



**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS DO ESTADO DE GOIÁS**

Guia de Práticas

Data	Versão	Descrição	Autor
06/06/2011	1.0	Elaboração do documento	Priscila Tenuta Meira
12/08/2012	2.0	Revisão e Readequação do documento em virtude do lançamento do PAI – Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento	Priscila Tenuta Meira
2014	3.0	Revisão do documento – item MGP inserida em um Modelo de Governança para Resultados	Vânia de Carvalho Marçal Bareicha
20/02/2015 a 12/05/2015	4.0	Revisão e readequação do documento	Priscila Tenuta Meira / Welma Alves
28/04/2016	5.0	Revisão	Priscila Tenuta Meira
18/08/2016	5.1	Revisão e Readequação do Documento	Priscila Tenuta Meira
09/01/2017	6.0	Revisão do Documento	Priscila Tenuta Meira
22/02/2017	6.1	Revisão do Documento	Priscila Tenuta Meira
25/10/2017	6.2	Revisão do Documento	Priscila Tenuta Meira
30/08/2018	6.3	Revisão do Documento – Item Papéis e responsabilidades – Aspectos de métodos ágeis	Priscila Tenuta Meira
28/09/2018	6.4	Revisão – Considerações Adaildo Soares do Vale	Priscila Tenuta Meira

GOVERNADOR

José Eliton de Figueredo Júnior

SECRETÁRIO DE ESTADO GESTÃO E PLANEJAMENTO

Joaquim Cláudio Figueiredo Mesquita

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

Bruno Perillo Philocreon

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO

Paula Pinto Silva de Amorim

SUPERINTENDENTE CENTRAL DE PLANEJAMENTO

Gustavo de Pina Dias Adorno

EQUIPE TÉCNICA

Ana Paula Braga Ferreira Coan – Gerente

Daiany Oliveira Santos

Priscila Tenuta Meira - PMP, PSM1

CONTRIBUIÇÕES

Adaildo Soares do Vale – MBA, Coach, PMP

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

1. CONCEITOS.....	6
1.1 . O que é Projeto?	6
1.2 . Ciclo de Vida do Projeto	7
1.3 . Portfólio de Projetos.....	7
1.4 . Gerenciamento de Projetos.....	8
1.5 . Stakeholders	12
1.6 . O Gerente de Projetos	13
1.7 . O que é Monitoramento de Projetos?	14
1.8 . O Escritório de Projetos.....	15
2. ESCRITÓRIO DE PROJETOS CENTRAL.....	17
2.1. Histórico	17
2.2. Atribuições	18
3. OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS SETORIAIS.....	20
3.1 . Implantação de Escritórios de Projetos Setoriais	20
4. REDE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	24
5. EQUIPES, PAPÉIS e RESPONSABILIDADES.....	25
6. COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS.....	30
6.1.Alterações no Portfólio de Projetos.....	31
7. EFETIVAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS	33
7.1.Processos da Iniciação.....	34
7.2.Processos do Planejamento	36
7.3.Processos da Execução	38
7.4.Processos no Monitoramento e Controle.....	40
7.5.Processos de Encerramento	43
8. O CICLO DE MONITORAMENTO.....	44
9. GESTÃO DAS DELIBERAÇÕES	49
10. FERRAMENTAS DE APOIO AO GERENCIAMENTO INTENSIVO DOS PROJETOS	50
10.1.Ferramenta de Gestão dos Projetos Estratégicos - <i>Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) Solution</i>	50
10.2.Ferramenta de Avaliação de Resultados – Painel de Projetos Prioritários.....	51
10.3.Ferramenta de Divulgação de Dados – Relatórios Gerenciais e Site do Projeto.....	53
11. MGP inserida em um MODELO DE GOVERNANÇA PARA RESULTADOS	54
12. BIBLIOGRAFIA.....	58
13. ANEXOS	59

APRESENTAÇÃO

A adoção da gestão de projetos favorece o desenvolvimento e a capacitação gerencial, ao mesmo tempo em que complementa o sistema de planejamento do Estado.

Uma metodologia de gerenciamento de projetos fornece técnicas que ajudam as equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos a integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação, qualidade e pessoas envolvidas. Com seus processos, ferramentas e técnicas, é instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar mudanças exigidas nos projetos.

O uso da Metodologia propõe tanto a melhoria da comunicação inter setorial como o incremento da autonomia, celeridade e tempestividade na solução de problemas específicos. Propicia, de igual modo, a valorização do servidor, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão e com o êxito dos resultados.

Assim, ao apresentar a **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO ESTADO DE GOIÁS – Guia de Práticas**, embasado em teorias contemporâneas bem-sucedidas e fundamentado em conceitos internacionalmente aceitos, esperamos que a consulta a este guia forneça subsídios para a plena consecução dos objetivos dos projetos no âmbito estadual, trazendo, por consequência, uma atuação cada vez mais eficaz com vistas ao cumprimento da ampla missão de assegurar a efetiva e regular aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

1. CONCEITOS

1.1. O que é Projeto?

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2017, Sexta Edição), livro de boas práticas em Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* (PMI), conceitua um projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Sua natureza temporária indica que possui um início e um término definidos. Os projetos diferem dos processos ou operações porque estes **são contínuos** e **repetitivos**, enquanto os projetos têm caráter **temporário** e **único**.

Exemplo de projetos:

- Construção do Hospital Hugo 2;
- Implantação do Museu das Águas;
- Construção de Centro de Referência e Dependência Química (Credeq).

É importante ressaltar que as melhores práticas em gerenciamento de projetos utilizadas neste guia, possuem como referência principal o Guia PMBOK® Sexta Edição, - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, sugeridas pelo PMI – Project Management Institute, maior associação para profissionais de gerenciamento de projetos do mundo. O PMI auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo, estimulando o aumento do sucesso das suas empresas e a evolução em suas carreiras tornando a profissão mais madura.

O Guia PMBOK® fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também contém o padrão e guia globalmente reconhecido para a profissão de gerenciamento de projetos. Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos.

Além do PMBOK, várias ideias e conceitos advindos dos métodos ágeis (Scrum, Lean, FDD) e outros, foram e continuam sendo aos poucos incorporados na metodologia, para uso de acordo com o tipo de projeto que está sendo trabalhado.

1.2. Ciclo de Vida do Projeto

Conceitualmente, o “**Ciclo de Vida do Projeto**” é a série de fases pelas quais um projeto passa do início ao término. O ciclo pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, setor ou tecnologia empregada. Ele oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido.

O entendimento dessas fases permite ao time do projeto um melhor controle sobre os recursos gastos para atingir as metas estabelecidas.

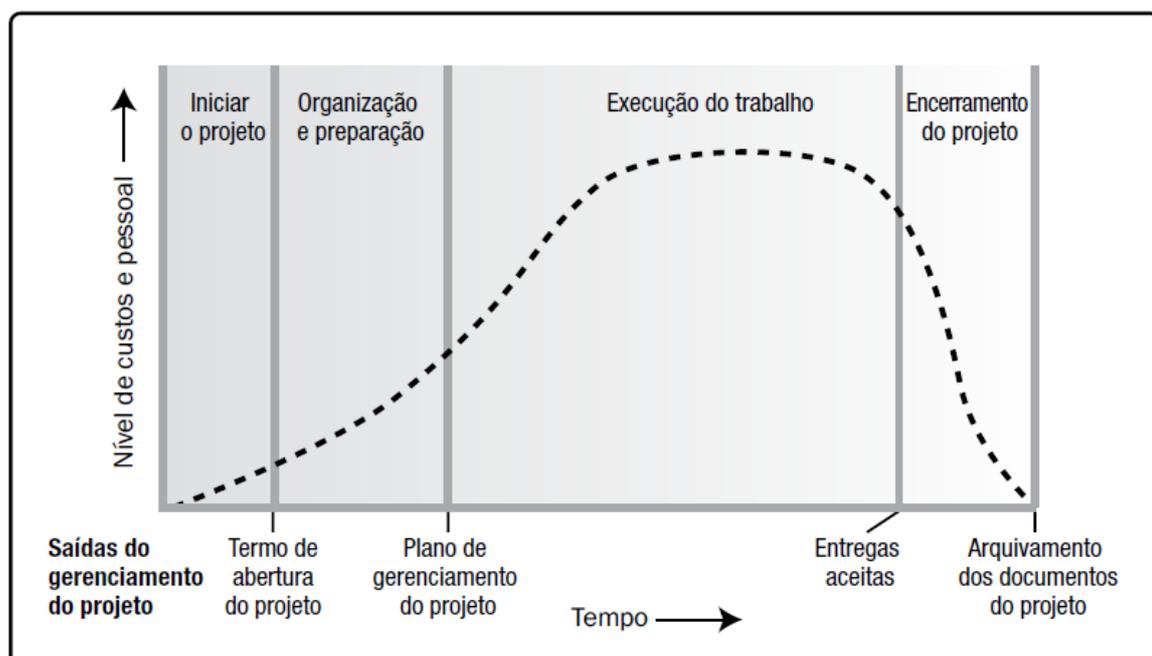


Figura 1 – Níveis típicos de custo e pessoal em toda estrutura do ciclo de vida do projeto

1.3. Portfólio de Projetos

Um portfólio é uma coleção de projetos ou programas que são agrupados para facilitar uma gestão mais eficaz, como forma de atender os objetivos estratégicos da organização. A gestão de portfólio de projetos oferece benefícios para a tomada de decisão baseada em informações estratégicas e prioridades. Esta prática pode também reduzir o desperdício causado pela alocação ineficiente de recursos ou a duplicação

de esforços em projetos e empreendimentos similares, bem como prover um processo racional e concreto para justificativa das decisões sobre projetos. Em essência, um portfólio de projetos reflete as prioridades para seus investimentos e alocação de recursos.

Os Programas são conjuntos de Projetos gerenciados de maneira coordenada para obtenção de benefícios que não poderiam ser alcançados se gerenciados individualmente. Programas são fundamentais para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos.

Projetos entregam Produtos, enquanto Programas/Portfólios entregam Benefícios.

1.4. Gerenciamento de Projetos

Conforme o PMBOK® 6ª edição, gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projeto é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 49 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em cinco grupos de processos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e Controle;
- Encerramento.

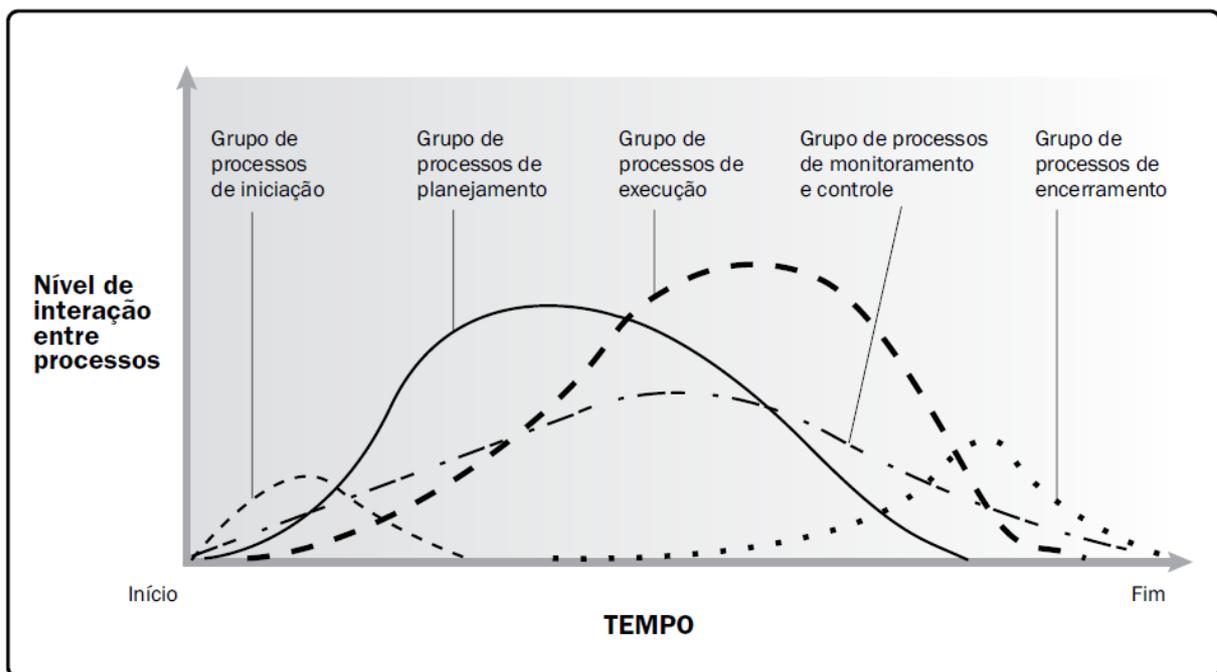


Figura 2 – Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto.

1.4.1. Modelos de Projetos

Tipos diferentes de projetos requerem diferentes métodos. Este item pretende apresentar algumas das ideias que compõem a Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Os projetos pode ser classificados ou tratados de acordo com suas características, dentro de modelos tradicionais ou ágeis, ou mesmo um modelo híbrido que consiste em utilizar alguns aspectos de cada modelo em um mesmo projeto.

Em um projeto no modelo tradicional ou preditivo, as fases que o compõem são executadas em sequência e as definições e detalhamentos das atividades são feitas no início do projeto. Este modelo é aplicável em algumas situações, mas traz a característica de que as entregas levam mais tempo para serem concretizadas, e com isso o feedback acaba sendo tardio. Até que ocorra a entrega, ao final do projeto, muitas alterações podem ter ocorrido no ambiente em que o projeto está sendo desenvolvido, e que podem resultar em um produto obsoleto na entrega. Essas situações podem gerar retrabalho e oportunidades de melhoria perdidas.

Visto que a quantidade de informações disponíveis no início de um projeto é pequena, e que muitos fatores estão envolvidos no contexto de um projeto (mudanças de requisitos, disponibilidade da equipe, tecnologia envolvida), um modelo adaptativo ou ágil seria o mais indicado em várias situações. Em um processo empírico, uma quantidade pequena de trabalho é realizada de cada vez (iteração), o que permite que se ganhe experiência para as próximas etapas. Assim, trabalha-se com a abordagem iterativa-incremental, com o planejamento do escopo necessário para um tempo mais curto e entregas a períodos curtos. A cada iteração um parte maior do produto é entregue.

