fone	Local de Trabalho	Requisitos Essenciais	Principais Expectativas	Fase de Maior Interesse	Observações
20	GCE	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
21	GI/RI	Interna	Regional	OUTROS	Cliente	Liderança				Não impactar negativamente na produtividade.	Melhorar o ambiente de governança do setor.	Inicialização, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	Necessidade de informações mais detalhadas sobre todo o processo de desenvolvimento do projeto.
22	GP	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
23	HPP	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
24	IECB	Interna	Regional	OUTROS	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
25	IJ	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
26	Jaime Ricardo de Brito	Interna	Regional	Servidor área finalística	Gerente do Projeto	Liderança				Não impactar negativamente na produtividade.	Melhorar o ambiente de governança da Unidade.	Inicialização, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	Responsável pela distribuição de informações e tratamento dos dados. Necessidade de acesso a todas as partes interessadas.
27	JBI	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
28	JEXC	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
29	JLG	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
30	JLPL	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
31	JLSB	Interna	Regional	Servidor área finalística - Coordenador setor	Cliente	Liderança				Não impactar negativamente na produtividade.	Melhorar o ambiente de governança do Setor.	Inicialização, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	Necessidade de informações mais detalhadas sobre todo o processo de desenvolvimento do projeto.
32	JNA	Interna	Regional	OUTROS	Cliente	Liderança				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Inicialização, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	Necessidade de informações mais detalhadas sobre todo o processo de desenvolvimento do projeto.
33	JCPK	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
34	LMBLS	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
35	LEKF	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
36	MLB	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
37	MA	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
38	MMDA	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto
39	MRP	Interna	Regional	Servidor área finalística	Cliente	Apoiador				Não impactar negativamente na produtividade.	Aprimorar a base estrutural de valores republicanos no ambiente de trabalho	Execução	Necessidade de informações sobre o desenvolvimento e aplicação do projeto



## APÊNDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	06/03/2017	Criação do PGCO
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

PGCO - Plano de Gerenciamento das Comunicações – versão – 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

ID	1	2	3	4	5	6
Tipo	interna	interna	interna	interna	interna	
Descrição	Memória de Reunião com o Colegiado dos chefes de áreas	Memória de Reunião com o Comitê de Chefes	Convocação para Reunião	Relatório de Desempenho do Trabalho	Relatório de Desempenho e Acompanhamento do Projeto	
Conteúdo	Consolidação das principais decisões dos assuntos relacionados com as áreas	Consolidação das principais decisões dos assuntos relacionados com as áreas e setores	Pausa de Reunião	Demonstração da evolução do projeto.	informa a situação atual do projeto.	
Motivo da Distribuição	Proporcionar a memória das principais decisões dos assuntos relacionados com as áreas	Proporcionar a memória das principais decisões dos assuntos relacionados com todas as áreas e setores	Esclarecer os motivos e assuntos que serão tratados na Reunião para que as partes interessadas possam se preparar.	Demonstrar o que foi feito e o que falta fazer para a conclusão do projeto, indicando as ações que devem ser realizadas.	Permitir entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto. Oportunizar a correção dos desvios em relação a linha de base. Possibilitar prever os resultados do projeto, instrumentalizar a verificação de como os recursos estão sendo usados.	
Idioma	Português	Português	Português	Português	Português	
Canal	Intranet	Intranet	e-mail	Intranet	Intranet	
Formato	Ata de Reunião	Ata de Reunião	Mensagem	RDAP	RDAP	
Método	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	
Periodicidade	eventual	eventual	eventual	Mensal	Mensal	
Recursos Alocados	GP e Chefes de áreas	GP e Chefes de áreas e Chefes de setores	GP	GP	GP	
Formato	DOC	DOC	mensagem de e-mail	PDF	PDF	
Local	L:RS/grupos/GABINETE/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/MEMÓRIA DE REUNIÕES	L:RS/grupos/GABINETE/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/MEMÓRIA DE REUNIÕES	Sem local específico	L:RS/grupos/GABINETE/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/PROJETO INTEGRIDADE/RDT	L:RS/grupos/GABINETE/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/PROJETO INTEGRIDADE/RDAP	
EH	R	R	R	RIA	RIA	
GMRM		R	R	RIA	RIA	
Jaime Ricardo de Brito	G/DIMA	G/DIMA	G/DIMA	G/DIMA	G/DIMA	
JLSB		R	R	RIA	RIA	
RN	R	R	R	RIA	RIA	
ZSP	R	R	R	RIA	RIA	
ERSG	R	R	R	RIA	RIA	
FMS	R	R	R	RIA	RIA	
JNA		R	R	RIA	RIA	
CAR	L	L	L	LJA	LJA	

Legenda	
A	Auxílio / Revisão
D	Distribuído
G	Gera
L	Libera (Autoriza Distribuição)
M	Ministra
R	Recebe

## APÊNDICE F – REGISTRO DAS QUESTÕES

### RQ - Registro das Questões

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

ID	1	2	3	4	5	6
ID Associada	2.3	2.3				
Parte que Identificou	Patrocinador	Gerente de Projetos				
Data da Identificação	20/03/2017	01/05/2017				
Descrição da Questão	Prazos estimados são realistas?	Como estabelecer um maior comprometimento das partes interessadas com os prazos definidos no projeto, dado o período de alta demanda de auditoria?				
Tipo de Questão	Tempo	Tempo				
Parte Interessada Responsável	Gerente de Projetos	Patrocinador				
Status / Situação	Atendida	Não Atendida				
Ação Requerida	Solicitação de Mudança	Cancelada, tendo em vista a Refundação do Projeto				
Data de Resolução Planejada	01/04/2017	05/06/2017				
Data de Resolução Replanejada		31/07/2017				
Comentários / Histórico	Solicitação de Mudança formulada e aprovada, resultando em reprogramação.	A situação coloca o projeto em risco, pois não há prioridade para as ações necessárias para a continuidade do projeto.				

## APÊNDICE G – REGISTRO DE MUDANÇAS

### RM - Registro das Mudanças

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

ID	1	2	3	4	5	6
ID Associada	2.3					
Solicitante	Patrocinador					
Número de Identificação	1					
Data da Solicitação	20/03/2017					
Tipo de Mudança	reprogramação					
Descrição da Mudança	Alteração do prazo para finalização do Planejamento para 31/05/2017					
Status / Situação	Aprovada					
Parecer do Gerente do Projeto	De acordo					
Parecer do CCM	De acordo					
Data do Parecer do CCM	31/03/2017					
Comentários	Essa mudança se fez necessária devido a indispensabilidade de participação das principais partes interessadas no processo de definição dos requisitos e registro de riscos.					

## APÊNDICE H – SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS

### SM - Solicitação de Mudança

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1. Solicitante</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">Patrocinador</div>  | <p><b>2. Número de identificação da SM</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">1</div>   |
| <p><b>3. Data da solicitação</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">20/03/2017</div>  | <p><b>4. Tipo de mudança</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">reprogramação</div>   |
| <p><b>5. Descrição da Mudança</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Manter o planejamento na forma pré-estabelecida, alterando os prazos de execução das tarefas tendo em vista a indisponibilidade de minha participação nas reuniões previstas para a finalização da definição da documentação e matriz de rastreabilidade do projeto. Alterar os prazos de forma a estabelecer 31/05/2017 como novo prazo final de planejamento.</p> </div> |  |
| <p><b>6. Áreas impactadas</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">cronograma de atividades</div>   | <p><b>7. Entregas / Documentos impactados</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">DMRR e Registro dos Riscos</div>   |
| <p><b>8. Justificativa</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Exigência do Patrocinador de participar ativamente da definição dos requisitos e registro dos riscos.</p> </div>  | <p><b>9. Comentários adicionais</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>O prorrogação da etapa do planejamento, tendo em vista que o Gerente de Projeto está alocado em atividades próprias de Auditoria não impacta no aumento de custos do projeto e deve mitigar riscos de execução.</p> </div> |
| <p><b>10. Parecer do gerente do projeto</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">Aprovada.</div>  | <p><b>11. Parecer CCM - Comitê de Controle de Mudanças</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">Aprovada.</div>   |
| <p><b>12. Status / Situação</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">Concluída.</div>   | <p><b>13. Data do parecer do CCM</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 250px;">31/03/2017</div>  |

CMMC

Assinatura do Solicitante

Jaime Ricardo de Brito

Assinatura do Gerente do Projeto

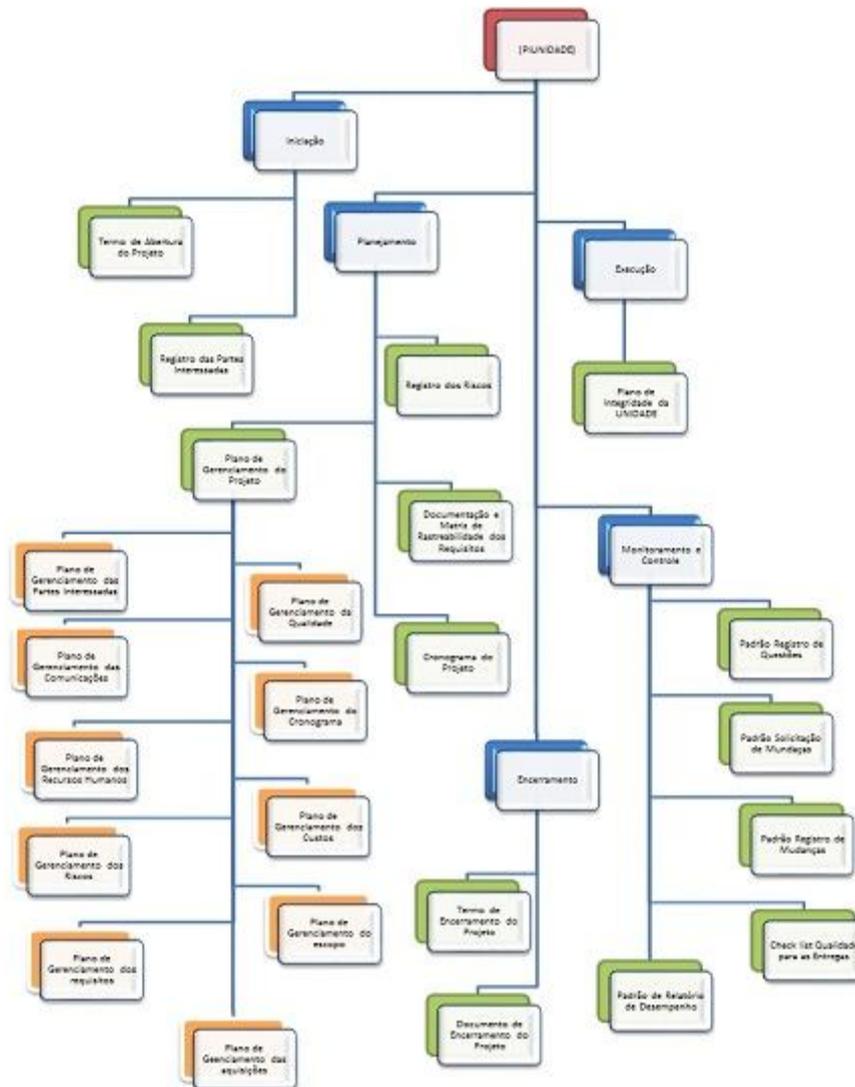
CMMC & EGSS

Assinatura dos Membros do CCM

## APÊNDICE I – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

EAP - Estrutura Analítica do Projeto

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]



## APÊNDICE J – ESPECIFICAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/02/2017	Criação do EEP
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

### EEP - Especificação do Escopo do Projeto – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

#### Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

#### 1. Descrição do escopo do Produto

Ao final do projeto a Unidade possuirá o Plano de Integridade desenvolvido de acordo com os requisitos levantados diretamente com os colaboradores, de forma a possibilitar a implementação do Programa de Integridade no âmbito da Unidade Organizacional.

