

Metodologia de Gestão de
Projetos Estratégicos da
Controladoria-Geral
da União

2023

Vinícius Marques de Carvalho

Ministro da Controladoria-Geral da União

Vânia Lúcia Ribeiro Vieira

Secretária-Executiva

Cláudio Torquato da Silva

Secretário-Executivo Adjunto

Flávia Amaral

Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica

Gustavo Rezende Soares

Coordenador-Geral de Processos e Riscos

Equipe Técnica Responsável

Elga Pedreira Mendes

Márcia Myuki Takenaka Fujimoto

ÍNDICE

Apresentação	7
Atividade continuada	8
Projeto.....	8
Gestão de Projetos.....	8
Áreas de conhecimento	8
Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos	9
Detalhamento das fases.....	9
1. Proposição.....	9
2. Planejamento	14
3. Execução e Controle.....	19
4. Encerramento	21

GLOSSÁRIO

Agente Interlocutor de Projetos – Servidor designado para, em sua unidade, assessorar gestores, equipes técnicas e gerentes de projetos estratégicos. Atua como ponto de contato entre a unidade e a Secretaria-Executiva.

Caminho crítico - é a sequência de atividades que devem ser concluídas nas datas programadas para que o projeto possa ser concluído dentro do prazo final.

Comitê de Governança Interna (CGI/CGU) - instância máxima de gestão em governança de projetos estratégicos na CGU.

Comitê Gerencial de Planejamento Estratégico – Instância intermediária de gestão em governança de projetos estratégicos na CGU.

Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGE/CGU) - Unidade organizacional responsável pelo gerenciamento coordenado dos projetos estratégicos da CGU.

Estrutura Analítica do Projeto - EAP – *Work Breakdown Structure (WBS)* - Diagrama orientado a produtos que define e organiza o escopo total do projeto. Representa graficamente os produtos que serão entregues pelo Projeto Estratégico.

Entregas - Produtos ou serviços verificáveis, previstos no escopo do projeto. Contribuem para o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Equipe Técnica – conjunto de servidores envolvidos diretamente na execução de determinado projeto.

Escopo - é o que será feito no projeto; descrição detalhada dos produtos e serviços a serem gerados para atender os objetivos do projeto.

Gestão de Projetos - É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para a realização das atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos e objetivos.

Gerente de projeto - Servidor designado pela Unidade Responsável para a condução dos projetos no âmbito da CGU, o que compreende planejar, executar e controlar projetos. Todos os projetos devem ser conduzidos por um gerente de projeto e seu substituto.

Indicador - Forma de medição (métrica) que sintetiza informações sobre o desempenho ou sobre o resultado de um trabalho. É empregado para acompanhar a evolução de uma situação ao longo do tempo.

Ideia/Proposta de projeto. Contém informações iniciais sobre objetivo, escopo, estimativas de custos e prazos, entre outras.

Lições aprendidas - Experiências e aprendizagens obtidas a qualquer momento do ciclo de vida dos projetos. O registro visa ao aprimoramento de projetos futuros, para evitar erros e atrasos, e ao compartilhamento de acertos e ações bem-sucedidas.

Linha de base (*Baseline*) - Plano aprovado para um projeto, a ele somadas ou subtraídas as mudanças aprovadas. É comparada com o desempenho real para determinar a saúde

do projeto, demonstrando os desvios de escopo, prazo e custos.

Mapa Estratégico - é uma ferramenta de gestão que apresenta visualmente os objetivos estratégicos da instituição, bem como sua visão de futuro.

Marco - Ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo, com duração igual a zero.

Meta - Resultado esperado de um indicador de uma ação ou de um conjunto de ações, em determinado período de tempo. A meta especifica valor e prazo e reflete um propósito.

Metodologia - Sistema de práticas, métodos, procedimentos e regras usadas pelas pessoas que trabalham em uma disciplina.

Metodologia de Gestão de Projetos Estratégicos – MGPE/CGU - Conjunto de conhecimentos e técnicas que objetiva nortear a atuação dos agentes envolvidos na condução dos projetos estratégicos da CGU.

Missão – É a razão de ser, o motivo pelo qual a instituição existe. Ela expressa, por meio de uma declaração, a orientação que deve nortear a atuação do seu conjunto de servidores.

Visão - Expressão da idealização de um estado futuro desejado para a organização num horizonte de médio ou longo prazo.

Objetivo Estratégico - Situação específica a ser buscada pela organização, que contribui para a realização da Visão de Futuro. Pode ser contextualizado mediante descrição de resultados associados.

Operação continuada - Trabalho de natureza repetitiva que envolve ações tipicamente rotineiras e de caráter permanente.

Orientações Estratégicas - Conjunto formado por Missão, Visão de Futuro, Objetivos Estratégicos e Valores Organizacionais, definidos pela alta administração.

Pacote de Trabalho – Conjunto de tarefas necessárias para criar um resultado específico no projeto.

