



MANUAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS
Escritório de Projetos Setorial
Secretária de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD

2024

HISTÓRICO DAS VERSÕES

| DATA | VERSÃO | DESCRIÇÃO | RESPONSÁVEL |
|-------------|---------------|------------------|---------------------------------------|
| Maio/2024 | 01 | Concepção | Escritório de Projetos Setorial SEMAD |

1 – FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.1 - O que é projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar algo único e exclusivo.

Constitui-se no conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido (início, meio e fim), recursos e objetivos claramente previstos, que visam o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho. Os projetos podem se iniciar a partir de demandas de um setor específico ou do aproveitamento de oportunidades.

1.1.1 - Características

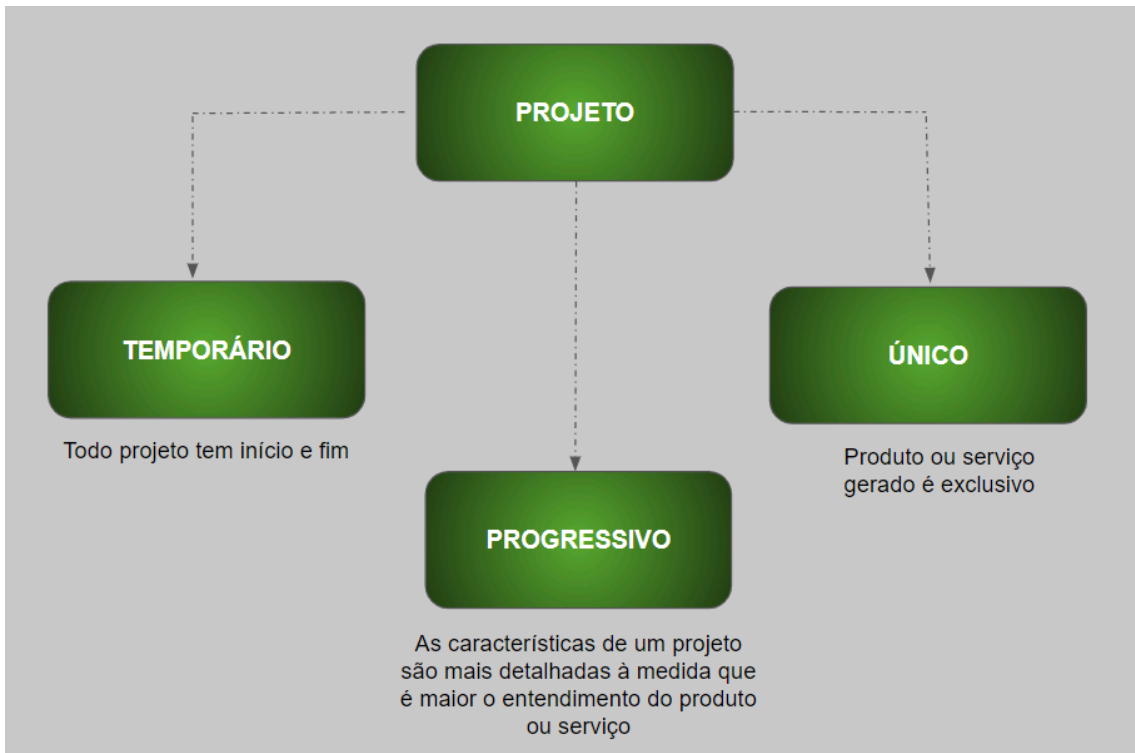
Os projetos caracterizam-se pela temporariedade, singularidade e progressividade.

São temporários, pois apresentam início e fim definidos. Como envolvem a mobilização de recursos, o prazo de duração deve ser predeterminado para se ter a exata noção de tempo, custo e recursos humanos a serem apresentados na sua execução e geração dos resultados. Quanto ao prazo, classificam-se em: de curta, média ou de longa duração.

É importante ressaltar que a temporariedade dos projetos não implica na temporariedade dos produtos, serviços ou resultados. Geralmente, eles são duradouros, como a construção de um prédio.