#### 2. Critérios de aceitação do Produto

O Plano de Integridade da Unidade será dado como concluído a partir da aprovação pela autoridade máxima da unidade, em conformidade com uma revisão minuciosa de todos os requisitos documentados e aprovados. A revisão deverá ocorrer com a participação do Gerente de Projetos e chefes das áreas. Ao final da revisão será emitido um termo de aceite final.

#### 3. Entregas do Projeto

3.1 Documentos de gestão do projeto

3.2 Plano de Integridade da Unidade Organizacional

#### 4. Exclusões do Projeto

O Plano de Integridade da Unidade Organizacional não garante por si só a integridade, a garantia da integridade deverá ser viabilizada a partir da implementação do plano que pertence a outra etapa do Programa de Integridade.

#### 5. Restrições do Projeto

5.1 As atividades do projeto poderão ser executadas somente em dias úteis e no horário de funcionamento da Unidade.

5.2 As atividades do projeto serão executadas com tempo compartilhado com as demais atividades dos servidores.

#### 6. Premissas do Projeto

6.1 As partes interessadas dedicarão o hh previsto no orçamento para consecução dos objetivos do Projeto.

6.2 O Gerente de Projetos terá o acesso necessário a todos os servidores da organização.

6.3 Haverá engajamento da alta administração da Unidade com o Projeto.

## APÊNDICE K – DICIONÁRIO DA EAP

DEAP – Dicionário da EAP – versão 02.01 – 31/08/2017 – Refundação					
Projeto: [PIUNIDADE] – [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]					
ID	ID Associada	Marco	Fase do Projeto	Entrega associada EAP	Nome da Atividade
1ª	1.1ª	Iniciação	GP	TAP	4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto
ª	1.2ª	ª	GP	RPI	13.1 – Identificar as partes interessadas
2ª	2.1ª	Planejamento	GP	PGP	4.2 – Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
ª	2.1.1ª	ª	GP	PGPI	13.2 – Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas
ª	2.1.2ª	ª	GP	PGCO	10.1 – Planejar o gerenciamento das comunicações
ª	2.1.3ª	ª	GP	PGE	5.1 – Planejar o gerenciamento do escopo
ª	2.1.4ª	ª	GP	PGRE	Planejar o gerenciamento dos requisitos (5.1)
ª	2.1.5ª	ª	GP	PGCR	6.1 – Planejar o gerenciamento do cronograma
ª	2.1.6ª	ª	GP	PGCS	7.1 – Planejar o gerenciamento dos custos
ª	2.1.7ª	ª	GP	PGRI	11.1 – Planejar o gerenciamento dos riscos
ª	2.2.1ª	ª	GP	DMRR	5.2 – Coletar os requisitos
ª	2.2.2ª	ª	GP	EEP	5.3 – Definir o escopo
ª	2.2.3ª	ª	GP	EAP	5.4 – Criar a EAP
ª	2.3.1ª	ª	GP	CRO-LA	6.2 – Definir as atividades
ª	2.3.2ª	ª	GP	CRO-DR	6.3 – Sequenciar as atividades
ª	2.3.3ª	ª	GP	CRO-RRA	6.4 – Estimar os recursos das atividades
ª	2.1.8ª	ª	GP	PGRH	9.1 – Planejar o gerenciamento dos recursos humanos
ª	2.3.4ª	ª	GP	CRO-EDA	6.5 – Estimar as durações das atividades
ª	2.3ª	ª	GP	CRO	6.6 – Desenvolver o cronograma
ª	2.3.5ª	ª	GP	CRO-ECA	7.2 – Estimar os custos
ª	2.1.9ª	ª	GP	PGA	12.1 – Planejar o gerenciamento das aquisições
ª	2.4ª	ª	GP	RR	11.2 – Identificar os riscos
ª	2.4ª	ª	GP	RR	11.3 – Realizar a análise qualitativa dos riscos
ª	2.4ª	ª	GP	RR	11.4 – Realizar a análise quantitativa dos riscos
ª	2.4ª	ª	GP	RR	11.5 – Planejar as respostas aos riscos
ª	2.1.10ª	ª	GP	PGQ	8.1 – Planejar o gerenciamento da qualidade
ª	2.3.6ª	ª	GP	LBOS	7.3 – Determinar o orçamento

ID <sup>α</sup>	ID-Associada <sup>α</sup>	Marco <sup>α</sup>	Fase-do-Projeto <sup>α</sup>	Entrega-associada-EAP <sup>α</sup>	Nome-da-Atividade <sup>α</sup>
3 <sup>α</sup>	3.1 <sup>α</sup>	Execução <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RDAP <sup>α</sup>	10.2 - Gerenciar as comunicações <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.2 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RQ <sup>α</sup>	13.3 - Gerenciar o engajamento das partes interessadas <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.3 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	SM <sup>α</sup>	8.2 - Realizar a garantia da qualidade <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.4 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CRO-DP <sup>α</sup>	9.2 - Mobilizar a equipe do projeto <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.5 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CRO-CR <sup>α</sup>	Atualizar calendários de recursos no cronograma (9.2) <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.6 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	ADE <sup>α</sup>	9.3 - Desenvolver a equipe do projeto <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.7 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	PGP <sup>α</sup>	9.4 - Gerenciar a equipe do projeto <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.8 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	Entregas <sup>α</sup>	4.3 - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	3.9 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CA <sup>α</sup>	12.2 - Conduzir as aquisições <sup>α</sup>
4 <sup>α</sup>	4.1 <sup>α</sup>	Monitoramento e Controle <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RDAP <sup>α</sup>	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.2 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RM <sup>α</sup>	4.5 - Realizar o controle integrado de mudanças <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.3 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	SM <sup>α</sup>	5.6 - Controlar o escopo <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.4 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CRO <sup>α</sup>	6.7 - Controlar o cronograma <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.5 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CRO-IDC <sup>α</sup>	7.4 - Controlar os custos <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.6 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	CRO-IDP <sup>α</sup>	10.3 - Controlar as comunicações <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.7 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RQ <sup>α</sup>	13.4 - Controlar o engajamento das partes interessadas <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.8 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	Entregas Validadas <sup>α</sup>	8.3 - Controlar a qualidade <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.9 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	SM <sup>α</sup>	Validar solicitações de mudanças implementadas (8.3) <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.10 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	RR <sup>α</sup>	11.6 - Controlar os riscos <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.11 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	DAA <sup>α</sup>	12.3 - Controlar as aquisições <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	4.12 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	Entregas aceitas <sup>α</sup>	5.5 - Validar o escopo <sup>α</sup>
5 <sup>α</sup>	5.1 <sup>α</sup>	Encerramento <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	DEA <sup>α</sup>	12.4 - Encerrar as aquisições <sup>α</sup>
° <sup>α</sup>	5.2 <sup>α</sup>	° <sup>α</sup>	GP <sup>α</sup>	TEP e DEP <sup>α</sup>	4.6 - Encerrar o projeto ou fase <sup>α</sup>

## APÊNDICE L – PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/02/2017	Criação do PGE
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

### PGE - Plano de Gerenciamento do Escopo – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

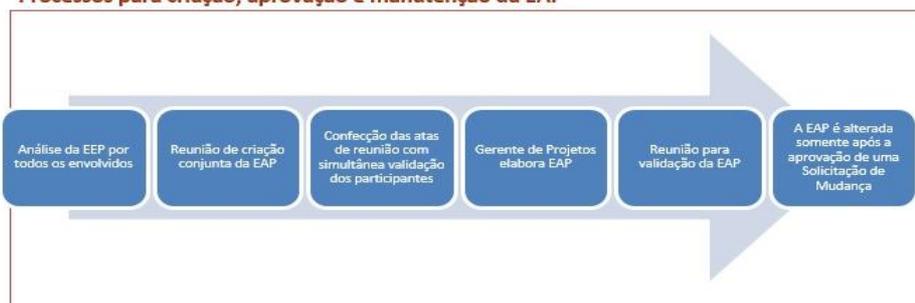
Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

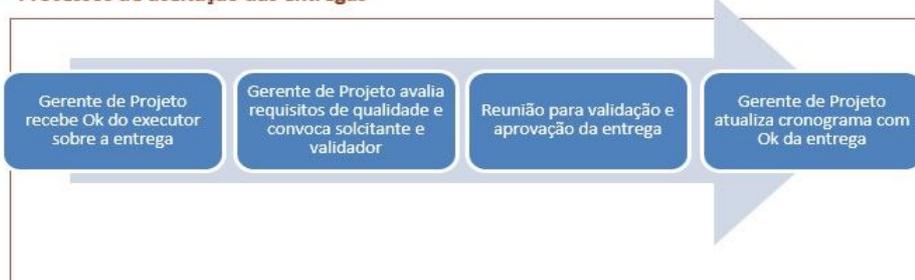
#### 1. Processo de definição da EEP - Especificação do Escopo do Projeto



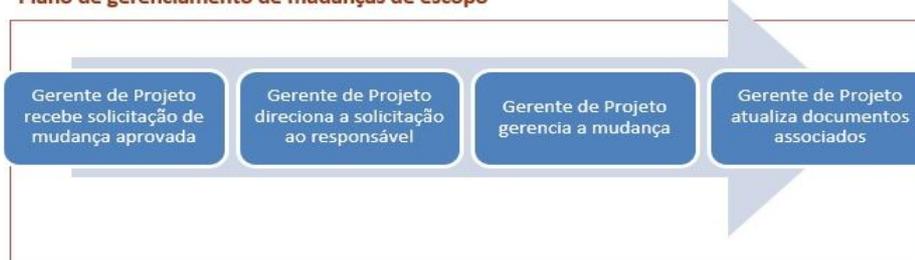
#### 2. Processos para criação, aprovação e manutenção da EAP



#### 3. Processos de aceitação das entregas



#### 4. Plano de gerenciamento de mudanças de escopo



## APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS REQUISITOS

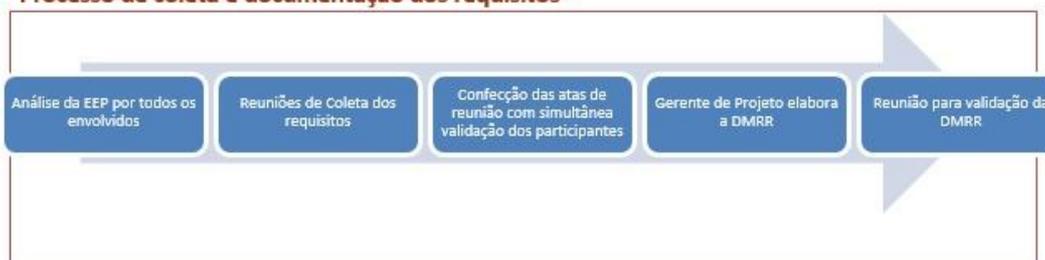
Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/02/2017	Criação do PGRE
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

### PGRE - Plano de Gerenciamento dos Requisitos – versão – 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

#### 1. Processo de coleta e documentação dos requisitos



#### 2. Gerenciamento de priorização e configuração dos requisitos

No momento inicial, quando do processo de coleta e documentação dos requisitos, será tratado conforme o processo anterior. Durante a execução do projeto será tratado nas reuniões de acompanhamento e gestão do projeto.