Partes interessadas (Stakeholders) – Pessoas, organizações – como clientes, patrocinadores, organizações executoras, Unidades Envolvidas – e o público que estejam envolvidos ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa no projeto. Podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

Portfólio corporativo - Abordagem conjunta de projetos com o objetivo de verificar sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos e aprimoramento dos processos de trabalho.

Premissas - Fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.

Prioridade estratégica - Desdobramento dos objetivos estratégicos, do longo para o médio e o curto prazo. É a especificação das mudanças, melhorias ou inovações

necessárias nos processos e produtos, a partir da qual se criam projetos ou iniciativas.

Processo - Conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos, com agregação de valor, atendendo à demanda do cliente. Um processo de trabalho contribui para uma função ou obrigação legal. Diferentes níveis de agregação de processo de trabalho compõem a cadeia de valor.

Projeto - Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Projeto estratégico - Projeto que contribuirá diretamente para atingimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente para realização da Visão da instituição.

Público-alvo - Cliente, usuário ou beneficiário a quem se destina o bem ou o serviço produzido.

Recurso – Pessoas, equipamentos, sistemas, procedimentos, serviços de terceiros, orçamento, materiais, infraestrutura física e tecnológica.

Resultado – Entregas realizadas a partir da execução de projetos. Os resultados incluem efeitos (por exemplo, sistemas integrados, processo revisado, unidade reestruturada, testes, pessoal treinado etc.) e documentos (por exemplo, políticas, planos, estudos, procedimentos, especificações, relatórios etc.).

Sistema de Gestão de Projetos - Solução de tecnologia da informação adquirida ou desenvolvida pela CGU para atender às necessidades de Gerenciamento de Projetos. Permite o acompanhamento da execução de todo o Ciclo de Vida dos projetos.

Unidade Envolvida - Unidade que participa do projeto com atribuições e responsabilidades específicas. Auxilia a Unidade Responsável na elaboração das entregas (produtos e serviços) do projeto.

Unidade Responsável - Unidade à qual o projeto estratégico se vincula. É responsável pela proposição, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

Apresentação

Para a elaboração desta metodologia utilizou-se como referenciais o Guia PMBOK® (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), do *Project Management Institute (PMI®)*, e a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, de Programas e de Portfólios Corporativos do Banco Central do Brasil.

A Metodologia de Gestão de Projetos - MGPE é um conjunto de conhecimentos e técnicas que objetivam orientar a atuação dos gerentes de projetos estratégicos no Gerenciamento de Projetos na Controladoria-Geral da União (CGU), possibilitando:

- padronização de procedimentos e práticas, com estabelecimento de linguagem comum;
- melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- diminuição de custos e aumento de produtividade, com a melhoria do custo-benefício do projeto;
- redução de riscos operacionais;
- melhoria no compartilhamento de informações e de conhecimentos do projeto;
- acompanhamento e monitoramento gerencial estruturado; e
- organização de informações para tomada de decisão da Alta Administração.

A Metodologia apresentada é obrigatória para todo o ciclo de vida dos projetos que forem definidos como estratégicos, como também é recomendada, no que couber, para gerenciamento dos demais projetos da CGU.

CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Para melhor compreensão do gerenciamento de projetos, são importantes algumas definições e considerações.

Atividade continuada

Trabalho de natureza repetitiva que envolve ações tipicamente rotineiras e de caráter permanente. Normalmente, possui as seguintes características:

- não possui um limite de prazo definido para término;
- visa manter produtos ou serviços para a organização;
- possui uma equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter permanente; e
- em regra, está relacionada à Cadeia de Valor da instituição.

Projeto

Esforço temporário (início e fim definidos) empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Geralmente, um projeto possui as seguintes características:

- possui início e fim bem definidos;
- visa gerar produtos ou serviços originais para a organização;
- demanda coordenação e gerenciamento; e
- em regra, está relacionado ao Planejamento Estratégico da instituição.

Gestão de Projetos

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Busca-se atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, em um certo prazo, com custo e qualidade pré-definidos, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

No intuito de permitir uma gerência eficaz e eficiente, os projetos são planejados estabelecendo-se sequência previsível de ações para o alcance de seus resultados, que se desenvolvem dentro dos limites de custo e de prazo definidos.

Segundo o *Project Management Body of Knowledge*, os conhecimentos e as práticas em Gerenciamento de Projetos podem ser organizados em dez áreas de conhecimento:

Áreas de conhecimento

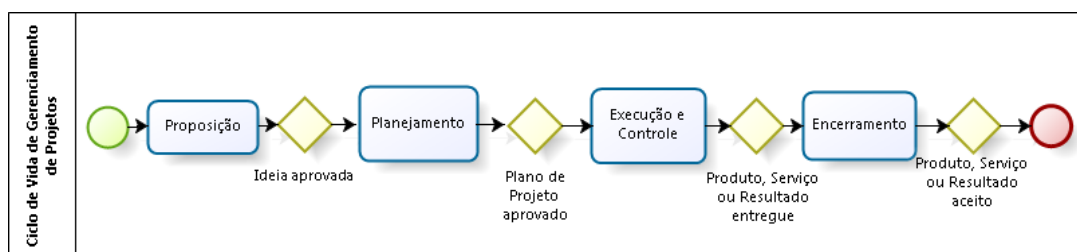
1	Escopo	Processos necessários para identificar todo o trabalho requerido para a construção do produto do projeto e sua conclusão com sucesso.
---	--------	---

