

MGPEI-PGDF

Metodologia de Gestão de Programas Estratégicos e Inovação



1. Apresentação

Este documento apresenta a proposta da "**Metodologia de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos da Procuradoria-Geral do Distrito Federal - MGPEI-PGDF**", instrumento da "Política de Gestão de Programas e Inovação da PGDF - PGPI-PGDF", aprovada pela [Portaria PGDF nº 218, de 16 de junho de 2020](#).

A MGPEI-PGDF, de acordo com o art. 2º, XV, da Portaria PGDF nº 218, de 2020, é o "*sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras utilizadas pelas pessoas envolvidas na governança de programas e projetos*" e visa estabelecer um padrão para elaboração e gerenciamento de programas e projetos no âmbito da PGDF.

Para a construção da metodologia, a PGPI-PGDF estabelece como bases "*o Guia PMBoK (Project Management Body of Knowledge) e as orientações normativas vigentes, consideradas as especificidades da PGDF*" (art. 5º, II da Portaria PGDF nº 218, de 2020).

1. Apresentação

O Guia PMBoK é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto *Project Management Institute* - PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área. O PMI é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos e, no início de 2011, já era considerada a maior associação do gênero no mundo. Seus principais objetivos são:

- (a) formular boas práticas profissionais de gestão de projetos;
- (b) gerar conhecimento por intermédio da investigação; e
- (c) promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

A MGPEI-PGDF permitirá o planejamento, a execução e o controle eficiente das atividades de gerenciamento de projetos para a concretização dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional da PGDF, com a otimização do uso dos recursos materiais e humanos com vista a gerar, preservar e entregar valor público.

2. Fundamento Legal

O [Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019](#), instituiu a Política de Governança Pública e Compliance para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal e considerou a Governança Pública como o "*conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vista à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade*" (art. 2º, II).

No âmbito da PGDF, o referido Decreto foi internalizado pela [Portaria PGDF nº 250, de 31 de maio de 2019](#), que instituiu o Sistema de Governança Pública da PGDF (SG-PGDF) e a Governança de Programas Estratégicos e Inovação da PGDF (art. 33), estabelecendo que compete

ao Comitê Interno de Governança da PGDF a aprovação da Metodologia de Gerenciamento de Programas Estratégicos e Inovação (parágrafo único do art. 33).

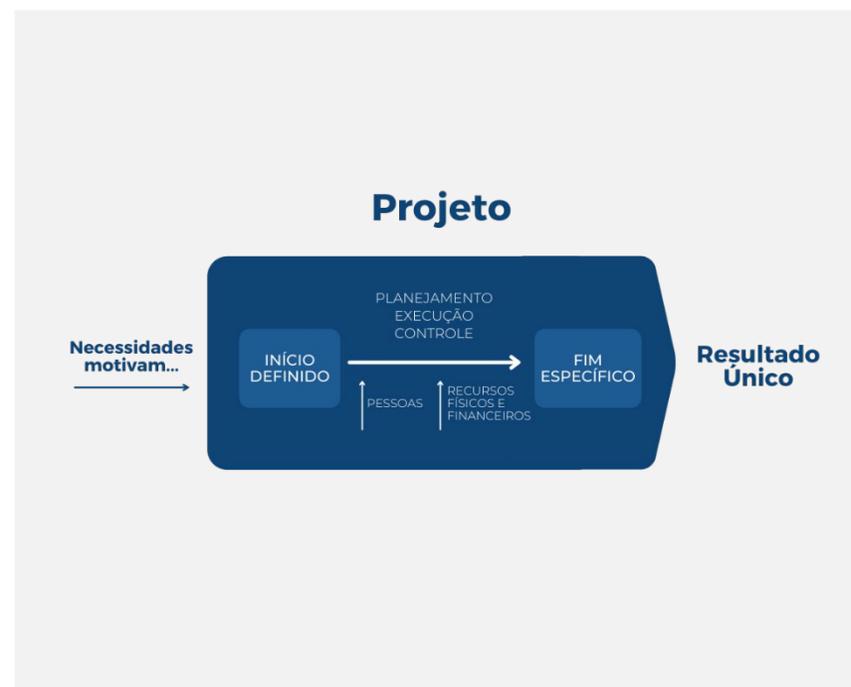
Por seu turno, a PGPI-PGDF determinou o estabelecimento de "*diretrizes para o gerenciamento dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos programas, projetos e inovação no âmbito da PGDF*" (parágrafo único do art. 1º, Portaria PGDF nº 218, de 2020), conformando-os às melhores práticas, por meio da adequada metodologia.

3. Conceitos

3.1. Projeto

Segundo o PMBoK, “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas”. Esse conceito está incorporado pela PGPI-PGDF (art. 2º, I).

Para gerenciar um projeto devem ser utilizados conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas na coordenação dos esforços e gestão dos recursos disponíveis, visando alcançar os objetivos propostos e atender as necessidades que o motivaram.



Conceito de Projeto | Imagem: PGDF

3. Conceitos

3.2. Programa

Segundo o PMBoK, “os programas constituem um agrupamento de projetos que, se gerenciados de forma integrada, propiciam ganhos para a organização que não seria possível alcançar se fossem gerenciados separadamente”. Esse conceito está incorporado pela PGPI-PGDF (art. 2º, II).



Conceito de Programa | Imagem: PGDF

3. Conceitos

3.3. Projetos e Programas Estratégicos

O Decreto nº 39.736, de 2019, alça a Estratégia a mecanismo de Governança Pública, e a conceitua como a "definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre os órgãos e entidades e as partes interessadas, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão ou entidade alcancem o resultado pretendido".

A PGDF aprovou, em 2019, o [Plano Estratégico Institucional da PGDF 2020-2025](#), elaborado a partir de duas metodologias que lhe serviram de pilares conceituais: *Objectives and Key Results* (OKR) e *Must Win Battles* (MWB). Os OKR (Objetivos e Resultados-chave, em tradução livre) são um modelo de gestão ágil de desempenho com foco nos resultados. Já a metodologia

Must Win Battles (Batalhas que precisam ser vencidas, em tradução livre) garante a assimilação facilitada dos principais focos de atuação da organização.

No âmbito da PGDF, são considerados programas e projetos estratégicos aqueles inseridos no PEI-PGDF, cabendo ao Comitê Interno de Governança Pública promover a priorização para implementação (art. 10, IV da Portaria PGDF nº 250, de 2019).

3. Conceitos

3.4. Importância da Gestão de Projetos

Por ocasião da deliberação desta Metodologia, o Comitê Interno de Governança ressaltou a importância da gestão de projetos, conforme de constada da Ata da [7ª Reunião Ordinária do CIG-PGDF](#):

"(...) Permitirá o planejamento e a execução eficiente das atividades envolvidas no gerenciamento de projetos, provendo o alinhamento dos principais órgãos e unidades orgânicas relacionadas em face das diretrizes do Plano Estratégico Institucional da PGDF.

(...) os resultados esperados com a aprovação da Metodologia são:

(a) aumento da taxa de sucesso dos projetos estratégicos;

(b) articulação dos órgãos e unidades orgânicas da PGDF para garantir a coordenação dos respectivos processos de trabalho;

(c) melhoria do uso dos recursos da PGDF com vista a gerar, preservar e entregar valor público; e

(d) disseminação da cultura de gestão por projetos no âmbito desta Casa Jurídica".

4. Melhores Práticas em Gestão de Programas e Projetos

A MGPEI-PGDF baseia-se no Guia PMBoK e nos pilares do *Design Thinking*, conforme o art. 5º, II e III da Portaria PGDF nº 218, de 2020.