#### 3. Métricas do produto

O produto será medido a partir de pesquisa de satisfação do cliente, com parâmetros definidos a partir de check list de qualidade.

#### 4. Estrutura de rastreabilidade dos requisitos

Será tratada e gerenciada no documento DMMR.

## APÊNDICE N – DOCUMENTAÇÃO E MATRIZ DE RASTREABILIDADE DOS REQUISITOS

Documentação e Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos					
Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]					
ID - Associada	1	2	3	4	6
Descrição do Requisito	Vincular o Projeto ao suporte da ala administração.	Implementar o gerenciamento de riscos em todas as fases do Projeto.	Incluir ações de valorização do Código de Ética e Políticas de Integridade no Plano de Integridade	Gerenciar o projeto utilizando as melhores práticas preconizadas pelo PMI.	Minimizar o impacto da execução do Projeto no rotina do dia a dia dos trabalhos da Unidade, de forma a não criar ou promover burocracias desnecessárias ou sobrepósitas.
Objetivo / Estratégia de Negócio	todos	todos	1	todos	3
Prioridade	1	1	1	1	1
Versão do Requisito	2.01	2.01	1.01	2.01	1.00
Fase do Projeto	Todas	Todas	Execução	Todas	Execução, Monitoramento e Controle
Entrega associada - EAP	Todas	Todas	Plano de Integridade da Unidade	Todas	Plano de Integridade da Unidade, Check list Qualidade para as Entregas, Padrão Registro de Mudanças, Padrão Registro de Questões, Padrão Solicitação de Mudanças e Padrão de Relatório de Desempenho.
Tipo Requisito	Projeto	Projeto	Produto	Projeto	Parte Interessada
Comple-xidade	Alta	Máxima	Média	Alta	Máxima
Solicitante	Gerente de Projetos	Patrocinador	Patrocinador	Gerente de Projetos	Comitê de Chefes
Responsável	Patrocinador	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos
Validador	Gerente de Projetos	Patrocinador	Comitê de Chefes	Patrocinador	Patrocinador
Crítérios de Aceitação	Recursos necessários disponíveis.	Monitoramento e Controle dos riscos do Projeto Ativo.	Ações incluídas no Plano de Integridade com relevância e frequência adequada.	Aderência ao Guia PMBOK ® 5ª edição.	Exigências de registros de monitoramento e controle, bem como de ocupação de 70% das partes interessadas ficam atendidas em uma relação última no aspecto de custo-benefício. Não provocando impacto negativo sobre as necessidades do serviço.
Data da Criação	31/03/2017	31/03/2017	31/05/2017	31/03/2017	31/08/2017
Data Última Alteração	31/08/2017	31/08/2017	31/08/2017	31/08/2017	31/08/2017
Responsável pela última alteração	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos
Motivo Última Alteração	Refundação do Projeto	Refundação do Projeto	Refundação do Projeto	Refundação do Projeto	Refundação do Projeto
Situação do Requisito	Proposto	Proposto	Proposto	Proposto	Proposto
Documentação de Apoio	L'RS/grupos/GABINETE REGIONAL/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/REQ.1	L'RS/grupos/GABINETE REGIONAL/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/REQ.2	L'RS/grupos/GABINETE REGIONAL/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/REQ.3	L'RS/grupos/GABINETE REGIONAL/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/REQ.4	L'RS/grupos/GABINETE REGIONAL/PLANEJAMENTO DAS AÇÕES/REQ.5

## APÊNDICE O – PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/02/2017	Criação do PGCR
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**PGCR - Plano de Gerenciamento do Cronograma – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

[Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto](#)

### 1. Modelo para desenvolvimento do Cronograma do Projeto



### 2. Nível de precisão necessário e unidades de medida que serão utilizadas

O cronograma do projeto não precisará de alto nível de precisão. As atividades deverão ser estimadas em dias, e os calendários de recursos deverão considerar a restrição de horário e as ausências para a execução das atividades.

### 3. Procedimentos organizacionais relacionados

Não definidos.

### 4. Processos para definição e manutenção do cronograma

A definição e manutenção do cronograma será realizada de forma compartilhada com os chefes das áreas, ficando o gerente do projeto responsável por reunir e manter as informações atualizadas.

### 5. Regras para medição de desempenho

Serão utilizadas técnicas de gerenciamento de valor agregado, tais como IDP - Índice de desempenho de prazo e VPR - variação de prazo.

### 6. Formato de relatórios

Todos os relatórios serão tratados no Plano de Gerenciamento das Comunicações.

## APÊNDICE P – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

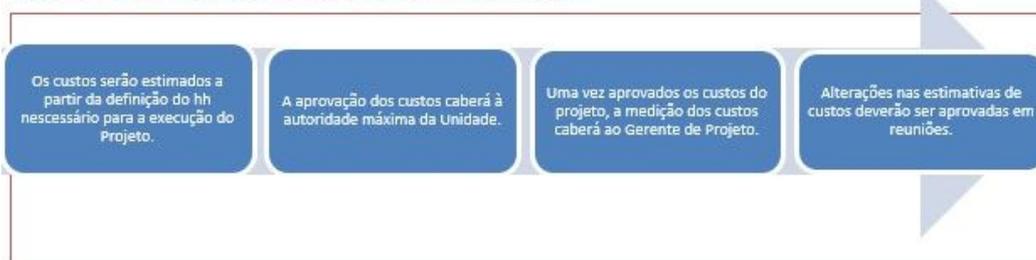
Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGCS
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**PGCS - Plano de Gerenciamento dos Custos – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

### 1. Processos para gerenciamento dos custos do Projeto



### 2. Nível de precisão necessário, limites e unidades de medida que serão utilizadas

Os valores dos custos do projeto deverão utilizar como referência horas sem necessidade dos minutos. Podendo ser convertidos para Reais a partir da identificação do recurso humano e o valor de salário médio por hora de acordo com o cargo, nível e função. Qualquer alteração de custos que ultrapassar 5% da estimativa da linha de base deverá ser avaliada pelo Comitê Executivo do Projeto. O aporte financeiro de ressarcimento do curso de especialização do Gerente de Projetos será somado no encerramento do Projeto.

### 3. Procedimentos organizacionais relacionados

Não se aplica.

### 4. Regras para medição de desempenho

Serão utilizadas técnicas de gerenciamento de valor agregado, tais como IDC - índice de desempenho e custos e VC - variação de custo.

### 5. Formato de relatórios

Todos os relatórios serão tratados no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

## APÊNDICE Q – CRONOGRAMA DO PROJETO

CRO – Cronograma do Projeto – 31/03/2017 – Refundação															
Projeto: [UNIDADE] – Estabelecer o Plano de Integridade da Unidade															
ID	ID Associada	Mesmo	Fase do Projeto	Entrega associada EAP	Nome da Atividade	Atividade Provedora	Tipo de Dependência	Duração Estimada	Duração Replanejada	Duração Realizada	Data Início Estimada	Data Início Replanejada	Data Início Realizada	Data Término Replanejada - Retomagem	Data Término Realizada
1	1.1	1.1	1.1	GP	TAP	4.1 - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	ETP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	1.2	1.2	1.2	GP	RPI	13.1 - Identificar as partes interessadas	TAP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
2	2.1	2.1	2.1	GP	PGP	4.2 - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	RPI	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.1	2.1.1	2.1.1	GP	PGPI	13.2 - Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.2	2.1.2	2.1.2	GP	PGOO	10.1 - Planejar o gerenciamento das comunicações	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.3	2.1.3	2.1.3	GP	PGE	5.1 - Planejar o gerenciamento do escopo	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.4	2.1.4	2.1.4	GP	PGRE	Planejar o gerenciamento dos requisitos (5.1)	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.5	2.1.5	2.1.5	GP	PGCR	6.1 - Planejar o gerenciamento do cronograma	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.6	2.1.6	2.1.6	GP	PGCS	7.1 - Planejar o gerenciamento dos custos	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.7	2.1.7	2.1.7	GP	PGRI	11.1 - Planejar o gerenciamento dos riscos	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.2.1	2.2.1	2.2.1	GP	DMRR	5.2 - Coletar os requisitos	PGRE	TI	4	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.2.2	2.2.2	2.2.2	GP	EEP	5.3 - Definir o escopo	PGE	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.2.3	2.2.3	2.2.3	GP	EAP	6.4 - Criar a EAP	PGE	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.1	2.3.1	2.3.1	GP	CRO-LA	6.2 - Definir as atividades	PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.2	2.3.2	2.3.2	GP	CRO-DR	6.3 - Sequenciar as atividades	PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.3	2.3.3	2.3.3	GP	CRO-RA	6.4 - Estimar os recursos das atividades	PGCS, PGRH e PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.8	2.1.8	2.1.8	GP	PGRH	6.1 - Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.4	2.3.4	2.3.4	GP	CRO-EDA	6.5 - Estimar as durações das atividades	PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3	2.3	2.3	GP	CRD	6.6 - Desenvolver o cronograma	PGCR	TI	4	4	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.5	2.3.5	2.3.5	GP	CRO-ECA	7.2 - Estimar os custos	PGCS, PGRH e PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.9	2.1.9	2.1.9	GP	PGA	12.1 - Planejar o gerenciamento das aquisições	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.4	2.4	2.4	GP	RR	11.2 - Identificar os riscos	PGRI	TI	4	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.4	2.4	2.4	GP	RR	11.3 - Realizar a análise qualitativa dos riscos	PGRI	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.4	2.4	2.4	GP	RR	11.4 - Realizar a análise quantitativa dos riscos	PGRI	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.4	2.4	2.4	GP	RR	11.5 - Planejar as respostas aos riscos	PGRI	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.1.10	2.1.10	2.1.10	GP	PGQ	8.1 - Planejar o gerenciamento da qualidade	PGP	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
	2.3.6	2.3.6	2.3.6	GP	LBSC	7.3 - Determinar o orçamento	PGCS, PGRH e PGCR	TI	2	2	02/01/2017	02/01/2017	02/01/2017	31/03/2017	31/03/2017
3	3.1	3.1	3.1	GP	RDAP	10.2 - Gerenciar as comunicações	PGCO	TI	6	2	01/04/2017	01/04/2017	01/04/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.2	3.2	3.2	GP	RQ	13.3 - Gerenciar o engajamento das partes interessadas	PGPI	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.3	3.3	3.3	GP	SM	8.2 - Realizar a garantia de qualidade	PGQ	TI	6	2	01/04/2017	01/04/2017	01/04/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.4	3.4	3.4	GP	CRO-IDP	9.2 - Mobilizar a equipe do projeto	PGRH	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.5	3.5	3.5	GP	CRO-CR	Atualizar calendários de recursos no cronograma (9.2)	PGRH	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.6	3.6	3.6	GP	ADE	9.3 - Desenvolver a equipe do projeto	PGRH	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.7	3.7	3.7	GP	POP	8.4 - Gerenciar a equipe do projeto	PGRH	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.8	3.8	3.8	GP	Entregas	4.3 - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	PGP	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	3.9	3.9	3.9	GP	CA	12.2 - Conduzir as aquisições	PGA	TI	0	0	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
4	4.1	4.1	4.1	GP	RDAP	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto	PGP	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.2	4.2	4.2	GP	RM	4.5 - Realizar o controle integrado de mudanças	PGP	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.3	4.3	4.3	GP	SM	5.6 - Controlar o escopo	PGE	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.4	4.4	4.4	GP	CRO	6.7 - Controlar o cronograma	PGCR	TI	6	3	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.5	4.5	4.5	GP	CRO-IDC	7.4 - Controlar os custos	PGCS, PGRH e PGCR	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.6	4.6	4.6	GP	CRO-IDP	10.3 - Controlar as comunicações	PGCO	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.7	4.7	4.7	GP	RQ	13.4 - Controlar o engajamento das partes interessadas	PGPI	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.8	4.8	4.8	GP	Entregas Validadas	8.3 - Controlar a qualidade	PGQ	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.9	4.9	4.9	GP	SM	Validar solicitações de mudanças implementadas (5.3)	PGP	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.10	4.10	4.10	GP	RR	11.6 - Controlar os riscos	PGRI	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.11	4.11	4.11	GP	DAA	12.3 - Controlar as aquisições	PGA	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
	4.12	4.12	4.12	GP	Entregas aceitas	5.5 - Validar o escopo	PGE	TI	6	2	01/04/2017	01/06/2017	01/06/2017	31/12/2017	31/12/2017
5	5.1	5.1	5.1	GP	DEA	12.4 - Encerrar as aquisições	PGA	TI	0	0	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2018	31/01/2018	31/01/2018
	5.2	5.2	5.2	GP	TEP e DEP	4.6 - Encerrar o projeto ou fase	PGP	TI	20	1	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2018	31/01/2018	31/01/2018