2	Cronograma (tempo)	Processos necessários para estimar as tarefas, seus recursos e durações, de modo a gerenciar o projeto para o término dentro do prazo aprovado.
3	Custo	Processos requeridos para garantir que o projeto será concluído dentro da estimativa de custos aprovada.
4	Qualidade	Processos necessários para garantir que o projeto satisfaça os requisitos dos clientes.
5	Recursos	Processos que organizam e gerenciam os recursos físicos e a equipe do projeto.
6	Comunicações	Processos requeridos para garantir o desenvolvimento, a coleta, a disseminação, o registro e o descarte das informações do projeto.
7	Riscos	Processos necessários para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto.
8	Aquisições	Processos requeridos para orientar a contratação de produtos e serviços externos à organização.
9	Partes interessadas	Processos necessários para identificar pessoas, grupos ou organizações (stakeholders) que poderiam afetar ou ser afetados pelo projeto e que poderiam desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento de expectativas.
10	Integração	Processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.

Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos

A fim de tratar adequadamente as peculiaridades que envolvem os projetos, é necessário dividi-los em fases. Com as fases, pode-se planejar e organizar melhor o desenvolvimento dos trabalhos, facilitando o procedimento futuro de aceitação dos resultados.

O Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos é definido por meio desta Metodologia e por outros documentos complementares estabelecidos pela CGU. Adota-se nessa Metodologia um ciclo de vida padrão, composto pelas fases: Proposição; Planejamento; Execução e Controle; e Encerramento. Cada uma dessas fases possui etapas específicas que orientam o passo a passo para a boa gestão e governança dos projetos.



Detalhamento das fases

1. Proposição

A Unidade Responsável deve avaliar o problema que se propõe a resolver ou a oportunidade que se deseja aproveitar, dando início à elaboração da Proposta do Projeto (Ideia). Quanto melhor for trabalhada esta fase, menor será a dedicação necessária na fase de planejamento, bem como mais claras e precisas poderão ser as estimativas (objetivos, prazos, custos, etc.).

Nesta fase é necessário realizar uma estimativa inicial de custo e prazo, a fim de que a Alta Administração tenha informações suficientes para avaliar a proposta. Para que essa estimativa possa ser consistente, é fundamental a participação dos servidores da Unidade Responsável e também das Unidades Envolvidas. Deve haver ainda a indicação de gerente de projeto e seu substituto, a definição do escopo e objetivo do projeto e ainda a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

1 - Proposição

1.1 - Entender o problema ou a oportunidade

Neste início deve-se discutir extensivamente sobre o problema a ser resolvido ou a oportunidade a ser aproveitada, e assim, elaborar uma proposta de projeto (Ideia), com estimativas iniciais.

Os envolvidos poderão utilizar a técnica “6W2H” para identificar:

- qual é o escopo do projeto (What; “o quê”);
- por que o projeto está sendo desenvolvido (Why; “por quê”);
- quem desenvolverá (Who; “quem”);
- quem será beneficiado (to Whom; “para quem”);
- quando será feito (When; “quando”);
- onde será feito (Where; “onde”);
- como será feito (How; “como”) e
- quanto custará (How much; “quanto”).

Outras técnicas que poderão ser utilizadas são: brainstorming, reuniões com equipes multidisciplinares, análise e modelagem de processos, análise da documentação, análise de lições aprendidas, identificação de projetos anteriores da mesma natureza e entrevistas.

Neste momento deverá ser definido o gerente do projeto, que será responsável pelo preenchimento de todos os campos definidos para a Proposta de Projeto no Sistema de Gestão de Projetos.

É importante o preenchimento de informações suficientes e de qualidade, para que a Alta Administração possa avaliar corretamente as Propostas de Projetos (Ideias).

1 - Proposição

1.2 - Criar Proposta de Projeto

Neste momento, a Unidade Responsável deverá registrar a Proposta de Projeto no Sistema de Gestão de Projetos, com a indicação do dirigente que está patrocinando, do gerente do projeto e de seu substituto.

Recomenda-se que o gerente do projeto e o substituto tenham conhecimento e experiência em gestão de projetos.

1 - Proposição

1.3 – Definir Objetivos

Nesta etapa deverá ser estabelecido qual será o(s) objetivo(s) do projeto proposto. O objetivo é o ponto focal do projeto, para o qual convergem todas as ações.

Para a definição do objetivo, podem ser utilizadas algumas ferramentas e técnicas tais como reuniões, observações, pesquisas e entrevistas com o Dirigente da Unidade (Patrocinador) e a Unidade Responsável.