4.1. PMBoK - Project Management Body of Knowledge

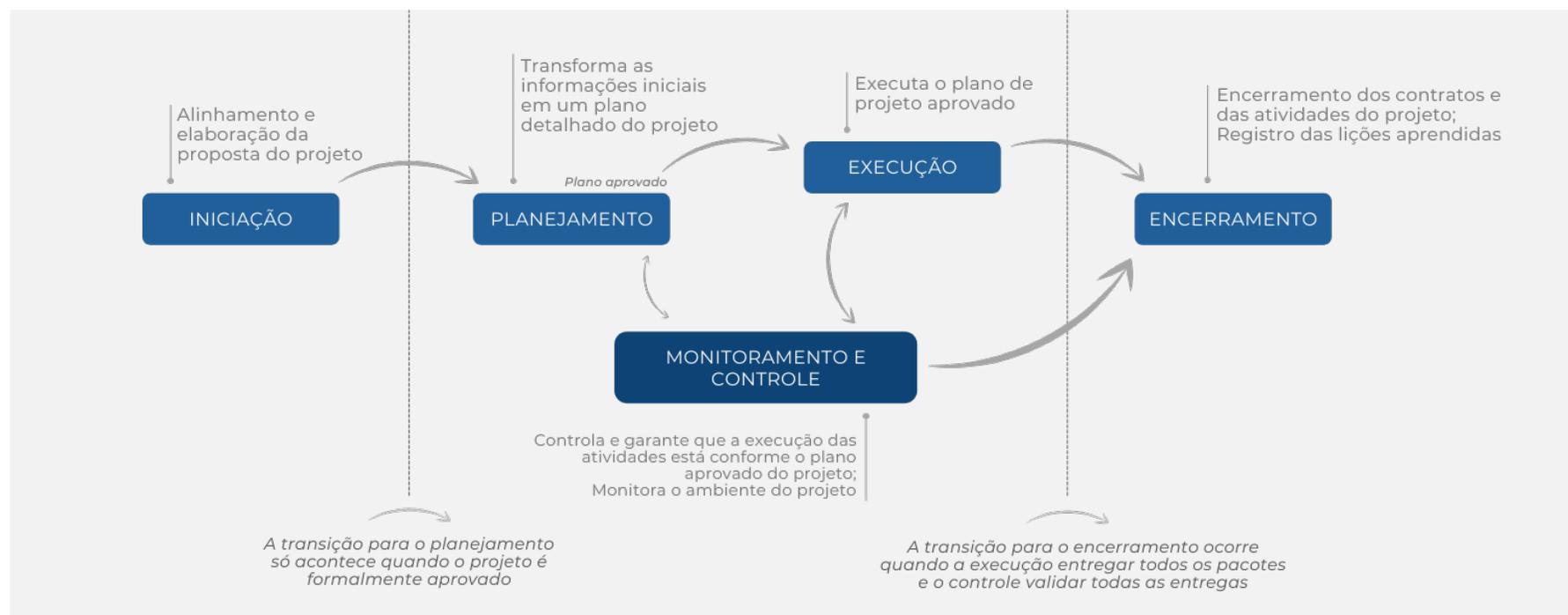
O Guia PMBoK é o conjunto de práticas e base de conhecimento para gestão de projetos. Reúne importantes orientações para o planejamento e a execução das etapas de um projeto.

4.1.1. Ciclo de Vida do Projeto

O Ciclo de Vida do Projeto (CVP) é representado por uma série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. O CVP fornece a estrutura básica para o gerenciamento do projeto. As fases podem ser sequenciais e podem ser flexibilizadas para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto.

São fases do CVP: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Monitoramento e Encerramento.

4. Melhores Práticas em Gestão de Programas e Projetos



4. Melhores Práticas em Gestão de Programas e Projetos

4.2. Pilares do *Design Thinking*

Design Thinking é a metodologia que aplica ferramentas de design para solucionar problemas complexos.

Os pilares do *Design Thinking* devem ser os valores utilizados para a condução dos projetos.

4.2.1. Empatia

É a capacidade de se colocar no lugar de outras pessoas; ver da forma que elas veem, sentir o que elas sentem e experienciar as coisas como elas fazem, para, assim buscar a melhor solução para os problemas, necessidades e desafios envolvidos.

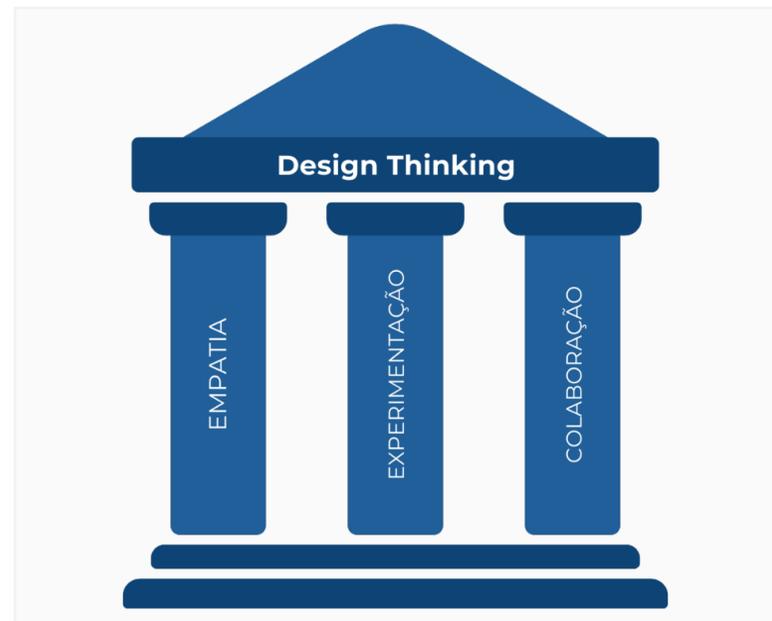
4.2.2. Experimentação

Provar a ideia para verificar a sua aderência às necessidades do público, reduzindo assim os riscos associados ao projeto. A proposta é criar e experimentar repetidas vezes.

4. Melhores Práticas em Gestão de Programas e Projetos

4.2.3. Colaboração

É a cooperação multidisciplinar, sobretudo para se obter um olhar sobre um problema de uma forma mais holística. A junção de pessoas de diferentes setores e formações possibilita a geração de resultados mais precisos pela diversidade de olhares. Enquanto as similaridades tendem a produzir decisões previsíveis.



Design Thinking | Imagem: PGDF

5. Fatores críticos de sucesso

São fatores críticos de sucesso dos programas e projetos estratégicos: o apoio da Alta Administração da PGDF; a adequada capacitação dos atores na presente Metodologia, por meio da atuação do Escritório de Projetos e Inovação; o conhecimento, habilidade e atitude das equipes de projeto; e, por fim, a capacidade organizacional de gerir mudanças.

O apoio da Alta Administração da PGDF é manifestada formalmente pela definição e priorização dos projetos considerados estratégicos e pelo fomento à utilização da MGPEI-PGDF. Além de comprometer-se com os resultados, a Alta Administração deve demonstrar interesse no desempenho dos projetos, incluindo o monitoramento nas pautas das reuniões do Comitê Interno de Governança, para que consiga atuar

tempestivamente na busca de soluções aos entraves que possam surgir.

O Escritório de Projetos e Inovação será responsável pela capacitação da equipe do projeto quanto à disciplina desta Metodologia, de forma a garantir o desempenho da equipe, conforme o planejado, e fomentar a cultura de gestão de projetos no âmbito da PGDF.