Todo projeto cria um produto definido e novo. Dessa forma, ele é considerado único - por mais que os produtos possam ser similares, cada projeto apresentará peculiaridades que o tornará exclusivo com relação aos outros.

Outra característica é a elaboração progressiva, possibilitando o seu desenvolvimento em etapas. Na iniciação, tem-se uma noção geral do projeto. À medida que são aplicadas técnicas de gerenciamento, seguindo uma metodologia própria, tem-se maior conhecimento e detalhamento do projeto.



Características de um projeto

1.1.2 - Ciclo de vida do projeto

Para que se tenha melhor controle e se crie interdependência entre as atividades, os projetos devem ser divididos em algumas fases, constituindo o chamado ciclo de vida do projeto, que define quais técnicas de trabalho serão utilizadas em cada fase e quais pessoas estarão envolvidas nela.

Cada fase do projeto é caracterizada pela conclusão de um ou mais “marcos”. O marco é resultado de trabalhos que podem ser verificados e medidos, por exemplo, um estudo de viabilidade ou a elaboração de um protótipo. A conclusão de uma fase do projeto é caracterizada pela revisão dos trabalhos e dos padrões de desempenho, determinando se o projeto terá continuidade e detectando e corrigindo possíveis desvios.

1.1.3 - Diferenciação entre projeto e atividade funcional

Tanto os projetos quanto as atividades funcionais são realizados por uma instituição/unidade/pessoa para a consecução dos objetivos. A diferença, porém, recai nas suas características.

Enquanto os projetos são considerados esforços temporários, com início, meio e fim definidos, e empreendimentos para produzir um resultado exclusivo, as atividades funcionais são processos de trabalhos repetitivos e contínuos, que fazem parte da rotina da instituição/unidade/pessoa.