O objetivo deverá conter:

- uma ação: um verbo no infinitivo e que inicia sua declaração: implantar, desenvolver, construir, fabricar etc.;
- o objeto sobre o qual a ação se exerce e/ou da qual ele resulta: um novo processo, um produto, uma metodologia etc.;
- requisitos, restrições ou condições complementares de desempenho, de tempo, de localidade, de quantidade, de qualidade etc.

Exemplo de objetivo:

- Objetivo Geral :“Aprimorar o recebimento e o tratamento das denúncias na CGU”.
- Objetivos Específicos:
 - “Implementar melhorias (de processo, alocação de recursos etc.) a fim de reduzir, no curto prazo, o tempo médio de resposta aos solicitantes nos casos de inadmissibilidade;”
 - “Estudar e propor recursos automatizados e inteligentes que possam ser implementados para auxiliar os analistas responsáveis pelo tratamento de denúncias, permitindo mais celeridade nas respostas CGU;”
 - “Estudar e propor recursos automatizados e inteligentes que possam ser implementados para sugerir respostas padronizadas aos analistas responsáveis pelo tratamento de denúncias CGU.”

É importante evitar deslizes, como indicar o meio para atingir o verdadeiro objetivo: “Criar um sistema para recebimento e tratamento das denúncias”.

Após a definição dos objetivos, o gerente do projeto os valida com o Dirigente da Unidade (Patrocinador) e mantém um alinhamento de expectativas entre eles. Esse é o ponto de partida do projeto. Após a definição dos objetivos, é possível seguir adiante com o preenchimento da Proposta de Projeto no Sistema de Gestão de Projetos.

1 – Proposição

1.4 – Identificar Unidades Envolvidas

A identificação das Unidades Envolvidas requer a clareza daqueles setores da CGU que podem vir a ser afetados, influenciados ou impactados pelo projeto.

Na realização de um evento, a área de comunicação social poderá ser considerada como uma Unidade Envolvida. Da mesma maneira, a unidade de TI deve ser considerada em um projeto que envolva o desenvolvimento de um novo sistema.

Com a identificação das áreas envolvidas, o gerente de projeto deve comunicar cada unidade, no sentido de obter seu apoio, cooperação e engajamento. Cabe ao Dirigente da Unidade Responsável (Patrocinador), em conjunto com o gerente do projeto, negociar a participação das Unidades Envolvidas, estabelecendo parcerias para garantir o sucesso do projeto.

O gerente do projeto deve registrar todas as informações relevantes relacionadas aos interesses das Unidades Envolvidas, como nível de envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

1 – Proposição

1.5 – Identificar alinhamento estratégico e critérios de priorização

Projetos Estratégicos são aqueles que irão impactar mais diretamente, com suas entregas, a consecução da Missão e o atingimento da Visão de Futuro, dos Objetivos Estratégicos e das prioridades Estratégicas da organização.

O gerente do projeto e o Dirigente da Unidade (Patrocinador) devem identificar o alinhamento do projeto proposto com os objetivos e as diretrizes estratégicas da CGU, assim como o impacto nos indicadores e metas estabelecidos.

Nesse momento, deve-se, ainda, analisar e informar os parâmetros de priorização pré-estabelecidos, que servirão de base para avaliação do Comitê de Governança Interna (CGI).

Dessa forma, recomenda-se a execução desse processo para garantir a manutenção do foco nos objetivos institucionais definidos pela CGU em seu Planejamento Estratégico.

1 – Proposição

1.6 – Definir escopo e não escopo

Neste momento, o gerente do projeto, juntamente com os representantes das Unidades Envolvidas, detalharão os serviços e produtos que serão entregues. Deve ser esclarecido, com precisão, até onde o projeto irá, evitando-se a desnecessária perda de foco e de recursos, bem como eventuais questionamentos do patrocinador sobre o escopo. Em paralelo, deve ser definido o não escopo, com a finalidade de declarar o que não será feito.

As informações abaixo podem auxiliar em sua elaboração:

- quais entregas estão incluídas e quais não estão incluídas no Escopo;
- quais são as especificações do produto, do serviço ou do resultado do projeto;
- quais são as especificações que não farão parte do projeto e que, caso sejam solicitadas, serão tratadas como solicitações de mudanças (não escopo);
- quais são as Unidades Envolvidas no projeto; e
- quais etapas definirão o ciclo de vida do Projeto.

Esse trabalho deve ser realizado com a máxima atenção e cautela. A definição do escopo serve também como uma garantia para o gerente do projeto, caso haja alguma contestação oriunda do Patrocinador ou das instâncias de governança. O escopo garante que uma nova solicitação não faça parte do projeto.

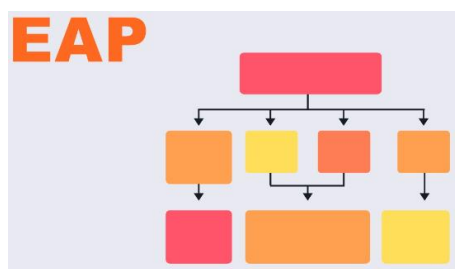
1 – Proposição

1.7 – Definir principais entregas e produtos (EAP)

A Estrutura Análítica de Projeto (EAP) é um diagrama que apresenta de forma gráfica os principais produtos do projeto. Com essa estrutura organizada, é possível ter uma visão geral das principais entregas do projeto, a fim de que as instâncias de governança possam visualizar mais facilmente o projeto como um todo.