Entregas a períodos curtos possibilitam o feedback mais rápido e constante, possibilitando adaptações e melhorias para próximas etapas. O planejamento é realizado baseando-se na inspeção frequente dos resultados. Este modelo exige um engajamento constante das partes interessadas.

O modelo ágil é possível de ser usado desde que o produto possa ser desenvolvido de forma iterativa-incremental. Nem todo projeto se encaixa nestas características. A construção de um edifício, por exemplo, já exige um planejamento inicial mais completo.

Assim, um modelo híbrido, aos poucos foi ganhando espaço no contexto governamental, pela sua possibilidade de adequação à realidade em que estes projetos são executados, com um ambiente em constante transformação. Neste modelo, o ciclo iniciação-planejamento-execução-controle-encerramento se repete a cada iteração. Os princípios dos métodos ágeis como “entregar o que gera maior valor ao cliente, de forma cada vez mais rápida, e com agilidade”, “ter capacidade de responder rapidamente a mudanças”, encaixam-se em muitos cenários em que os projetos governamentais são planejados e executados.

O sucesso do projeto é medido pelo valor entregue. Para maximizar o valor é necessário reduzir o desperdício. Neste ponto, os princípios do Lean podem ser usados. Eliminar o desperdício (como processos extras desnecessários, funcionalidades não necessárias), verificar como o projeto se alinha à organização, não criar cronogramas muito detalhados para longos períodos, constituem boas práticas.

Caberá a cada Gerente de Projeto a escolha do melhor modelo, práticas e técnicas mais adequado ao seu projeto.

1.4.2. Áreas de Conhecimento

Os 49 processos de gerenciamento identificados no Guia PMBOK® são também agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização.

As equipes dos projetos utilizam essas e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para os seus projetos específicos. As áreas de conhecimento são: Gerenciamento da integração, Gerenciamento do escopo, Gerenciamento do tempo, Gerenciamento dos custos, Gerenciamento da qualidade, Gerenciamento dos recursos, Gerenciamento das comunicações, Gerenciamento dos riscos, Gerenciamento das aquisições e Gerenciamento das partes interessadas.



Figura 3 – Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos

- **Integração** - inclui os processos e atividades necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos
- **Escopo** – inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
- **Cronograma (Tempo)** – inclui os processos requeridos para o término do projeto, garantindo que o mesmo cumpra com os prazos previstos em um cronograma de atividades.
- **Custos** – inclui os processos que envolvem planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos que serão necessários para a conclusão do projeto a partir de uma previsão orçamentária.
- **Qualidade** – inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
- **Recursos** - inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para conclusão bem-sucedida do projeto.
- **Comunicações** – inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

- **Riscos** – inclui os processos de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
- **Aquisições** – inclui os processos necessários para adquirir produtos, serviços externos à equipe do projeto.
- **Partes Interessadas** – inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto, analisar as expectativas e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

1.5. Stakeholders

Fonte: Gerenciamento de Stakeholders, José Ângelo Santos do Valle

O termo Stakeholders, ou Partes Interessadas, se refere a pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto, que têm interesse no projeto ou que são afetadas por ele.

Os projetos existem para criar algo novo, uma mudança em relação à situação anterior. Essa mudança poderá agradar ou desagradar, em maior ou menor grau, àqueles que são afetados por ela. Algumas pessoas serão favoráveis à mudança. Outras não se incomodarão com a mudança. Finalmente, haverá aqueles contrários à mudança. Além disso, um projeto só será exequível e gerará os resultados desejados se houver uma coalizão de apoio suficientemente forte. Por isso, o estudo dos stakeholders e seu gerenciamento é essencial.

Normalmente, as classificações típicas de projeto incluem as seguintes categorias de stakeholders:

a) cliente ou usuário do produto do projeto: o atendimento às expectativas do cliente passa pelo conceito de valor.

b) patrocinador e investidor: o patrocinador é a pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros para que o projeto possa ser executado.

c) gerente do projeto: é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

d) equipe do projeto: constituída por membros que estão diretamente envolvidos nas atividades do projeto.

e) comunidades locais, sociedade;

A Identificação dos Stakeholders do Projeto ocorre, na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, durante o preenchimento do TAP – Termo de Abertura do Projeto. A equipe do Projeto deve detalhar e validar progressivamente a lista de stakeholders ao longo da vida do projeto.

1.6. O Gerente de Projetos

É a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Frequentemente essa pessoa também colabora estreitamente com outras funções dentro da organização.

Os projetos criam valor na forma de processos de negócios melhorados, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e tornam mais fácil para a organização responder às mudanças relativas ao ambiente, à concorrência, e de mercado. Assim sendo, o papel do gerente de projetos torna-se cada vez mais estratégico.

Os gerentes de projetos devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. Descreve importantes habilidades interpessoais, tais como:

- Influenciar a Organização/ Persuasão;
- Liderança;
- Negociação;
- Motivação;
- Resolução de Problemas (Projeto e Equipe);
- Comunicação;
- Tomada de decisões.

1.7. O que é Monitoramento de Projetos?

O monitoramento de projetos constitui-se em um processo gerencial que visa à geração de informações referentes ao andamento dos projetos, aos entraves identificados e ao acompanhamento das providências adotadas, que subsidiam à tomada de decisões dos níveis estratégicos de governo, visando o alcance dos resultados desejados com a implantação dos projetos.

O monitoramento intensivo, através de medições e análises fornece à equipe do projeto uma visão melhor sobre o desempenho do projeto e identifica quaisquer fases que exijam atenção adicional.

O processo de monitoramento da Gerência do Escritório de Projetos da Superintendência Central de Planejamento acontece com base nas verificações do escopo (descrição do que vai ser feito em etapas), o prazo (cronograma), os custos (orçamento) e, como consequência, são gerenciadas a comunicação e a integração. E através desse monitoramento são identificados os entraves (problemas ou ameaças) onde deverão ser tomadas providências para que não haja comprometimento na obtenção dos resultados pretendidos pelo projeto.

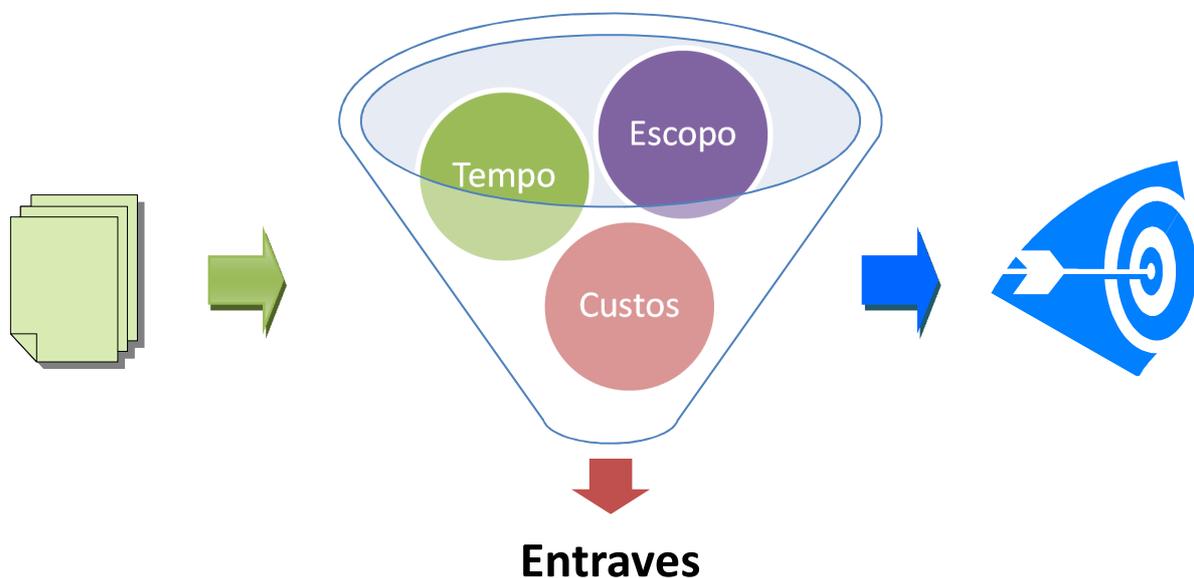


Figura 4 – Monitoramento de Projetos

1.8. O Escritório de Projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2017), livro de boas práticas em Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* (PMI), traz como diretrizes que um escritório de gerenciamento projetos (*Project Management Office - PMO*) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologia, ferramentas e técnicas. Trata-se de um centro de controle cujos principais objetivos e funções podem ser descritos como:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação da comunicação entre projetos.

Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como:

- **De suporte** – os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.
- **De controle** – os PMOs de controle fornecem suporte e exigem conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.
- **Diretivo** - os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto.

No Estado de Goiás, as atividades do Escritório de Projetos são instrumento de gestão estratégica, no âmbito da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás (SEGPLAN), sendo

fundamentais para a consolidação desta frente inovadora na gestão pública goiana. Tendo em vista o gerenciamento de projetos como alternativa de viabilizar a implementação de metas estratégicas, ficou evidente a necessidade da implantação de uma metodologia cujo objetivo seria tanto formalizar como disciplinar a administração pública do Estado de Goiás à gestão de Projetos, bem como, a evolução gradual e contínua em busca de uma gestão de voltada para resultados. Assim, atualmente existem neste contexto dois tipos de PMOs:

- I. **Escritório de Projetos Central** - Este PMO está posicionado dentro da Secretaria de Gestão e Planejamento (SEGPLAN), na Gerência do Escritório de Projetos. Ele é responsável pela gestão dos projetos estratégicos do governo. Possui características de um *PMO de Suporte*, pois transfere o conhecimento em gerenciamento e monitoramento de projetos, fornecendo padrões, metodologias, ferramentas e outras orientações e, além disso, funciona também como um *PMO de Controle* pois, possui como atribuição garantir a conformidade e o alinhamento metodológico e ferramental em todos órgãos e entidades estaduais.
- II. **Escritório de Projetos Setorial** – Este PMO é o que está posicionado nos órgãos e entidades estaduais. Possui características de um *PMO Diretivo*, uma vez que o gerenciamento e a execução dos projetos são de responsabilidade dos próprios órgãos e entidades estaduais.

2. ESCRITÓRIO DE PROJETOS CENTRAL

2.1. Histórico

Em Janeiro de 2011, a Gerência do Escritório de Projetos (GEPES) da Superintendência Central de Planejamento (SUCEP) na Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN), surge em um Plano de Governo com foco em gestão por resultados. O Escritório de Projetos possibilita respostas positivas à sociedade através da definição de uma carteira de projetos estratégicos e de uma sistemática para monitoramento intensivo da mesma.

Com este cenário em maio de 2011, iniciou-se a elaboração da Metodologia de Gerenciamento dos Projetos Estruturantes. De outubro de 2011 a janeiro de 2012 ocorreu a definição dos programas integrantes da Carteira de Projetos Estruturantes. Os **Projetos Estruturantes** eram definidos como aqueles cuja característica principal seria impulsionar o desenvolvimento em diversos setores, proporcionando forte impacto econômico e social. A partir dessa carteira, foram elaborados os desenhos de escopo com base na metodologia definida naquele momento. Porém, devido à dinâmica da política, em agosto de 2012 o Governo mudou seu foco e realizou o lançamento do **PAI – Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento**, uma aglutinação dos principais programas do PPA 2012 – 2015 cuja execução receberia as prioridades da Administração Pública. O PAI integrava os programas em 6 áreas, Social, Economia, Infra estrutura, Gestão, Institucional e Comunicação, e Desenvolvimento Regional.

Este novo cenário exigiu que a GEPES fizesse a readequação da metodologia e da equipe, para início do monitoramento intensivo. Foram elaborados os Planos de Ação dos Projetos (PAP) e os mesmos foram cadastrados na ferramenta EPM (Enterprise Project Management), definida para registrar todas as informações dos projetos.

Em abril de 2013 ocorreu uma mudança de Superintendente da Superintendência Central de Planejamento, e foi realizada nova priorização dos projetos do PAI, permitindo a validação da metodologia. Assim, foram priorizados projetos do PAI Enfrentamento às Drogas, PAI Criança e Adolescente, PAI Ambiental e PAI Gestão, os quais foram monitorados intensivamente até Dezembro/2014.

Desde 2015 o Escritório de Projetos atua no monitoramento intensivo dos Projetos Prioritários da SEGPLAN, de acordo com a estratégia da Secretaria.

O trabalho da Gerência visa ainda a disseminação da cultura de Gerenciamento de Projetos, disponibilizando suas boas práticas e sugerindo a implantação dos escritórios setoriais nos demais órgãos e entidades do Governo.

2.2. Atribuições

Desde sua criação em 2011, o Escritório de Projetos do Estado de Goiás possui diversas atribuições e visando a eficiência no planejamento e condução dos projetos estratégicos do Governo de Goiás. Assim, o PMO desempenha as seguintes funções, mas não se limitam, a:

- Padronização dos procedimentos de gerenciamento de projetos;
- Definição, utilização e melhoria contínua de ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos;
- Monitoramento intensivo dos projetos estratégicos de governo – acompanhamento do desempenho do projeto, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas;
- Monitoramento dos projetos por meio de ferramenta de Gerenciamento de Projetos e do Painel de Projetos Estratégicos;
- Orientação às unidades que trabalham com projetos acerca do uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SEGPLAN;
- Gerenciamento das interdependências entre projetos;
- Identificação das necessidades e viabilização de capacitação dos envolvidos com o gerenciamento de projetos; e
- Apoio às equipes setoriais, ora chamadas no âmbito de atuação, Escritórios de Projetos Setoriais.

Além disso, traçou-se o plano estratégico do Escritório de Projetos resumindo aspectos que permitam transformá-lo em um instrumento de gestão estratégica dos projetos estratégicos do Governo do Estado de Goiás. Fazer a Gestão Estratégica destes projetos é fazer com que a estratégia do Estado de Goiás seja acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática através de um processo eficaz, utilizando-se de reuniões periódicas para tratamento e solução de problemas intragovernamentais facilitando a tomada de decisão com foco na entrega de resultados.

