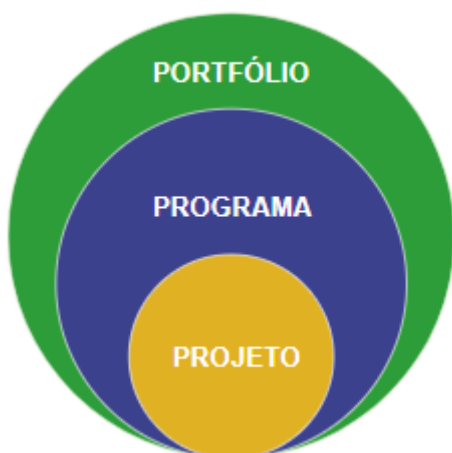




ESTADO DE GOIÁS  
SECRETARIA GERAL DE GOVERNO  
SUPERINTENDÊNCIA DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS  
GERÊNCIA DE PADRONIZAÇÃO

## CONCEITOS E ORIENTAÇÕES TÉCNICAS

### 1. Relação entre portfólio, programa e projetos



As dinâmicas nas organizações têm exigido cada vez mais competências e habilidades de Governança, Gestão de Portfólios, Programas e Projetos para atendimento de demandas que têm aumentado gradativamente seus níveis de complexidade. Nas organizações públicas isto se apresenta nas necessidades de uma sociedade heterogêneas e segmentada, onde as iniciativas públicas precisam observar vários contextos, a exemplo: requisitos legais, culturais, socioeconômicos, tecnológicos, *compliance*, qualidade dos gastos, prestação de contas, eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas para prestação de serviços e/ou entrega de produtos para o cidadão.

Neste contexto situa-se a estratégia de Governo, que no ambiente encontra-se definida em alguns instrumentos como, por exemplo, Plano de Governo, PPA, Orçamento, Planejamento Estratégico dos órgãos/entidades, GEPI, etc. Trata-se da visão de alto nível que descreve metas, objetivos e/ou indicadores que serão desdobrados nos níveis tático e operacional pela execução de ações/processos/operação e também pelos portfólios, programas e projetos.

Pensando na execução destes portfólios, programas e projetos em ambiente de governo, em alinhamento com o Guia PMBOK nas versões 6 e 7, temos as seguintes conceituações:

“**Portfólio** são projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.”

“**Programa** é um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.” Os projetos devem ser geridos dentro do contexto de interdependência para o balanceamento de recursos e entrega do valor estratégico.

“**Projeto** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.” A temporariedade de um projeto indica um início e um fim claramente definido para a conclusão de todo o trabalho ou de uma fase, podendo ser concebido de forma independente ou fazer parte de um programa ou portfólio.

## 1.1. Diferenciação entre projetos e processos

A estratégia para a entrega de valor e alcance de resultados pode ser desenvolvida através da execução de processos e projetos, e a separação entre estes dois tipos de iniciativas corporativas é essencial na gestão de uma organização.

Um **processo** difere essencialmente de um **projeto** pela sua característica de entrega única, padronizada e contínua, consistindo em sequências coordenadas de atividades, ou seja, um processo pode ser considerado uma rotina definida e padronizada, com entradas e saídas esperadas, que gera o mesmo resultado várias vezes, conforme o planejado. Ex.: Processo para emitir carteira de identidade (Estado de Goiás).

### COMPARATIVO

PROJETOS	PROCESSOS
Realizado por pessoas	Realizado por pessoas ou máquinas
Restrição de recursos	Restrição de recursos
Planejado executado e controlado	Planejado executado e controlado
Entrega exclusiva de um produto, serviço ou resultado único	Entrega contínua e padronizada do mesmo produto, serviço ou resultado
Esforço temporário com duração determinada	Esforço contínuo com duração indeterminada
Orçamento personalizado	Orçamento anual e fixo

Ao contrário do **processo**, um **projeto** é realizado dentro de um tempo pré-definido (início e término) compatível com sua complexidade e resultado esperado, gerando ao final um produto, serviço ou resultado novo e único. Ex.: Projeto de construção do Estádio Serra Dourada (Estado de Goiás).

## 1.2. Resultado

De acordo com o PMBOK 7, **resultado** é “consequência final de um processo ou projeto. Os resultados podem incluir produtos e artefatos, mas têm uma intenção mais ampla, concentrando-se nos benefícios e no valor que o projeto deve entregar.”

## 1.3. Gerenciamento de Projetos

Executar projetos é uma das formas que a organização tem de criar valor e gerar benefícios aos seus clientes. Porém, uma das características inerentes a esta execução é a

limitação de recursos, bem como a necessidade de observar as inúmeras variáveis que podem interferir positivamente ou negativamente no alcance dos resultados pretendidos.

Projetos precisam ser gerenciados no sentido de otimizar recursos e evitar falhas, como por exemplo, prazos perdidos, orçamentos estourados, qualidade ou objetivo não atendido, expansão desordenada, retrabalhos, conflitos de interesse, falta de comprometimento e engajamento dos envolvidos, oportunidades perdidas, riscos concretizados e consequentemente clientes insatisfeitos com prejuízos organizacionais de inúmeras naturezas.

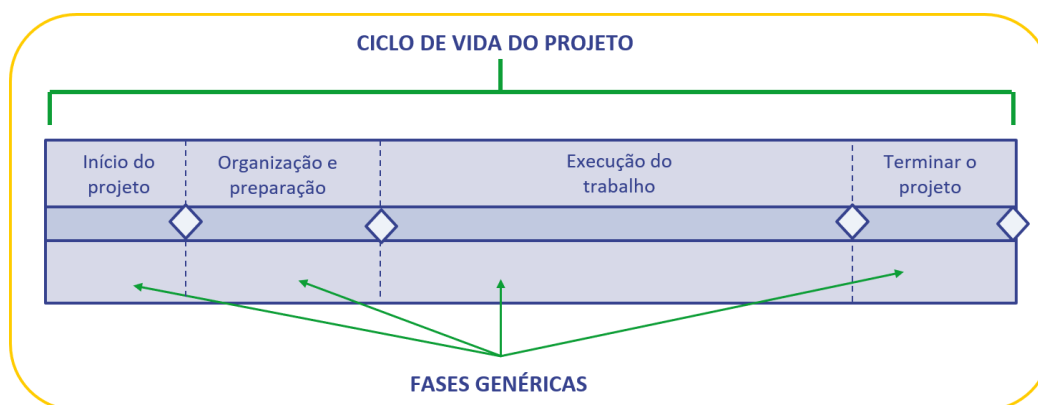
O Gerenciamento de Projetos está relacionado à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para controlar as atividades, recursos de tempo, pessoas, orçamento, bem como outras variáveis que possam impactar em melhores chances de sucesso.