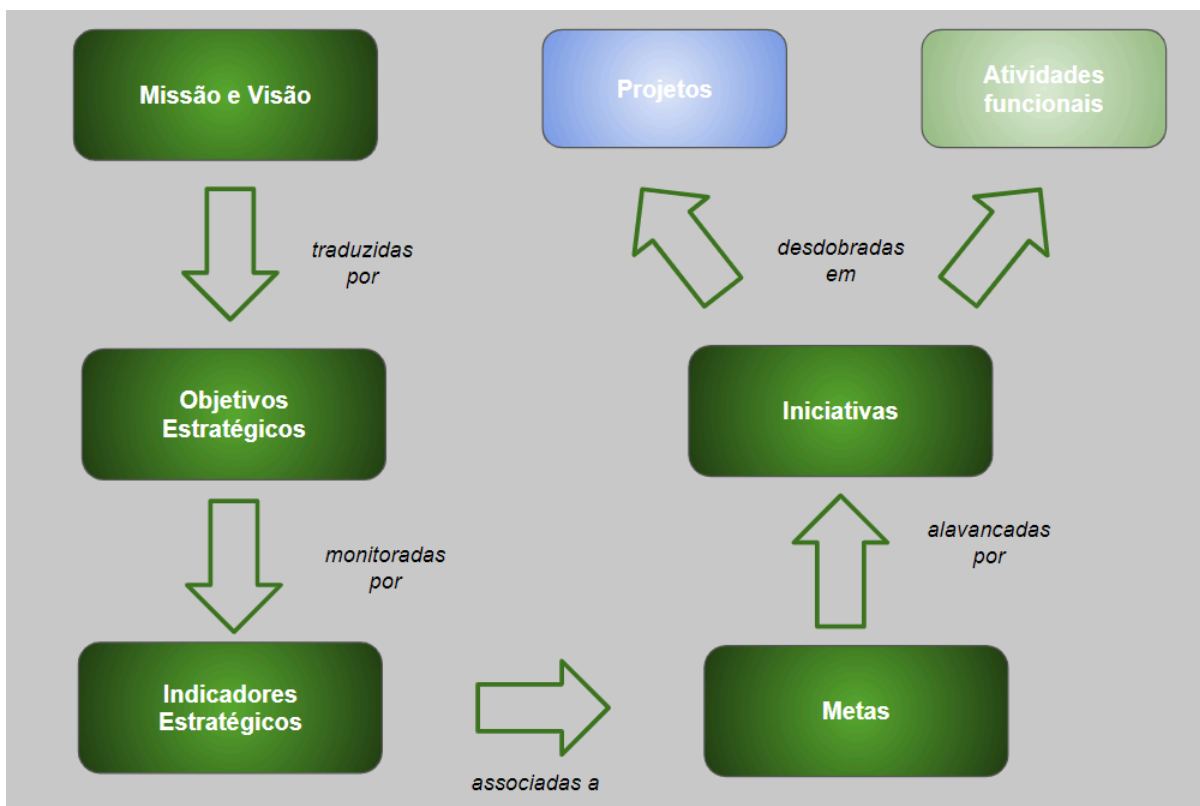
Projetos *versus* Atividades funcionais

1.1.4 - Projetos estratégicos

Auxiliam a instituição no alcance de seus desafios e estão diretamente associados à implementação do planejamento estratégico.

Em um primeiro momento, o projeto surge como viabilizador do planejamento estratégico. Ao fixar os objetivos, os projetos estratégicos são os instrumentos para que eles sejam alcançados.

Em outro momento, um projeto pode ser desenvolvido para corrigir um problema. Com isso, os projetos, quando investidos numa roupagem estratégica, configuram um meio para implementar ações de melhoria contínua e obter níveis de excelência na prestação de serviços.



Fluxograma que relaciona o planejamento estratégico aos projetos

1.2 - Gerenciamento de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de alcançar os resultados esperados. São utilizados para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades. Esses conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas são chamados de “processos de gerenciamento de projeto” e são reconhecidos, por convenção, como “boas práticas” que, uma vez aplicadas aos projetos, podem agregar valor e utilidade. No Escritório de Projetos Setorial da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado de Goiás (SEMAD), elas foram estruturadas e constituem a metodologia de gestão de projetos da instituição.

1.2.1 - Quando é necessário e seus benefícios

Vimos que o projeto é um esforço temporário que implica na mobilização de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais para a consecução de um resultado. Por isso, é

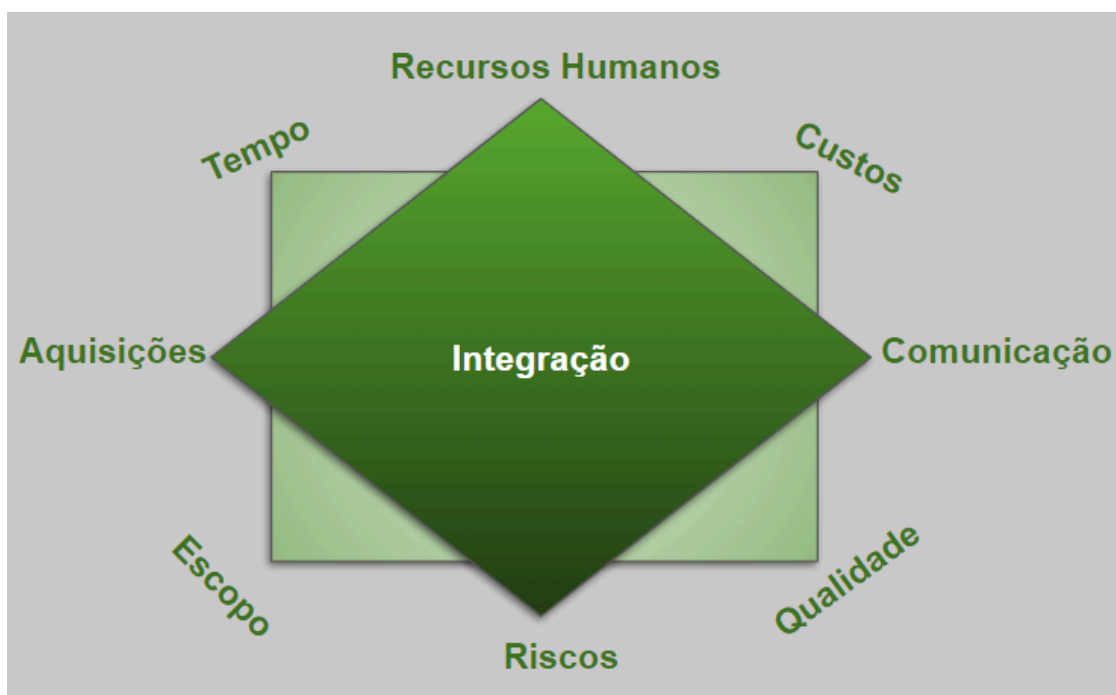
importante que todo esse esforço esteja organizado e coordenado, a fim de se evitar desperdícios e conflitos e de se atingir a finalidade proposta. Esse é o papel do gerenciamento de projetos e sua utilização é sempre recomendável.