PLANO ESTRATÉGICO – GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Missão

Ampliar a cultura do gerenciamento de projetos na Administração Pública como forma de assegurar resultados efetivos aos programas e projetos prioritários, confirmando sua importância para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Goiás.

Visão

Ser referência nacional em gerenciamento de projetos na gestão pública proporcionando um ambiente favorável à governança estratégica e garantindo a efetividade na entrega dos resultados.

Valores

Comprometimento

Excelência

Foco em Resultados

Transparência

Ética

Modernização

Objetivos Estratégicos

Ampliar o alinhamento entre a Carteira de Projetos e a Estratégia do Governo

Difundir a cultura do GP e consolidar a metodologia do Escritório de Projetos

Impulsionar o alcance de resultados positivos

Subsidiar a alta administração de informações estratégicas para tomada de decisões

Estabelecer um modelo de governança visando melhoria no desempenho dos programas e projetos prioritários

Agilizar a execução dos projetos e eliminar entraves burocráticos

Contribuir como instrumento de gestão, avaliação e divulgação de políticas públicas

Figura 5 – Plano Estratégico

Dessa forma, o Escritório de Projetos do Estado de Goiás atua em todo ciclo de vida dos projetos estratégicos desde sua iniciação até o momento do seu encerramento. Na iniciação ocorre a elaboração do *Termo de Abertura do Projeto (TAP)* pelos responsáveis pelos projetos nos órgãos que definem as características gerais que justificam sua execução. Após aprovação do TAP, no planejamento, é elaborado o *Plano de Ação do Projeto (PAP)* juntamente com os líderes dos projetos nos órgãos, pactuando-se compromissos mensais e anuais, em termos de escopo e prazo. Já no monitoramento e controle, onde se encontra o maior esforço do Escritório de Projetos Central, são obtidos, por meio de reuniões periódicas com os envolvidos com os projetos, dados do andamento do projeto, além da verificação do seu desempenho, comparando-o com as metas pactuadas. No monitoramento e controle ocorre ainda a discussão dos riscos do projeto e tomadas decisões acerca dos entraves/gargalos dos projetos.

3. OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS SETORIAIS

À medida de sua prática, a metodologia de gestão de projetos do Estado de Goiás vem sendo consolidada e internalizada na Administração Pública do Estado de Goiás. Essa consolidação e internalização traz consigo ganhos de maturidade, levando a movimentos de evolução. Um exemplo é a criação de Equipes Setoriais (células), chamadas no âmbito de atuação de Escritórios de Projetos Setoriais, que são implementados em órgãos finalísticos do Estado de Goiás, paralelamente à existência do Escritório Central.

A Superintendência Central de Planejamento (SUCEP), por meio da Gerência do Escritório de Projetos (GEPES) tem o papel de compartilhar a metodologia, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos com os órgãos e entidades estaduais, numa iniciativa de disseminação do conhecimento e a cultura de gerenciamento de projetos a toda administração pública do Estado de Goiás. Este trabalho é realizado através do estabelecimento dos **Escritórios de Projetos Setoriais**.

Logo, o Escritório de Projetos Setorial será responsável por gerenciar os projetos setoriais do órgão, internalizando a cultura do gerenciamento de projetos, oferecendo apoio metodológico às equipes técnicas responsáveis pela execução dos projetos setoriais. O Escritório de Projetos Setorial tem papel fundamental neste contexto, devendo sempre fornecer apoio metodológico e ferramental sobre o tema gerenciamento de projetos aos envolvidos com a execução dos projetos, exercendo função de disseminador da cultura do gerenciamento de projetos.

3.1. Implantação de Escritórios de Projetos Setoriais

A proposta é que na estrutura governamental, os Escritórios de Projetos Setoriais fiquem localizados o mais próximo possível do Gabinete do Secretário, ou nas Gerências de Planejamento dos órgãos e entidades estaduais, conforme mostra desenho abaixo.

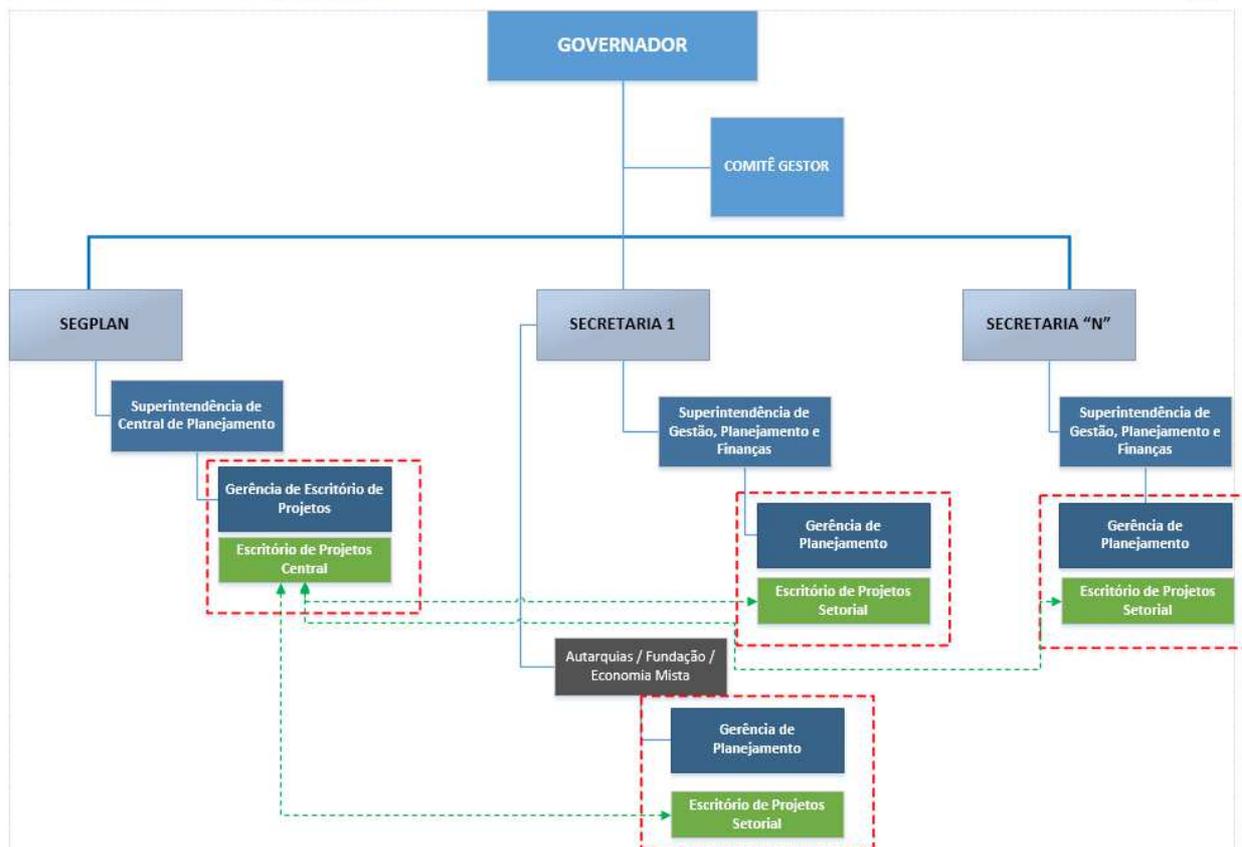


Figura 6 – Estrutura-exemplo para implantação de Escritório de Projetos Setoriais

Neste contexto, todas as unidades diversas do órgão acessarão todos os recursos relacionados ao gerenciamento dos projetos através do Escritório de Projetos Setorial. Logo, para que a estruturação do trabalho do Escritório de Projetos Setorial seja fundamentada neste princípio, este trabalho de implantação será realizado sob a coordenação do Escritório de Projetos Central e necessitará a execução de algumas etapas, previstas no Projeto de Implantação de Escritório Setorial, conforme a seguir:

- i. **Identificação da necessidade do Escritório de Projetos Setorial** – A identificação da necessidade da implantação das unidades setoriais pode acontecer de duas formas:
 - ✓ **Solicitação** - a unidade de planejamento do órgão, como exemplo, pode identificar a necessidade da implantação do Escritório de Projetos Setorial, verificando a situação atual da gestão dos projetos internos. É sugerido então, que solicite formalmente (via ofício) apoio à SEGPLAN manifestando assim o interesse em implantar o Escritório de Projetos Setorial. Ao estabelecer o Escritório de Projetos Setorial, a sua estruturação requer etapas de definição da equipe necessária, realização da sensibilização e treinamentos para transferência do conhecimento em gerenciamento e monitoramento de projetos apresentando a metodologia definida pelo escritório de projetos central.

- ✓ **Notificação** – neste caso, o Escritório de Projetos Central determina a necessidade de instaurar uma unidade setorial em determinado órgão finalístico. Tal demanda tem por finalidade garantir a adequada aplicação das ferramentas e técnicas de gerenciamento aos projetos dos projetos que serão desenvolvidos nos órgãos, utilizando as mesmas diretrizes, metodologias e indicadores, conforme orientação do Escritório de Projetos Central.

- ii. **Apresentação da metodologia utilizada pelo Escritório de Projetos Central** – a apresentação da metodologia envolve a realização de uma reunião inicial com a Alta Direção do órgão/entidade para apresentação do Projeto de Implantação do Escritório de Projetos Setorial. Trata-se então, de um momento de comprometimento da Alta Direção do órgão/entidade acerca da necessidade e da importância de adoção deste método.

- iii. **Definição da equipe** – a definição da equipe setorial que ficará responsável pela disseminação da cultura de gerenciamento de projetos no órgão/entidade, deverá ser feita pela Alta Direção do órgão juntamente com a unidade de planejamento, visto que esta equipe terá papéis definidos e responsabilidades estabelecidas dentro de todo o processo de gerenciamento dos projetos estratégicos e dos projetos setoriais. É neste momento que é definido o Líder Setorial, ou seja, pessoa designada a auxiliar o trabalho do Escritório de Projetos no órgão/entidade, bem como, apoiar o Gerente do Projeto no planejamento, gerenciamento, monitoramento e execução do projeto, a fim de atingir os seus objetivos.

- iv. **Realização de treinamentos para transferência do conhecimento em gerenciamento e monitoramento de projetos** – a etapa seguinte à apresentação da metodologia à Alta Direção do órgão/entidade e a definição da equipe setorial é a capacitação desta equipe para que ela seja qualificada para a utilização da metodologia e da ferramenta de gerenciamento de projetos que será utilizada para cadastramentos dos projetos setoriais. Logo, esta etapa subdivide-se em:
 - ✓ **Realização do Curso Introdutório ao Gerenciamento de Projetos** – Trata-se de um curso em que são tratados os seguintes tópicos:
 - Metodologia do Escritório de Projetos do Estado de Goiás;
 - Introdução ao Gerenciamento de Projetos;
 - Gerenciamento do Escopo do Projeto;
 - Gerenciamento do Tempo do Projeto;
 - Gerenciamento dos Custos do Projeto;
 - Gerenciamento da Qualidade do Projeto;
 - Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto;

- Gerenciamento das Comunicações do Projeto;
 - Gerenciamento dos Riscos do Projeto;
 - Gerenciamento das Aquisições do Projeto;
 - Gerenciamento das Partes Interessadas no Projeto;
 - Gerenciamento da Integração do Projeto;
- ✓ **Realização do Curso Básico para utilização da Ferramenta de Gerenciamento de Projetos – EPM** – Trata-se de um curso em que são tratados os seguintes tópicos:
- Conceitos gerais da Solução Microsoft EPM;
 - Conceitos gerais de SharePoint e Project Server;
 - Introdução aos fundamentos do Enterprise Project Management (EPM);
 - Atividades práticas na ferramenta EPM.
- v. **Disponibilização da ferramenta corporativa de Gerenciamento de Projetos – EPM** – O acesso será liberado para os profissionais que estiverem vinculados ao gerenciamento de projetos dos Órgãos Estaduais, cuja demanda seja devidamente justificada.

Todas estas etapas constituem o processo de formalização dos Escritórios de Projetos Setoriais. São etapas muito importantes para garantir o reconhecimento e a legitimação para o pleno exercício de suas funções. Compreendem a determinação do posicionamento dentro da estrutura organizacional, os níveis de autoridade e atuação.

A estratégia de formalização contempla ainda um documento oficial, através de portaria. A formalização deve ser divulgada adequadamente no âmbito da setorial e da SEGPLAN.

Dica: Sensibilize os gestores quanto à sua formalização, pois reforça o reconhecimento e o fortalecimento necessários à equipe do Escritório de Projetos Setorial.

4. REDE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Formação e fortalecimento do relacionamento do PMO Central com o Setorial

O Escritório de Projetos Central compartilha metodologia, ferramentas, técnicas e capacitações, transferindo assim o conhecimento para a equipe do Escritório de Projetos Setorial.

Esse processo de interação constante entre órgão central e setorial contribui para a formação da **Rede de Gerenciamento de Projetos do Estado de Goiás** que possui atribuições como:

- Articular os envolvidos com o tema de gerenciamento de projetos no Estado de Goiás;
- Otimizar a execução dos projetos do governo, evitando paralelismos e promovendo maior alcance de resultados;
- Modernizar os processos de gestão, melhorando a efetividade da administração pública estadual;
- Disseminar a cultura do gerenciamento de projetos na Administração Pública do Estado de Goiás;
- Otimizar e promover a integração entre as áreas de Planejamento das unidades central, setorial e áreas de execução.
- Manter o sistema de gerenciamento de projetos sempre atualizado garantindo informações gerenciais estratégicas precisas, fidedignas e em tempo real para subsidiar as tomadas de decisões gerenciais e promover a transparência das ações governamentais.
- Capacitar servidores em gerenciamento de projetos e na utilização da ferramenta de gerenciamento de projetos, mantendo um ambiente corporativo com pessoas comprometidas com a eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.
- Definir claramente papéis e responsabilidades das equipes do Escritório de Projetos Central e Setorial.