A atividade de gerenciar projetos pode ser considerada uma competência estratégica para as organizações, pois permite validar e manter a aderência dos projetos aos objetivos estratégicos para a entrega dos benefícios desde o início até sua conclusão, respondendo aos impactos de mudança através da implementação dos planos de gerenciamento que se fizerem necessários.

Isso se torna ainda mais relevante quando os processos de gerenciamento de projetos são adequados ao ambiente organizacional e a necessidade de cada projeto, permitindo melhores chances de sucesso.

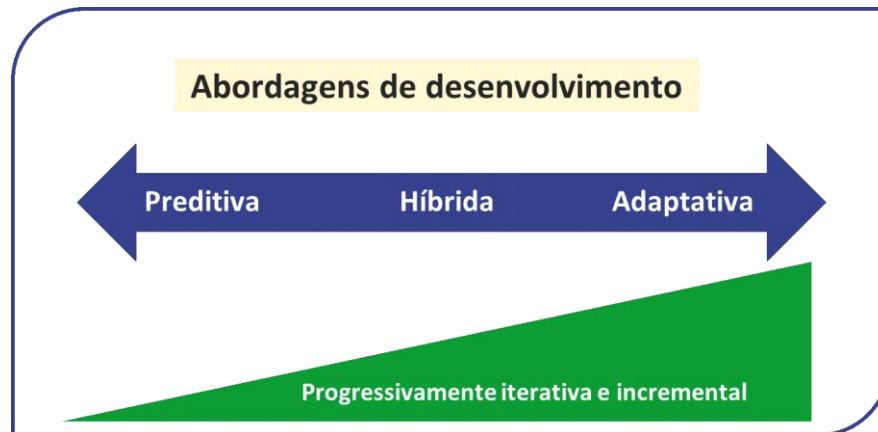
## 2. Ciclos de Vida do Projeto – Fases do projeto

Em virtude da natureza temporária, observando o gerenciamento e as fases pela qual um projeto passa desde o início até a conclusão, o ciclo de vida do projeto pode ser entendido como uma estrutura básica aplicada independentemente do tipo de desenvolvimento/execução adotada, sendo de forma genérica mapeado conforme a figura abaixo:



### 2.1. Ciclos de Vida do Desenvolvimento – Abordagens

De acordo com os Guias PMBOK 7, existem vários ciclos de vida para a fase de desenvolvimento, sendo as três abordagens mais comuns: **predictiva**, **adaptativa** e **híbrida**, conforme figura abaixo:



### 2.1.1. Abordagem preditiva

Este tipo de abordagem de desenvolvimento é conhecido como *waterfall* ou em cascata, pois o gerenciamento é descrito como tradicional, com grande parte do planejamento sendo realizado antes do início da execução. Nestes cenários os processos, técnicas, ferramentas e/ou práticas comprovadamente de sucesso trazem bons resultados, pois já foram aplicadas inúmeras vezes em experiências similares anteriormente. Ex. Projeto de construção de casas populares, projeto para realização de um evento, etc.

### 2.1.2. Abordagem adaptativa

Quando o trabalho de um projeto tem uma natureza exploratória, com incertezas sobre o produto, serviço e/ou resultado que deve ser produzido, com requisitos desconhecidos e/ou instáveis, bem como uma complexidade técnica alta com grande risco de execução, tem-se na prática um cenário complicado ou complexo, o modelo de desenvolvimento adotado pode ser **iterativo, incremental ou ágil**.

- **Modelo iterativo**

Este tipo de desenvolvimento é orientado à aprendizagem e não à velocidade de entrega. O objetivo é melhorar o produto, serviço e/ou resultado pretendido através de sucessivos protótipos ou provas de conceito.

À cada novo protótipo a equipe pode ter retorno sobre o que está sendo desenvolvido por parte do cliente e/ou interessados. Uma das vantagens desta abordagem é reduzir desvios e riscos da execução, em virtude da possibilidade de *feedbacks* constantes sobre o produto, serviço e/ou resultado que está sendo desenvolvido.

Projetos se beneficiam deste tipo de ciclo de vida quando a complexidade é alta, quando existem constantes mudanças ou mesmo quando o escopo está sob negociação e/ou diferentes pontos de vistas de vários interessados.

- **Modelo incremental**

Neste tipo de desenvolvimento o objetivo é otimizar a velocidade de entrega, sendo que o cliente está disposto a receber um subconjunto de entregas frequentes e menores (mínimo produto viável – MVP), até que a solução total esteja completa.

Essa abordagem permite o incremento de funcionalidade ao produto/serviço, com resultado esperado dentro de um prazo determinado, porém a entrega só é considerada completa após a iteração final.

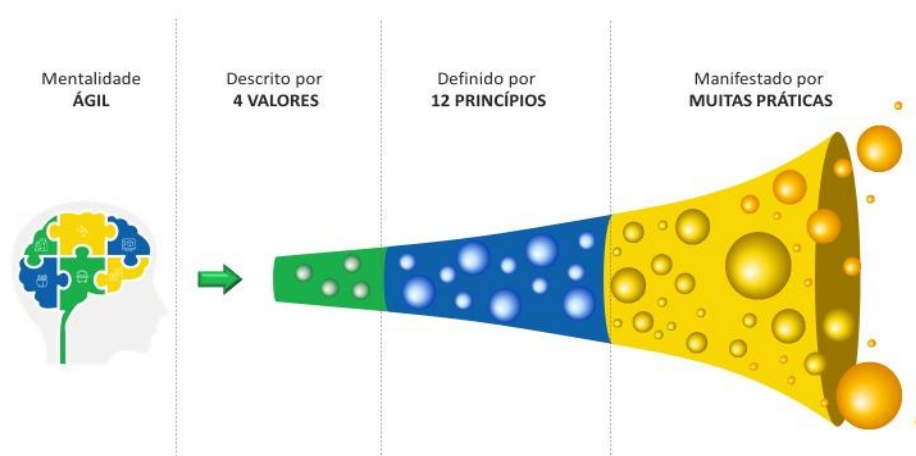
- **Modelo ágil**

Projetos com incerteza nos requisitos, complexidade técnica elevada e/ou altas taxas de mudança podem apresentar problemas na sua execução em relação ao uso de uma abordagem tradicional de gerenciamento, utilizando-se um ciclo de vida preditivo. Um exemplo clássico é a execução de projetos de desenvolvimento de *software* e/ou de inovação. Outro ponto relevante para adoção de um ciclo de vida ágil é o ambiente das organizações ser altamente competitivo, com a necessidade de entrega de valor de forma rápida para as demandas dos clientes que se tornam cada vez mais complexas dentro de um contexto de mudanças e avanços tecnológicos que crescem exponencialmente.