O gerenciamento, portanto, tem por finalidade garantir que os aspectos relativos ao projeto sejam averiguados e controlados. Em suma, assegura que todos os produtos sejam gerados em consonância com as especificações requeridas, dentro do cronograma e do orçamento aprovados, e que tenham atingido as expectativas dos interessados.

Os projetos são gerenciados por pessoas, por meio de uma metodologia estruturada, em que não há espaço para: “eu acho”, “pensei que”, “tinha tudo para dar certo”.

1.2.2 - Áreas de conhecimento e grupos de processos

Cada área de conhecimento se refere a um aspecto a ser considerado dentro do gerenciamento de projetos. A sua não execução irá afetar negativamente o projeto, o qual exige um esforço integrado. Segundo o **Guia PMBOK** (Guia de Boas Práticas para Gerenciamento de Projetos), são reconhecidas nove áreas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.



Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)



Gerenciamento de integração – processo que garante que os diversos elementos do projeto estarão apropriadamente coordenados. Consiste em: desenvolvimento do termo de abertura, desenvolvimento do plano de gerenciamento, gerenciamento da execução do plano, realização do controle de mudanças, consolidação das lições aprendidas e encerramento do projeto.



Gerenciamento de escopo – processo necessário para assegurar que o projeto inclua todo e somente o trabalho requerido, a fim de que seja completado com sucesso. Engloba a identificação dos requisitos do projeto, definição de escopo, elaboração da EAP (Estrutura Analítica do Projeto), verificação de escopo e controle de mudança do escopo.



Gerenciamento do tempo – processo que garante a conclusão do projeto no tempo correto. O gerenciamento do tempo é uma das áreas de maior visibilidade na gestão do projeto. Consiste em: definição e sequenciamento das atividades; estimativas de recursos e de duração das atividades; criação e controle do cronograma.



Gerenciamento de custos – processo necessário para certificar que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado. Consiste em estimar os custos e definir o orçamento e o controle de gastos.



Gerenciamento da qualidade – processo necessário para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado e o esperado pelos interessados. O gerente do projeto é o grande responsável pelo gerenciamento da qualidade e deve dar prioridade a essa área tanto quanto ao tempo ou aos custos. Consiste em identificar os padrões relevantes para a qualidade do projeto, planejar e assegurar esses padrões desejados e controlar a qualidade.



com sucesso.

Gerenciamento de recursos humanos – processo que organiza e gerencia a equipe do projeto, fazendo uso mais efetivo dos envolvidos em sua realização. Consiste em planejar os recursos humanos necessários, formar e desenvolver a equipe. O grande foco de atenção deve ser nas pessoas envolvidas, pois é através de seus conhecimentos, habilidades e relacionamentos que o projeto realmente será desenvolvido e concluído



Gerenciamento de riscos – processo que identifica, analisa e responde aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos. Consiste na identificação, quantificação e qualificação de riscos e no desenvolvimento e controle da resposta aos riscos.