5. EQUIPES, PAPÉIS e RESPONSABILIDADES

Conforme orientações das boas práticas em gerenciamento de projetos, uma equipe de sucesso deve possuir perfis específicos, visando garantir a devida aplicação das técnicas relacionadas ao tema. Para tanto, é desejável que equipes de gerenciamento de projetos dos PMOs central e setorial possuam conhecimentos, habilidades e atitudes voltados a:

- ✓ Planejar e organizar atividades;
- ✓ Negociar e gerenciar conflitos e interesses;
- ✓ Comunicar-se eficazmente e se apresentar em público;
- ✓ Ter iniciativa, pro atividade, organização e disciplina;
- ✓ Liderar e motivar pessoas;
- ✓ Reconhecer e conduzir mudanças;
- ✓ Definir soluções de problemas;
- ✓ Transferir conhecimento;
- ✓ Possuir visão estratégica;
- ✓ Atuar com ética, coerência e consciência de qualidade, e
- ✓ Trabalhar com espírito empreendedor e capacidade de inovação e criatividade.

Dessa forma, foram definidos papéis e perfis de atuação nas unidades central e setorial, ou seja, os envolvidos com os projetos terão responsabilidade por gerenciar e coordenar a carteira de projetos do Órgão, aplicando as diretrizes, metodologias e indicadores preconizados pelo Escritório de Projetos Central. Seguem as atribuições dadas a cada papel/perfil:

- ✓ **Comitê Gestor** – criado por meio do DECRETO Nº 8.172, DE 02 DE JUNHO DE 2014, cabendo a ele:
 - Definição da Carteira de Projetos, com aprovação do Termo de Abertura do Projeto;
 - Distribuição dos recursos para os Projetos;
 - Acompanhamento e decisão sobre as ações de desburocratização para efetivação da gestão efetiva da carteira de projetos;
 - Acompanhamento da Agenda Estratégica, participando das reuniões do ciclo de monitoramento e adotando as providências necessárias para garantir a articulação entre os órgãos, a formulação, estruturação, execução, divulgação e controle das ações estratégicas.
- ✓ **Dirigente do Órgão (Patrocinador)** - É a pessoa que fornece apoio político e/ ou viabiliza recursos financeiros para a realização do programa, esclarecendo dúvidas e exercendo influência sobre as

pessoas. Atua como porta-voz com os níveis mais elevados, buscando obter apoio de toda a organização e promover os benefícios que o programa trará. Fornece direção para o Dono do Produto ou à equipe de Gestão de Valor em relação aos objetivos da organização para o projeto.

- Definir o Líder do Programa e Líder Setorial
 - Aprovar o Termo de Abertura do Projeto
 - Aprovar os Planos de Ação dos Projetos
 - Participar das etapas de avaliação da execução dos projetos e resultados obtidos.
- ✓ **Cliente / Dono do Produto / Equipe de Gestão de Valor** – papel utilizado pelos métodos ágeis. O Dono do Produto é quem gerencia o escopo do produto, maximizando seu valor através da priorização das funcionalidades.
- Aceitar as entregas / produto final, fornecer critérios de aceitação
 - Solicitar mudanças
 - Garantir que o time tem entendimento compartilhado dos itens do backlog e do valor a ser entregue.
 - Fornecer datas de entrega para o projeto ou para entregas parciais
 - Participar de reuniões de planejamento
- ✓ **Líder do Programa** - Pessoa designada a gerenciar o conjunto de projetos contidos em um determinado programa. Dentre as atividades estão:
- Definir os Responsáveis dos Projetos;
 - Aplicar as metodologias, ferramentas e técnicas em conformidade com as orientações dos monitores de Projetos.
 - Prestar contas, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o projeto.
 - Fazer correções de estratégia, quando necessário.
 - Executar as atividades dos projetos dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.
 - Aprovar os Planos de Mudança dos Projetos.
- ✓ **Líder Setorial** – Responsável pelo Escritório de Projetos Setorial.
- Aplicar as metodologias, ferramentas e técnicas em conformidade com as orientações do Escritório de Projetos Central.
 - Coordenar o gerenciamento dos projetos setoriais;

- Prestar contas, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontram os projetos setoriais à Alta Direção do ÓRGÃO.

- ✓ **Gerente do Projeto** - Pessoa designada a atuar no gerenciamento dos projetos, desde sua iniciação até seu encerramento. Responsável ainda por repassar informações dos projetos ao Escritório Setorial.
 - Elaborar Termo de Abertura do Projeto
 - Elaborar Plano de Ação do Projeto
 - Coordenar a execução das atividades previstas no Plano de Ação do Projeto; servir como facilitador para as comunicações entre as partes, bem como para as reuniões do projeto
 - Auxiliar a equipe do projeto a se auto organizar
 - Auxiliar o Dono do Produto a organizar o escopo do produto
 - Colaborar para a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, eliminando entraves, fornecendo suporte e encorajando o time
 - Aplicar as metodologias, ferramentas e técnicas em conformidade com as orientações dos projetos;
 - Prestar contas, em conjunto com a equipe do projeto, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o projeto; Assegurar que o progresso do projeto está visível e corretamente informado às partes interessadas.
 - Fazer correções de estratégia, quando necessário.

- ✓ **Equipe do Projeto / Time de Entrega**
 - Planejar as iterações quando utilizado o método ágil
 - Executar as atividades do projeto
 - Demonstrar o produto / incremento de produto para o cliente / Dono do Produto
 - Compartilhar o progresso do projeto com as partes interessadas

- ✓ **Monitores do Projeto** - Para cada Projeto Prioritário, há um monitor, lotado no Escritório de Projetos Central, que é o contato para orientação aos envolvidos nos projetos. Participa de todo o ciclo de vida do projeto:
 - **Iniciação:** Apoiar o Gerente do Projeto na elaboração do Termo de Abertura do Projeto e nas outras atividades da fase de Iniciação.
 - **Planejamento:** auxiliar na elaboração do Plano de Ação do Projeto e adequação da metodologia de gerenciamento de projeto, auxiliar no gerenciamento dos recursos compartilhados entre todos os projetos e coordenar as comunicações entre projetos;

- **Monitoramento e controle de Projetos:** acompanhar o andamento da Carteira de Projetos. Tal acompanhamento envolve a orientação com relação às práticas de execução e gerenciamento de projetos, como a avaliação do projeto com relação ao planejado (qualidade, prazos, custos), reporte de informações sobre o projeto e suporte aos responsáveis pelas ações. Envolve, ainda, recomendar ações para a correção de problemas. Realizar reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto, e de reporte de informações do programa; Agendar reuniões com pauta específica para avaliação da execução e dos resultados;
- **Execução:** auxiliar o Gerente do Projeto na execução dos projetos, a fim de atingir os objetivos, apresentando resultados do monitoramento intensivo. Assegurar a realização dos projetos dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.
- **Encerramento:** Apoia o Gerente do projeto no encerramento do projeto com especificação das boas práticas de gerenciamento de projetos e colabora na definição dos resultados e impactos.

Além dos papéis citados, existe o **Responsável do Programa**, que promove a cooperação entre os parceiros, articulando recursos, esforços e informações; busca a eficácia e a eficiência na execução do programa e o seu aperfeiçoamento; garante a qualidade; administra restrições, incertezas e compromissos, bem como contribui para maior integração e coordenação como os demais programas/ações do Governo. O responsável pelo programa responde pela qualidade e oportunidade de todo o conjunto de informações relacionadas com os mesmos no que se refere às informações do Sistema de Planejamento e Monitoramento do Plano Plurianual – SIPLAM. Existe ainda o **Responsável da Ação**, pessoa responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o dirigente do órgão e as equipes do projeto. Também é responsável por atingir metas pactuadas, referentes a escopo, prazos, custo e qualidade, além de prestar contas, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o projeto. É o Responsável da Ação quem inicia, impulsiona, valida e acompanha de ponta a ponta as solicitações de aquisição de insumos (bens e serviços) para a execução do projeto prioritário.

Para finalizar, segue desenho dos papéis envolvidos, anteriormente descritos.

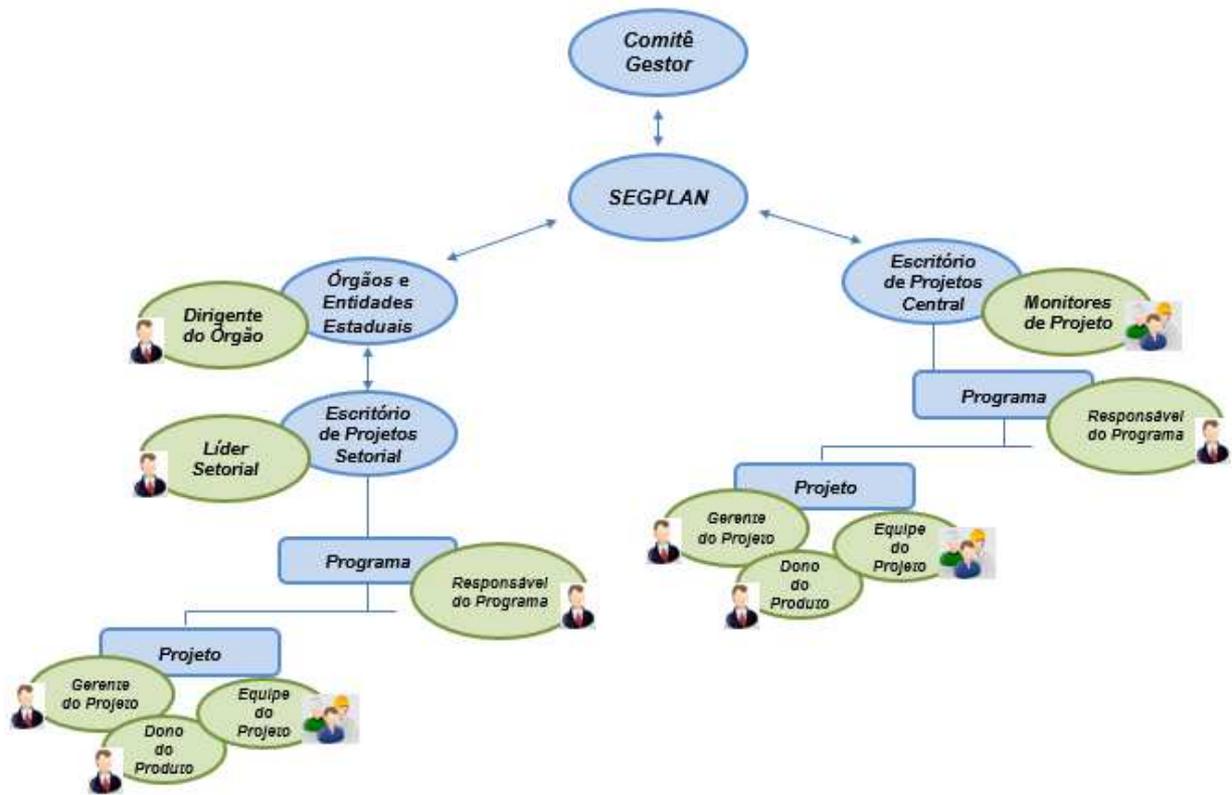


Figura 7 – Equipes e Papéis

6. COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS

O Escritório de Projetos é o agente responsável pelo gerenciamento do Portfólio - Carteira de Projetos Estratégicos. A gestão do portfólio de projetos envolve um processo dinâmico de avaliação, seleção e priorização dos projetos, de forma que somente os mais estratégicos sejam desenvolvidos.

Após a definição dos projetos estratégicos, o órgão estará apto a iniciar o planejamento do Projeto, utilizando como ferramenta o TAP – Termo de Abertura de Projeto (IT_TAP). Os TAP's são submetidos então à avaliação pelo Escritório de Projetos. São observados quesitos relacionados a:

- a) **Atendimento às exigências de preenchimento dos campos** – conferir se todos os campos do TAP foram preenchidos.
- b) **Consistência das informações** – se as informações descritas são correlatas e possuem correspondência adequada com seus atributos. *Exemplo:* O “**Alinhamento Estratégico – Plano de Governo**”. Validar se as informações descritas pelo órgão referem-se corretamente ao “Eixo Estruturante”, “Área” e à “Estratégia” propostos no Plano de Governo.
- c) **Aderência das informações**– se os dados descritos transmitem tecnicamente a informação adequada. *Exemplo:* Na “**Justificativa do Projeto**”, verificar se o conteúdo comprova a relevância do projeto, se apresenta os problemas a solucionar, as oportunidades não exploradas, necessidades e exigências não atendidas, conforme orientação do documento.

Após a certificação destes requisitos mínimos de consistência, os TAP's poderão ser qualificados e classificados.

Na etapa de “Qualificação das propostas de projetos estratégicos”, é feita uma análise da viabilidade de implementação dos projetos diante da real disponibilidade de recursos.

Para tanto, nesta etapa, a SEFAZ e a SEGPLAN deverão sintetizar as informações financeiras e orçamentárias observando as reservas financeiras. São mantidas informações imprescindíveis sobre cada contexto do projeto para garantir a seleção devida dos projetos e mapear a disponibilidade real de recursos por projeto.

Os projetos definidos como estratégicos, sem recursos financeiros disponíveis, passam a fazer parte de esforço governamental voltado à obtenção de tais recursos. Para estes projetos, é necessário uma mobilização política, no intuito de buscar recursos da União e outros entes financiadores para viabilização dos mesmos. Este trabalho é realizado pela Gerência da Central de Projetos de Captação de Recursos.

Um fator crítico de sucesso para garantia de foco na carteira de projetos estratégicos, é que ela seja estável, significativa e tenha baixa modificação durante um governo. Somente assim haverá êxito na sua execução.

A partir da seleção e aprovação dos projetos estratégicos e consequente definição da carteira de projetos, deverá ser feita a distribuição de recursos financeiros, pois a carteira de projetos definidos como estratégicos, independente de recursos, estará contemplada no PPA em ações específicas e exclusivas. É fundamental que apenas entrem no ciclo orçamentário projetos que tenham de fato garantia de recursos financeiros para sua execução.