Diante desta demanda, em 2001 um grupo de profissionais da indústria de desenvolvimento de *software* se reuniram e escreveram um documento, intitulado Manifesto Ágil.

Apesar do documento se referir a projetos de desenvolvimento de *software*, ele propõe, na verdade, a criação de uma Mentalidade Ágil, que pode ser aplicada para qualquer tipo de natureza de projeto.

A Mentalidade Ágil é definida por um conjunto de valores, orientada por princípios e implementada por práticas que têm como objetivo geral a priorização da experiência e satisfação do cliente (produtos, serviços e/ou resultados que atendam suas expectativas) através da entrega de valor mais imediato, conforme ilustrado na figura abaixo:



Os valores que definem a mentalidade ágil em projetos pressupõem que alguns aspectos devem ter predomínio sobre outros nos ambientes de projetos. São pilares das

metodologias e *frameworks* ágeis que atualmente são utilizadas no mercado. São quatro, e descrevem o seguinte:

1. Indivíduos e iterações mais que processos e ferramentas;
2. *Software* em funcionamento mais que documentação abrangente;
3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; e
4. Responder às mudanças mais que seguir um plano.

Os princípios orientadores do Manifesto Ágil, originalmente foram pensados para o contexto de projetos de desenvolvimento de *software* em 2001, mas são adaptáveis e aderentes a outros contextos de negócio, isto é, são pertinentes a projetos de qualquer natureza e têm como objetivo geral o atendimento das expectativas do cliente de forma mais imediata e assertiva. Os 12 Princípios do Manifesto Ágil são:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de *software* com valor agregado;
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente;
3. Entregar frequentemente *software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo;
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto;
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho;
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face;
7. *Software* funcionando é a medida primária de progresso;
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
9. A atenção contínua à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis; e
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

### 2.1.3. Abordagem híbrida

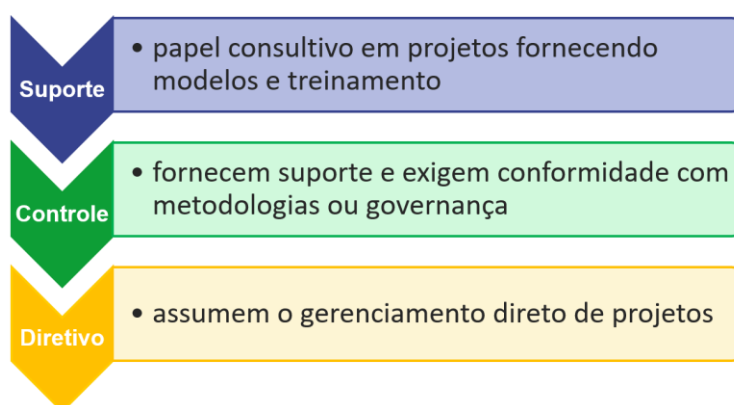
A abordagem híbrida ou modelo híbrido é uma combinação das abordagens preditivas e adaptativas, onde as etapas definidas e claras do projeto podem ter gerenciamento utilizando práticas tradicionais, e as etapas com requisitos instáveis, desconhecidas e/ou com risco de execução podem ter um gerenciamento para um ciclo de vida adaptativo (incremental, iterativo ou ágil).

### 3. Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO): Benefícios

Um PMO (*Project Management Office*), traduzindo para o português Escritório de Gerenciamento de Projetos, é uma área dentro da organização normalmente responsável por centralizar padrões, decisões e as informações de gestão dos portfólios, programas e projetos de uma organização.

De acordo com o Guia PMBOK, o Escritório de Gerenciamento de Projetos **“representa uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados aos projetos e facilita o compartilhamento de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas.”**

A atuação e as atribuições de um Escritório de Gerenciamento Projetos na organização podem variar de acordo com o interesse e estratégia da mesma, mas tradicionalmente ele pode ser classificado em três tipos, de acordo como seu grau de influência e controle, conforme figura abaixo:



Um PMO pode apoiar a organização em relação à estratégia para geração de valor e aconselhamento para tomadas de decisões, pois consegue integrar dados e informações dos seus portfólios, avaliando se os indicadores estratégicos estão sendo alcançados. Dentre as muitas possibilidades de atuação e vantagens de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no governo destacam-se:

- Criação e compartilhamento de padrões, diretrizes, políticas, procedimentos, modelos e outros documentos para Governança e Gestão de Projetos;
- Aumento da cultura organizacional relacionada à Gestão de Projetos, através de orientação, aconselhamento, treinamento dos Gerentes de Projetos lotados nas unidades administrativas sob sua supervisão;
- Melhoria na qualidade da Gestão dos Projetos conduzidos, com impacto positivo percebido através dos resultados obtidos pelo monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de Governança e Gestão de Projetos;
- Disponibilização contínua de informações consolidadas para os níveis estratégico, tático e operacional para tomada de decisões;
- Visibilidade do portfólio de projetos para garantia de recursos, redução de entraves/riscos e entrega do estratégico;
- Portfólios de programas e projetos desenvolvidos de forma não isolada e com foco em resultados e/ou indicadores corporativos;
- Melhoria da comunicação e gestão dos recursos compartilhados;

- Portfólios de programas e projetos alinhados à estratégia governamental por meio de seleção e priorização; e
- Redução do desvio de recursos, aumento da qualidade, diminuição de incertezas e riscos, diminuição de custos de projetos, etc.

### 3.1. Orientação para o funcionamento do PMO Setorial

A forma de atuação do PMO Setorial está condicionada à necessidade estratégica de cada órgão/entidade, mas a orientação inicial é para uma atuação de suporte e controle em virtude do arranjo estrutural estabelecido até o momento.