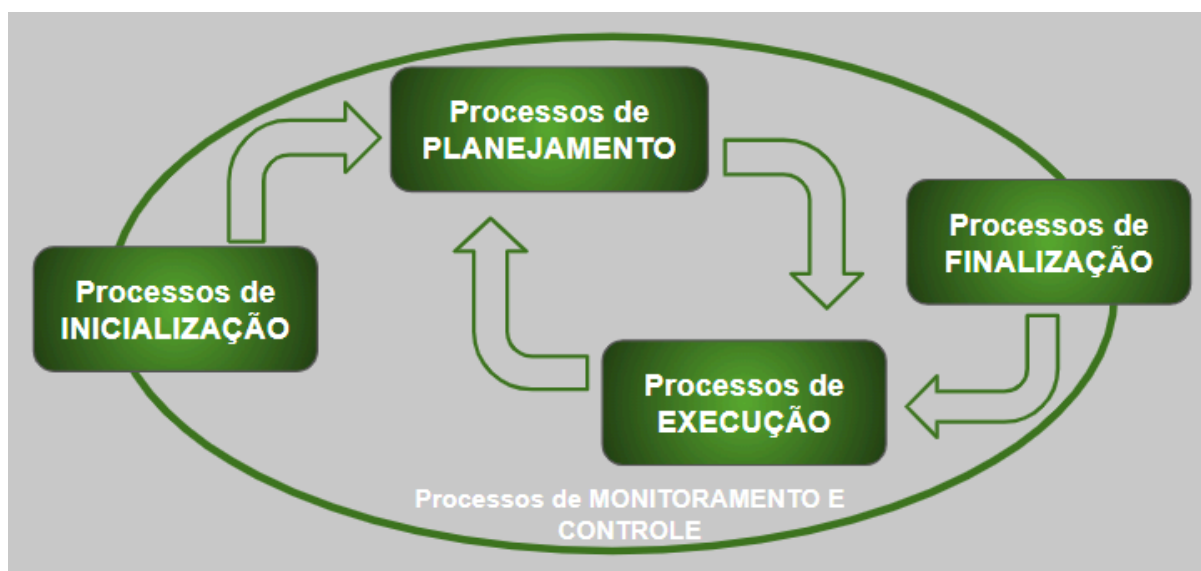


Gerenciamento de aquisições – processo necessário para a aquisição de bens e serviços de terceiros. Essa área deve merecer especial atenção do gerente do projeto quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico, o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também esteja nesse caminho.

Engloba: planejamento de aquisições e solicitações, orçamentos, SISLOG (Sistema de Logística de Goiás) e/ou Termos de Referências.

1.2.3 - Grupos de processos

Segundo o Guia PMBOK®, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto, visando a organização do trabalho. Nesse aspecto a gestão divide-se em cinco grupos de processos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle e encerramento.



Grupos de Processos

Convém atentar na impropriedade de se confundir o ciclo de vida do projeto com os grupos de processos de gerenciamento. O **ciclo de vida divide a duração de um projeto em fases/etapas, num movimento contínuo e sempre para frente.**

Os **grupos de processos, por sua vez, estarão presentes em cada fase do projeto.** A iniciação marca o início do projeto ou o início de uma fase. O encerramento, o final de uma fase ou o próprio fim do projeto.

O planejamento, a execução e o controle constituem grupos de processos que, ao se constatar que não foram satisfeitas as condições necessárias para o encerramento de uma fase, orientam a retroalimentação no sentido da correção das imperfeições percebidas, importando em replanejamento ou retorno ao início da execução da atividade.

Os processos de **iniciação** ocorrem no início do projeto ou de uma fase, sendo nela alocados os recursos necessários para as atividades a serem executadas nessa fase.