Por fim, a instituição deve demonstrar capacidade organizacional para gerir mudanças. As mudanças precisam ser discutidas e negociadas de forma que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade dos projetos sejam garantidos para a eficiente prestação do serviço público.

6. Influência da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um dos fatores que podem afetar a disponibilidade de recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. A literatura especializada aponta 3 (três) tipos de estruturas organizacionais: (a) funcional; (b) projetizada; e (c) matricial.

A estrutura funcional é o tipo mais comum de organização e provavelmente o estilo mais antigo. É uma hierarquia em que cada servidor possui um superior hierárquico bem definido, centrada em especialização e agrupada por função, razão pela qual recebe a denominação de organizações funcionais. Por exemplo: organização estruturada em setor de licitações, setor de contratos, recursos humanos, etc.

O trabalho nessas unidades é especializado e exige pessoas com conjunto de habilidades e experiências para realizar tarefas específicas.

Como alternativa à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional, surgiram dois tipos de estruturas: (a) projetizada e (b) matricial. Na primeira, a maior parte dos recursos da organização está envolvida em projetos, e os gerentes possuem grande independência e autoridade. Uma desvantagem dessa estrutura é a existência de uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo for encerrado.

6. Influência da Estrutura Organizacional

A estrutura matricial combina a estrutura funcional e a projetizada. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gestores. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas dos setores funcionais. Tais pessoas passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro, ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o funcional e o do projeto.

Por meio do [Decreto nº 40.408, de 23 de janeiro de 2020](#), foi criada, na estrutura organizacional básica da PGDF, a Procuradoria Especial de Gestão Estratégica, Estudos e Inovação - PROGEI, de atuação matricial com vista à coordenação dos projetos e programas estratégicos no âmbito da PGDF.

7. Partes envolvidas no Projeto

7.1. Patrocinador

Segundo o PMBoK, patrocinador é *"uma pessoa ou um grupo que fornece recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio e é responsável pelo sucesso do mesmo"*.

O patrocinador deve garantir os recursos organizacionais necessários para que o projeto seja executado de maneira tempestiva atuando em favor de seus propósitos, orientado pelos valores organizacionais e por aqueles estabelecidos na MGPEI-PGDF.

Na PGDF, o patrocinador será um dos membros do CIG-PGDF, a partir da vinculação com seu eixo temático de atuação.

7.2. Gerente de Projeto

O Gerente do Projeto é a pessoa designada formalmente pelo patrocinador para liderar a Equipe do Projeto, fiscalizar o seu cumprimento e coordenar a equipe na execução do projeto. Sua atuação é determinante para o sucesso do projeto, mediante o acompanhamento de todas as fases do CVP e direcionamento das etapas para o alcance dos objetivos do projeto.

O Gerente é responsável pela elaboração e organização da documentação do projeto, além de ser o interlocutor entre a equipe do projeto e as demais partes interessadas.

7. Partes envolvidas no Projeto

Cabe, ainda, ao Gerente organizar reuniões periódicas com a Equipe do Projeto, a fim de monitorar e controlar a execução do plano do projeto, de forma que promova a responsabilidade e autonomia da equipe, proponha mudanças necessárias e, quando possível, resolva os problemas que surgirem. É desejável que o Gerente possua conhecimentos no negócio do projeto, em gerência de projetos, comunicação e habilidades interpessoais.

Na PGDF, o Gerente de projetos poderá ser Procurador ou Servidor designado pelo Patrocinador.

7.3. Equipe de Projeto

A Equipe do Projeto é composta por pessoas com conhecimentos e habilidades para execução do projeto. Deve ser designada pelo Patrocinador no Termo de Abertura de Projeto.

À Equipe do Projeto cabe auxiliar na elaboração do Plano de Projeto e executá-lo. A Equipe de Projeto deve prestar informações sobre o andamento de suas tarefas e impedimentos, além de consultar e manter atualizadas suas tarefas na ferramenta corporativa de gerenciamento de projetos.

7. Partes envolvidas no Projeto

7.4. Partes Interessadas (*Stakeholders*)

São pessoas, unidades ou entidades que possuem interesses e requisitos em face do resultado do projeto. Podem influenciar (positiva e/ou negativamente) os objetivos e resultados do projeto.



Partes Interessadas (Stakeholders) | Imagem: PGDF

7. Partes envolvidas no Projeto

7.5. Comitê Interno de Governança Pública da PGDF – CIG-PGDF

O CIG-PGDF é o órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa, às questões relativas à gestão estratégica e governança da PGDF. É coordenado pelo Procurador-Geral do Distrito Federal e composto pelo Procurador-Geral Adjunto do Contencioso, Procurador-Geral Adjunto do Consultivo, Procurador-Geral Adjunto da Fazenda Distrital, Secretário-Geral da Procuradoria Geral do Distrito Federal, Procurador-Corregedor da Procuradoria-Geral do Distrito Federal e Procurador-Chefe de Gestão Estratégica, Estudos e Inovação.

O CIG-PGDF reúne-se a cada 4 (quatro) meses para avaliar o desempenho da estratégia da PGDF. Entre as suas principais competências estão:

- (a) estabelecer as diretrizes, os objetivos, os indicadores e metas;*
- (b) avaliar o desempenho da estratégia;*
- (c) identificar os pontos críticos e revisar as diretrizes estratégicas; e*
- (d) promover a priorização dos programas e projetos estratégicos a serem implementados no âmbito da Procuradoria-Geral do Distrito Federal (art. 10, I a IV da Portaria PGDF nº 250, de 2019).*

7. Partes envolvidas no Projeto

7.6. Comissão Técnica do Comitê Interno de Governança Pública da PGDF – CT-CIG-PGDF

A Comissão Técnica é órgão de assessoramento do Comitê Interno de Governança, coordenado pelo Procurador-Geral Adjunto do Contencioso e composta por designação do Procurador-Geral.

À Comissão Técnica do CIG-PGDF compete:

(a) implementar as deliberações do CIG-PGDF;

(b) avaliar periodicamente a execução da estratégia;

(c) propor o alinhamento dos programas, projetos estratégicos e de inovação com as diretrizes e metas estabelecidas;

(d) monitorar o portfólio de programas e projetos gerenciados pelas áreas e indicar ajustes (art. 14, I a III, da Portaria PGDF nº 250, de 2019).

7. Partes envolvidas no Projeto

7.7. Núcleos de Governança – NUG-PGDF

Os NUG-PGDF são responsáveis pelo apoio ao CIG-PGDF e à CT-CIG-PGDF na execução e no monitoramento da estratégia institucional, por meio do gerenciamento de riscos, controles internos, processos de trabalho, programas, projetos, indicadores e metas estratégicas, no âmbito de suas respectivas áreas de atuação (art. 21 da Portaria PGDF nº 250, de 2019).

7.8. Procuradoria Especial de Gestão Estratégica, Estudos e Inovação – PROGEI

A PROGEI apoia a formulação, a implantação, e acompanha a execução do planejamento estratégico institucional, consolida as informações e analisa o alcance das metas e resultados dos indicadores de desempenho estratégico.

Atua em coordenação com o Escritório de Projetos e Inovação na gestão de projetos estratégicos.