Os projetos estratégicos devem ter prioridade de execução, para a obtenção de resultados de grande importância ao desenvolvimento econômico e social do Estado de Goiás e, ainda auxílio na remoção de entraves burocráticos, administrativos, normativos, jurídicos e outros. A preferência na execução abrange disponibilização prioritária de recursos e, ainda, priorização nos procedimentos licitatórios, nos trâmites dos sistemas de execução orçamentário-financeira, na apreciação no sistema de ComprasNET, nas análises legais feitas pela SEGPLAN, CGE, PGE e Secretaria da Casa Civil.

Os projetos definidos como estratégicos, com recursos financeiros identificados e assegurados, devem ser cadastrados no SIPLAM e também participar do ciclo orçamentário anual como dotação de ação correspondente, observando o valor requerido para o exercício em curso.

Sobre a distribuição dos recursos, projetos estratégicos em andamento ou a iniciar, que possuem recursos assegurados, de outras fontes (funções de vinculações, recursos de convênios e recursos vinculados), entram automaticamente no ciclo orçamentário. Os recursos disponíveis para investimento, que são oriundos de Tesouro, Fundos Especiais e Autarquias, até serem integralmente absorvidos, serão indicados para financiamento dos projetos, de acordo com a pontuação de prioridade.

6.1. Alterações no Portfólio de Projetos

Portfólios de projetos são dinâmicos. Portanto, demandas de inclusões, exclusões e alterações de projetos são frequentes e são realizadas sempre que necessárias, desde que sigam o processo definido para a Gestão de Portfólio e sejam devidamente autorizadas pelo Comitê Gestor. Além dessas demandas pontuais, ocorrem situações em que todo o portfólio é revisto, como no período de revisão do Plano Plurianual. O surgimento de projeto é provocado por vários motivos dentro da organização, alguns deles são:

- Necessidade da sociedade;
- Necessidade organizacional;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;

- Impacto ambiental.

A solicitação de um novo Programa / Ação requer avaliar se ele (a) é viável. Caso seja, analisar se é prioritário (a), e em seguida, incluí-lo (a) no Portfólio.

Para tanto, o órgão deverá encaminhar à Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN) para avaliação, um ofício com a justificativa e fonte de recursos do programa / ação a ser incluído.

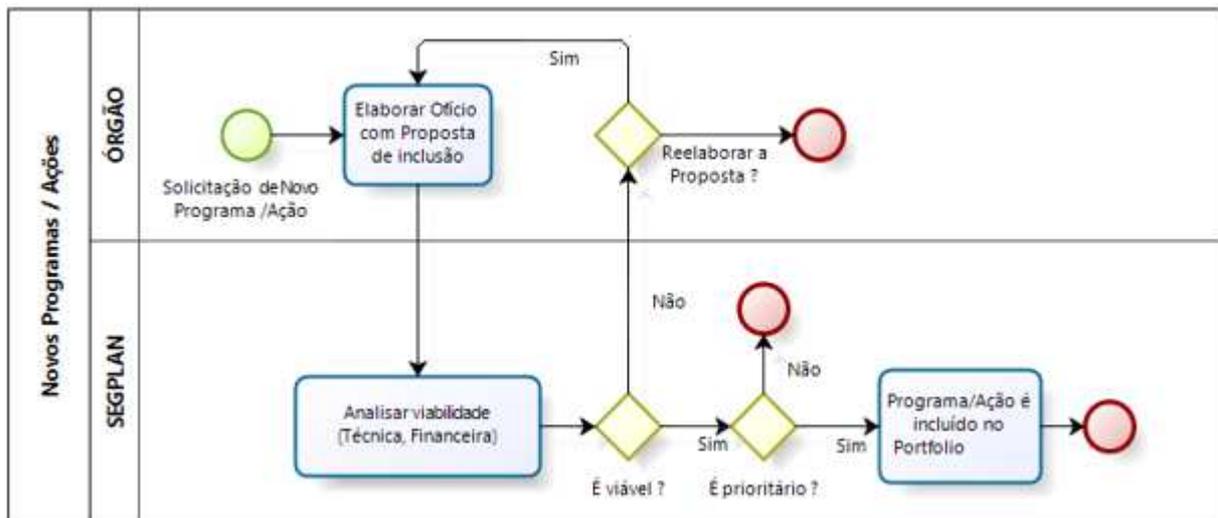


Figura 8 – Processo para Inclusão de Programas/Ações

7. EFETIVAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS

O ciclo de vida de um projeto possibilita que sejam avaliadas as similaridades que podem ser encontradas em todos os projetos, independentemente de seu contexto, aplicabilidade ou área de atuação. Ele oferece uma estrutura básica para o gerenciamento de projetos, independentemente do trabalho específico envolvido.

Cada fase do projeto é caracterizada pela entrega, ou finalização, de um determinado trabalho. Com o andamento do projeto, as fases são realizadas quase que simultaneamente, em um ciclo dinâmico de ações (PMBok, 2017). Ao longo do ciclo de vida diversas considerações podem ser feitas, sobretudo se as características do projeto tendem a mudar com a conclusão de cada fase do projeto, e se a incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase.

No nosso caso, os Projetos Estratégicos do governo seguem o ciclo de vida definido no PMBoK, levando-se em consideração as limitações culturais existentes no Estado de Goiás, referentes ao tema de gerenciamento de projetos.

Buscando-se evitar resistências e choques culturais com os envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, o Escritório de Projetos adaptou os processos proposto pelo PMBoK à realidade do Estado, de forma a facilitar a aceitação dessa nova cultura no Estado de Goiás. Assim, os processos utilizados pela metodologia do Escritório de Projetos do Estado de Goiás estão ilustrados a seguir.

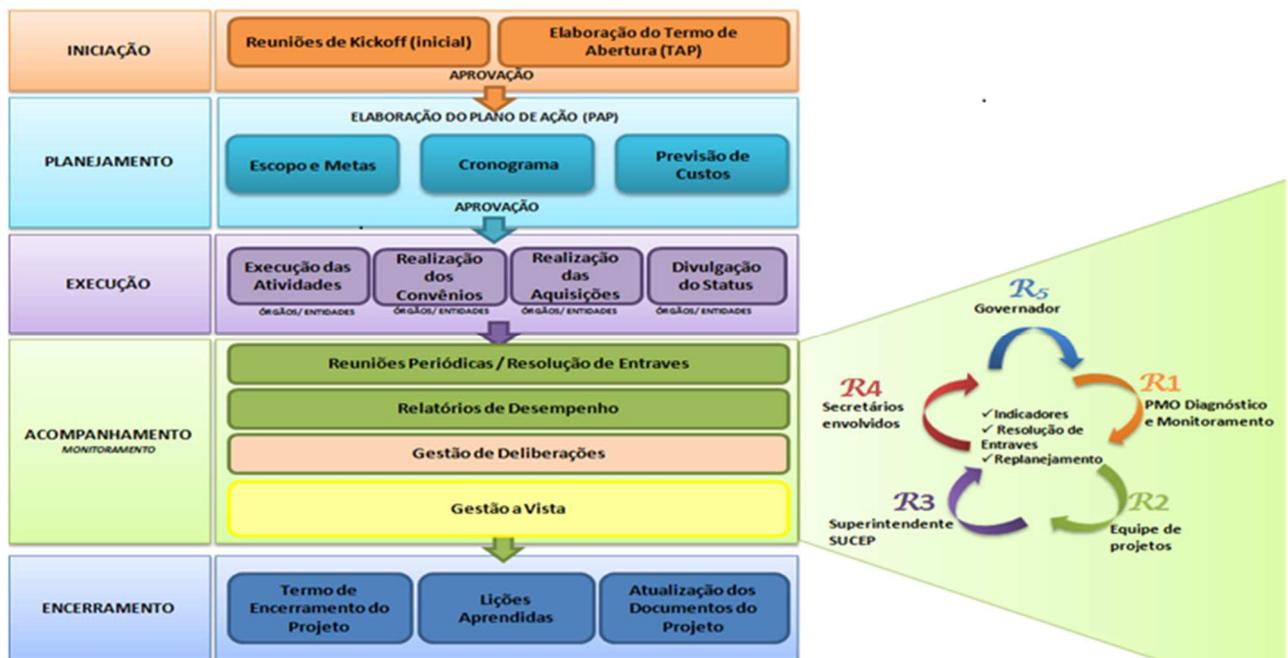


Figura 9 – Processos para o Gerenciamento dos Projetos Estratégicos

Para Projetos de Implantação de Escritórios Setoriais

Para cada Projeto de Implantação de Escritório Setorial é realizada uma Reunião Inicial, com a participação do Escritório de Projetos da SEGPLAN, Secretário (a), e/ou Superintendente do órgão, líderes e responsáveis. Os objetivos desta reunião são:

- Apresentar o Escritório de Projetos;
 - ✓ Equipe
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Metodologia
- Apresentar a dinâmica de trabalho do monitoramento intensivo;
- Apresentar os resultados obtidos até o momento.

Dentre as definições da reunião inicial, temos:

- Indicação pelo dirigente do órgão, do líder setorial e dos responsáveis pelos projetos, que irão compor a equipe executora;
- Definição de responsabilidades da equipe executora;

Para Projetos Prioritários

Para os Projetos Prioritários Internos, o Gerente do Projeto é indicado pelo Secretário do Órgão. O Gerente do Projeto então inicia o planejamento do Projeto com a elaboração do TAP, e posteriormente é realizada a Reunião para aprovação do TAP (Kickoff). Essa reunião é realizada com a participação do Escritório de Projetos, Secretário (a) e /ou Superintendente da área onde o Projeto será implementado, Líder do Projeto e Responsáveis por atividades, conforme escopo preliminar do Projeto descrito no TAP.

7.1. Processos da Iniciação

É na fase de iniciação que são definidos o esboço do escopo do projeto ou serviço que será entregue no final. Nesta fase ocorre uma reunião inicial e a elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP), documento que autoriza formalmente o projeto.

Conforme definição do PMBoK 6ª edição, **“o Termo de Abertura do Projeto é o documento emitido pelo patrocinador do projeto que autoriza formalmente sua existência, designa o gerente do projeto e fornece a ele a autoridade para aplicar recursos organizacionais nas atividades do Projeto”**.

Para cada Projeto é realizada uma Reunião Inicial, para Contextualização do Projeto, indicação pelo dirigente do órgão, do Gerente do Projeto, e agendamento da Reunião para elaboração do Termo de Abertura do Projeto.

Posteriormente, é realizada a Reunião de Kickoff, ou Reunião de Abertura do Projeto, com a participação de todos os envolvidos no Projeto, incluindo Secretário (a) do Órgão, Superintendentes, líderes e responsáveis por atividades. Nessa reunião há a definição de responsabilidades da equipe executora; e o Gerente do Projeto, juntamente com a equipe, validam e aprovam o Termo de Abertura, observando se todas as informações necessárias para o alcance do objetivo do projeto foram inseridas e estão claras, pois o TAP servirá de subsídio para elaboração do Plano de Ação do Projeto definindo o escopo, prazos e custos para execução.

Escopo

Nesta fase o escopo do projeto já começa a ser delineado. É importante diferenciar o **Escopo do Produto** – características que descrevem o produto, serviço ou resultado, do **Escopo do Projeto** – trabalho a ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado.

“Em um projeto adaptativo ou ágil, o escopo pode ser desmembrado em um conjunto de requisitos e trabalhos a serem executados, chamado **backlog do produto**. No início da iteração, a equipe trabalhará para determinar a quantidade de itens mais prioritários da lista do backlog que podem ser entregues na próxima iteração” (PmBok 6ª edição).

Um dos conceitos presentes nos métodos ágeis que aparecem neste momento é a definição de “pronto”. Toda a equipe deve ter o conhecimento e concordar sobre o que se considera como produto “pronto”.

Obs.: Mais informações sobre o preenchimento do Termo de Abertura do Projeto podem ser obtidas na Instrução de Trabalho (**IT_TAP_Termo de Abertura do Projeto**) que faz parte da Metodologia de Gerenciamento dos Projetos Prioritários do Estado de Goiás.

7.2. Processos do Planejamento



Figura 10 – Processos do Planejamento

O objetivo maior dos processos de planejamento é a elaboração do Plano de Ação do Projeto (PAP). A base para o planejamento é a definição do escopo, indicando o que vai ser entregue. Com base no escopo é possível planejar os prazos e os custos para a execução do trabalho.

O PAP registra o planejamento previsto do projeto e é elaborado após autorização formal do TAP. O responsável indicado pelo Órgão deve elaborar o Plano de Ação do Projeto para aprovação do Líder do Programa, e posterior execução das etapas definidas.

Este documento contempla o cronograma do projeto, o escopo (etapas/atividades), prazos, custos para cada etapa, também informações como qual o responsável pela atividade (recurso humano), riscos identificados e para aquelas que contêm custo, qual a fonte de recurso será utilizada. O Plano de Ação do Projeto pode conter ainda informações do Plano de Comunicação do projeto, definindo qual informação é mais apropriada para atender as expectativas do stakeholder, o formato mais efetivo das mensagens e sua forma de entrega. É um instrumento de extrema importância para o gerenciamento da execução do projeto, visto que este informa e delimita as ações para a entrega do produto final à sociedade.

Na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado, os elementos do Plano de Ação do Projeto podem ser preenchidos em planilha ou na ferramenta de gerenciamento de projetos (EPM).

Para a elaboração do Cronograma do Projeto, a Instrução de Trabalho – **IT_CRONOGRAMA** poderá servir como base de orientações (Anexo).

Uma das ferramentas utilizadas para auxiliar o processo de planejamento é a dinâmica do PROJECT MODEL CANVAS (documento Anexo – Instrução de Trabalho - IT_PM CANVAS).

Indicadores de Resultado

O uso de Indicadores de Resultado é a base para que os gerentes de projeto e suas equipes possam avaliar as ações do projeto e tomar decisões visando atingir o objetivo do mesmo.

Estes indicadores deverão estar relacionados à justificativa de existência do projeto, aos problemas que se busca resolver.