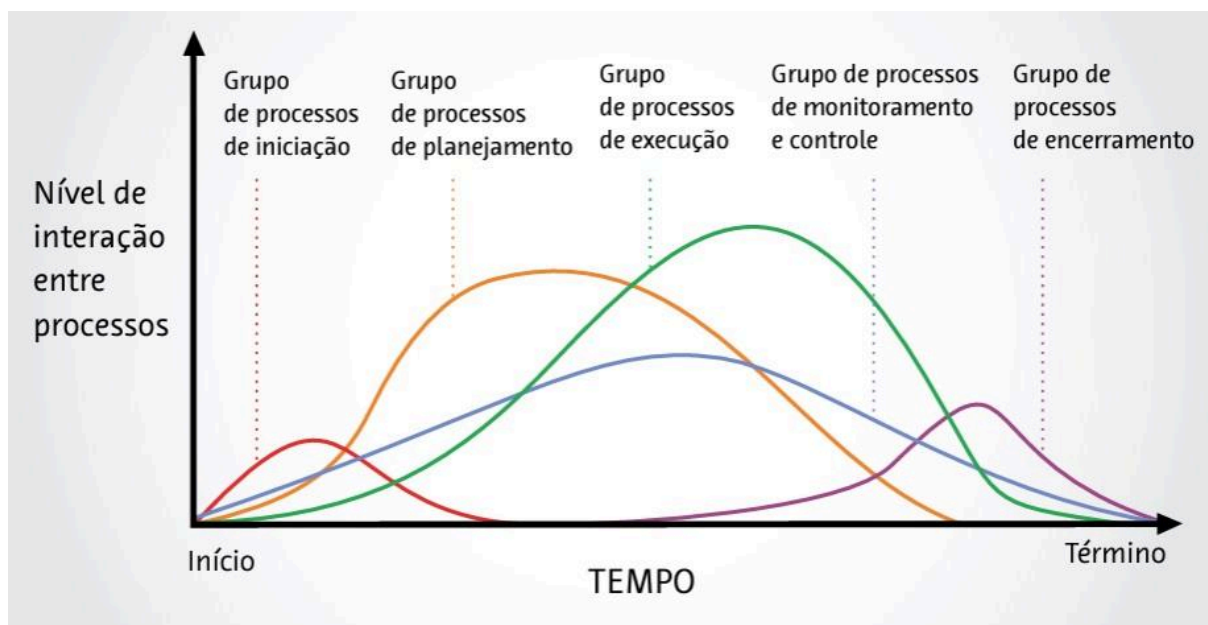
Nos processos de **planejamento**, são formulados ou revisados os objetivos do projeto e definidos o plano para alcançar as suas finalidades.

Os processos de **execução** configuram a concretização das atividades propostas para o projeto ou para determinada fase.

Nos processos de **monitoramento e controle**, é avaliado o desempenho com a finalidade de verificar se o projeto está prosseguindo conforme o planejado. Caso necessário, ações corretivas podem ser implementadas para que as ações estejam em consonância com o previsto. Às vezes, é preciso o retorno ao planejamento.

Os processos de **encerramento** constituem formalidade que retrata o fim de uma fase ou do próprio projeto. Apenas através do encerramento é que se admite o início da fase subsequente ou que se declare finalizado o projeto.

O gráfico a seguir ilustra como os grupos de processos interagem e se sobrepõem em momentos diferentes dentro do projeto:



Grupos de processos x ciclo de vida do projeto

1.3 - Papéis e responsabilidades

Um dos fatores de sucesso de um projeto é atender às expectativas daqueles que têm algum interesse envolvido. Certamente a figura central do gerenciamento é o Gerente de Projetos (GP), pois é nomeado o responsável pelo projeto. No entanto, no Escritório de Projetos Setorial (PROJSET), existe o Chefe do Escritório de Projetos (ou PMO, do inglês *Project Management Office*) e os assessores dentro da unidade, que desempenham papéis importantes no desenrolar do projeto, aos quais, inclusive, recaem algumas responsabilidades, como aprimorar a efetividade da gestão pública da SEMAD em relação à Governança, Gestão de Portfólio, Programas e Projetos.

1.3.1 - Comitê de Governança de Projetos - SEMAD

Instituído pela Portaria nº 295, publicada no Diário Oficial do Estado nº 24.076, de 07 de julho de 2023, e posteriormente alterado pela Portaria nº 376, de 13 de maio de 2024, o Comitê de Governança de Projetos da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) é a unidade responsável pelo monitoramento do processo de gestão e execução dos projetos. Seu objetivo é aprimorar as práticas de governança e a eficiência na gestão de projetos no âmbito da SEMAD.