7. Partes envolvidas no Projeto

7.9. Escritório de Projetos de Inovação - NUPRIN

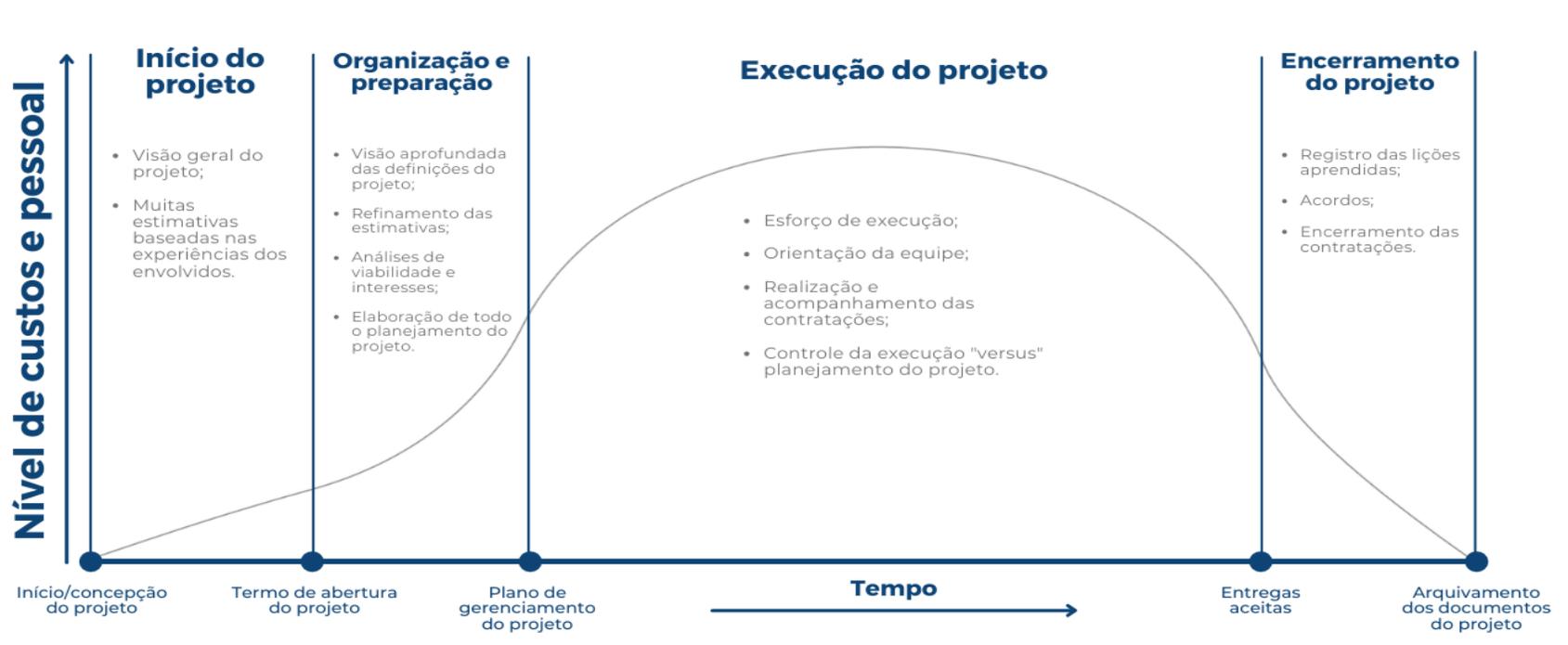
O NUPRIN apoia os Gerentes na condução dos projetos estratégicos e inovação, monitora a evolução dos indicadores de desempenho dos projetos e a efetividade das ações de melhorias necessárias. Além disso, promove a divulgação institucional do andamento e dos resultados dos programas e projetos estratégicos e define os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte à MGPEI-PGDF e suas atualizações.

Cabe ao NUPRIN promover a capacitação em relação à esta metodologia no âmbito da PGDF.

8. Metodologia

A MGPEI-PGDF foi desenvolvida visando auxiliar o gerente e a equipe do projeto a planejarem e detalharem as ações necessárias à sua boa execução, minimizando os riscos de insucesso, do início até o encerramento do projeto. Para isso, apresenta as fases do projeto, os documentos e as atividades a serem desenvolvidas.

8. Metodologia



8. Metodologia

8.1. Iniciação

Os projetos estratégicos e de inovação devem ser bem definidos, de maneira que possam ser compreendidos por todas as partes interessadas. É na fase de iniciação que se estrutura e define como serão apresentados os resultados propostos para resolver o problema identificado ou a inovação sugerida.

Os projetos estratégicos, após priorização do CIG-PGDF, iniciam-se com a realização de uma reunião de lançamento do projeto (*Kick-Off*), com vista à publicação de Portaria designando a equipe gerencial do projeto, à elaboração do Termo de Abertura de Projeto - TAP e, posteriormente, a elaboração da Análise de Viabilidade do Projeto.

É possível que a Análise de Viabilidade preceda à elaboração do TAP, considerando a natureza e a importância do projeto estratégico para a PGDF.

Com a aprovação e assinatura do TAP, o projeto é oficialmente iniciado.

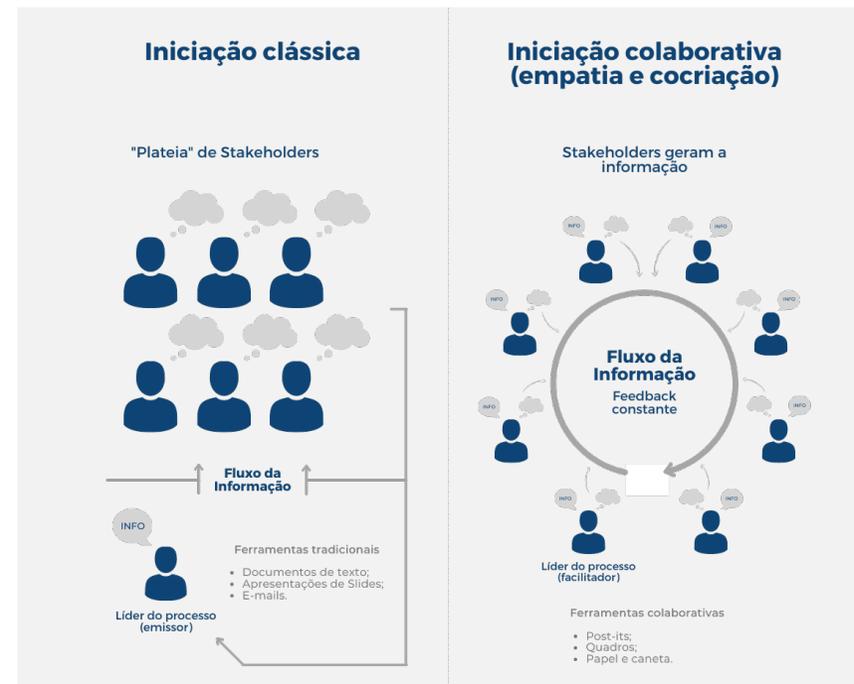
8.1.1. Reuniões de lançamento (*Kick-Off*)

As reuniões de *Kick-Off* são os acontecimentos inaugurais do projeto. Nestas, ocorre o encontro entre o patrocinador, as partes interessadas e o Escritório de Projetos e Inovação, com o objetivo de apresentar e alinhar informações relevantes para o projeto.

8. Metodologia

Nesta reunião de *Kick-Off* é promovida a elaboração colaborativa da ferramenta “*Canvas de Projeto*”, que apoiará o seu detalhamento, com reflexões sobre o “*porquê*”, o “*como*” e o “*quê*” deverá ser realizado, e estimativa das grandes entregas e de custo.

A formalização de um projeto é um exercício da tradução de ideias, informações e conceitos para um documento formal.