Entre as funções esperadas está a orientação aos líderes/gerentes de projetos para aplicação das melhores práticas de Gestão de Projetos, bem como a verificação da conformidade com as diretrizes sugeridas. Além disso, o Escritório de Projetos deve ter acesso a visão estratégica do órgão/entidade com a finalidade realizar a Gestão do Portfólio e o Ciclo de Governança de Projetos para o reporte de situação e tomadas de decisões setoriais e governamentais.

## 4. O Gerente de Projetos

É o responsável por planejar, executar, controlar e monitorar as atividades do projeto, bem como reportar as informações de situação para o Escritório de Projetos Setorial, participando do Ciclo de Governança de Projetos. Ele tem a função de liderar a equipe de projeto, podendo atuar também como um conselheiro estratégico na organização. É importante que conheça as abordagens e ferramentas de gerenciamento de projetos, bem como possuir habilidade de negociação, mediação de conflitos, excelente comunicação, pensamento crítico, visão de riscos, etc. Entre suas tarefas importantes destacam-se o engajamento das partes interessadas em um propósito único para conclusão exitosa do projeto, retirando impedimentos e/ou mitigando riscos que porventura possam impedir o cumprimento dos objetivos.

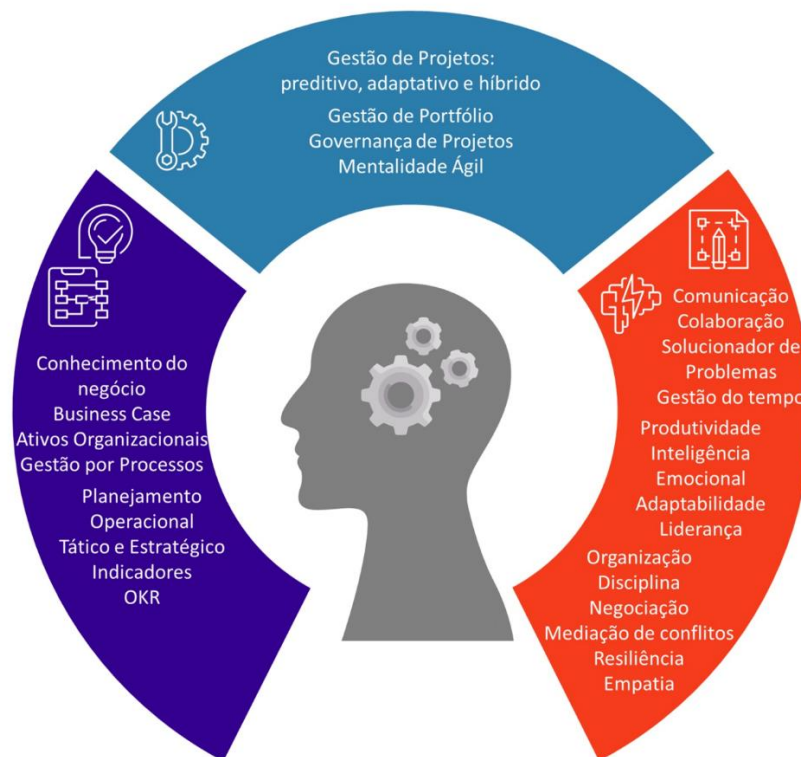
### 4.1. Competências, habilidades e atitudes do Gerente de Projetos



A dinâmica da gestão de projetos dentro das organizações tem se tornado cada vez mais complexa, onde as exigências profissionais para atuar neste segmento estão em constante evolução, requisitando dos Gerentes de Projetos competências, habilidades e atitudes em um contexto multidisciplinar. Atualmente, é uma realidade para estes profissionais a necessidade de possuir, além dos conhecimentos técnicos de Gerenciamento de Projetos, habilidades de liderança, motivação de pessoas, comunicação, negociação, criatividade, inovação, empreendedorismo, visão estratégica de negócios, etc., de forma a entregar o valor que as organizações almejam alcançar por meio da execução de inúmeros tipos de projetos.



O conceito do **Triângulo de Talentos do PMI** representa, de forma segmentada, as habilidades e competências requeridas em três aspectos complementares para a escolha de um bom gerente de projetos: Formas de trabalhar (competências técnicas de Gerenciamento de Projetos, abordagens, ferramentas e técnicas), *Powers Skills* e perspicácias nos negócios.