## APÊNDICE R – PREVISÕES DO ORÇAMENTO

ONIT - PREVISÕES DO ORÇAMENTO															
Projeto: [UNIUNIDADE] - (Estabelece o Plano de Integridade da Unidade)															
ID	ID Associação	Mês	Fase do Projeto	Entrega e/ou Atividade	Nome da Atividade	Custo Estimado - Refundação	Custo Estimado - Acumulado - Refundação	Reserva de Contingência das Atividades	Somatório dos Passivos de Trabalho	Reserva de Contingência do Pacote	LBCS Linha de Base do Custo	Reserva Gerencial	Orçamento	Custo Real	Custo Real Acumulado
1	1.1	Inicição	GP	TAP	4.1 - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	R\$ 202,00	R\$ 202,00	R\$ 13,10	R\$ 202,00	R\$ 13,10	R\$ 275,10	R\$ 13,70	R\$ 288,80	R\$ 202,00	R\$ 202,00
	1.2		GP	RR	13.1 - Identificar as partes interessadas	R\$ 202,00	R\$ 524,00	R\$ 13,10	R\$ 524,00	R\$ 20,20	R\$ 500,20	R\$ 27,51	R\$ 577,71	R\$ 202,00	R\$ 524,00
2	2.1	Planejamento	GP	RGRE	4.2 - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	R\$ 202,00	R\$ 786,00	R\$ 13,10	R\$ 786,00	R\$ 39,30	R\$ 825,30	R\$ 41,27	R\$ 866,57	R\$ 202,00	R\$ 786,00
	2.1.1		GP	PGPI	13.2 - Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	R\$ 202,00	R\$ 1.048,00	R\$ 13,10	R\$ 1.048,00	R\$ 52,40	R\$ 1.100,40	R\$ 55,02	R\$ 1.155,42	R\$ 202,00	R\$ 1.048,00
	2.1.2		GP	PGCO	10.1 - Planejar o gerenciamento das comunicações	R\$ 202,00	R\$ 1.310,00	R\$ 13,10	R\$ 1.310,00	R\$ 65,50	R\$ 1.375,50	R\$ 68,78	R\$ 1.444,28	R\$ 202,00	R\$ 1.310,00
	2.1.3		GP	PGE	5.1 - Planejar o gerenciamento do escopo	R\$ 202,00	R\$ 1.834,00	R\$ 13,10	R\$ 1.834,00	R\$ 91,70	R\$ 1.925,70	R\$ 96,29	R\$ 2.021,99	R\$ 202,00	R\$ 1.834,00
	2.1.4		GP	PGRE	Planejar o gerenciamento dos requisitos (5.1)	R\$ 202,00	R\$ 2.096,00	R\$ 13,10	R\$ 2.096,00	R\$ 104,80	R\$ 2.200,80	R\$ 110,04	R\$ 2.310,84	R\$ 202,00	R\$ 2.096,00
	2.1.5		GP	PGCR	6.1 - Planejar o gerenciamento do cronograma	R\$ 202,00	R\$ 2.358,00	R\$ 13,10	R\$ 2.358,00	R\$ 117,90	R\$ 2.475,90	R\$ 123,60	R\$ 2.599,50	R\$ 202,00	R\$ 2.358,00
	2.1.6		GP	PGCS	7.1 - Planejar o gerenciamento dos custos	R\$ 202,00	R\$ 2.620,00	R\$ 13,10	R\$ 2.620,00	R\$ 131,00	R\$ 2.751,00	R\$ 137,55	R\$ 2.888,55	R\$ 202,00	R\$ 2.620,00
	2.1.7		GP	PGRI	11.1 - Planejar o gerenciamento dos riscos	R\$ 202,00	R\$ 3.144,00	R\$ 20,20	R\$ 3.144,00	R\$ 157,20	R\$ 3.301,20	R\$ 165,06	R\$ 3.466,26	R\$ 202,00	R\$ 3.144,00
	2.2		GP	DFMR	5.2 - Coletar os requisitos	R\$ 202,00	R\$ 3.406,00	R\$ 13,10	R\$ 3.406,00	R\$ 170,30	R\$ 3.576,30	R\$ 178,82	R\$ 3.755,12	R\$ 202,00	R\$ 3.406,00
	2.2.1		GP	EEP	6.3 - Definir o escopo	R\$ 202,00	R\$ 3.698,00	R\$ 13,10	R\$ 3.698,00	R\$ 184,40	R\$ 3.882,40	R\$ 192,57	R\$ 4.043,97	R\$ 202,00	R\$ 3.698,00
	2.2.3		GP	EAP	5.4 - Criar a EAP	R\$ 202,00	R\$ 3.930,00	R\$ 13,10	R\$ 3.930,00	R\$ 196,50	R\$ 4.126,50	R\$ 206,33	R\$ 4.332,83	R\$ 202,00	R\$ 3.930,00
	2.3		GP	CRO-LA	6.2 - Sequenciar as atividades	R\$ 202,00	R\$ 4.192,00	R\$ 13,10	R\$ 4.192,00	R\$ 209,60	R\$ 4.401,60	R\$ 220,08	R\$ 4.621,68	R\$ 202,00	R\$ 4.192,00
	2.3.3		GP	CRO-RR	6.4 - Estimar os recursos das atividades	R\$ 202,00	R\$ 4.454,00	R\$ 13,10	R\$ 4.454,00	R\$ 222,70	R\$ 4.676,70	R\$ 233,84	R\$ 4.910,54	R\$ 202,00	R\$ 4.454,00
	2.4.3		GP	PGRI	9.1 - Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	R\$ 202,00	R\$ 4.716,00	R\$ 13,10	R\$ 4.716,00	R\$ 236,80	R\$ 4.952,80	R\$ 247,59	R\$ 5.199,39	R\$ 202,00	R\$ 4.716,00
	2.4		GP	CRO-EDA	6.5 - Estimar as durações das atividades	R\$ 202,00	R\$ 4.978,00	R\$ 13,10	R\$ 4.978,00	R\$ 249,90	R\$ 5.227,90	R\$ 261,35	R\$ 5.489,25	R\$ 202,00	R\$ 4.978,00
	2.3		GP	CRO	6.6 - Desenvolver o cronograma	R\$ 202,00	R\$ 5.502,00	R\$ 20,20	R\$ 5.502,00	R\$ 276,10	R\$ 5.778,10	R\$ 288,86	R\$ 6.066,96	R\$ 202,00	R\$ 5.502,00
	2.3.5		GP	CRO-ECA	7.2 - Estimar os custos	R\$ 202,00	R\$ 5.764,00	R\$ 13,10	R\$ 5.764,00	R\$ 288,20	R\$ 6.052,20	R\$ 302,61	R\$ 6.354,81	R\$ 202,00	R\$ 5.764,00
	2.4.9		GP	PGA	12.1 - Planejar o gerenciamento das aquisições	R\$ 202,00	R\$ 6.026,00	R\$ 13,10	R\$ 6.026,00	R\$ 301,30	R\$ 6.327,30	R\$ 316,37	R\$ 6.643,67	R\$ 202,00	R\$ 6.026,00
	2.4		GP	RR	11.2 - Identificar os riscos	R\$ 202,00	R\$ 6.550,00	R\$ 20,20	R\$ 6.550,00	R\$ 327,50	R\$ 6.877,50	R\$ 343,88	R\$ 7.221,38	R\$ 202,00	R\$ 6.550,00
	2.4		GP	RR	11.3 - Realizar a análise qualitativa dos riscos	R\$ 202,00	R\$ 6.812,00	R\$ 13,10	R\$ 6.812,00	R\$ 340,60	R\$ 7.152,60	R\$ 357,63	R\$ 7.510,23	R\$ 202,00	R\$ 6.812,00
	2.4		GP	RR	11.4 - Realizar a análise quantitativa dos riscos	R\$ 202,00	R\$ 7.074,00	R\$ 13,10	R\$ 7.074,00	R\$ 353,70	R\$ 7.427,70	R\$ 371,59	R\$ 7.799,29	R\$ 202,00	R\$ 7.074,00
	2.4		GP	RR	11.5 - Planejar as respostas aos riscos	R\$ 202,00	R\$ 7.336,00	R\$ 13,10	R\$ 7.336,00	R\$ 366,80	R\$ 7.702,80	R\$ 385,14	R\$ 8.087,94	R\$ 202,00	R\$ 7.336,00
	2.4.10		GP	PGQ	8.1 - Planejar o gerenciamento da qualidade	R\$ 202,00	R\$ 7.598,00	R\$ 13,10	R\$ 7.598,00	R\$ 379,90	R\$ 7.977,90	R\$ 398,90	R\$ 8.376,80	R\$ 202,00	R\$ 7.598,00
	2.3.6		GP	LBCS	7.3 - Determinar o orçamento	R\$ 202,00	R\$ 7.860,00	R\$ 13,10	R\$ 7.860,00	R\$ 393,00	R\$ 8.253,00	R\$ 412,65	R\$ 8.665,65	R\$ 202,00	R\$ 7.860,00
3	3.1	Execução	GP	RDAP	10.2 - Gerenciar as comunicações	R\$ 800,16	R\$ 8.950,16	R\$ 40,01	R\$ 8.950,16	R\$ 433,01	R\$ 9.383,17	R\$ 464,66	R\$ 9.847,83	R\$ 500,16	R\$ 8.950,16