Fluxos de informação: iniciação clássica e colaborativa | Imagem: PGDF

8. Metodologia

8.1.2. Termo de Abertura do Projeto

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento emitido pelo patrocinador, que autoriza formalmente o seu início e confere autoridade ao gerente de projeto para a aplicação dos recursos organizacionais necessários à sua execução.

O TAP define, de forma simples e objetiva, a justificativa, o objetivo, os benefícios esperados e o prazo. Analisa a realidade atual que se pretende modificar e a sua perspectiva futura, define o escopo inicial e, quando possível, estima o custo.

Nesse documento, são indicados o gerente e a equipe de projeto, com vistas à designação formal por meio da expedição de Portaria.

O TAP deverá ser assinado digitalmente no sistema de informação da PGDF, em processo específico instaurado para a gestão do projeto, onde deverão ser inseridos os demais documentos.

8.1.3. Análise de Viabilidade do Projeto

A Análise de Viabilidade do Projeto objetiva verificar se o projeto é ou não viável, técnica e financeiramente. Esta análise leva em conta aspectos operacionais e financeiros, além de pontos sensíveis que impactarão na execução do projeto e em sua sustentabilidade após a entrega.

8. Metodologia

No caso dos projetos estratégicos que envolvam recursos de tecnologia da informação, no preâmbulo do documento deve constar, além da indicação de sua previsão no Plano Estratégico Institucional, a situação de onde está inserido, também, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação da PGDF. Além disso, projetos dessa natureza devem ser encaminhados à área competente da PGDF (Subsecretaria-Geral de Tecnologia de Informação - SUTIC) para manifestação técnica que subsidie a análise de viabilidade, a qual deverá ser homologada pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação da PGDF.

A análise de viabilidade será iniciada com a elaboração da Matriz SWOT, com vista a identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas no projeto. Além disso, serão estimados os recursos

necessários para a execução do projeto e para a manutenção dos produtos e serviços por este gerados, assim como a estrutura de custos, com indicação de sua origem.

Outro ponto de atenção diz respeito à identificação dos requisitos legais, que deverão nortear a execução do projeto. Deverá ser, também, realizada pesquisa para obter informações sobre possíveis iniciativas similares realizadas pela própria PGDF, por outros órgãos públicos ou por empresas, que possam auxiliar no sucesso do projeto.

A Análise de Viabilidade do Projeto deve ser subscrita pelo gerente do Projeto e aprovada pelo patrocinador.

8. Metodologia

8.2. Planejamento

O Planejamento consiste no refinamento do escopo, na definição de atividades e estabelecimento de metas e indicadores, para medir o sucesso do projeto, e no detalhamento dos prazos para sua execução. Além disso devem ser identificados, analisados e avaliados os riscos do projeto, construindo-se o respectivo plano de ação para o tratamento destes.

Na fase de Planejamento, é elaborado o Plano de Projeto, que contém a Estrutura Analítica do Projeto, o Cronograma, o Planejamento de Riscos, Custos e Indicadores.

8.2.1. Plano de Projeto

Esse documento detalha o objetivo, a justificativa e o escopo do projeto; define quais são as unidades, pessoas e/ou clientes participantes, produtos a serem gerados, prazos e custos, além de evidenciar restrições e riscos existentes. Em suma: contém todas as informações relativas ao planejamento e deve ser utilizado até o seu encerramento como guia fundamental para a orientação das atividades do programa ou projeto (art. 2º, XIX, da Portaria PGDF nº 218, de 2020).

8. Metodologia

8.2.1.1. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Para o desenvolvimento do Plano de Projeto é preciso, inicialmente, definir o escopo do Projeto. Para isso, o Gerente deve conversar com as diversas partes interessadas para identificar todo o trabalho a ser realizado. A EAP é a representação gráfica do escopo, que apresenta a subdivisão das principais entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis. As entregas que compõem o nível mais baixo da EAP são os pacotes de trabalho, que mais tarde serão subdivididos em atividades.

A decomposição do escopo permitirá maior precisão nas estimativas de prazos, custos, riscos e equipe para cada pacote de trabalho do projeto. A EAP deve ser construída logo no início e revisada no decorrer do projeto.

8. Metodologia

A EAP não deve ser elaborada pensando nas características do projeto, mas no trabalho a ser feito para a sua realização.

O desenho gráfico da EAP conterà:

- no nível 1, o nome do projeto ou programa;
- no nível 2, as fases do ciclo de vida do projeto, ou principais entregas;
- no nível 3, os pacotes de trabalho

Os elementos dos níveis 1, 2 e 3 podem ser descritos por substantivos. O detalhamento do pacote de trabalho são tarefas ou atividades, que normalmente são iniciadas por verbos no infinitivo.

8. Metodologia

8.2.1.2. Cronograma

Após detalhar os produtos e serviços que serão implementados, o Gerente deve identificar em que sequência as tarefas necessárias precisam ser realizadas para atingir todos os objetivos, ou seja, qual a relação de dependência que existe entre as tarefas. Ele deverá identificar quais tarefas podem ser executadas paralelamente e quais tarefas devem ser sequenciais. Após a identificação dessa rede de precedência das tarefas do projeto, o Gerente deve estimar a duração de cada uma delas, definir a data de início e de fim e, assim, completar a elaboração do cronograma.

O Cronograma é o plano de atividades que orienta a execução de cada fase do projeto, para mensurar os períodos necessários à realização das atividades e assegurar a sua conclusão dentro do prazo planejado.

Recomenda-se que a duração das tarefas sejam de, no mínimo, 8 (oito) horas e, no máximo, 2 (duas) semanas de trabalho. Se uma tarefa tiver duração maior que 2 (duas) semanas, é indicado dividi-la em tarefas menores.

O Cronograma deve conter as atividades elencadas no Plano de Projeto e o Plano de Ação de Riscos.

Deve ser elaborado pelo gerente do projeto e aprovado pelo patrocinador.

8. Metodologia

8.2.1.3. Planejamento de Riscos

A Política de Gestão de Riscos da PGDF ([Portaria PGDF nº 444, de 13 de setembro de 2019](#)) fornece diretrizes e estabelece uma abordagem comum para gerenciar os riscos enfrentados nos projetos estratégicos (art. 1º). Identificar riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de potenciais ameaças advindas de "incertezas" relacionadas aos objetivos do projeto. Os eventos de risco devem ser analisados com base na probabilidade e impacto.

O gerenciamento de riscos deve ser realizado pelo gerente e equipe do projeto. Sempre que necessário, o gerente poderá solicitar a participação de servidores e

procuradores da PGDF, para colaborar com a análise de riscos, ainda que não componham a equipe do projeto.

Uma vez elaborada a Matriz de Riscos, o gerente deverá monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas, com a utilização do sistema de informação específico de gerenciamento de riscos utilizado pela PGDF.

As ações de tratamento de riscos devem ser mensuradas em termos de tempo e inseridas no Cronograma.

Assim como o Plano de Projeto, a Matriz de Riscos é um documento "vivo" e deve ser aprovada pelo patrocinador e, quando necessário, atualizada.

8. Metodologia

8.2.1.4. Planejamento de Custos

A linha de base para o planejamento dos custos do projeto será o descrito na análise de viabilidade. Cabe ao Gerente do projeto refinar os custos dos recursos organizacionais necessários, já identificados e estimados na análise de viabilidade, seja de aquisição ou contratação, com a indicação das respectivas fontes de recursos. Para se obter uma estimativa dos custos mais próxima do real, é recomendado que seja estruturada por entregas.