Para a construção inicial da EAP, recomenda-se:

- no nível 1, o nome do projeto;
- no nível 2 (subprojetos ou atividades), as grandes etapas ou produtos do projeto. Busque nominar esse nível por meio de um substantivo. Ex.: “evento”, “manual” “licitação”, “capacitação”, “planejamento”, “desenvolvimento”;



Modelo de EAP

Observação: neste momento, não é recomendado o detalhamento de todos os níveis do projeto, uma vez que este trabalho será realizado na fase de planejamento, após a aprovação efetiva do projeto.

1 – Proposição

1.8 – Estimar Recursos

Este momento visa o levantamento dos recursos necessários para realização do projeto e atingimento dos objetivos definidos.

Após o devido alinhamento com representantes das Unidades Envolvidas, as informações relacionadas aos recursos humanos, materiais, suprimentos, equipamentos e orçamento devem ser registradas no Sistema de Gestão de Projetos pelo gerente do projeto. É importante que os dados inseridos possuam memória de cálculo, que pode também ser anexada no sistema.

Entre as técnicas para esse momento, podem ser utilizadas:

- reuniões e entrevistas com os especialistas, que podem fornecer opiniões mais precisas;
- estimativa paramétrica, que consiste na adoção de um modelo matemático em que o custo total é calculado utilizando-se custos individuais conhecidos como referência (ex.: a adoção do m² construído para estimar o custo total da obra);
- estimativa por analogia; é realizada por meio da comparação com projetos similares. São utilizados valores reais de trabalhos anteriores como referência; e
- estimativa *bottom-up*: é realizada nos Pacotes de Trabalho (níveis mais baixos da EAP), razão pela qual é chamada de *bottom-up* (de baixo para cima) (ex.: estimar os subprodutos do projeto ao invés de estimar o custo do projeto em nível macro). As Unidades Envolvidas, a equipe do projeto e os especialistas participam do processo.

1 - Proposição

1.9 – Validar Proposta de Projeto (ideia)

Após a finalização da elaboração da proposta de projeto pelo gerente do projeto, essa deverá ser submetida para validação do Dirigente da Unidade Responsável (Patrocinador).

Havendo concordância do Patrocinador quanto à fundamentação, consistência das informações, comprometimento para alocar os recursos, execução das etapas planejadas e alinhamento estratégico, será dado encaminhamento para o próximo passo: avaliação preliminar do Comitê Gerencial de Planejamento Estratégico (CGPE)

O CGPE avaliará e sistematizará as diversas propostas de Projeto Estratégico apresentadas pelas áreas da CGU, para posterior apresentação ao Comitê de Governança Interna (CGI). Caso alguma ideia não possua as informações necessárias, poderá ser devolvida à Unidade Responsável para reavaliação e complementação. O Comitê de Governança Interna (CGI) fará a devida priorização e aprovação dos Projetos Estratégicos.

2. Planejamento

Encerrada a fase de Proposição, e com a devida aprovação da proposta de projeto, deve ser iniciada a fase de planejamento do projeto. Um planejamento bem feito é fundamental

para o sucesso do projeto.

Neste momento, o objetivo, o escopo, a equipe, os demais recursos, além de outras informações devem ser refinadas e detalhadas para a posterior execução do projeto.

2 - Planejamento

2.1 – Definir Equipe Técnica do Projeto

A primeira etapa da fase Planejamento é a definição da Equipe Técnica. O gerente do projeto e os representantes das Unidades Envolvidas identificarão os servidores e colaboradores que possuem as competências necessárias para a execução e condução do projeto.

A Equipe Técnica definida deve ser formalmente registrada no Sistema de Gestão de Projetos, após haver a devida negociação do tempo de dedicação com as respectivas chefias.

2 - Planejamento

2.2 – Realizar o alinhamento inicial

Neste momento, deve haver o alinhamento geral e a comunicação do papel e da responsabilidade de cada unidade e servidor no projeto. Este alinhamento irá permitir o comprometimento, a motivação e o envolvimento de todos.

Deve ainda ser realizada a revisão e validação das informações inicialmente levantadas na fase de Proposição.

2 - Planejamento

2.3 – Detalhar as atividades e principais produtos

Neste momento, o gerente do projeto, em conjunto com a equipe do projeto, deverá especificar com maior profundidade o que será realizado para conseguir finalizar as etapas ou entregar os produtos previstos.

Para cada grande etapa ou produto previstos, deverão ser identificadas as atividades necessárias para sua concretização.

Observação importante: A principal forma de acompanhamento da evolução dos projetos estratégicos será por meio da atualização de conclusão das atividades previstas, conforme cronograma aprovado.

2 - Planejamento

2.4 – Detalhar as atividades em tarefas

Após o detalhamento das etapas e produtos em atividades menores, a equipe do projeto se dedica à identificação das tarefas decorrentes (descritas com verbos no modo infinitivo) que irão produzir os resultados do projeto.