“Os descritores do problema se constituem, portanto, nos indicadores que representam a situação inicial e permitem o monitoramento do problema e a aferição dos resultados alcançados. No caso de fixação de objetivos, é fundamental definir metas para que se possam mensurar os resultados obtidos, a partir da apuração e análise dos indicadores propostos. Da mesma forma, um programa ou projeto deve ser desenhado contendo todos os elementos acima mencionados, de forma a poder ser monitorado durante sua implementação.” - Apostila Indicadores para Monitoramento de Programas e Projetos - Programa de Desenvolvimento Gerencial – Educação Continuada – Governo do Estado de São Paulo, 2006.

O Plano de Ação do Projeto deve conter ao menos 1 indicador de resultado, para ser acompanhado ao longo do projeto. O Indicador definido deve ser registrado com seu nome, unidade de medida, valor inicial (marco zero), o ano de referência do valor inicial, valor meta e qual o período considerado para esta meta, além da forma de medição.

Riscos

O PMBoK define “Risco” como um evento incerto ou condição, que quando ocorrer terá um efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto.

Na fase de Planejamento, são identificados os Riscos do projeto, com base principalmente no escopo, restrições e premissas;

Uma das formas de se identificar os Riscos é percorrer a EAP a partir dos pacotes de trabalho, fazendo a seguinte pergunta: “como este item do escopo pode não ser atendido?”. A resposta objetiva a essa pergunta permitirá a identificação dos riscos relacionados ao escopo.

A equipe do projeto deverá, à partir dos riscos identificados, pensar como serão as respostas aos mesmos. Os riscos poderão ser classificados através da análise qualitativa (avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto), e então apenas os considerados mais impactantes serão objeto de discussão em busca de uma tratativa.

O registro dos riscos do projeto pode ser realizado na ferramenta de gerenciamento de projetos EPM, que possui funcionalidade específica para este fim (Site do Projeto). Caso a ferramenta não esteja disponível, pode ser utilizada outra forma de registro, desde que contenha as principais informações sobre os riscos, a fim de possibilitar seu gerenciamento (Nome do Risco, Descrição, Probabilidade de ocorrência, impacto, custo, plano de resposta).

Linha de Base

Quando o planejamento do projeto estiver concluído e aprovado pelas partes interessadas, é o momento de salvar a linha de base do projeto. A linha de base se refere ao que foi planejado em termos de trabalho, prazo e custos. Os dados salvos na linha de base são cadastrados na ferramenta de Gerenciamento de Projetos EPM e servem como referência de comparação acerca do que foi previsto inicialmente, com o realizado durante a execução do projeto.

Na Fase de Planejamento, as seguintes atividades estão envolvidas:

- Indicação dos responsáveis pela Execução do Projeto. Tal equipe será responsável por:
 - Executar as atividades planejadas para o Projeto, a fim de atingir os seus objetivos;
 - Assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos;
 - Criar os planos de ação dos projetos;

7.3. Processos da Execução

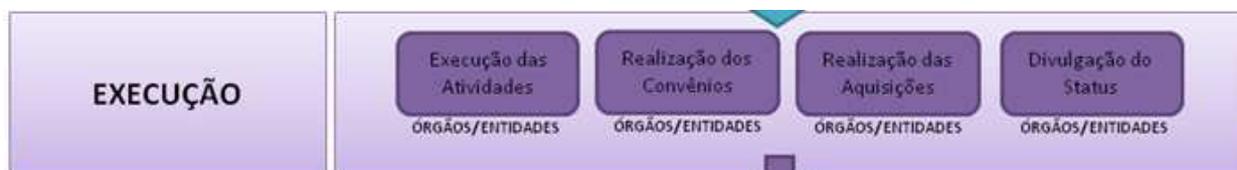


Figura 11 – Processos da Execução

Na fase de execução os trabalhos são realizados conforme definidos no planejamento. Os processos são usados para terminar o trabalho definido no plano de projeto e cumprir os requisitos do projeto. Envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto. Nesta fase ocorrem as seguintes atividades:

- Gerenciamento e orientação da execução do projeto, pelo Gerente do Projeto;
- Mobilização, gerenciamento e desenvolvimento da equipe
- Execução das ações previstas no Plano de Ação do Projeto e no Projeto de Captação de Recursos;
- Incorporação de mudanças no projeto, quando necessário;
- Gerenciamento das comunicações;
- Prestação de Contas;
- Geração de informações sobre o andamento das atividades.

Ao longo do Projeto, o Gerente do Projeto deve orientar e gerenciar a execução do trabalho definido no PAP, e implementar as mudanças aprovadas para atingir o objetivo do Projeto. Os processos de execução têm como saídas, além das entregas do projeto, os dados de desempenho do trabalho realizado, as solicitações de mudança, atualizações no PAP e de outros documentos do projeto.

Deve garantir ainda que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, de acordo com os critérios de aceitação definidos (por exemplo, no Dicionário da EAP), possibilitando a satisfação das necessidades de todos os envolvidos. Auditorias de qualidade e dos resultados das medições de controle da qualidade podem ser realizadas para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

Comunicação e Proatividade

Durante a execução do projeto, o gerente do projeto ocupará a grande maioria do seu tempo na gestão do dia-a-dia, comunicando e garantindo a eficiência da comunicação entre todos os envolvidos. Gerir o dia-a-dia consiste essencialmente em controlar a execução, garantindo que pequenos desvios são rapidamente corrigidos, comunicar e encorajar os outros a comunicar.

O controle da execução deve ser feito de forma pró-ativa, isto é, o gerente do projeto deve olhar para as atividades que se vão iniciar no futuro próximo, garantindo com o respectivo responsável pela sua execução de que existem todas as condições e recursos para que a atividade se inicie na data prevista.

A comunicação frequente entre o gestor do projeto e a sua equipe vai muito para além da simples verificação sobre o percentual de trabalho executado em cada uma das atividades em curso e atualização do plano.

7.4. Processos de Monitoramento e Controle

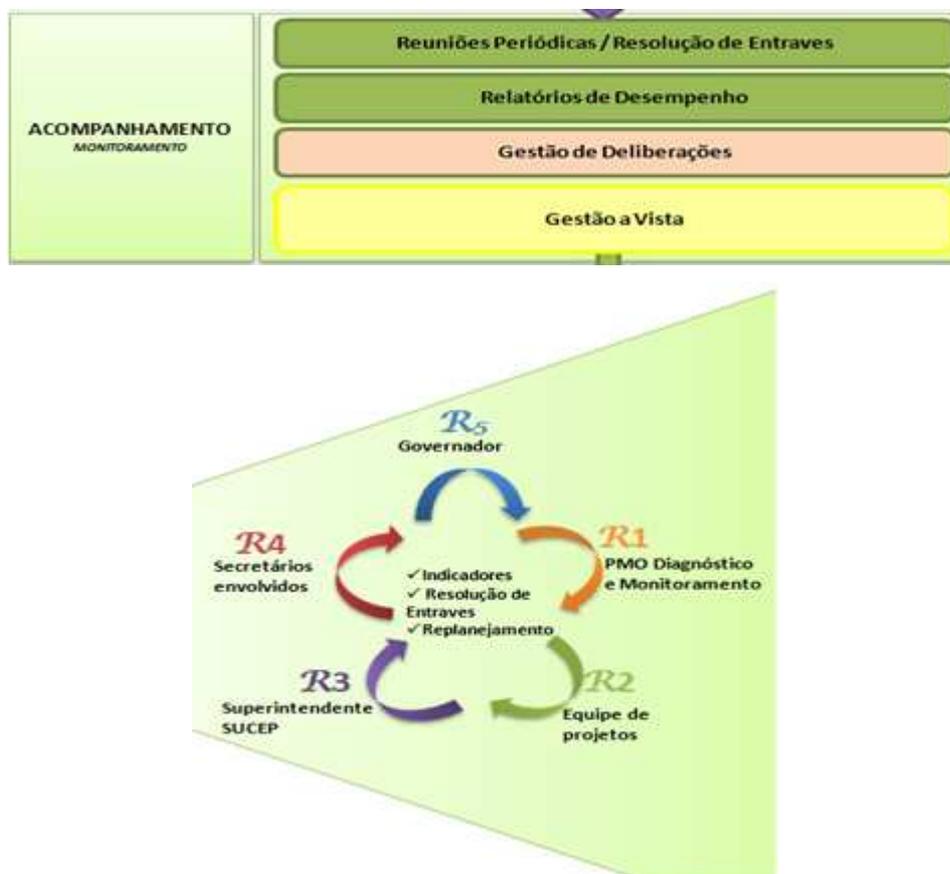


Figura 12 – Processos de Monitoramento e Controle

O Monitoramento/Controle consiste no acompanhamento das atividades, com base no Plano de Ação do Projeto, com a finalidade de medir o progresso, comparar o previsto com o realizado e fazer ajustes necessários no projeto. Processos são realizados para observar a execução do projeto. O desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. Esse grupo também inclui o controle de mudanças e recomendação de ações preventivas, antecipando possíveis problemas. As principais atividades deste grupo de processos envolvem:

- Monitorar e Controlar o Projeto;
- Monitorar Acordos e Convênios;
- Apresentar Resultados;
- Formalizar Entregas;
- Gerenciar Mudanças;

- Realizar a gestão de entraves intragovernamentais, fazer ações corretivas, tratar os riscos e planos de contingência;
- Efetivar o ciclo de monitoramento através da realização das reuniões periódicas;
- Analisar o desempenho real dos indicadores dos projetos de execução física, o cronograma físico e orçamentário;
- Avaliar estratégias e pontos de atenção;
- Fazer a gestão das deliberações das reuniões periódicas do ciclo de monitoramento.

Replanejamento

Durante o processo de monitoramento e controle, pode haver a necessidade de replanejamento do projeto. Este procedimento é realizado pelos monitores dos projetos junto com as equipes de projetos. Identificadas as necessidades, faz-se alteração do cronograma, salva-se uma nova linha de base do projeto com as alterações de prazos, tarefas, entre outras informações, para que seja possível controlar o projeto considerando os novos prazos e atividades acordados, após o preenchimento do seu novo cronograma. O replanejamento do cronograma e demais aspectos do projeto, dependendo do impacto que poderá causar, dar-se-á somente após a elaboração e aprovação da **“Solicitação de Mudança no Projeto”** pelo Dirigente do Órgão cujo registro deve constar na documentação do projeto, localizada no site do projeto.

Neste contexto, o monitoramento intensivo dos projetos é o processo dentro do gerenciamento de projetos prioritários em que o Escritório de Projetos Central mais atua, com atividade de:

- Coleta de informações, referente à execução dos projetos, através de reuniões de monitoramento;
- Análise dos indicadores de desempenho dos projetos contidos no Painel de Projetos Prioritários;
- Disponibilização de informações gerenciais diversas, através da emissão de relatórios;
- Realização da gestão de entraves intragovernamentais, execução de ações corretivas, tratamento dos riscos e planos de contingência;
- Efetivação do ciclo de monitoramento através da realização das reuniões periódicas;
- Avaliação das estratégias e pontos de atenção;
- Realização da gestão das deliberações das reuniões periódicas do ciclo de monitoramento.

O monitoramento dos projetos/ ações visa encontrar respostas às questões relacionadas ao escopo, prazos e custos, sobretudo as seguintes:

Quanto ao Escopo

O trabalho realizado e o previsto finalizam completamente o projeto, disponibilizando um bem ou serviço para a sociedade?

- Quais são os entraves (problemas ou ameaças) que impactam no trabalho e quais as providências que estão sendo tomadas?

Quanto ao Prazo

- O projeto está realizando o que deveria até o presente momento, conforme o cronograma?
- O Projeto terminará no prazo?
- Quais são os entraves (problemas ou ameaças) que impactam no trabalho e quais as providências que estão sendo tomadas?

Quanto ao Custo

- Os custos do projeto estão dentro do planejado e o projeto terminará dentro do orçamento aprovado?
- Todos os recursos financeiros para o projeto foram liberados?
- Quais são os entraves (problemas ou ameaças) que impactam no trabalho e quais as providências que estão sendo tomadas?

É neste processo que ocorre a **Gestão à Vista**. Ou seja, os dados coletados no processo de acompanhamento dos projetos são disponibilizados à Alta Administração através do Painel de Projetos Prioritários, permitindo assim, acompanhar de forma online o desempenho das atividades e, se for o caso, tomar as devidas decisões para corrigir e prevenir os problemas. Trata-se de um modelo de gestão inovador que permite apresentar de maneira transparente as metas dos projetos e os responsáveis pela sua execução. Neste modelo, é possível gerenciar por fatos e dados, e os envolvidos têm mais elementos para entender os porquês das decisões tomadas.

Obs.: Mais detalhes sobre o Ciclo de Reuniões Periódicas estão adiante neste documento (item 8).

7.5. Processos de Encerramento

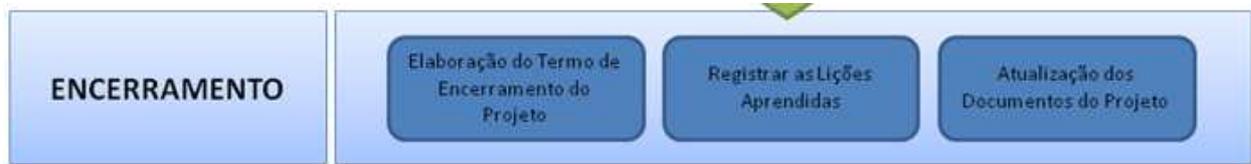


Figura 13 – Processos de Encerramento

O grupo de processos de encerramento inclui processos para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado ou encerrar um projeto cancelado. Verifica se os processos definidos estão terminados dentro de todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou a fase do projeto. Estabelece formalmente que o projeto ou a fase do projeto está concluído. As principais atividades deste processo envolvem:

- Validar a Entrega Final do Projeto;
- Encerrar o Projeto.
- Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto (Modelo Anexo);
- Registrar as lições aprendidas;
- Atualizar os documentos do projeto.

8. O CICLO DE MONITORAMENTO

A metodologia utilizada pelo Escritório de Projetos Central propõe uma gestão estratégica estruturada em rede, integrando os diversos setores governamentais, tendo a sociedade como cliente principal destas iniciativas. Consiste de um modelo de monitoramento de ações de Governo estruturado na perspectiva de uma gestão matricial, contribuindo para o desenvolvimento da rede de controle das ações, do fluxo de informações entre os órgãos envolvidos e do processo de tomada de decisão do Governador e seu secretariado.