Para uma adequada previsão orçamentária, é necessária a interação com as unidades de interface ou levantamento de orçamentos junto a fornecedores ou

outras instituições. As despesas de pessoal (salário de servidores), energia elétrica e água, entre outras despesas de custeio da PGDF, não são informadas como custo planejado.

A previsão de gastos e despesas do projeto deve encontrar respaldo nas previsões orçamentárias e financeiras da PGDF, conforme fluxo das áreas competentes.

Com relação aos treinamentos, é bom recordar que o Gerente deve interagir com a Procuradoria Especial de Gestão Estratégica, Estudos e Inovação (PROGEI) para que inclua as ações de capacitação e desenvolvimento no Plano Anual de Capacitação (PAC) da PGDF.

8. Metodologia

8.2.1.5. Planejamento dos Indicadores

Os indicadores são dados capazes de auxiliar o gerente a avaliar a situação atual do projeto e sua evolução. Facilitam a comunicação entre as partes envolvidas no projeto e permite identificar variações de forma antecipada para a definição de ações preventivas ou corretivas e, assim garantir o sucesso do projeto.

A quantidade e o tipo de indicadores a serem gerenciados no projeto serão definidos pela equipe do projeto, com suporte do Escritório de Projetos, no momento de elaboração do indicador, considerando os objetivos e metas definidos no seu escopo.

8. Metodologia

8.2.2. Linha de Base

O Plano de Projeto é um documento "vivo" e deve ser atualizado a partir da evolução da execução do projeto.

A linha de base é uma "fotografia" do momento da aprovação do cronograma. Contém as datas de início e término de todas as atividades e os custos aprovados e é usada para avaliar a evolução do projeto ou programa, monitorando o prazo por meio da comparação do planejado versus realizado.

No momento em que o cronograma é definido e validado pelo patrocinador, é salva a primeira linha de base.

Se houver mudanças substanciais no prazo que impactem no cronograma, novos planejamentos devem ser aprovados pelo Patrocinador e pelas unidades executoras. Assim, nova linha de base será salva.

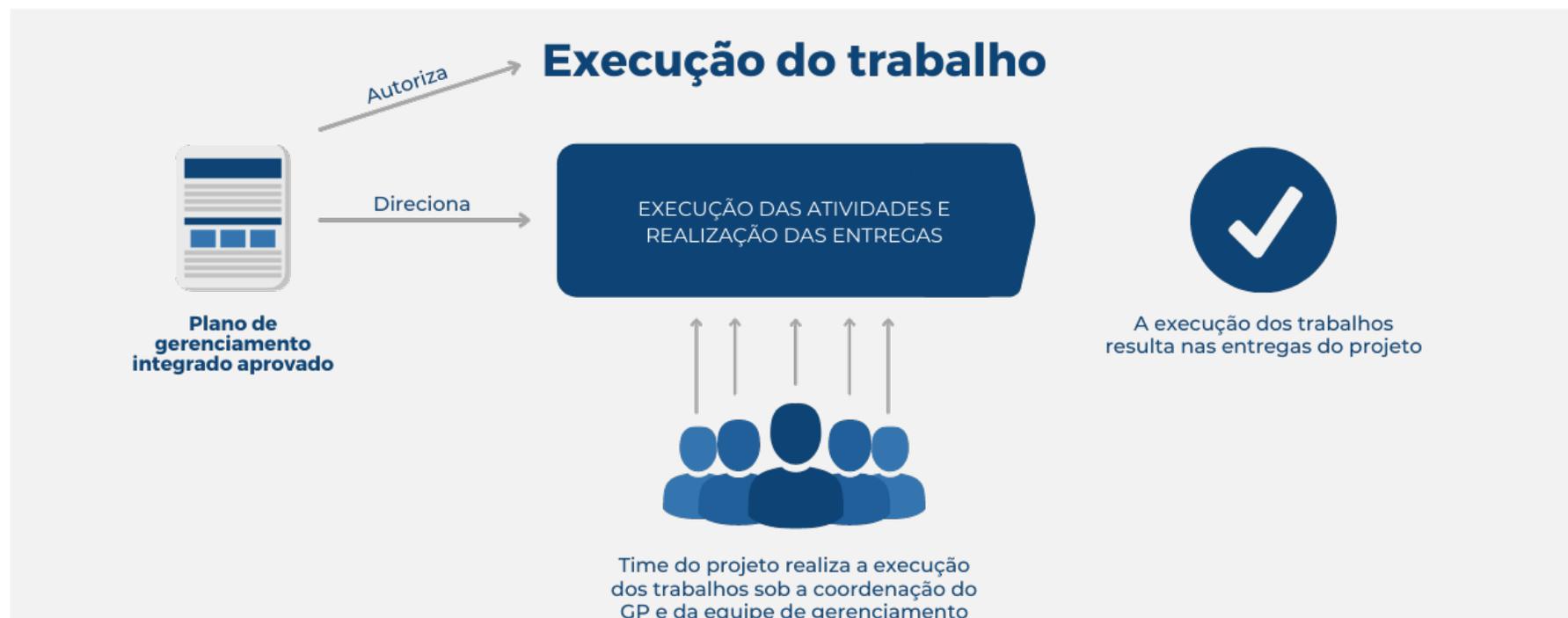
8. Metodologia

8.3. Execução

A Execução consiste na realização das atividades planejadas para concluir o Plano de Projeto, atendendo os requisitos estabelecidos para o alcance dos objetivos. Envolve coordenar recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades do projeto.

Nessa fase, o gerente de projetos e a equipe poderão utilizar-se de abordagens tradicionais ou metodologias ágeis para otimizar o desenvolvimento do projeto.

8. Metodologia



8. Metodologia

8.4. Controle e Monitoramento

Durante a execução, o projeto deve ser monitorado, analisado e ajustado para o acompanhamento do seu progresso e desempenho.

A comunicação assertiva entre as partes interessadas é premissa nesse contexto. A tempestividade das ações advindas do controle e monitoramento impactará tanto no desenvolvimento do projeto quanto na tomada de decisões oportunas.

O Escritório de Projetos e Inovação acompanhará o andamento dos projetos e apresentará, periodicamente, os indicadores e resultados para análise e deliberação do CIG-PGDF. Para auxiliar no monitoramento dos projetos, devem ser realizadas Reuniões de Acompanhamento e elaborado o Plano de Comunicação.

8. Metodologia

8.4.1. Reuniões de Acompanhamento (*Feedback*)

As Reuniões de Acompanhamento (*Feedback*) funcionam como pontos de controle para as atividades do projeto. Deverão ser realizadas em um período de tempo definido pelo gerente. Caberá ao Gerente de projeto fazer a convocação dos participantes sendo necessária a presença do patrocinador e do Escritório de Projeto e Inovação.

Para o registro das reuniões será utilizado o formulário denominado “Ajuda-Memória”. Esse formulário será preenchido de forma objetiva pelo Gerente de projeto, ou membro da equipe de projetos, contendo os principais assuntos tratados na reunião, os encaminhamentos com a indicação dos responsáveis pela execução das deliberações e os participantes da reunião. Ao término de cada reunião, o Gerente deve atualizar o Plano de Projeto com as informações colhidas e deve atualizar a linha de base.

8. Metodologia

8.4.2. Plano de Comunicação

É o documento no qual são definidas as estratégias de comunicação com cada parte interessada do projeto. A partir da definição dos papéis e responsabilidades, por meio do preenchimento da Matriz de Responsabilidades (RACI) de cada projeto, é possível identificar quem são os Autorizadores, os Responsáveis, os Consultados e os Informados para cada tarefa ou função que precisa ser realizada.