	3.2		GP	RG	13.3 - Gerenciar o engajamento das partes interessadas	R\$ 800,16	R\$ 9.490,32	R\$ 40,01	R\$ 9.490,32	R\$ 473,02	R\$ 9.963,34	R\$ 496,67	R\$ 10.460,00	R\$ 500,16	R\$ 9.490,32
	3.3		GP	SM	8.2 - Realizar a garantia da qualidade	R\$ 800,16	R\$ 10.290,48	R\$ 40,01	R\$ 10.290,48	R\$ 513,02	R\$ 10.773,50	R\$ 538,68	R\$ 11.312,18	R\$ 500,16	R\$ 10.290,48
	3.4		GP	CRO-CP	8.2 - Mobilizar a equipe do projeto	R\$ 800,16	R\$ 11.090,64	R\$ 40,01	R\$ 11.090,64	R\$ 553,03	R\$ 11.613,67	R\$ 580,68	R\$ 12.194,35	R\$ 500,16	R\$ 11.090,64
	3.5		GP	CRO-CC	Atualizar calendários de recursos no cronograma (9.2)	R\$ 800,16	R\$ 11.890,80	R\$ 40,01	R\$ 11.890,80	R\$ 593,04	R\$ 12.483,84	R\$ 622,69	R\$ 13.076,53	R\$ 500,16	R\$ 11.890,80
	3.6		GP	ADE	9.3 - Desenvolver a equipe do projeto	R\$ 800,16	R\$ 12.690,96	R\$ 40,01	R\$ 12.690,96	R\$ 633,05	R\$ 13.294,01	R\$ 664,70	R\$ 13.958,71	R\$ 500,16	R\$ 12.690,96
	3.7		GP	POP	9.4 - Gerenciar a equipe do projeto	R\$ 800,16	R\$ 13.491,12	R\$ 40,01	R\$ 13.491,12	R\$ 673,06	R\$ 14.164,18	R\$ 706,71	R\$ 14.840,89	R\$ 500,16	R\$ 13.491,12
	3.8		GP	Entregas	4.3 - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	R\$ 800,16	R\$ 14.291,28	R\$ 40,01	R\$ 14.291,28	R\$ 713,06	R\$ 14.974,34	R\$ 748,72	R\$ 15.723,06	R\$ 500,16	R\$ 14.291,28
	3.9		GP	CA	12.2 - Conduzir as aquisições	R\$ 800,16	R\$ 15.091,44	R\$ 40,01	R\$ 15.091,44	R\$ 753,07	R\$ 15.814,51	R\$ 790,73	R\$ 16.605,24	R\$ 500,16	R\$ 15.091,44
4	4.1	Monitoramento e Controle	GP	RDAP	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto	R\$ 800,16	R\$ 15.891,60	R\$ 40,01	R\$ 15.891,60	R\$ 793,08	R\$ 16.654,68	R\$ 832,73	R\$ 17.487,41	R\$ 500,16	R\$ 15.891,60
	4.2		GP	RM	4.5 - Realizar o controle integrado de mudanças	R\$ 800,16	R\$ 16.691,76	R\$ 40,01	R\$ 16.691,76	R\$ 833,09	R\$ 17.494,85	R\$ 874,74	R\$ 18.369,59	R\$ 500,16	R\$ 16.691,76
	4.3		GP	SM	5.0 - Controlar o escopo	R\$ 800,16	R\$ 17.491,92	R\$ 40,01	R\$ 17.491,92	R\$ 873,10	R\$ 18.365,02	R\$ 916,75	R\$ 19.281,77	R\$ 500,16	R\$ 17.491,92
	4.4		GP	CRO	6.7 - Controlar o cronograma	R\$ 800,16	R\$ 18.292,08	R\$ 40,01	R\$ 18.292,08	R\$ 913,10	R\$ 19.175,18	R\$ 966,76	R\$ 20.131,94	R\$ 500,16	R\$ 18.292,08
	4.5		GP	CRO-IDC	7.4 - Controlar os custos	R\$ 800,16	R\$ 19.092,24	R\$ 40,01	R\$ 19.092,24	R\$ 953,11	R\$ 20.015,35	R\$ 1.000,77	R\$ 21.016,12	R\$ 500,16	R\$ 19.092,24
	4.6		GP	CRO-IDC	10.3 - Controlar as comunicações	R\$ 800,16	R\$ 19.892,40	R\$ 40,01	R\$ 19.892,40	R\$ 993,12	R\$ 20.855,52	R\$ 1.042,78	R\$ 21.898,30	R\$ 500,16	R\$ 19.892,40
	4.7		GP	RG	13.4 - Controlar o engajamento das partes interessadas	R\$ 800,16	R\$ 20.692,56	R\$ 40,01	R\$ 20.692,56	R\$ 1.033,13	R\$ 21.695,69	R\$ 1.084,78	R\$ 22.780,47	R\$ 500,16	R\$ 20.692,56
	4.8		GP	Entregas Validadas	8.3 - Controlar a qualidade	R\$ 800,16	R\$ 21.492,72	R\$ 40,01	R\$ 21.492,72	R\$ 1.073,14	R\$ 22.536,86	R\$ 1.126,79	R\$ 23.663,65	R\$ 500,16	R\$ 21.492,72
	4.9		GP	SM	Validar solicitações de mudanças implementadas (9.3)	R\$ 800,16	R\$ 22.292,88	R\$ 40,01	R\$ 22.292,88	R\$ 1.113,14	R\$ 23.376,02	R\$ 1.168,80	R\$ 24.544,83	R\$ 500,16	R\$ 22.292,88
	4.10		GP	RR	11.6 - Controlar os riscos	R\$ 800,16	R\$ 23.093,04	R\$ 40,01	R\$ 23.093,04	R\$ 1.153,15	R\$ 24.216,19	R\$ 1.210,81	R\$ 25.427,00	R\$ 500,16	R\$ 23.093,04
	4.11		GP	DAE	12.3 - Controlar as aquisições	R\$ 800,16	R\$ 23.893,20	R\$ 40,01	R\$ 23.893,20	R\$ 1.193,16	R\$ 25.056,36	R\$ 1.252,82	R\$ 26.309,18	R\$ 500,16	R\$ 23.893,20
	4.12		GP	Entregas aceitas	5.5 - Validar o escopo	R\$ 800,16	R\$ 24.693,36	R\$ 40,01	R\$ 24.693,36	R\$ 1.233,17	R\$ 25.896,53	R\$ 1.295,83	R\$ 27.182,36	R\$ 500,16	R\$ 24.693,36
5	5.1	Encerramento	GP	DEA	12.4 - Encerrar as aquisições	R\$ -	R\$ 23.893,20	R\$ -	R\$ 23.893,20	R\$ 1.193,16	R\$ 25.056,36	R\$ 1.252,82	R\$ 26.309,18	R\$ -	R\$ 15.893,20
	5.2		GP	TEP e DEP	4.6 - Encerrar o projeto ou fase	R\$ 2.667,20	R\$ 26.530,40	R\$ 133,30	R\$ 26.530,40	R\$ 1.326,52	R\$ 27.856,92	R\$ 1.382,85	R\$ 29.248,77	R\$ 51,76	R\$ 17.414,90

## APÊNDICE S – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

**PGRH - Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos – versão – 02.01 – 31/08/2017 -  
Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

### 1. Papéis e responsabilidades

#### 1.1 – CAR

1.1.1 Papel: Patrocinador do Projeto, responsável pela Unidade.

1.1.2 Autoridade: Pode definir todas as diretrizes para o Projeto.

1.1.3 Responsabilidade: Proporcionar por meio de sua autoridade as condições para que o Projeto atinja o seu objetivo.

1.1.4 Competência: Experiência profissional na Gestão de outras Unidades Organizacionais do órgão.

1.3 ERSG, RN, JLSB, GMRM, ZSP, EH e FMS

1.3.1 Papel: Beneficiários do Projeto, responsáveis pela implementação dos resultados do Projeto em sua áreas e setores de atuação e junto aos seus subordinados na Unidade.

1.3.2 Autoridade: Apresenta as necessidades dos produtos e exerce a liderança na execução dos resultados do Projeto.

1.3.3 Responsabilidade: Proporcionar por meio de sua autoridade as condições para que os resultados do Projeto possam ser implementados.

1.4 Jaime Ricardo de Brito

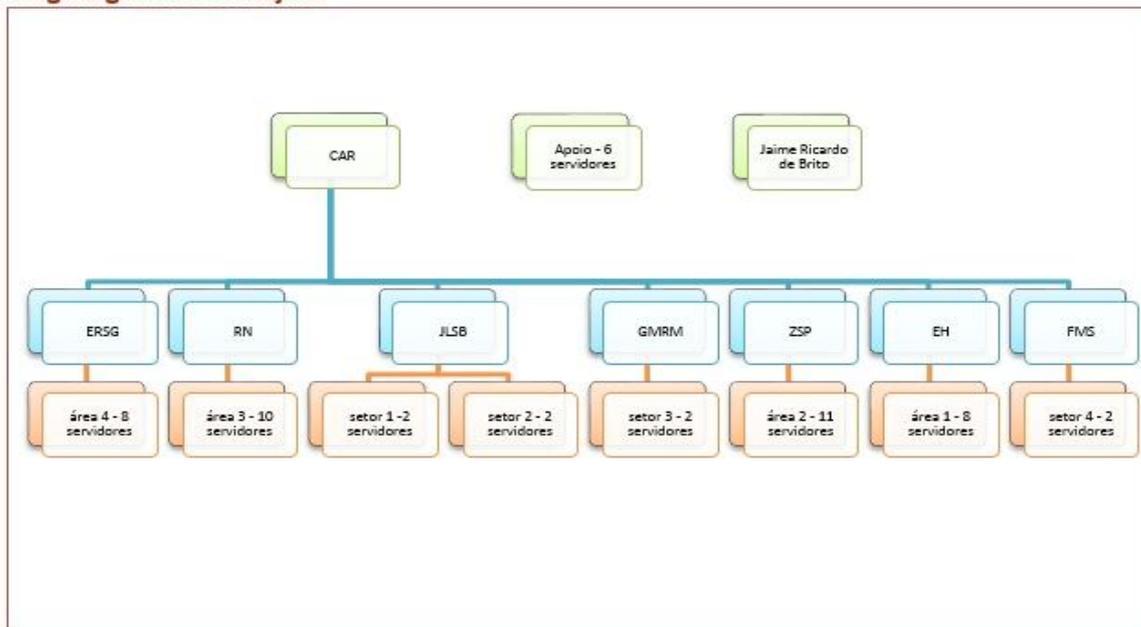
1.4.1 Papel: Gerente do Projeto, responsável pelo gerenciamento do Projeto.