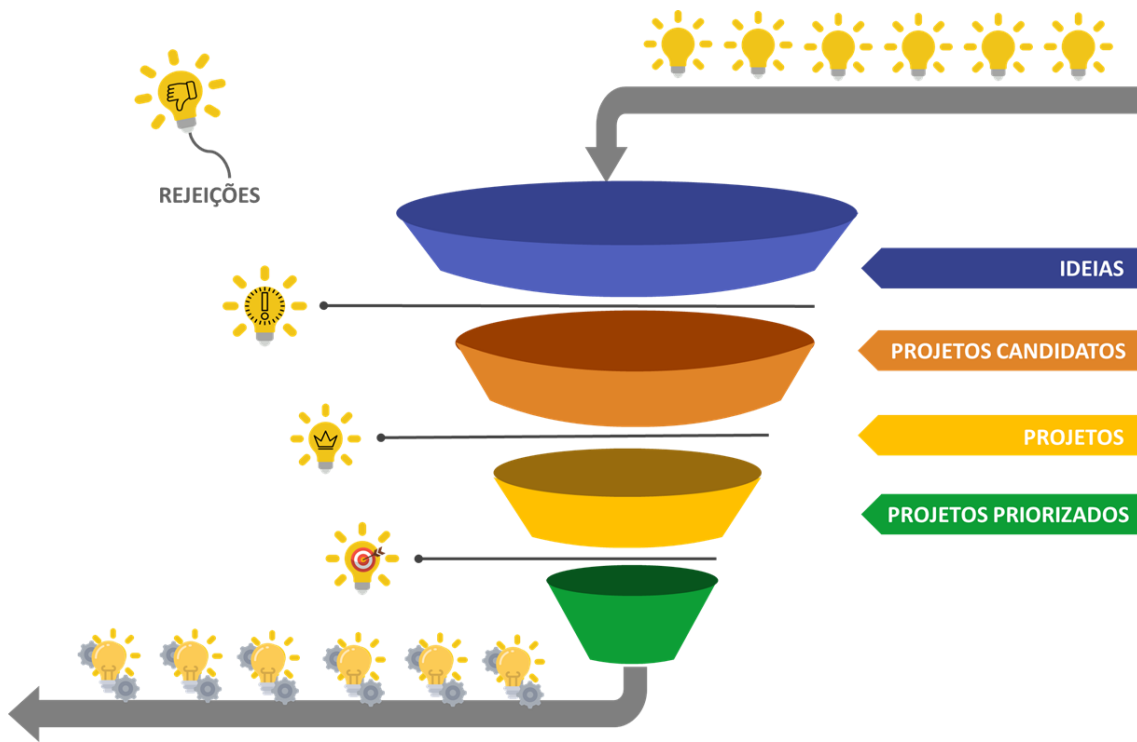


## 5. Avaliar a demanda

A etapa prévia à execução de qualquer iniciativa caracterizada como projeto será implementada por um processo de avaliação de demandas, com orientações para solicitação de demanda de projeto (formulário) que deverá ser preenchido pela área demandante/proponente e enviado para análise pelo Comitê de Governança dos projetos do órgão. Este processo será definido pelo Escritório de Projetos Central e apresentado em documento posterior.

### 5.1. Selecionar e priorizar projetos

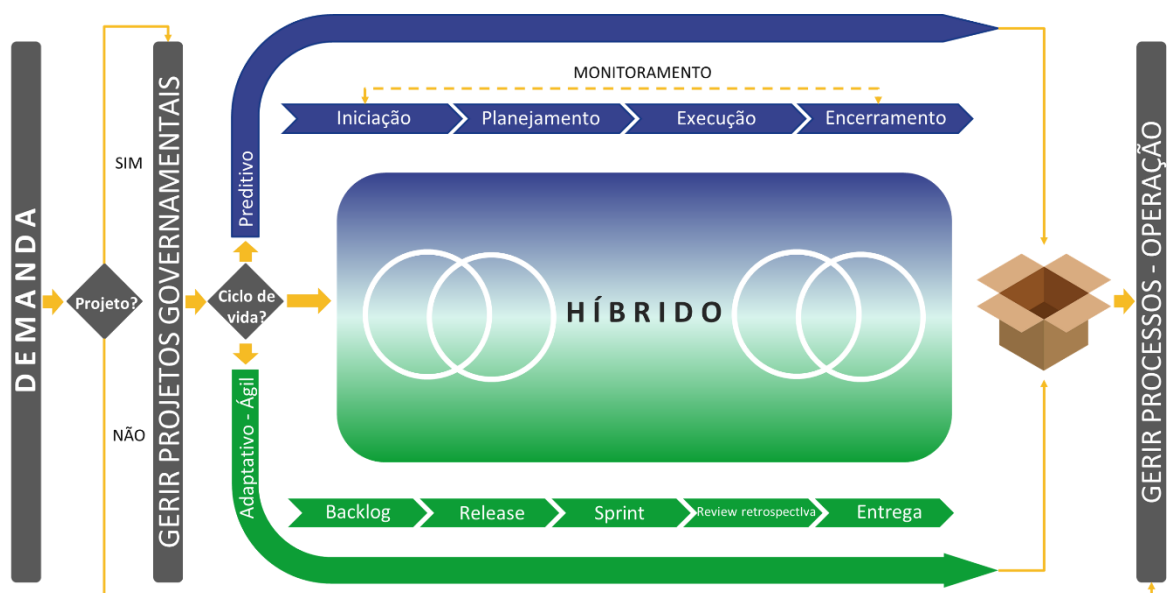
Uma vez aceita a demanda, as ideias aprovadas poderão ser incluídas em uma lista, denominada Banco de Projetos Candidatos e, se selecionadas e priorizadas, irão compor o portfólio de programas e projetos para priorização, de acordo com critérios gerais de classificação, definições do órgão/entidade, objetivos estratégicos vigentes, prioridades de governo, etc. como ilustrado na figura abaixo:



## 5.2. Ciclo de Vida do Projeto

Os projetos no âmbito do Poder Executivo Estadual podem atender a diferentes demandas, como por exemplo, estratégicas de governo, setoriais, finalísticas para atendimento do cidadão, sustentação da operação com fins de melhoria da gestão, etc.

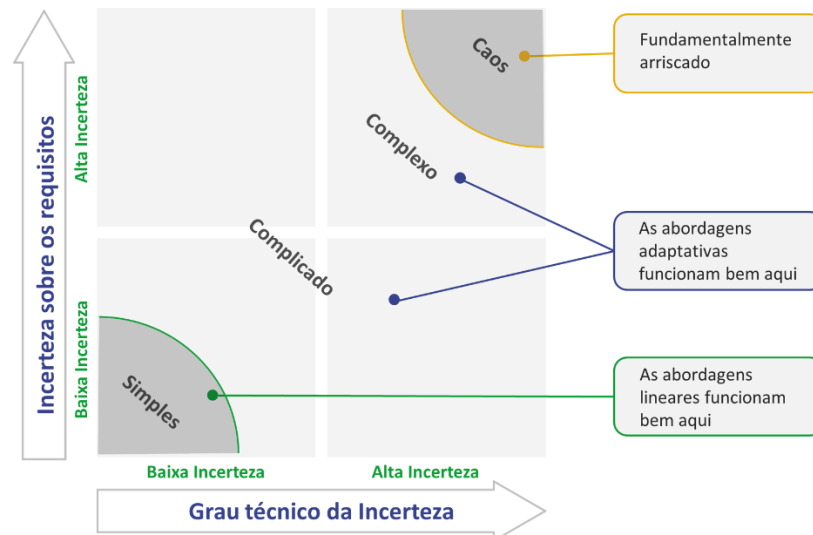
A Gestão de Projetos no âmbito do Governo Estadual pode ser realizada para diferentes tipos de projetos de acordo com a seleção do ciclo de vida que melhor se adaptar ao seu contexto, seja o **preditivo**, através da gestão clássica de projetos, **adaptativo**, com aplicação dos valores, princípios e metodologias ágeis ou **híbrido**, combinando os conceitos e práticas da gestão clássica com a ágil, conforme ilustrado no modelo abaixo:



O ciclo de vida escolhido precisa ser aderente, flexível e adaptável às necessidades do projeto.