O Gerente de Projeto elaborará a Matriz de Responsabilidades (RACI), desde o início do projeto, para definir a forma adequada de comunicar as tarefas e funções dos envolvidos no projeto.

8.4.3. Gestão de mudança

Em decorrência das condições de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do mundo moderno os projetos podem ser mudados constantemente. Nos projetos estratégicos desta Procuradoria, as mudanças que impactam em alteração de tempo, escopo e custo devem ser solicitadas ao gerente do projeto, através de formulário próprio, e autorizadas pelo patrocinador. O gerente de projetos deve simular os impactos da mudança no plano de projeto para a melhor tomada de decisão por parte do Patrocinador.

Todas as mudanças devem ser fundamentadas e a autorização deverá ser formalizada no sistema de gestão documental.

8. Metodologia

8.5. Encerramento

Para concluir ou encerrar formalmente um projeto a documentação de encerramento deverá ser corretamente preenchida pelo Gerente de Projeto. Para isso deverão ser analisados os documentos de abertura do projeto, os objetivos e os benefícios alcançados com a sua realização. Deve-se analisar, ainda, as versões do plano de projeto para a análise das mudanças de escopo, tempo e custo durante o ciclo de vida do projeto.

8.5.1. Termo de Encerramento de Projeto

O Termo de Encerramento do Projeto (TEP) visa avaliar o desenvolvimento do projeto e o alcance dos objetivos propostos, comparando a situação motivadora com os resultados alcançados com a conclusão do projeto.

Ao término do projeto, o Patrocinador e o Gerente devem preencher o TEP com vista a analisar o que foi descrito no TAP e nas versões do Plano de Projeto, comparando-os para avaliar o que efetivamente aconteceu durante sua execução, descrevendo os benefícios alcançados, as lições aprendidas e as novas perspectivas para o projeto após a conclusão.

9. Quadro Resumo do CVP

Fase	Atividade/Documento Gerado	Descrição
Iniciação	Reunião de Lançamento	Encontro entre o patrocinador, as partes interessadas e o NUPRIN, para apresentação e alinhamento de informações relevantes para o projeto.
	Termo de Abertura do Projeto	Define a justificativa, o objetivo, os benefícios esperados e estima o custo e o prazo. Analisa a realidade atual que se pretende modificar e a sua perspectiva futura.
	Portaria de Designação da Equipe de Projeto	Portaria de designação do gerente e da equipe de projetos.
	Análise de Viabilidade do Projeto	Verifica se o projeto é técnico e financeiramente viável
Planejamento	Plano do Projeto	Detalha o objetivo, a justificativa e o escopo do Projeto. É o documento que servirá de guia para a condução do Projeto
	Matriz de Riscos	Identifica os riscos e ameaças ao projeto, o impacto causado e as ações de controle e monitoramento necessárias.
	Cronograma	Mensura os períodos necessários à realização das atividades.
Execução		Coordena recursos, gerencia o engajamento das partes interessadas e executa as atividades do projeto.
Controle e Monitoramento	Reuniões de Acompanhamento	Alinhamento entre o Patrocinador, o Gerente e o EPI sobre o andamento do projeto. São registrados os principais assuntos tratados na reunião, com a indicação dos responsáveis pela execução das possíveis deliberações.
	Plano de Comunicação	Identifica quem é executor, responsável, consultado e informado para cada tarefa ou função que precisa ser realizada no projeto.
	Gestão de Mudança	Monitora e autoriza as mudanças solicitadas, verificando os impactos no andamento do projeto.
Encerramento	Termo de Encerramento do Projeto	Avalia o desenvolvimento do projeto, o alcance dos resultados propostos, benefícios, lições aprendidas e novas perspectivas.

10. Matriz de responsabilidades MGPEI

Formulário	Patrocinador	Escritório de Projetos	Gerente e Equipe de Projeto	PROGEI
Termo de Abertura do Projeto	A	C	R	I
Portaria de Designação	C	R	C, I	R,A
Análise de Viabilidade	A	I	R	I
Plano de Projeto	A	I	R	I
Matriz de Risco	A	I	R	I
Cronograma	A	I	R	I
Reuniões de Acompanhamento	I	C, A	R, A	-
Plano de Comunicação	A	C	R	-
Termo de Encerramento	A	I	R	C, I
Solicitação de Mudança	A	I, A	R,A	C,A
Pasta de Reunião	I	I	R, A	-
Ajuda-Memória de Reunião	I	I	R, A	-

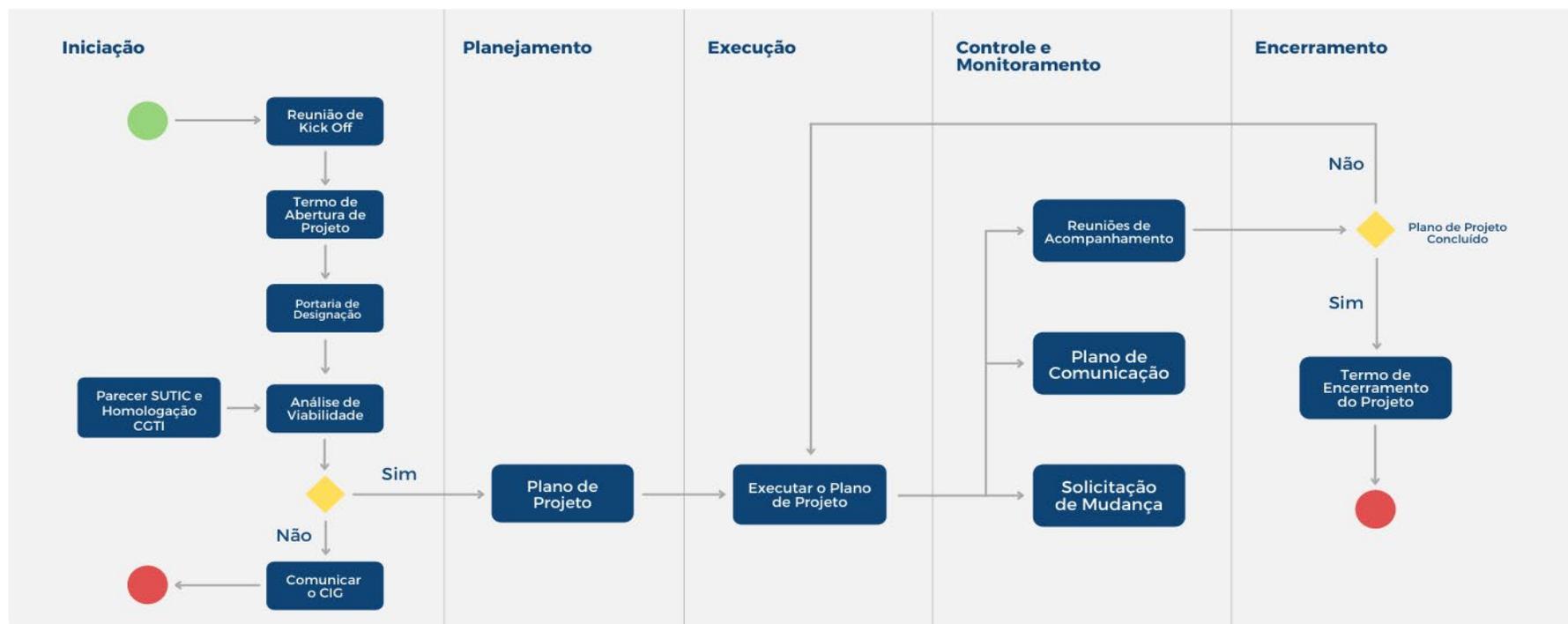
R: Responsável – pessoa que trabalha na atividade