Para a elaboração de uma tarefa, recomenda-se: evitar duração muito curta ou muito longa;

descrevê-la de forma clara e detalhada; desdobrá-la, preferencialmente, de forma a ser executada por uma pessoa, e identificar o servidor responsável.

Observação importante: A quantidade de níveis de detalhamento irá depender da necessidade de cada projeto, bem como da diretriz dos patrocinadores. O detalhamento em vários níveis permite um melhor planejamento e acompanhamento dos projetos, mas significa muitas vezes um alto custo de gestão para os gerentes e demais envolvidos. Dessa forma, tal definição deve ser discutida e avaliada pelos gerentes e patrocinadores do projeto.

2 - Planejamento

2.5 – Definir Indicadores

Neste momento, devem ser definidos alguns indicadores para o monitoramento do projeto e, conseqüentemente para o atingimento dos objetivos propostos.

Fundamentais para o acompanhamento e controle do projeto, os indicadores devem ser definidos pelo gerente do projeto. Dessa maneira, o projeto terá a mensuração adequada do trabalho desenvolvido, bem como de seu impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

Deve-se evitar métricas complexas, em prol da simplicidade e essencialidade do que se está buscando medir. Por fim, considera-se que os indicadores devem ser confiáveis e significativos para a organização, com sua respectiva rastreabilidade e acessibilidade.

O documento com os indicadores deve constar no Sistema de Gestão de Projetos.

Observação importante: Não obstante a existência de indicadores específicos de cada projeto, o acompanhamento da saúde de todo o portfólio de projetos estratégicos da CGU também será realizado por meio de indicadores transversais e relatórios gerenciais padronizados.

2 - Planejamento

2.6 – Estabelecer Dependência das atividades

Nesse momento, deverá ser realizada a ordem cronológica de execução das atividades do projeto, sendo possível identificar aquelas que serão executadas sequencialmente ou paralelamente. Ele é muito importante como insumo na elaboração do cronograma e na identificação do caminho crítico.

2 – Planejamento

2.7 – Dimensionar Atividades

Essa etapa consiste em identificar as datas de início e término das atividades a serem executadas, com o objetivo de estimar a duração e a necessidade de recursos a serem utilizados.

É importante que a duração das atividades seja negociada com os responsáveis por sua execução, para obtenção de estimativas realistas e do compromisso com seu desenvolvimento no prazo estimado.

Todas essas informações devem ser cadastradas diretamente no Sistema de Gestão de Projetos.

2 - Planejamento

2.8 – Elaborar Cronograma

O gerente do projeto, em conjunto com a equipe técnica, deve construir o cronograma a partir do detalhamento que foi realizado anteriormente das principais entregas e produtos em atividades. Devem ser considerados diversos fatores ligados à gestão de pessoas, como férias, feriados, aposentadorias e intervalos entre as atividades.

Quando da aprovação do Plano do Projeto, o cronograma estabelecido torna-se a primeira Linha de Base para a execução do projeto. A linha de base significa o compromisso inicial do gerente e da equipe com os prazos acordados.

2 - Planejamento

2.9 – Definir marcos do projeto

Neste momento, o gerente e a equipe do projeto devem definir os principais “marcos” do projeto, ou seja, os pontos importantes no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo, com duração igual a zero.

A definição dos “marcos” do projeto é importante forma para o monitoramento adequado do projeto pelas instâncias de governança e demais interessados.

Os marcos costumam coincidir com o início ou a conclusão das fases do projeto (como iniciação, planejamento, execução e encerramento) ou com o início ou a conclusão de etapas definidas para ele.

A fase, bem como etapa, de um projeto pode levar semanas ou meses para ser concluída, e envolve diversas tarefas e membros da equipe. Por sua vez, um marco é um “ponto de verificação”, sem tempo marcado, de um progresso significativo que é importante sinalizar e relatar.

Ex. Planejamento concluído, Relatório publicado, Evento organizado, protótipo do produto concluído.

2 - Planejamento

2.10 – Detalhar Orçamento

Nesta etapa, o orçamento inicialmente estimado na fase de Proposição, deverá ser detalhado de modo a prover os recursos orçamentários e financeiros necessários para sua execução.

O gerente do projeto avalia em conjunto com a equipe a previsão de gastos totais, como aquisições, diárias e passagens, assim como outras contratações necessárias, inclusive despesas para o próprio gerenciamento do projeto.

Após o detalhamento da necessidade orçamentária, o gerente do projeto deve verificar e constatar que o orçamento estará disponível para execução no momento planejado.

2 - Planejamento

2.11 – Definir responsáveis das atividades e tarefas

O Gerente do Projeto deverá definir e atribuir quais serão os servidores da equipe do projeto que serão responsáveis pela execução de cada atividade ou tarefa programada.

Essa atribuição deve ser devidamente preenchida no Sistema de Gestão de Projetos.