Além de ser responsável pelo portfólio de projetos da Pasta, o Comitê também garante que esse portfólio esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização, como: Plano de Governo, Grupo Especial de Planejamento e Inovação (GEPI), Plano Plurianual (PPA), Planejamento Estratégico da SEMAD e outras prioridades do órgão ou de governo. O Comitê delibera sobre a priorização, aprovação e execução de novos projetos, bem como propõe, aprovar ou autorizar alterações, substituições ou encerramentos de projetos.

1.3.2 - Unidade responsável

Cada unidade administrativa da SEMAD se torna responsável pelas demandas e necessidades para o desenvolvimento de um projeto mediante o preenchimento do Documento de Identificação de Necessidades (DIN) ou do Termo de Abertura do Projeto (TAP), conforme modelo em anexo ([referenciar página ou incluir hiperlink](#)), e as Fichas de Projetos. Na ocasião, são as áreas demandantes que indicam à sua chefia imediata ou ao Escritório de Projetos Setorial o servidor para exercer as atribuições de Gerente do Projeto (GP).

1.3.3 - Unidades envolvidas

Abrange tanto as demais unidades administrativas (gerências) da SEMAD quanto outros órgãos (Goiás Parcerias, Procuradoria-Geral do Estado de Goiás, Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Secretaria de Estado de Administração) e contratantes/parceiros que estão diretamente ou indiretamente envolvidos na execução das atividades do projeto.

1.3.4 - Gerente do Projeto (GP)

O Gerente do Projeto (GP) é quem exerce a liderança do gerenciamento das atividades do projeto. É responsável pelo planejamento e gerenciamento, organizando e coordenando todos os recursos disponíveis (humanos, técnicos, financeiros e materiais), de modo a atingir seus objetivos. Deve garantir que todos os aspectos do projeto estejam integrados (pessoas, custos, cronograma etc.) e que todos os envolvidos sejam comunicados. Cabe ao GP a comunicação da execução dos projetos junto ao Escritório de Projetos Setorial da SEMAD.

1.3.5 - Equipe de projeto

A equipe do projeto é formada pelas pessoas responsáveis e/ou envolvidas direta e/ou indiretamente pela execução do projeto. A escolha da equipe do projeto deve ser baseada na abrangência dos temas necessários para o seu desenvolvimento. Cada integrante da equipe, sob supervisão do GP, é considerado responsável pelas suas respectivas atividades, devendo cumpri-las no prazo estabelecido e atendê-las conforme determinado.

Dependendo da complexidade do projeto, pode ser necessário contratar uma equipe exclusiva e dedicada ou um Escritório Executivo para sua execução. Essa decisão deve seguir os processos de contratações governamentais e deve ser previamente estabelecida e claramente descrita na elaboração do projeto.

1.3.6 - Escritório de Projetos Setorial (PROJSET)

O Escritório de Projetos Setorial (PROJSET) está subordinado estrategicamente ao Gabinete da Secretária (GAB) e operacionalmente à Subsecretaria de Planejamento, Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável (SUBPLAN). O PROJSET dará o suporte metodológico, assessoramento aos gerentes no desenvolvimento do projeto e zela pela documentação dos projetos e dos seus respectivos progressos. Importante destacar que além destas atribuições, também será responsável pelo portfólio de projetos da Pasta,

garantindo que o portfólio de projetos do órgão esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização, tais como: Plano de Governo, GEPI, PPA, Lei Orçamentária Anual (LOA) e Planejamento Estratégico da SEMAD.

2 – GESTÃO DE PROJETOS NA SEMAD

A Metodologia de Gestão de Projetos, adotada pelo Programa PMO Goiás e pela SEMAD, trata da organização e prática de todo o trâmite de acompanhamento e gestão que orienta a execução de um projeto, desde sua concepção até a conclusão dos trabalhos estabelecidos e a disponibilização dos produtos ou serviços às partes interessadas.

Como qualquer metodologia de trabalho, se fundamenta em três elementos. O primeiro se trata dos **processos**, ou seja, os passos e/ou atividades que orientam e organizam o trabalho a ser realizado. Após, temos as **ferramentas** de suporte, ou tecnologia, *softwares* etc. Em terceiro lugar, os **padrões**, que são formulários e/ou fichas, relatórios e controles.