1.4.2 Autoridade: Pode propor todas as ações relacionadas ao gerenciamento do Projeto, tem como instância de aprovação o Patrocinador.

1.4.3 Responsabilidade: Proporcionar a documentação do Projeto e propor a partir dos fundamentos do guia PMBOK 5ª edição as melhores práticas de gerenciamento de Projetos.

1.4.4 Competência: Tem experiência profissional nas áreas e setores, além de especialização em gerenciamento de projetos – práticas PMI.

### 2. Organogramas do Projeto



### 3. Plano de Gerenciamento de Pessoal

#### 3.1 Mobilização do Pessoal

O Patrocinador, o Supervisor e o Gerente do Projeto estão mobilizados desde o início do Projeto. Os Chefes serão mobilizados conforme a necessidade do Projeto e por sua vez serão responsáveis pela mobilização dos seus subordinados.

#### 3.2 Calendários dos Recursos

Serão controlados por planilha específica criada com essa finalidade, o valor dessa ferramenta dependerá do estabelecimento de uma comunicação eficaz com todas as chefias. Serão fatores fundamentais para a construção desse calendário todos os períodos de ausência dos servidores (férias, licenças capacitação, folgas, atestados, etc.).

#### 3.3 Plano de Liberação do Pessoal

Os profissionais serão liberados depois do de acordo da entrega, que será formalizado pela pessoa apontada em cada entrega.

#### 3.4 Necessidades de Treinamento

Basicamente, todos os profissionais já estão treinados nas atividades que serão realizadas, necessidades pontuais de treinamento serão tratadas caso a caso.

#### 3.5 Reconhecimento e Recompensas

Os servidores serão reconhecidos por sua contribuição com o desenvolvimento do projeto por meio de elogios.

#### 3.6 Conformidade

O Projeto deverá seguir toda a normatização estabelecida para a Unidade na condução dos seus trabalhos.

#### 3.7 Segurança

Será tratada sob a perspectiva de gerenciamento de riscos.

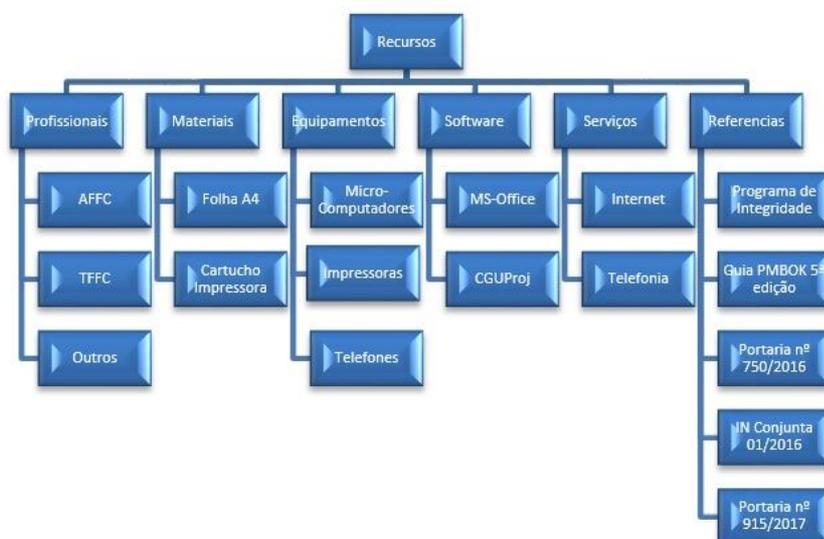
Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGP
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

## APÊNDICE T – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RECURSOS

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGP
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**EARE - Estrutura Analítica dos Recursos – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**



## APÊNDICE U – REGISTRO DE QUESTÕES

### RQ - Registro das Questões

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

ID	1	2	3	4	5	6
ID Associada	2.3	2.3	1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4			
Parte que Identificou	Patrocinador	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos			
Data da Identificação	20/03/2017	01/05/2017	20/07/2017			
Descrição da Questão	Prazos estimados são realistas?	Como estabelecer um maior comprometimento das partes interessadas com os prazos definidos no projeto, dado o período de alta demanda de auditoria?	Com a mudança da autoridade máxima da Unidade Organizacional, qual o destino do projeto?			
Tipo de Questão	Tempo	Tempo	Tempo/Custo/Escopo			
Parte Interessada Responsável	Gerente de Projetos	Patrocinador	Gerente de Projetos			
Status / Situação	Atendida	Não Atendida	Em Atendimento			
Ação Requerida	Solicitação de Mudança	Cancelada, tendo em vista a Refundação do Projeto	Solicitação de Mudança			
Data de Resolução Planejada	01/04/2017	05/06/2017	31/08/2017			
Data de Resolução Replanejada		31/07/2017	08/09/2017			
Comentários / Histórico	Solicitação de Mudança formulada e aprovada, resultando em reprogramação.	A situação coloca o projeto em risco, pois não há prioridade para as ações necessárias para a continuidade do projeto.	Solicitação de Mudança formulada e aprovada, resultando em refundação do Projeto, aguardando a reunião de <i>kick off</i> .			

## APÊNDICE V – REGISTRO DE MUDANÇAS

### RM - Registro das Mudanças

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

ID	1	2	3	4	5	6
ID Associada	2.3	1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4				
Solicitante	Patrocinador	Novo Patrocinador				
Número de Identificação	1	2				
Data da Solicitação	20/03/2017	31/07/2017				
Tipo de Mudança	reprogramação	refundação				
Descrição da Mudança	Alteração do prazo para finalização do Planejamento para 31/05/2017	Revisão geral do projeto de forma que ele tenha mais efetividade, mantendo o prazo final inalterado.				
Status / Situação	Aprovada	Aprovada				
Parecer do Gerente do Projeto	De acordo	De acordo				
Parecer do CCM	De acordo	De acordo				
Data do Parecer do CCM	31/03/2017	31/08/2017				
Comentários	Essa mudança se fez necessária devido a indispensabilidade de participação das principais partes interessadas no processo de definição dos requisitos e registro de riscos.	Essa mudança se fez necessária devido a alteração de comando da Unidade Organizacional, combinada com a avaliação de que o Projeto não estaria atendendo a efetividade esperada.				

## APÊNDICE W – PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGP
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**PGQ - Plano de Gerenciamento da Qualidade – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação**

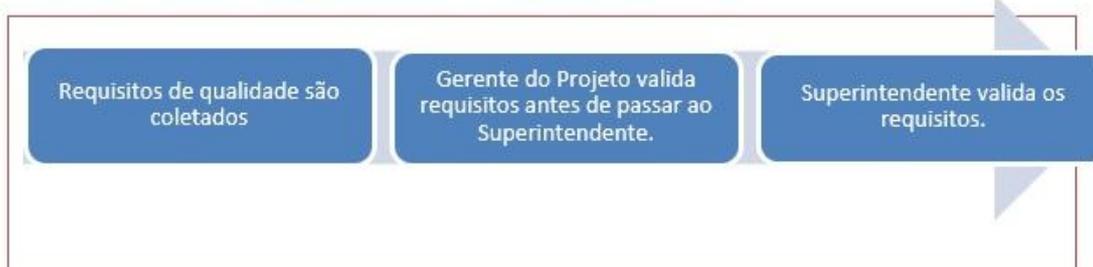
**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

### 1. Metodologia

A qualidade do projeto será gerenciada utilizando como principal referência os requisitos de qualidade do documento DMRR.

### 2. Processos relacionados ao gerenciamento da qualidade do Projeto



### 3. Expectativas e tolerâncias revisadas das partes interessadas

As expectativas e tolerância das partes interessadas serão registradas a partir das premissas, requisitos de qualidade, métricas, checklist (listas de verificação) construídas no Projeto. O contínuo engajamento das partes interessadas será a métrica de sucesso.

### 4. Formato de relatórios

Todos os relatórios serão tratados no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

### 5. Auditoria e rastreabilidade

Será viabilizada a partir dos registros do documento DMRR.

## APÊNDICE X – LISTA DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE

### LVQ - Lista de Verificação da Qualidade (Checklist)

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

#### Produto, processo ou atividade verificado

Plano de Gerenciamento do Projeto

#### 2. Data da verificação

31/08/2017

#### Documentos associados

Requisito 4

#### 4. Responsável pela verificação

Gerente de Projetos

#### Orientações / Comentários

O Plano de Gerenciamento do Projeto é o documento central que define a base de todo o trabalho do projeto. Esse documento define como o projeto é executado, monitorado e controlado, e encerrado.

Itens a verificar	OK	Observações
O plano faz referência a todos os planos auxiliares elaborados para o gerenciamento do projeto?	✓	Sim.
Descreve brevemente o propósito de cada um, isto é, de todos os planos auxiliares?	✓	Apenas o título, deixando a descrição mais detalhada para o próprio plano auxiliar, que é acessado por link.
Todas as áreas de conhecimento tratadas no Guia PMBOK estão contempladas entre os planos auxiliares referenciados no PGP?	✓	Sim.
Mantém a descrição do produto ou serviço que o projeto criará ou modificará, o resultado a ser alcançado pelo projeto?	✓	Sim, deixando os detalhes para a Especificação do Escopo do Projeto, que é acessada por link.
Inclui um quadro resumo do cronograma do projeto, por exemplo, contendo os marcos ou datas importantes, se houver, a data planejada para o término do trabalho do projeto?	✓	Não é apresentado dessa forma, esse quadro é apresentado no Termo de Abertura do Projeto, no PGP o próprio cronograma é acessado por link.
Inclui um quadro resumo do orçamento do projeto?	✓	Não é apresentado dessa forma, esse quadro é apresentado no Termo de Abertura do Projeto, no PGP a Lista de Base dos Custos é acessada por link.
Registra as premissas assumidas no projeto de forma a proteger os interesses da equipe de gerenciamento e dos demais especialistas no trabalho do projeto?	✓	Sim.
Registra as restrições identificadas para o projeto e que limitam as ações da equipe do projeto?	✓	Sim, nas diretrizes para a execução do projeto. Essa informação complementar desta forma as restrições já apresentadas no Termo de Abertura do Projeto.
Inclui o tratamento de questões durante todo o ciclo de vida do projeto, seja no próprio PGP ou no plano auxiliar?	✓	Sim.
Exclui aspectos do gerenciamento de áreas de conhecimento já tratadas em planos auxiliares referenciados no PGP?	✓	Sim.
Inclui o gerenciamento de configuração para o projeto, no próprio PGP ou em plano auxiliar, de forma a garantir que os documentos que registram as linhas de base do projeto estejam sob controle formal de mudança.	✓	Sim.
Inclui o gerenciamento de mudanças, no próprio PGP ou plano auxiliar, em sintonia com o gerenciamento de configuração estabelecido para o projeto?	✓	Sim.
Contém orientações para o monitoramento e controle do trabalho durante a sua execução, conforme as ações planejadas por meio dos planos auxiliares?	✓	Sim.
O plano orienta ações para o encerramento do projeto como, por exemplo, a divulgação de lições aprendidas, emissão de termo de encerramento, entre outros?	✓	Sim.