Para obtermos os benefícios esperados é necessária uma governança efetiva do programa e a gestão coordenada dos projetos (Carlos Magno da Silva Xavier/2016).

Assim, para o devido acompanhamento da execução dos projetos, estabeleceu-se um modelo de reuniões periódicas, onde são avaliadas estratégias e análise do desempenho real das ações classificadas como prioritárias. Na concepção de um modelo de gerenciamento e avaliação de projetos, considera-se o desenvolvimento organizacional de uma administração pública que crie melhores condições para um desempenho mais efetivo das funções públicas, formando um modelo de governança para o Estado de Goiás.

Tal ciclo de monitoramento pode compreender períodos semanais, quinzenais ou mensais. A variação pode ocorrer de acordo com a necessidade do órgão responsável pelo projeto. O ciclo de monitoramento dos projetos padrão é o ciclo mensal, o qual estabelece algumas etapas a serem cumpridas pela SEGPLAN e pelos órgãos/entidades estaduais.

Neste contexto, **as reuniões periódicas tornam-se essenciais para o estabelecimento de comunicação e comprometimento entre os responsáveis pelos projetos.**

A seguir está a ilustração deste ciclo:



Figura 14 - Ciclo de Monitoramento

R1 (Reunião um): PMO – Diagnóstico e Monitoramento

Reunião inicial de cada ciclo de monitoramento, de periodicidade semanal, destinada a realizar o alinhamento, avaliação e definição de ações corretivas envolvendo a equipe do Escritório de Projetos. Os principais objetivos desta reunião são:

- ✓ Identificar oportunidades de melhorias na atuação do Escritório de Projetos, e demais envolvidos;
- ✓ Avaliar dificuldades encontradas no ciclo e definir ações corretivas;
- ✓ Identificar temáticas a serem consideradas na avaliação dos projetos;
- ✓ Avaliar a execução global da carteira de projetos estratégicos e alinhar as perspectivas e expectativas de execução para o período;
- ✓ Dirimir diferenças técnicas entre as equipes técnicas, buscando uma maior padronização nos procedimentos e análises desenvolvidas.

R2 (Reunião dois): Equipe de Projetos

Reunião conduzida pelo Escritório de Projetos, monitor dos projetos, em conjunto com a equipe de responsáveis pelos projetos e suas equipes. Nessa reunião são avaliados os indicadores de execução física, o cronograma físico e orçamentário, os pontos de atenção e respectivas ações corretivas, os riscos e planos de contingência. Também são identificadas as agendas positivas e negativas e identificadas evidências de execução. Os principais objetivos desta reunião são:

- ✓ Analisar as informações de monitoramento;
- ✓ Verificar pendências dos encaminhamentos do último ciclo e traçar plano de ação para qualificar as referidas informações;
- ✓ Identificar os entraves, pontos de atenção e caminho crítico em cada projeto;
- ✓ Desdobrar as orientações da R1 e revisar procedimentos quando necessário;
- ✓ Revisar as deliberações das reuniões de monitoramento e impactos na gestão de cada projeto.
- ✓ Fazer um parecer técnico contendo uma síntese para cada projeto, com pontos de atenção, pois será o principal elemento de análise na R4 e R5.

R3 (Reunião três): Superintendente da SUCEP

Reunião com o Superintendente da Central de Planejamento onde são apresentadas informações do diagnóstico realizado na R2, oferecendo-lhe subsídios para análise e avaliação das ações do Escritório relativas ao monitoramento dos projetos, além de orientar a gestão de entraves contidos nos projetos.

Os principais objetivos desta reunião são:

- ✓ Avaliar o desempenho global dos projetos, identificando os pontos de atenção e/ou evolução frente ao último ciclo de monitoramento;
- ✓ Avaliar a implantação e a efetividade das deliberações do último ciclo de monitoramento e dos ciclos anteriores ainda pendentes;
- ✓ Avaliar e ajustar as análises de indicadores e o status dos projetos que serão apresentados na reunião R4 para validação dos Líderes dos Projetos;
- ✓ Definir os pontos de atenção que deverão ser apreciados na reunião R4 pelos Secretários de Estado;
- ✓ Definir as agendas positivas e negativas que serão apresentadas na R4.

A partir dessas análises prévias podem ser convidados a participar das reuniões outros gestores que possam contribuir para o melhor entendimento e encaminhamento de soluções e/ou esclarecimento de entraves e pontos de atenção identificados no ciclo de monitoramento.

R4 (Reunião quatro): Reunião com Secretários Envolvidos nos Projetos

Reunião coordenada pelo Superintendente Central de Planejamento, composta por:

- ✓ Titulares de secretarias e órgãos vinculados que tem responsabilidade direta sobre a execução dos projetos em análise;
- ✓ Titulares de órgãos meio, que tem interface com a execução dos projetos; e
- ✓ Escritório de Projetos.

O Superintendente da Central de Planejamento apresenta o cenário atual do conjunto de projetos em análise, a situação das deliberações da última Reunião R4, os principais entraves que necessitam de solução, e/ou avaliação do Governo, as agendas positivas e negativas identificadas no ciclo de monitoramento e as evidências selecionadas para cada projeto. Os principais objetivos desta reunião são:

- ✓ Validação do status do projeto em conjunto com o Secretário de Estado responsável, bem como das evidências e agendas que serão apresentadas ao Governador na reunião R5;
- ✓ Identificação de soluções, a partir de análise conjunta de determinado entrave apresentado;
- ✓ Agilização na implantação de deliberações ainda pendentes de reuniões R5 de ciclos anteriores.

R5 (Sala cinco): Sala de Situação com o Governador

Última etapa do ciclo de monitoramento, sendo coordenada pelo Governador, com os seguintes componentes:

- ✓ Governador;
- ✓ Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento;
- ✓ Secretaria de Estado da Fazenda;
- ✓ Superintendência Central de Planejamento;
- ✓ Escritório de Projetos
- ✓ Titulares de secretarias e órgãos vinculados que tem responsabilidade direta sobre a execução dos projetos em análise; e
- ✓ Titulares de órgãos meio que tem interface com a execução dos projetos, caso seja necessário.

Reunião:

- ✓ Superintendência Central de Planejamento apresenta o cenário atual do conjunto de projetos em pauta, os principais avanços e entraves identificados no ciclo de monitoramento;
- ✓ Superintendência Central de Planejamento apresenta a situação da implantação das deliberações das reuniões anteriores, cabendo aos Secretários justificar possíveis atrasos e/ou não consecução das deliberações pendentes;
- ✓ Secretários(as) de Estado apresentam a situação dos projetos sob sua responsabilidade, destacando os pontos que precisam de análise do Governador e consequente tomada de decisão;

- ✓ Superintendência Central de Planejamento apresenta, para validação, a consolidação das agendas positivas e negativas associadas à carteira de projetos;
- ✓ Superintendência Central de Planejamento valida com o Governador e demais participantes as deliberações oriundas das reuniões, para registro e acompanhamento do seu cumprimento.

Nas reuniões R5 (Sala de Situação), as deliberações e tomadas de decisão são validadas e registradas em ata, sendo que os encaminhamentos necessários para sua efetivação são registrados e acompanhados pela equipe Escritório de Projetos. Pela importância e nível estratégico de tais deliberações, será necessário desenhar um fluxo complementar ao ciclo de monitoramento, para acompanhar especificamente a implementação das deliberações da Sala de Situação (R5). O desenho da solução deve seguir algumas definições básicas:

- ✓ As deliberações devem ter prazo para implementação;
- ✓ O responsável pela implementação deve ser obrigatoriamente um (a) Secretário (a) de Estado;
- ✓ A avaliação da implementação das deliberações devem fazer parte da pauta da reunião R5.

9. GESTÃO DAS DELIBERAÇÕES

Nas reuniões R4 e R5, as deliberações e tomadas de decisão são validadas e registradas em ata, sendo que os encaminhamentos necessários para sua efetivação são registrados e acompanhados pela equipe do Escritório de Projetos.

Pela importância e nível estratégico de tais deliberações, será necessário desenhar um fluxo complementar ao ciclo de monitoramento, para acompanhar especificamente a implementação das deliberações. O desenho da solução deve seguir algumas definições básicas:

- A deliberação deve ter prazo e responsável para implementação;
- A avaliação da implementação das deliberações deve fazer parte da pauta das reuniões de monitoramento.

10.FERRAMENTAS DE APOIO AO GERENCIAMENTO INTENSIVO DOS PROJETOS

Para o gerenciamento intensivo dos projetos são utilizadas ferramentas de apoio as quais permitem a gestão, divulgação e avaliação dos projetos estratégicos do Estado de Goiás.

10.1.Ferramenta de Gestão dos Projetos Estratégicos - *Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) Solution*

Para o gerenciamento dos Projetos Estratégicos é utilizada a Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) Solution, um ambiente colaborativo completo de gerenciamento de portfólios, programas e projetos.

O EPM tem como objetivo principal ser uma ferramenta de gerenciamento de projetos para o monitoramento intensivo, quanto ao escopo (entregas), prazo de entrega, custos e uso de recursos disponíveis, avaliar os riscos envolvidos, mapeamento dos projetos, além de identificar os entraves envolvidos na execução dos projetos.

Desde 2012, o Escritório de Projetos do Estado de Goiás, instituiu o EPM como ferramenta corporativa de gerenciamento dos Projetos Estratégicos do Estado de Goiás. Desde então, ele auxilia a Alta Administração Estado de Goiás a obter visibilidade, percepção e controle de todo o trabalho, o que permite aperfeiçoar o processo de tomada de decisões, melhorar o alinhamento com a estratégia de negócios, maximizar a utilização de recursos, bem como avaliar e aumentar a eficiência operacional.

Na ferramenta é feito o cadastro dos projetos com o seu planejamento, permitindo o gerenciamento, a priorização e a devida alocação dos recursos da organização. Além da emissão de relatórios de acompanhamento possibilitando a tomada de decisões, o EPM também disponibiliza um site, para divulgação das informações e o andamento dos projetos ao Governo e à Sociedade em geral.

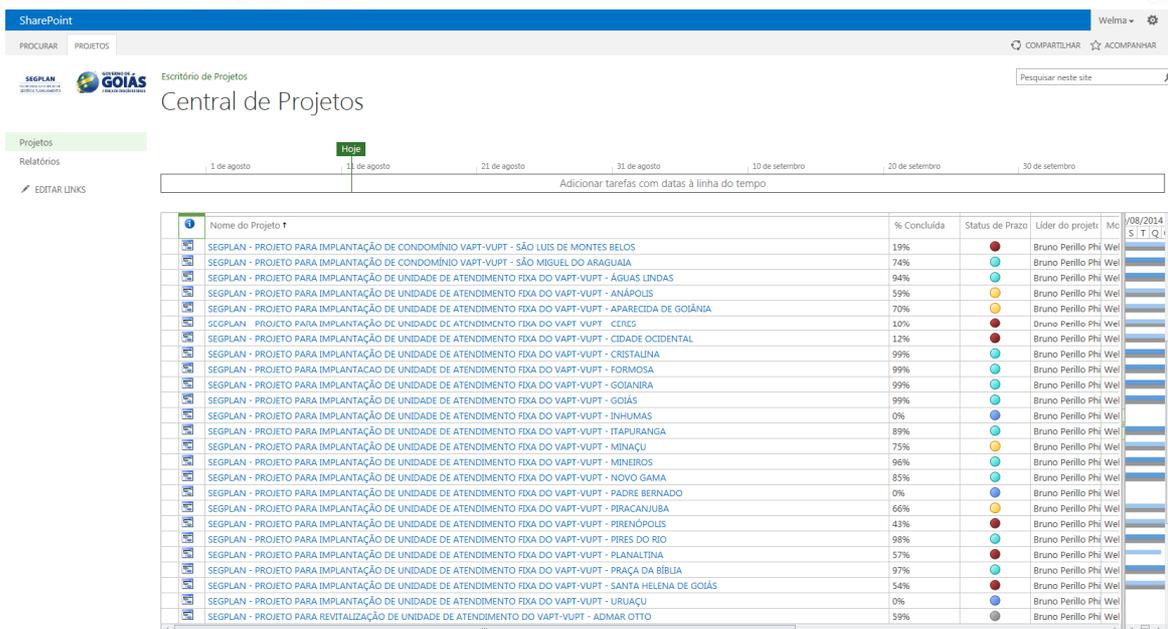


Figura 15 – Tela da Central de Projetos

A solução EPM inclui:

- O Microsoft Office Project Professional 2013;
- O Microsoft Office Project Server 2013;
- Microsoft Office Project Web Access 2013 (PWA);
- O Microsoft SharePoint Services.

Com o EPM é possível:

- Planejar e gerenciar com eficiência todos os tipos de trabalho;
- Obter visibilidade e informações;
- Comunicar e colaborar com facilidade.

10.2.Ferramenta de Avaliação de Resultados – Painel de Projetos Prioritários

A Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento é responsável pelo acompanhamento sistemático da Agenda Estratégica de Governo, através do controle de prazos, metas e indicadores estabelecidos para o alcance dos resultados de suas ações prioritárias, denominado “Sala de Situação”, Decreto nº 8.172, de 02 de Junho de 2014.

A Sala de Situação é uma unidade de monitoramento e avaliação, responsável por acompanhar o andamento das ações de Governo e disponibilizá-las em um Painel de Controle, sendo uma ferramenta de disseminação interna e externa de informações, de essencial incorporação aos processos decisórios. É função da Sala de Situação o desenvolvimento das seguintes ações:

- I – coletar, sistematizar e processar dados e informações recebidas sobre as Ações Estratégicas de Governo;
- II – disponibilizar painéis de controle de ações, indicadores e gráficos que possibilitem a análise das informações, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão, a gestão e a produção de conhecimento;
- III – promover a identificação, análise e avaliação de problemas, sugerir e adotar medidas, subsidiar e tomar decisões para assegurar o cumprimento da Agenda Estratégica de Governo;
- IV – transferir tecnologia e conhecimento para as áreas de Governo, contribuindo para o aprimoramento da manutenção e gestão dos sistemas de informações sobre o acompanhamento da execução das ações integrantes da Agenda Estratégica de Governo;
- V – criar grupos de trabalho com servidores das áreas integrantes da estrutura de Governo, para análise das informações e avaliação da situação de execução da Agenda Estratégica;
- VI – divulgar e disseminar informações para retroalimentar o sistema de acompanhamento da execução da Agenda Estratégica de Governo;
- VII – emitir periodicamente boletins e/ou informativos de análise situacional da execução da Agenda Estratégica de Governo.