Uma das formas de decidir é observar o grau de incerteza dos requisitos e complexidade técnica de execução. O grau de incerteza e complexidade pode variar de acordo com a indefinição dos requisitos e complexidade técnica envolvidas.

O Modelo de Incerteza e Complexidade inspirado no Modelo de Simplicidade de Stacey apresenta quatro cenários em relação ao grau de incerteza e complexidade: **simples**, **complicado**, **complexo** e **caos**.



De acordo com este modelo, a dificuldade de gerenciamento do projeto aumenta à medida que as incertezas dos requisitos e os desafios técnicos para alcançá-los aumentam também.

Projetos com etapas conhecidas e claras, onde existe uma base conhecimento técnico prévio em virtude da execução anterior de experiências similares, normalmente se enquadram no cenário **simples**.

Projetos onde o conhecimento técnico para sua execução precisa ser construído, isto é, não está totalmente disponível, com instabilidade de requisitos, alta probabilidade de mudanças, retrabalhos, etc. configuram-se como **complicado** ou **complexo**.

Quando o trabalho do projeto é conhecido, tem requisitos definidos e estáveis enquadrando-se como **simples**, a escolha por um **ciclo de vida preditivo** é viável em virtude das práticas de gerenciamento de projetos tradicionais se adequarem bem a este contexto.

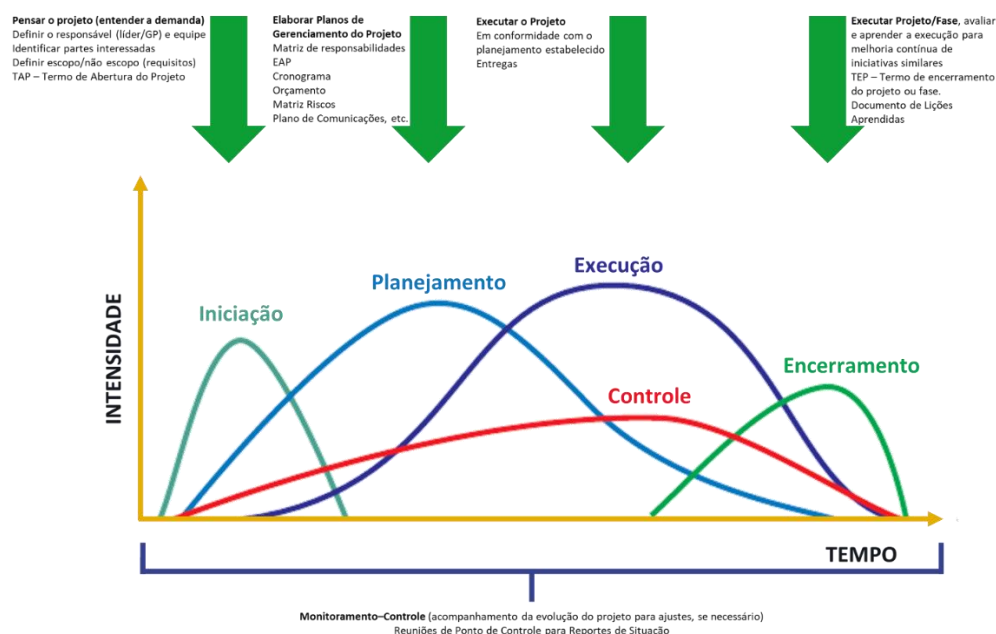
O mesmo não ocorre quando o projeto tem uma natureza exploratória, com incertezas sobre o que deve ser desenvolvido/entregue, com requisitos desconhecidos e/ou instáveis, complexidade técnica alta e risco de execução, estabelecendo-se como projeto **complicado** ou **complexo**.

Neste caso a escolha pelo **ciclo de vida adaptativo** (incremental, iterativo ou ágil) é uma excelente opção de gerenciamento, pois permite a exploração dos resultados em ciclos curtos, no sentido de buscar reduzir os riscos de execução com a adaptação rápida, por meio da avaliação e *feedback* para entrega de valor de forma mais imediata.

Cabe ressaltar que a necessidade de combinar ciclos de vida ocorre em muitas organizações, e nas públicas isto é muito comum, pois mesmo em projetos com abordagens ágeis é necessário o instanciamento de processos e/ou etapas preditivas para as aquisições, que seguem legislação com procedimentos e prazos a serem rigorosamente cumpridos. Nestes cenários é interessante adotar um modelo ou ciclo vida híbrido, com aplicação de práticas da gestão clássica de projetos em determinadas etapas e adaptativas (incremental, iterativo ou ágil) em outras para melhores resultados do gerenciamento.

## 6. Gestão de Projetos Governamentais

A Gestão de Projetos no Governo de Goiás terá como referência padrão a estrutura de ciclo de vida do projeto, orientado pelas fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento-controle e encerramento.



A recomendação é para que todos os Escritórios de Projetos Setoriais orientem e apoiem as áreas finalísticas proprietárias de projetos, bem como seus Gerentes de Projetos, para a adoção dos requisitos mínimos de gerenciamento definidos inicialmente pelo Escritório de Projetos Central. Sendo eles: gerenciamentos do escopo, engajamento de partes interessadas, comunicações, cronograma, custos e riscos. O modelo abaixo ilustra o Ciclo de Vida do Projeto, com alguns artefatos/controles que podem ser utilizados em cada fase.