A: Autoriza – pessoa que decide, autoriza e aprova

C: Consultado – pessoa que pode ser incluída na tomada de decisão ou no trabalho

I: Informado – pessoa que necessita da decisão ou trabalho realizado

11. Fluxo de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos



12. Inovação

Dada a singularidade de cada projeto, o Gerente e a Equipe do Projeto podem optar por utilizar-se de métodos inovadores em algumas fases do projeto visando a obter maior eficiência, rapidez ou flexibilidade. Nesse caso, o Escritório de Projetos poderá auxiliar na decisão sobre a melhor metodologia e ferramenta a ser aplicada em cada momento de desenvolvimento do projeto. A seguir serão apresentados alguns exemplos de metodologias e ferramentas aplicáveis:

12.1. Metodologias Ágeis

12.1.1. Conceito

São conjuntos de práticas que proporcionam uma forma de gerenciar projetos mais adaptáveis às mudanças. São estruturadas em ciclos curtos sendo que, a cada novo ciclo, é entregue um conjunto de funcionalidades pré-determinado. Portanto, as metodologias ágeis têm como principal restrição o tempo e são caracterizadas por produzirem entregas rápidas e frequentes.

12. Inovação

12.1.2. Metodologias e Ferramentas

12.1.2.1. *Scrum*

Scrum é uma metodologia ágil para o gerenciamento de projetos, amplamente utilizada por equipes de desenvolvimento de softwares, cujos princípios e lições podem ser aplicados a qualquer tipo de trabalho em equipe.

O *Scrum* descreve um conjunto de reuniões, ferramentas e funções que atuam simultaneamente para auxiliar as equipes a organizarem e gerenciarem seus trabalhos, com o objetivo de reduzir o tempo de entrega de produtos e simplificar o processo de adaptação às mudanças.

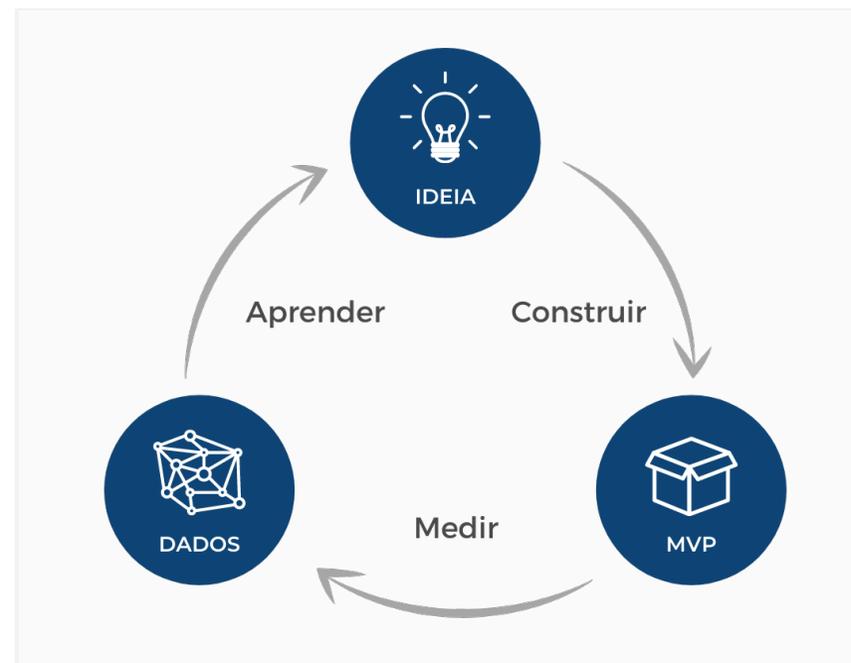
12.1.2.2. *Kanban*

O *Kanban* é uma ferramenta de trabalho adaptável que utiliza cartões para designar responsáveis e especificar tarefas. Essa ferramenta permite a comunicação em tempo real e a transparência total de trabalho. Os itens de trabalho são representados visualmente em um quadro *Kanban*, permitindo a ciência de todos os integrantes da equipe quanto às tarefas a realizar, as que estão sendo realizadas e as que foram concluídas.

12. Inovação

12.1.2.3. Mínimo Produto Viável (MVP)

No livro “*Lean Startup*” o autor Eric Ries conceitua o termo *Minimum Viable Product* (MVP) - Mínimo Produto Viável - em tradução livre. A ideia do MVP é validar uma potencial solução antes de iniciar um investimento. Fazer um MVP é construir a versão mais simples e enxuta de um produto, com o mínimo de recursos possíveis, para entregar a principal proposta de valor da ideia e, aprender, com as experiências geradas na sua utilização, visando o aprimoramento do produto. É construir, medir e aprender com o mínimo de esforço e o menor tempo.



Lean Startup | Imagem: PGDF

13. Siglas

CVP

Ciclo de Vida do Projeto;

CIG-PGDF

Comitê Interno de Governança da Procuradoria-Geral do Distrito Federal;

EAP

Estrutura Analítica do Projeto;

MGPEI-PGDF

Metodologia de Gerenciamento de Programas Estratégicos e Inovação da Procuradoria-Geral do Distrito Federal;

MVP

Minimum Viable Product - Mínimo Produto Viável, em tradução livre;

MWB

Must Win Battle;

OKR

Objectives and Key Results;

13. Siglas

PEI-PGDF

Plano Estratégico Institucional da Procuradoria-Geral do Distrito Federal;

PGPI-PGDF

Política de Gestão de Programas e Inovação da Procuradoria-Geral do Distrito Federal;

PMBok

Project Management Body of Knowledge;

PROGEI

Procuradoria Especial de Gestão Estratégica Estudos e Inovação;

SEI

Sistema Eletrônico de Informação;

TAP

Termo de Abertura do Projeto;

TEP

Termo de Encerramento do Projeto.

14. Referências

- 14.1.** BRANCO, Renato Henrique Ferreira; VINHA JUNIOR, Rubens; LEITE, Dinah Eluze Sales. Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos. São Paulo: Saraiva, 2016.
- 14.2.** CAROLI, Paulo. Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo. 1. ed. atual. São Paulo: Editora Caroli, 2018.
- 14.3.** MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. Design Thinking & Thinking Design: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015.
- 14.4.** PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBoK®. 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

14. Referências

14.5. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Metodologia de gestão de projetos do STJ: MGSTJ: guia metodológico. Ed. rev. e atual. em agosto/2019. Brasília: STJ, 2019. 46p., il. Disponível em:
<https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/MGP/article/view/3493/3616>.

14.6. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Guia de gestão de projetos. [recurso eletrônico]. Ed. atual. em dezembro/2019. Versão 1.0. Brasília: STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Análise Estratégica, 2019. 42 p., il.

14.7. Cruz, Fábio. Scrum e PMBOK: unidos no Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. p. 3. *E-book*.

14.8. RIES, Eric. A startup enxuta. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 3. *E-book*.

15. Expediente

Coordenação

Izabela Frota Melo

Equipe Técnica

Matheus Teixeira de Oliveira

Anna Karina Vieira da Silva

Mariângela Gama dos Santos Dias

Ricardo Andrea Contini

Revisão

Izabela Frota Melo

Projeto Gráfico

Daniel Natan Ferreira e Silva

Marcel Carvalho de Souza Vasconcelos



PGDf