O Painel de Projetos Prioritários está disponível na Sala de Situação que é um meio de acompanhamento das ações estratégicas e alcance de resultados da Agenda Estratégica do Governo. O acesso à Sala de Situação será concedido para os dirigentes dos órgãos, identificados no momento da elaboração do Termo de Abertura do Projeto e Plano de Ação do Projeto pela equipe da Gerência de Escritório de Projetos–GEPES, lotada na Superintendência da Central de Planejamento, da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

O Painel de Projetos Prioritários tem como objetivo principal auxiliar a Alta Administração no acompanhamento dos projetos quanto ao escopo (entregas), prazo de entrega, custos e uso de recursos disponíveis, avaliar os riscos envolvidos, e além de apresentar os entraves envolvidos na execução dos projetos. Os indicadores disponíveis no Painel de Projetos Prioritários apresentam visões de:

- Status de projetos;
- Desempenho dos projetos quanto a prazo e custos;
- Distribuição regional de desenvolvimento Econômico e Social;
- Acompanhamento de Investimentos.

10.3. Ferramenta de Divulgação de Dados – Relatórios Gerenciais e Site do Projeto

A ferramenta de gerenciamento de projetos EPM, possui módulos de extração de relatórios gerenciais para tomada de decisão. Existem vários tipos de relatórios, tanto estáticos (pré-definidos pelo Escritório de Projetos) quanto dinâmicos (podem ser gerados conforme necessidade do usuário).

Inserido em um contexto em que a transparência das ações governamentais é primordial, o Escritório de projetos do Estado de Goiás, também possui formas de divulgar dados e informações sobre os projetos. Neste contexto, a ferramenta EPM possibilita a divulgação do andamento dos projetos ao Governo através dos sites dos projetos. Esta funcionalidade permite uma maior interação do governo com o cidadão, de forma que a sociedade em geral tome conhecimento do andamento dos projetos governamentais.

11. MGP inserida em um MODELO DE GOVERNANÇA

Governança é o Processo de Tomada de Decisões. A boa governança cria conexões entre todos os níveis da organização – da estratégia, impulsionada pelos altos executivos, ao portfólio de projetos e os gerentes de programas e projetos – para obter resultados a partir de iniciativas concretas do dia-a-dia.

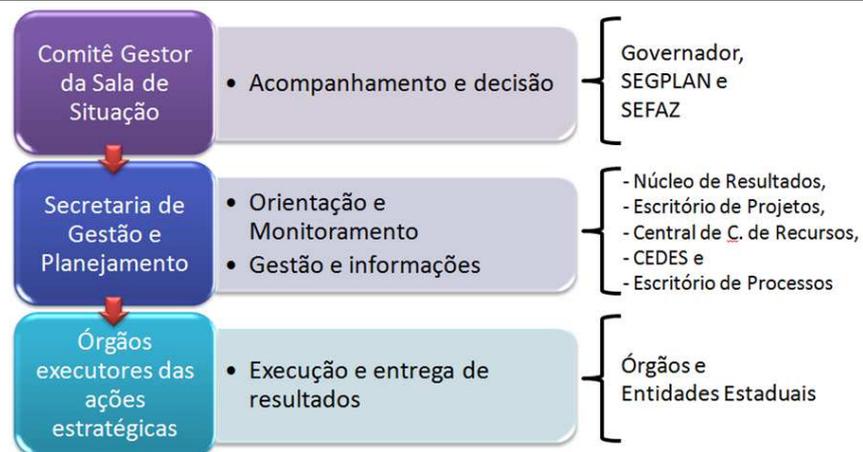
Um mesmo Modelo de Governança é utilizado por todos os Projetos Prioritários monitorados, considerando seu âmbito de gerenciamento, portanto a descrição do Modelo aqui apresentada se aplica a várias Carteiras de Projetos.

Dentro da Metodologia de Gerenciamento dos Projetos do Estado de Goiás, a Governança está estabelecida nas equipes e sua responsabilização, nos processos, na estrutura e nos rituais de gestão.

11.1.Mapeamento dos Princípios da Governança

Segundo Martins e Marini (Instituto Publix), a Gestão para Resultados, “além de satisfazer às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental, significa também alinhar os arranjos de implementação (políticas, programas, projetos) para alcance dos objetivos, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização”.

<p>Accountability</p>	<p>É o processo através do qual as entidades e os gestores públicos são responsabilizados pelas próprias decisões e ações, incluindo o trato com os recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetem-se ao exame minucioso de um controle externo. Requer uma compreensão clara das responsabilidades das partes envolvidas e a definição de papéis na estrutura. Representa a obrigação de responder a uma responsabilidade conferida. Na MGP a responsabilização é conferida formalmente, aos envolvidos no projeto de acordo com os Papéis definidos (item 5 deste documento).</p> <p>Gestão dos Papéis e Responsabilidades Organizacionais (Alta Direção, Comitês, Equipe Técnica):</p>
------------------------------	--



O **Comitê Gestor da Sala de Situação** é responsável por:

- Definir a Carteira de Projetos Prioritários;
- Tomar decisões sobre as ações relacionadas ao indicador estratégico;
- Avaliar a execução das ações e os seus resultados;
- Acompanhar a agenda estratégica, adotando as providências necessárias para garantir a articulação entre os órgãos, a formulação, estruturação, execução, divulgação e controle das ações estratégicas.

O **Governador** deve principalmente, articular politicamente para a execução das ações estratégicas, participar efetivamente do ciclo de monitoramento e tomar decisões sobre os resultados do monitoramento.

A **SEFAZ** deve fazer análise de disponibilidade de recursos dos projetos, disponibilizar recursos para execução das ações estratégicas, calcular projeções quando necessário e participar do ciclo de monitoramento.

A **SEGPLAN** deve:

- Estabelecer relação direta com os dirigentes do órgão e responsáveis pela execução do projeto;
- Promover ou facilitar a articulação com órgãos-meio como PGE, CGE, área de licitações, SEFAZ, AGETOP e SEMARH e junto a órgãos envolvidos no processo;
- Auxiliar diretamente no planejamento, preparação e execução de cada etapa, apoiando na identificação e no desenvolvimento de soluções;
- Agendar as reuniões do ciclo de monitoramento com pauta específica para avaliação da execução e dos resultados, reportando informações sobre o andamento do projeto à Alta Administração;
- Estabelecer critérios de funcionamento, necessidade e periodicidade de atualização das informações, emissão de relatórios, entre outras providências, para o pleno funcionamento da "Sala de Situação", noticiando ainda ao Governador do Estado sobre a evolução da implantação da Agenda Estratégica de Governo e convidando a integrar a referida "Sala de Situação", outros agentes públicos;
- Realizar o acompanhamento, controle e a avaliação sistemática das ações governamentais, com relação ao planejado (escopo, prazos, custos), bem como propor alternativas de correção e redimensionamento das ações governamentais e produzir notas

	<p>técnicas, quando oportuno; Antever possíveis entraves e estabelecer planos de ação associados aos entraves;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar as mudanças que porventura ocorram no cronograma dos projetos; • Apoiar os órgãos na captação de recursos para as ações estratégicas junto ao Governo Federal, atuando na sua elaboração, identificação de programas federais com os quais os projetos prioritários estejam alinhados e acompanhamento até a celebração do instrumento junto à União; • Verificar a atualização dos dados no sistema de monitoramento estratégico e Sala de Situação para subsidiar a preparação das reuniões do ciclo de monitoramento; • Participar efetivamente das reuniões do ciclo de monitoramento; • Apresentar diagnóstico (Pontos de Atenção e riscos) e Planos de ação nas reuniões de monitoramento; • Produzir e apresentar informações (relatórios periódicos e indicadores de desempenho) aos responsáveis pelas ações estratégicas; • Produzir indicadores e avaliações técnico-científicas, em apoio ao planejamento, à formulação e avaliação de políticas, bem como aos programas e ações governamentais.
Eficiência	<p>É fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.</p> <p>Os processos, ferramentas e técnicas do Gerenciamento de Projetos promovem uma maior eficiência nas ações realizadas.</p> <p>Gestão do Desempenho, Escopo, Prazos, Custos, Riscos, Entraves e Gargalos Governamentais (legal, financeiro, tecnológico, operacional) etc.</p>
Prestação de Contas	<p>Gestão orçamentária-financeira - A integração da Sistemática de Monitoramento Estratégico com o Sistema Orçamentário e Financeiro do Estado (SIOFI) é outro complemento essencial ao modelo. Fornecendo dados da execução orçamentário-financeira em tempo real, permite acompanhar a evolução do gasto/investimento público associado aos produtos finalísticos a serem entregues à sociedade. E além disso, é uma forma de “proteger” os recursos destinados aos projetos tidos como estratégicos para o governo.</p> <p>Gestão do Processo de Captação de Recursos e Gestão dos Convênios.</p> <p>A Submissão de pleitos à União visa melhorar o prognóstico de viabilização de recursos da União para ações estratégicas, que pode vir por transferências voluntárias ou outras formas. Tais medidas contribuem para, de forma sistematizada, dar foco político aos projetos prioritários de governo.</p> <p>Buscar outras fontes de recursos para as ações estratégicas - Pela dimensão política e integrando esforços governamentais para viabilizar recursos para ações estratégicas, os membros do Comitê Gestor da Sala de Situação, (Governador, o Secretário da Fazenda e o Secretário de Gestão e Planejamento) devem atuar explorando outras fontes de recursos, tais como: BID, BIRD, financiamentos internos, parcerias, etc.</p>
Probidade	<p>Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.</p> <p>Gestão de Leis, Processos, Procedimentos, Atos Normativos etc;</p>

	<p>Neste princípio estão incluídos os procedimentos, metodologias, ferramentas e técnicas relacionados à melhoria de Processos.</p>
<p>Transparência</p>	<p>A transparência é necessária para garantir que as partes interessadas possam ter confiança na tomada de decisões e nas ações das entidades do setor público, na gestão de suas atividades e nos gestores. Ser transparente, através de consultas aos stakeholders e comunicação completa, precisa e clara, conduz a ações efetivas e tempestivas e suporta o necessário controle.</p> <p>Este princípio se reflete, na MGP, nos Planos de Comunicação, no valor dado ao envolvimento dos stakeholders, na comunicação sobre a situação das ações do Projeto.</p> <p>A Alta Direção governamental tem a necessidade de saber, Como, Quando e Por Que um projeto se encontra em um determinado status. São indicadores, produtividade da equipe, marcos críticos, processos administrativos, status de aquisições e contratos, entre outros dados. É neste contexto que a Gestão à Vista surge para disponibilizar informações estratégicas em um Painel de Indicadores, permitindo a fácil interpretação do grande volume de dados envolvendo os indicadores estratégicos, distribuindo informações gerenciais, intensificando a comunicação entre os envolvidos e promovendo a gestão intragovernamental de entraves e gargalos que impactam negativamente no cumprimento das metas, prazos e custos da agenda estratégica de governo.</p> <p>CICLO DE REUNIÕES DE MONITORAMENTO</p> <p>Modelo de gerenciamento e avaliação de ações estratégicas que considera o desenvolvimento organizacional de uma administração pública com melhores condições para um desempenho mais efetivo das funções públicas, formando um modelo de governança para o Estado de Goiás. Neste contexto, as Reuniões Periódicas de Monitoramento tornam-se essenciais para o estabelecimento de comunicação e comprometimento entre os responsáveis pelas ações estratégicas. É neste momento que a Gestão à Vista é efetivamente implementada dentro da Sistemática de Monitoramento Estratégico.</p> <p>DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE AS AÇÕES ESTRATÉGICAS AO CIDADÃO</p> <p>Uso do potencial da internet para ampliar a participação social e transformar a relação entre cidadãos e gestão pública, criando uma interface para dar transparência ao modelo de gestão estratégica. Estabelecimento de canais de diálogo, focando o monitoramento colaborativo dos serviços e obras públicas, por meio das informações extraídas da Sistemática de Gerenciamento Estratégico.</p>

12. BIBLIOGRAFIA

VIEIRA, Eduardo Newton Oliveira. "**Caso 1.03 – Implantação de uma Metodologia de Gerência de Projetos na Companhia Vale do Rio Doce**" – Projetos Brasileiros – Casos Reais de Gerenciamento;

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

VARELLA, Lélío, MOURA, Graciele, ANICETO, Cirléa. **Aprimorando Competências de Gerente de Projetos – Volume 1 – O Sucesso no Desempenho Gerencial**. Brasport, 2010;

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. Sexta Edição;

CARNEIRO, Margareth F. Santos, e colaboradores. **Gestão Pública – O papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública**. Brasport, 2010;

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto – Utilizando o PMBOK Guide - 4th Ed.** - Brasport - 4ª Edição, 2009;

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos – fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos** / Kim Heldman; tradução de Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

Bizagi Process Modeler – **Software utilizado no desenvolvimento dos fluxos**. Disponível em: <http://www.bizagi.com/> . Acesso em Junho/2012.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. **Guia de Implementação dos Escritórios de Monitoramento de Projetos do Governo do Estado do Ceará**. Ceará, 2009.

Xavier, Carlos Magno da Silva - **EBook : Como ter Sucesso na Gestão de Programas de Projetos?** - 2016

13.ANEXOS

- 1. Termo de Abertura do Projeto (TAP)**
- 2. Plano de Ação do Projeto (PAP)**
- 3. Termo de Aprovação Final e Encerramento do Projeto**
- 4. Instrução de Trabalho – TAP (IT_TAP)**
- 5. Instrução de Trabalho PM CANVAS (IT_PM CANVAS)**
- 6. Instrução de Trabalho – CRONOGRAMA (IT_CRONOGRAMA)**