### 6.1. Gerenciamento do escopo do projeto

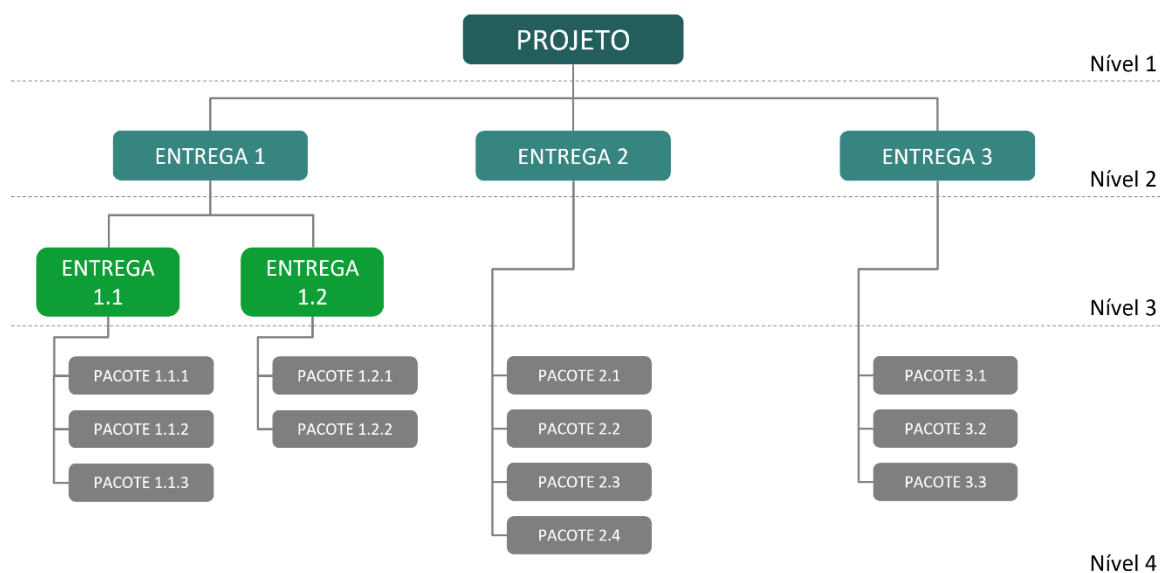
O planejamento de um projeto começa pelo entendimento do que deve ser feito, composto pela análise do contexto de negócio (*business case*), requisitos das partes interessadas e escopo (projeto e produto).

O **escopo do produto** é o conjunto das características, especificações, funções, etc. que identificam e/ou qualificam um produto, serviço e/ou resultado que será entregue pela execução do projeto.

O escopo do projeto pode ser compreendido como todo o trabalho a ser realizado para entregar o produto, serviço e/ou resultado conforme as características, especificações, funções, etc.

Ele é base para o planejamento, sendo a linha de base do escopo definida como tudo que foi aprovado, excluído ou adicionado aos itens aprovados pelo procedimento de controle de mudanças definido para o projeto.

Quando da adoção de ciclo de vida preditivo, o Gerente de Projeto pode fazer a declaração do escopo, listando as entregas por exemplo em um **Documento de Requisitos**, ou mesmo utilizando a ferramenta **Estrutura Analítica do Projeto – EAP** para demonstrar as entregas em alto nível, dividindo as entregas em pacotes facilmente gerenciáveis. Trata-se de uma estrutura hierárquica e em árvore. Ela não é criada para uso do Gerente de Projetos, mas sim para toda a equipe, bem como para interessados, por permitir a visão comum do projeto, similar a um mapa mental, conforme figura abaixo:



Para as abordagens adaptativas (ágil), é comum ter uma visão de *backlog*, com temas ou épicos que posteriormente serão detalhados e/ou decompostos através de histórias de usuários que descrevem e especificam o que deve ser construído/entregue pelo projeto.

A orientação geral é que a visão comum das entregas do projeto seja em uma abordagem preditiva, ágil ou híbrida, seja conhecida e aprovada pelo patrocinador e/ou autoridade no órgão, assim como toda necessidade de mudança posterior.

As sugestões de ferramentas e/ou técnicas para levantamento e definição do escopo podem incluir reuniões de discussões com a equipe do projeto e fornecedores de requisitos com possibilidade de aplicação de técnicas e/ou *frameworks* de *design thinking* para entendimento do problema e propostas de soluções, consulta de opinião especializada, etc.

Neste contexto, o **gerenciamento do escopo** tem como objetivo garantir que o projeto inclua todo o trabalho requerido, e somente este, para que seja entregue com sucesso e conforme as especificações necessárias da solução.

## 6.2. Gerenciamento do engajamento das partes interessadas

Projetos estão inseridos em diferentes contextos de negócio, com complexidades, com interações sociais e organizacionais diversas, estabelecendo dinâmicas entre atores de forma a influenciar positivamente ou negativamente na entrega do projeto.

De acordo com o PMBOK 7, “**partes interessadas** (*stakeholders*) podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. As partes interessadas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa.”

O grau de interesse e influência das partes interessadas pode variar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas o mapeamento, bem como a elaboração do plano de engajamento, deve ser realizado desde a fase de concepção e atualizado ao longo de sua execução até o encerramento, sendo uma responsabilidade do gerente do projeto.

Para realizar o mapeamento, podem ser utilizadas diversas ferramentas, a exemplo, **Matriz de Poder e Interesse**, que permite identificar as visões favoráveis, neutras ou desfavoráveis e o impacto, técnicas de negociação, mediação de conflitos como **comunicação não violenta – CNV** e outras podem ser utilizadas a favor do engajamento das partes interessadas. O objetivo é aumentar a probabilidade de sucesso envolvendo e mobilizando as pessoas para o sucesso do projeto.

Nas abordagens adaptativas (ágil) a importância das relações interpessoais é uma premissa, sendo reforçada na descrição de um dos quatro valores do manifesto ágil: “**Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas.**”

Gerenciar o engajamento das partes interessadas envolve as ações de identificar as partes interessadas, planejar o engajamento, gerenciar o engajamento e monitorar o engajamento.

## 6.3. Gerenciar comunicações do projeto

É uma premissa para o gerenciamento das comunicações do projeto a identificação e mapeamento das partes interessadas, pois é um insumo para a definição de como (reuniões, e-mail, ligação, etc.), quando, para quem e por quem as informações sobre o projeto serão administradas e disseminadas.

Uma das ferramentas que podem ser aplicadas é a **Matriz de Responsabilidade**, também conhecida como **Matriz RACI**, pois ela permite a visualização das responsabilidades e papéis dentro de um projeto, tornando a comunicação mais clara, objetiva e assertiva.

A proposta é evitar impactos negativos e/ou problemas nas entregas por falhas de comunicação em relação a tarefas e gestão de pessoas. O objetivo é evitar conflitos e também confusões em relação às tarefas, no sentido de identificar quem **realiza (R)**, quem **autoriza (A)**, quem **é consultado (C)** e quem **deve ser informado (I)**.

#### 6.4. Gerenciar cronograma do projeto

O gerenciamento do cronograma permite controlar os prazos do projeto em relação ao planejamento das datas dos marcos e atividades, alocação de recursos, responsáveis, etc. O monitoramento consiste no acompanhamento do planejado (linha de base do cronograma) versus o realizado, com atenção ao caminho crítico para mitigação de riscos de atrasos nas entregas do projeto.