2 - Planejamento

2.12 – Elaborar Registros de Riscos

A gestão dos riscos também poderá ser considerada na gestão do projeto, a depender das características de cada projeto e da diretriz do patrocinador ou da Alta Administração.

O gerenciamento de risco inclui a identificação e análise de possíveis eventos e situações que poderão impactar o avanço e os objetivos do projeto. Envolve ainda a identificação ou mesmo a implementação de novos controles de prevenção, detecção e mitigação.

Caso o risco se concretize e afete consideravelmente o projeto, o dirigente da unidade (Patrocinador) e as instâncias de governança deverão ser comunicados para possível alteração no projeto, como escopo, cronograma ou orçamento.

2 - Planejamento

2.13 – Elaborar Plano de Comunicação

A Gestão de Comunicação é essencial em todo projeto, por isso o Gerente de Projeto e a Equipe Técnica elaboram a Plano de Comunicação já na fase de Planejamento.

Tal Plano deve descrever os procedimentos que serão utilizados para gerenciar a comunicação no projeto. Nela deve haver o detalhamento das informações a serem disponibilizadas e seus respectivos remetentes / destinatários, assim como o tempo de envio e o meio pelo qual a informação será enviada.

Utilizando esse instrumento adequadamente, todas as informações requeridas chegarão às pessoas corretas na hora apropriada e da melhor maneira possível, evitando-se ruídos e expectativas divergentes.

Esse documento, quando concluído ou alterado, deve ser inserido no Sistema de Gestão de Projetos.

2 - Planejamento

2.14 – Elaborar Registro de Aquisições

Para minimizar riscos relacionados a atrasos e demais problemas nos projetos, o gerente do projeto deverá descrever, no Registro de Aquisições, quais as necessidades de aquisições e contratações que serão realizadas no decorrer do projeto.

Para isso, deverá contatar as unidades da CGU que realizam os procedimentos licitatórios, a fim de obter orientações quanto à forma e prazos estimados para a concretização das aquisições e contratações previstas.

É importante informar todas as aquisições e contratações que serão realizadas no projeto, tais como: aquisições de equipamentos de TI; contratação de empresa para desenvolvimento de software; contratação de consultor ou empresa de consultoria; contratação de serviços para realização de eventos; e contratação de treinamentos.

Quando as aquisições e contratações demandarem soluções de TI que resultem em aquisição de equipamentos ou *softwares*, a unidade de TI deverá ser consultada para verificar os procedimentos e prazos de contratação, assim como sua capacidade para atender a demanda.

O gerente de projeto deverá ainda verificar a existência de contratos vigentes para a realização de serviços ou o fornecimento de bens afetos ao escopo do projeto.

2 - Planejamento

2.15 – Aprovar o Plano do Projeto

Com as etapas anteriores concluídas, o Plano do Projeto deve ser encaminhado para avaliação e aprovação das instâncias de governança.

O projeto deverá ser apresentado inicialmente junto ao Comitê Gerencial de Planejamento Estratégico, para posterior avaliação e aprovação do Comitê de Governança Interna.

A aprovação do Plano do Projeto estabelece a primeira linha de base do projeto, que serve como registro do compromisso assumido. Durante o monitoramento e o controle do projeto, ele será a base referencial para comparação com o progresso real, determinando o bom andamento do projeto.

3. Execução e Controle

A Execução é o esforço empreendido pelo Gerente do Projeto, pela Equipe Técnica e pelas Unidades Envolvidas para a concretização do que foi definido na fase de planejamento. Pressupõe a participação dos atores envolvidos no intuito de entregar com excelência, no cronograma e no orçamento definido, os produtos aprovados pelas instâncias de governança.

Já o Controle está relacionado ao acompanhamento do projeto, e visa identificar oportunamente os problemas, a fim de tomar as ações necessárias para a correção dos rumos previstos. O monitoramento deve ser realizado durante todo o projeto e envolve comparo desempenho das atividades e tarefas realizadas com as planejadas para o período.

As alterações substanciais no Plano do Projeto Estratégico serão encaminhadas para análise e avaliação das instâncias de governança para reavaliação e aprovação.

3 – Execução e Controle

3.1 – Realizar Reunião de Início de Execução

A fim de nivelar expectativas e sustentar o engajamento de todos os envolvidos, face o Plano aprovado na fase anterior, realiza-se Reunião de Início da Execução. Além do Gerente do Projeto e da Equipe Técnica, recomenda-se a participação do Dirigente da Unidade Responsável (Patrocinador) e de representantes das Unidades Envolvidas.

3 – Execução e Controle

3.2 – Executar as Atividades e Tarefas

O gerente do projeto e a equipe técnica utilizam o Plano de Projeto, o cronograma, o orçamento e os recursos disponíveis como referência para a execução dos trabalhos. É o momento das atividades e tarefas previstas serem executadas pela equipe do projeto, conforme o planejamento estabelecido.

3 – Execução e Controle

3.3 – Atualizar Cronograma

O gerente do projeto deve realizar constantemente a atualização do cronograma para verificar se os prazos do Plano do Projeto continuam razoáveis e alcançáveis, caso não mais estejam, deve realizar as alterações e comunicações necessárias.