Assinatura do responsável pela verificação

## APÊNDICE Y – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PGA
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

**PGA - Plano de Gerenciamento das Aquisições – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação**

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

[Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto](#)

**1. Produtos, serviços ou resultados que serão obtidos externamente à organização executora**

Capacitação do Gerente de Projetos contratada pelo próprio servidor antes do início do Projeto

**2. Ações que a equipe de gerenciamento do projeto pode adotar unilateralmente**

O Gerente de Projetos deve manter a adimplência do contrato, efetuando os pagamentos das mensalidades.

**3. Padrões de documentos a utilizar nas Aquisições**

O Contrato de Prestação de Serviço Educacional, os Boletos Bancários e os Recibos.

**4. Métricas de desempenho de fornecedores a serem utilizadas**

O desempenho do fornecedor será avaliado no final do contrato. Será aplicado questionário de avaliação de Capacitação.

**5. Gerenciamento da aquisição**

Tendo em vista a obtenção de apoio financeiro para a realização da capacitação, os recibos deverão ser tramitados internamente para obtenção de ressarcimento parcial das despesas.

## APÊNDICE Z – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

### PGRI - Plano de Gerenciamento dos Riscos – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

#### Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

##### Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto

#### 1. Metodologia

Será utilizada além da proposta de metodologia de avaliação de riscos consignada no Guia PMBOK 5ª edição, o referencial da IN Conjunta 01/2016 e da Portaria 915/2017 para compor a metodologia que será utilizada na Unidade Organizacional com foco no Plano de Integridade da Unidade.

#### 2. Papéis e responsabilidades

A autoridade máxima da Unidade em conjunto com os chefes de área atuarão como o Comitê de Gestão Estratégica, sendo responsáveis pelas deliberações e decisões sobre as recomendações do Comitê Gerencial; Os Chefes das áreas em conjunto com a autoridade máxima da Unidade atuarão como o Comitê Gerencial (Comitê de Gestão de Riscos) sendo responsáveis pela avaliação dos riscos e priorização das recomendações e transmissão dessas ao Comitê de Gestão Estratégica, acompanhamento da execução, promovendo as articulações necessárias, proporcionando canais de participação com os servidores, não tendo função deliberativa; e O Chefe da área de planejamento e o Gerente de Projetos atuarão como uma área de gerenciamento de Riscos, sendo responsável pela realização do suporte operacional, padronização do envio de informações das áreas e consolidando os resultados obtidos e transmitindo esses para o Comitê Gerencial.

#### 3. Orçamento

Não há a necessidade de um orçamento específico para os riscos desse projeto.

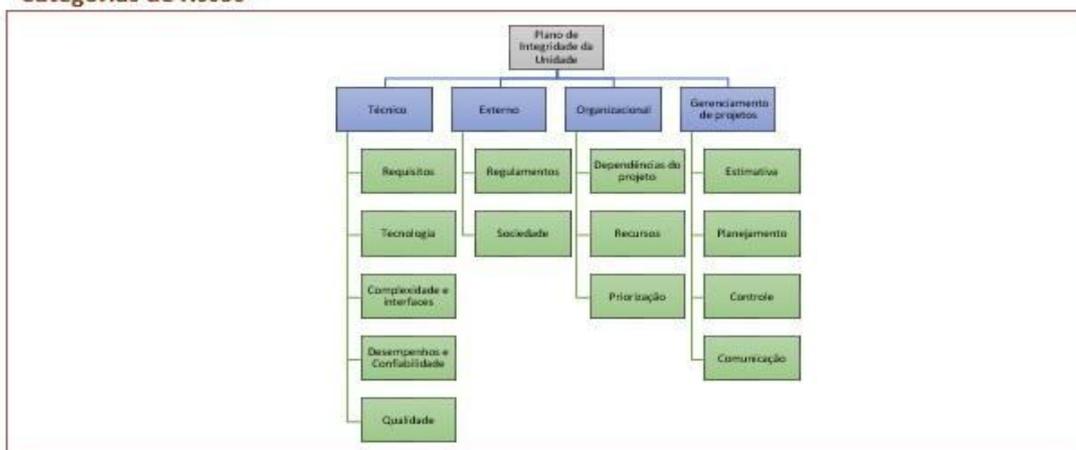
#### 4. Prazos associados

São tratados no cronograma.

#### 5. Processos relacionados à estratégia para gerenciamento dos riscos

Os riscos serão monitorados e discutidos nas reuniões periódicas de gestão do projeto. (periodicidade semanal).

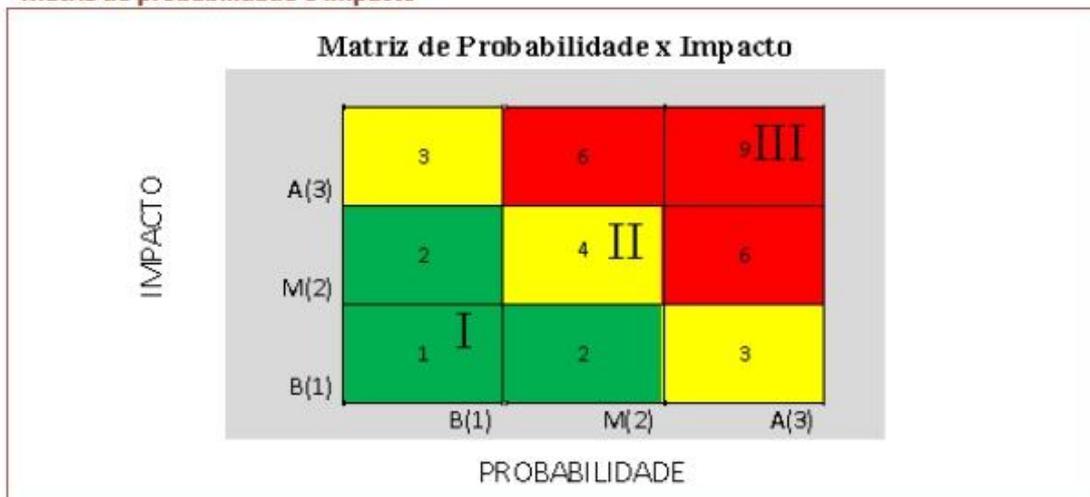
#### 6. Categorias de riscos



### 7. Definições de probabilidade e impacto de riscos

As probabilidades serão tratadas a partir da classificação de Alta (> 60%), Média (< 60% e > 40%) e Baixa (< 40%). O impacto será tratado a partir de uma classificação de Alto (possui alto nível de impacto), Médio (possui razoável nível de impacto) e Baixo (possui pouco nível de impacto).

### 8. Matriz de probabilidade e impacto



### 9. Tolerâncias revisadas das Partes Interessadas

Serão formalmente tratados somente os riscos que forem classificados no setor III, os riscos do setor II serão monitorados, enquanto os riscos do setor I serão aceitos. Serão priorizados o tratamento dos riscos negativos.

### 10. Formato de relatórios

Todos os relatórios serão tratados no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

### 11. Auditoria e rastreabilidade

Será efetuada trimestralmente.

## APÊNDICE AA – PLANO DE MELHORIA DO PROCESSO

Controle de versões		
Versão	Data	Atualização
01.00	08/03/2017	Criação do PMPR
01.01	31/03/2017	Revisão de aprovação do artefato
02.00	31/05/2017	Revisão de reprogramação
02.01	31/08/2017	Revisão de refundação

### PMPR - Plano de Melhorias no Processo – versão 02.01 – 31/08/2017 - Refundação

**Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]**

#### [Plano Auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto](#)

#### 1. Limites do processo

Os processos deste projeto terão como referência o Guia PMBOK 5ª edição. As adaptações constam nos documentos PGP - Plano de Gerenciamento do Projeto e no CR - Cronograma do Projeto.

#### 2. Configuração do processo

A principal referência para a configuração do processo de gestão do projeto é o CR - Cronograma do Projeto, tendo em vista que todos os processos, tanto de gerenciamento como de execução do projeto constam no documento. Processos específicos das áreas constam nos respectivos planos auxiliares.

#### 3. Métricas do processo

Os processos serão comparados com outros projetos em que o gerente do projeto participou. Tendo em vista a experiência limitada do órgão em gerenciamento de projetos, a especialização em curso oferecerá os subsídios necessários para essa métrica.

#### 4. Metas para melhoria do desempenho

Haja vista o caráter de desenvolvimento inicial desse projeto, não serão firmadas nesse momento metas para a melhoria do desempenho.