Recomenda-se que uma linha de base do cronograma seja aprovada pela autoridade definida na organização, patrocinador/dirigente e/ou comitê de governança de projetos no órgão. A repactuação de prazos, se necessário, também requer a aprovação.

Em uma abordagem de gerenciamento preditiva ou mesmo híbrida, para o gerenciamento do cronograma recomenda-se a utilização de um Sistema Gerenciador de Projetos.

Nas abordagens adaptativas (ágil), pode ser implementado os conceitos de **Backlog do Projeto**, organizados em ciclos curtos de entregas e **Roadmap do Projeto** com a visão de prazo definido para as entregas das fases e/ou etapas.

#### 6.5. Gerenciar custos do projeto

O gerenciamento de custos permite controlar os custos dos projetos desde o planejamento, através da estimativa e plano de aplicação vinculado às entregas.

A definição e/ou reserva do orçamento para o projeto deve estar em conformidade e consistência com os instrumentos estratégicos de orçamento (previsão de receitas, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA).

O gerenciamento dos custos associados a projetos deve ser incluído no cadastro dos dados financeiros do projeto no **Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de Projetos – GOMAP**

O acompanhamento da execução do orçamento (custos do projeto), quando aplicados recursos orçamentários (tesouro, convênios e/ou outras fontes de receita), será implementado no GOMAP, que terá integração de informações com o **Sistema de Administração Financeira do Tesouro – AFT**.

#### 6.6. Gerenciar riscos do projeto

“Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto” PMBOK 7.

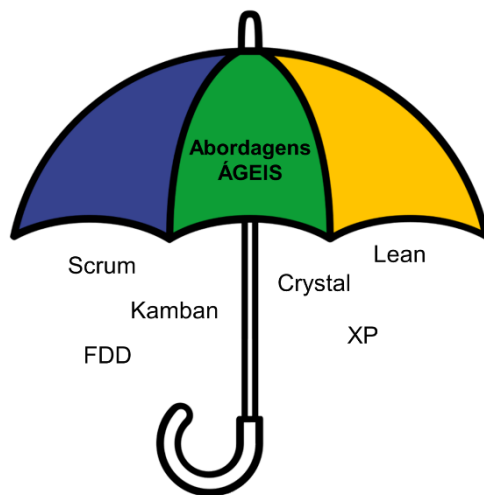
Os riscos podem ou não se materializar, podendo ser categorizados em relação à probabilidade e impacto caso ocorram.

A exposição a riscos negativos (ameaças) deve ser reduzida, pois pode resultar em inúmeros tipos de problemas, a exemplo atrasos, custos fora do planejado, questões jurídicas e de *compliance*, falhas técnicas (qualidade e desempenho), valor de mercado, imagem, etc.

Os riscos positivos (oportunidades) devem ser potencializados, pois podem levar a benefícios esperados e não esperados (tangíveis e intangíveis), a exemplo redução de custos e prazos, melhoria de desempenho, ganho de novos mercados e aumento da reputação, etc.

A equipe/time do projeto deve se esforçar para identificar os riscos durante todo o ciclo de vida, para riscos conhecidos ou emergentes, internos ou externos ao projeto.

O registro dos riscos com as devidas avaliações de impacto e ações de mitigação deverá ser feito no GOMAP.



## 7. Abordagens Ágeis de Gerenciamento

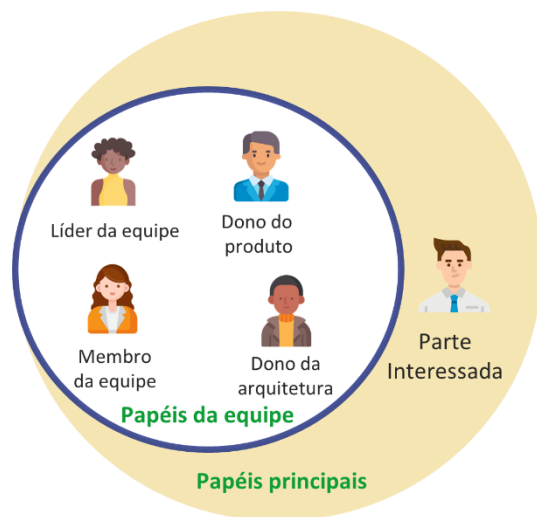
Abordagens Ágeis ou Metodologias Ágeis se popularizaram a partir de 2001 com o Manifesto Ágil, porém algumas já existiam e eram praticadas antes da publicação do documento.

Essa nomenclatura trata-se de um termo "guarda-chuva" que se refere a um conjunto de práticas e/ou variedades de metodologias e *frameworks* que podem ser aplicados, inclusive combinadas entre si, e/ou adaptadas de forma a atender os valores e princípios da mentalidade ágil.

Como no ambiente de gerenciamento clássico/tradicional de projetos, os ambientes ágeis também definem alguns papéis e responsabilidades. Os principais são:

**Líder da Equipe:** Responsável por coordenar a equipe, ajudando-a a ser bem-sucedida e certificando-se que todos compreendam as regras, conceitos, princípios, valores e práticas estabelecidas. Além disso, ele também conduz as interações com as partes interessadas (*stakeholders*) que estão fora da equipe quando pertinente. Pode ser um *Scrum Master* ou Gerente de Projeto.





**Dono do Produto:** Responsável por ajudar a equipe a entender as necessidades das partes interessadas, pois conhece profundamente do negócio, produto, serviço ou resultado que deve ser entregue pelo projeto. É ele quem define as prioridades do desenvolvimento, pois conhece bem os requisitos para a solução que será criada. Também decide se o incremento pronto será liberado para uso ou não. Este papel às vezes é exercido por um analista de negócio e/ou consultor especialista na solução.

**Dono da Arquitetura:** Responsável por orientar a equipe em decisões técnicas sobre o produto, serviço e/ou resultado que precisa ser produzido. Esse papel normalmente é exercido por

um líder técnico ou mesmo um arquiteto de *softwares* no caso de projetos de desenvolvimento de sistemas.

**Membro de Equipe:** Os membros da equipe trabalham juntos para produzir uma solução. Idealmente, são especialistas generalistas com pleno domínio no contexto em que estão atuando, ou estão se desenvolvendo para isto.

**Parte Interessada:** Pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados pela entrega ou não do serviço e/ou resultado do projeto.