Para o registro do andamento do projeto, deve ser atualizada tempestivamente a situação (status) de cada etapa, produto e atividade no Sistema de Gerenciamento de Projeto.

O gerente do projeto deve verificar se o planejamento aprovado continua factível. No caso de identificação de atraso de atividades ou tarefas, deverá realizar uma revisão do cronograma. Se ficar evidente, durante a revisão, que a data-fim do projeto está comprometida, deve comunicar as instâncias de governança.

3 – Execução e Controle

3.4 – Atualizar Orçamento

O gerente do projeto conduz os procedimentos para a execução orçamentário-financeira. Os dispêndios relacionados às aquisições, contratações, viagens, treinamentos etc., previstos no escopo do projeto, devem ser constantemente monitorados para que sejam verificados se estão de acordo com o planejado.

Caso seja identificado que as despesas do projeto serão superiores ao planejado, o gerente do projeto deverá realizar os procedimentos e comunicações necessários para atualização e aprovação do orçamento do projeto.

3 – Execução e Controle

3.5 – Monitorar os Riscos

O Registro de Riscos deve ser periodicamente verificado para acompanhamento, checando-se mudanças nos parâmetros e atualizando-se os planos de prevenção e de contingência.

Cabe ao gerente do projeto monitorar os riscos ou acompanhar o monitoramento realizado pela equipe técnica. Novos riscos poderão ser incluídos durante a execução do projeto, e os riscos ultrapassados deverão ser encerrados.

3 – Execução e Controle

3.6 – Realizar Reunião do Comitê Gerencial

A prestação de contas do Gerente do Projeto deverá ser realizada periodicamente em Reunião do Comitê Gerencial de Planejamento Estratégico e posteriormente em reunião do Comitê de Governança Interna.

É um momento essencial para o alinhamento das expectativas das partes interessadas, bem como para a sustentabilidade do patrocínio ao projeto.

Tanto a reunião quanto a apresentação feita devem ser sucintas, com pauta planejada que contenha a prestação de contas, propostas de mudanças e demais informações pertinentes.

A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica realizará as orientações e agendamentos necessários para o efetivo acompanhamento dos projetos estratégicos.

3 – Execução e Controle

3.7 – Gerenciar Mudanças

Alterações nos projetos são comuns, no entanto é fundamental que sejam devidamente gerenciadas, sob o risco de causarem impactos significativos nos prazos, custos ou na qualidade do projeto. O gerente do projeto e demais envolvidos, devem avaliar se a mudança causará impacto significativo no projeto.

Caso a mudança seja considerada simples, não afetando significativamente os prazos de etapas e os custos do projeto, apenas registram-se as alterações no Sistema de Gestão de Projetos, com posterior comunicação às instâncias de governança.

Já as mudanças substanciais, que poderão afetar prazos, custos e o escopo, devem ser encaminhadas ao Comitê Gerencial de Planejamento Estratégico, para que avalie e submeta ao Comitê de Governança Interna para a tomada de decisão cabível.

Após a devida aprovação do CGI, deve ser realizada a atualização no Sistema de Gestão de Projetos.

4. Encerramento

Com a realização das atividades e tarefas e a conseqüente entrega dos produtos / serviços planejados, ou com a suspensão/cancelamento do projeto, cabe ao Gerente do Projeto concluir formalmente o projeto. Para tanto, informações administrativas e orçamentárias/financeiras devem ser formalmente finalizadas para prestação de contas.

4 – Encerramento

4.1 – Realizar encerramento financeiro

Sob a coordenação do Gerente do Projeto, toda pendência e prestação de contas orçamentária e financeira deve ser finalizada. Trata-se de formalidade importante, considerando o levantamento das lições aprendidas e da prestação de contas que serão feitos em seguida.

4 – Encerramento

4.2 – Registrar Lições Aprendidas

Após o encerramento de todo o projeto, o Gerente do Projeto, em conjunto com a equipe técnica, revisam os procedimentos adotados, dificuldades encontradas e demais experiências adquiridas ao longo do Projeto. Registram-se medidas alternativas que poderiam ter sido adotadas, documentando as principais ocorrências positivas e negativas para auxiliar projetos futuros da CGU.

Cabe ressaltar a necessidade de classificar a Lição Aprendida quanto aos aspectos do Projeto: escopo, prazo, recursos humanos, comunicações, aquisições, etc. Ademais, recomenda-se como boa prática realizar o levantamento das informações acima durante toda as fases do projeto.

4 – Encerramento

4.3 – Finalizar Registros

De observação obrigatória, essa etapa visa o encerramento do Projeto Estratégico no Sistema de Gestão de Projetos da CGU. O gerente de projeto registra os detalhes finais dos cronogramas, datas e lições aprendidas, bem como realiza a devida alteração da situação (status) do projeto.

Em seguida, organiza o acervo de informações e documentos de cada fase do projeto, a fim de que servidores tenham acesso às informações e conhecimentos gerados.