## APÊNDICE AB – REGISTRO DOS RISCOS

RR - Registro dos Riscos																								
Projeto: [UNIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]																								
ID	Objetivo Impacto do	Prioridade	Identificação do Risco				Análise Qualitativa				Plano de Resposta ao Risco													
			Evento	Status do risco	Data da Identificação	Identificador	Tipo de Risco	Probabilidade	Impacto	Grau do Risco	Efeito	Estratégia	Causas Raiz	Gatilhos	Ação de resposta ao risco	Responsável	Data limite	Riscos Residuais	Riscos Secundários	Ação de contingência ao risco	Responsável pela contingência	Reserva para contingência (R\$)	Categoria do risco	Lição Aprendida
1	Custo		Comunicação ineficiente com as partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	médio	amarelo	Aumenta o custo, tendo em vista a necessidade de aumentar a quantidade de horas da equipe do projeto para comunicar.	Mitigar	Deficiências do Plano de Comunicação e/ou do Monitoramento e Controle.	Respostas comportamentais desconexas com a proposta do projeto.	Aprimorar o Plano de Comunicação, providenciando a abertura de canais de comunicação mais eficientes com as partes interessadas.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Monitoramento e Controle durante a execução do Projeto não apresentarem os resultados esperados.	Não identificados	Provocar o realinhamento e manter a atenção nos resultados, por meio de um monitoramento e controle eficiente.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Comunicação	
2	Tempo		Definição de prazos incompatíveis com a disponibilidade das partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	alto	vermelho	Aumento do prazo necessário para execução das etapas do projeto.	Mitigar	Desconhecimento prévio das prioridades e compromissos das partes interessadas	Ausências e falta de reuniões e demais atividades definidas para a execução do projeto	Identificar com precisão as prioridades e compromissos das partes interessadas de modo a favorecer a compatibilidade dos prazos com a disponibilidade das partes interessadas.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Novos compromissos e demandas prioritárias que alterem a disponibilidade das partes interessadas.	Não identificados	Manter contato permanente com as principais partes interessadas de modo a possibilitar uma agenda mais eficiente.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Estratégia	
3	Escopo		Desenvolvimento do produto em desacordo com a expectativa das principais partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	alto	vermelho	Entrega de um produto inadequado, implicando desaprovação das principais partes interessadas.	Mitigar	Levantamento das expectativas das principais partes interessadas deficiente.	Dificuldades de validação das entregas parciais do projeto.	Trabalhar ativamente na proposição das expectativas das principais partes interessadas, esclarecendo as limitações e não se contentando com uma expectativa mal formulada.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Alienação das principais partes interessadas e, novas expectativas não comunicadas e avaliadas.	Não identificados	Atentar para o monitoramento e controle do registro de questões de forma a antecipar alterações não previstas inicialmente.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Planejamento	
4	Qualidade		Incapacidade de mobilizar as partes interessadas para o nível adequado de envolvimento no Projeto	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	médio	amarelo	Ausência de comprometimento das partes interessadas com os resultados do projeto.	Mitigar	Plano de gerenciamento das partes interessadas incompleto e insuficiente.	As partes interessadas não se envolvem no nível desejável.	Formular estratégias de mobilização das partes interessadas de forma escalonada, monitorando e controlando continuamente a adequação do plano proposto.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Resistência e interesse por interesses pessoais não divulgados.	Não identificados	Formular novas estratégias de mobilização de modo a garantir o maior apoio possível.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Planejamento	
5	Qualidade		Transferência de conhecimento sobre o Gerenciamento de Projetos para as principais partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Oportunidade	média	alto	vermelho	Potencialização de utilização das ferramentas do Gerenciamento de Projetos na atuação dos líderes.	Explorar	Utilização do Guia PMBOK 6ª edição como base do gerenciamento de projetos.	As principais partes interessadas demonstram pela conversa terem assimilado os conceitos chave do gerenciamento de projetos.	Aproveitar as oportunidades de contato com as partes interessadas para divulgar os conceitos, conhecimentos, processos, ferramentas e técnicas identificadas no Guia PMBOK 6ª edição.	Gerente de Projetos	31/12/2017	Não identificados	Não identificado	Gerente de Projetos	Não calculadas	Tecnologia		
6	Tempo		Falta de prioridade na realização do Projeto pelas principais partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	alto	vermelho	Dificuldade de cumprimento de prazos.	Prevenir	Desconhecimento do potencial da realização do projeto contribuir com a gestão da organização.	Postergação das principais partes interessadas dos assuntos relacionados com o projeto.	Eclarecimento e evidenciamento do potencial da realização do projeto contribuir com a gestão da organização.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Não identificados	Não identificados	Intensificar a resposta ao risco.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Priorização	
7	Escopo		Definição insuficiente dos requisitos do produto	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	alto	vermelho	Plano de integridade em desacordo com as especificações necessárias para a sua utilização.	Mitigar	Deficiências nos requisitos do produto.	Dificuldades de validação das etapas do produto.	Fazer o levantamento dos requisitos do produto da forma mais abrangente possível.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Existência de requisitos ainda não identificados	Atraso no cronograma devido ao aumento do trabalho para desenvolver melhor os requisitos.	Atentar para o monitoramento e controle do registro de questões de forma a atender aos requisitos não identificados inicialmente.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Requisitos	
8	Qualidade		Qualidade do produto aquém da expectativa das principais partes interessadas	Ativo	23/02/2017	Gerente de Projetos	Ameaça	média	médio	amarelo	Produto em desacordo com os critérios de Qualidade definidos.	Prevenir	Levantamento dos requisitos de qualidade deficiente ou controle de qualidade deficiente.	Revisões de qualidade identificam deficiências acima da tolerância das principais partes interessadas.	Realizar um levantamento de requisitos de qualidade abrangente, exercendo um controle de qualidade proativo.	Gerente de Projetos	31/03/2017	Não identificados	Não identificados	Revisar os requisitos de qualidade e intensificar as ações de monitoramento e controle dessa área.	Gerente de Projetos	Não calculadas	Qualidade	

## APÊNDICE AC – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

### TEP - Termo de Encerramento do Projeto

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

**1. Cliente**

Patrocinador

**2. Data de encerramento do projeto**

31/12/2017

**3. Principais mudanças aprovadas**

As principais mudanças aprovadas dizem respeito ao prazo de execução em dois momentos, em um primeiro momento foi aprovada uma reprogramação, em um segundo momento com a mudança do Patrocinador houve uma reformulação do Projeto que indicou sua refundação.

**4. Principais desvios**

Os principais desvios ocorreram no prazo, pois o custo e o escopo foram mantidos dentro do inicialmente estimado.

**5. Principais lições aprendidas**

- O sucesso de um projeto com poucos recursos financeiros, no qual o principal recurso é humano, depende fundamentalmente do engajamento das partes interessadas.
- Quando as principais partes interessadas têm um grau de autoridade superior ao gerente de projeto, existe uma dependência essencial do Patrocinador atuar como mobilizador dessas autoridades para o projeto.
- O posicionamento do gerente de projetos e o acesso desse profissional à autoridade máxima da unidade é fundamental para o engajamento das partes interessadas mais resistentes.

**6. Comentários do Cliente**

Ver comentários do Patrocinador.

**7. Comentários do Patrocinador**

Espera-se que a aplicação do plano formulado consiga atender os objetivos propostos de integridade.

Jaime Ricardo de Brito

CAR

**Assinatura do controle da qualidade**

**Assinatura do Cliente**

Jaime Ricardo de Brito

CAR

**Assinatura do Gerente do Projeto**

**Assinatura do Patrocinador**

# APÊNDICE AD – RELATÓRIO DE DESEMPENHO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

## RDAP - Relatório de Desempenho e Acompanhamento do Projeto - número 01

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

Data base: 01/04/2017

### 1. Análise do desempenho até o momento

O projeto encontra-se na fase de planejamento, a DMRR e o Registro de Riscos encontram-se incompletos devido a dificuldades de realização das reuniões programadas com as partes interessadas, tendo em vista mudanças estruturais em andamento na Unidade, as quais têm tomado muito tempo do Patrocinador.

### 2. Previsões conforme planejado

Todos os documentos, com exceção da DMRR e Registro de Riscos foram entregues e validados dentro do cronograma inicialmente planejado.

### 3. Previsões considerando desempenho até o momento

Considerando o desempenho até o momento, em que pese o atraso de planejamento a ser incorporado, entende-se que é possível manter o prazo final de entrega inalterado. Até o presente momento as alterações de prazo não tiveram impacto nos custos estabelecidos, uma vez que a força de trabalho tem outras atribuições que lhe são destinadas.

### 4. Situação atual dos riscos

No levantamento inicial de riscos estabelecido pelo Gerente de Projetos, a reprogramação aprovada significa a materialização do risco 2 (Definição de prazos incompatíveis com a disponibilidade das partes interessadas) e do risco 6 (Falta de prioridade da realização do Projeto pelas principais partes interessadas), o que exige a aplicação das respostas planejadas. (Em andamento)

### 5. Situação atual das questões

As questões estão sendo levantadas lentamente, dada a atual situação do ambiente em que o projeto está inserido.

### 6. Trabalho concluído durante o período

Os documentos de iniciação e de planejamento, os quais foram validados, com exceção da DMRR e Registro dos Riscos que necessitam ainda da participação das outras partes interessadas para serem finalizados.

### 7. Trabalho a ser concluído no próximo período

Finalização da DMRR e continuidade do processo de Registro dos Riscos com a participação das principais partes interessadas e execução conforme o planejado das outras etapas do projeto.

### 8. Resumo das mudanças aprovadas no período

Foi aprovada a reprogramação do projeto, sem impacto no restante do planejamento.

### 9. Gerenciamento de Valor Agregado

O gerenciamento de valor agregado indica que o projeto encontrava-se dentro dos custos previstos, com o prazo atrasado. A partir da reprogramação ajustada espera-se que o cronograma seja cumprido sem alteração do prazo final de realização do Projeto. (IDP = 0,883 e IDC = 1,049)

### 10. Outras informações relevantes

O projeto encontra-se com a situação suspensa, sendo retomado a partir do agendamento da reunião de validação da DMRR e Registro dos Riscos.

## APÊNDICE AE – RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO TRABALHO

### RDT - Relatório de Desempenho do Trabalho – número 01

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

**1. Responsável**

Gerente de Projetos

**2. Data base do relatório**

01/04/2017

**3. Principais atividades em execução (com %)**

Documentação do Planejamento (PGP, Planos Auxiliares e Linhas de Base) em 88%.

**4. Próximas atividades a executar**

Validação DMRR e Validação Registro de Riscos, encerrando a fase de planejamento.

**5. Comentários gerais**

O Desempenho do Trabalho segue conforme os custos inicialmente previstos, com a reprogramação realizada, o projeto segue sem alteração dos prazos finais, havendo a possibilidade de adiantar alguns elementos de execução do projeto.

**6. Questões**

A principal questão formulada no período foi relativa à factibilidade dos prazos inicialmente estabelecidos devido ao compromisso assumido com a reestruturação da Unidade e período de auditorias.

**7. Mudanças**

Essa questão exigiu uma reprogramação dos prazos, que foi aprovada, em princípio não impactando no prazo final de execução do projeto.

Jaime Ricardo de Brito

**Assinatura do Responsável**

## APÊNDICE AF – TERMO DE ACEITE DA ENTREGA

### TAE - Termo de Aceite da Entrega - PGP

Projeto: [PIUNIDADE] - [Estabelece o Plano de Integridade da Unidade]

**1. Nome do validador**

CMMC

**2. Cargo**

Superintendente

**3. Função no projeto**

Patrocinador

**4. Data da validação**

20/03/2017

**5. Comentários do validador**

Ficam validados o Plano de Gerenciamento do Projeto e os respectivos documentos auxiliares, indica-se a necessidade de suspender o Projeto tendo em vista a necessidade de Validação da DMRR e do Registro de Riscos em reuniões com todas as lideranças do Projeto, sugerindo a reprogramação para que a execução seja iniciada em 01 de junho de 2017. Dessa forma, existirá possibilidade de se validar esses documentos envolvendo todas as principais partes interessadas. Essa necessidade é estabelecida tendo em vista o andamento do Projeto de reestruturação da Unidade e a forte demanda de auditorias no período.

CMMC

**Assinatura do validador**

Jaime Ricardo de Brito

**Assinatura do Gerente do Projeto**

ERSG

**Assinatura do controle de qualidade**