A integração desses elementos permite que os trabalhos em um projeto sejam ordenados em fases/etapas e que cada uma delas seja marcada por entregas específicas suportadas por padrões de documentação e formulários, em ciclos predefinidos para o monitoramento e o controle do progresso e a eficácia da execução dos projetos.

Os benefícios de uma metodologia de gerenciamento de projetos podem ser organizados no tempo conforme a maturidade da própria metodologia:

Curto prazo: assegurar que todos os envolvidos sigam a lógica de fases, atividades e entregas; diminuir o risco de “esquecimento” de atividades e entregas do projeto; facilitar o treinamento da equipe; reduzir os esforços no desenvolvimento de padrões por projetos e diminuir o esforço de controle e gerenciamento do projeto.

Médio prazo: formar o histórico de projetos para servir de base em estimativas futuras; apoiar a tomada de decisão em projetos; melhorar o gerenciamento de riscos dos projetos e definir padrões de qualidade através das lições aprendidas.

Longo prazo: reduzir os riscos; melhorar a eficiência dos projetos (tempo, custo e entrega de valor); gerar melhoria contínua em projetos e maior retorno do investimento (ROI) realizado.

Gerir os projetos e o portfólio de projetos da Pasta, pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos, é apenas o início para que a SEMAD possa apurar melhores resultados na execução de seus projetos. Alguns desafios são igualmente importantes, como:

- Garantir que todos os dirigentes - que na maior parte encabeçam como Gerentes de Projetos - possuam as capacitações e suas atualizações sobre a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Oferecer treinamento da metodologia e suporte a todos os envolvidos no gerenciamento de projetos e no uso das ferramentas;
- Desenvolver a linguagem comum de gerenciamento de projetos no órgão; e
- Implantar ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos com intuito de padronizar, melhorar a execução e medir os indicadores de performance da gestão de projetos.

A principal referência para a construção do Manual do Gerenciamento de Projetos da SEMAD é o Guia PMBOK, Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos publicado e atualizado pelo *Project Management Institute* (PMI). Por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos na área de Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK é adotado como base. Além disso, serão consideradas as regras e diretrizes estabelecidas pela unidade central de Escritório de Projetos, seguindo os documentos de orientação metodológica com requisitos mínimos para gestão dos projetos orientados pela Secretaria Geral de Governo (SGG), conforme previsto no Decreto nº 10.251, de 14 de abril de 2023.

2.1 - Projetos em que a metodologia deve ser utilizada

Os projetos podem ser realizados em todas as unidades administrativas da SEMAD, envolvendo poucas ou diversas pessoas e unidades administrativas (básicas e complementares). Para a gestão estratégica, os projetos são um dos meios de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Durante a elaboração do Planejamento Estratégico 2024 - 2027 da SEMAD, realizada pela Gerência de Planejamento dos Serviços Ambientais e Conselhos (GEPLA), foram propostos projetos e metas considerados táticos e operacionais para o alcance dos objetivos estratégicos. Destes, serão qualificados e elencados os **projetos estratégicos**, em conjunto com o Comitê de Governança de Projetos (Portaria nº 376/2024) e o Comitê Estratégico de Gestão Institucional da SEMAD, CEGI (Portaria nº 545/2023).

Os projetos considerados estratégicos deverão, obrigatoriamente, seguir a metodologia de Gestão de Projetos que preconiza a Superintendência dos Escritórios de Projetos (SEP) da Secretaria-Geral de Governo (SGG), para toda a rede de Escritório de Projetos Setoriais do Governo de Goiás, da qual faz parte a SEMAD.

É recomendada a aplicação da metodologia e a utilização das ferramentas (*Excel, GoMap ou outras ferramentas*) de forma ajustada ao nível de complexidade e a finalidade de difusão dos projetos da Pasta. Afinal, independentemente de o projeto ser considerado estratégico ou não para a SEMAD, o que interessa é que tenha êxito e alcance os seus objetivos.

2.2 - Visão geral do processo de gerenciamento de projetos do PROJSET/SEMAD

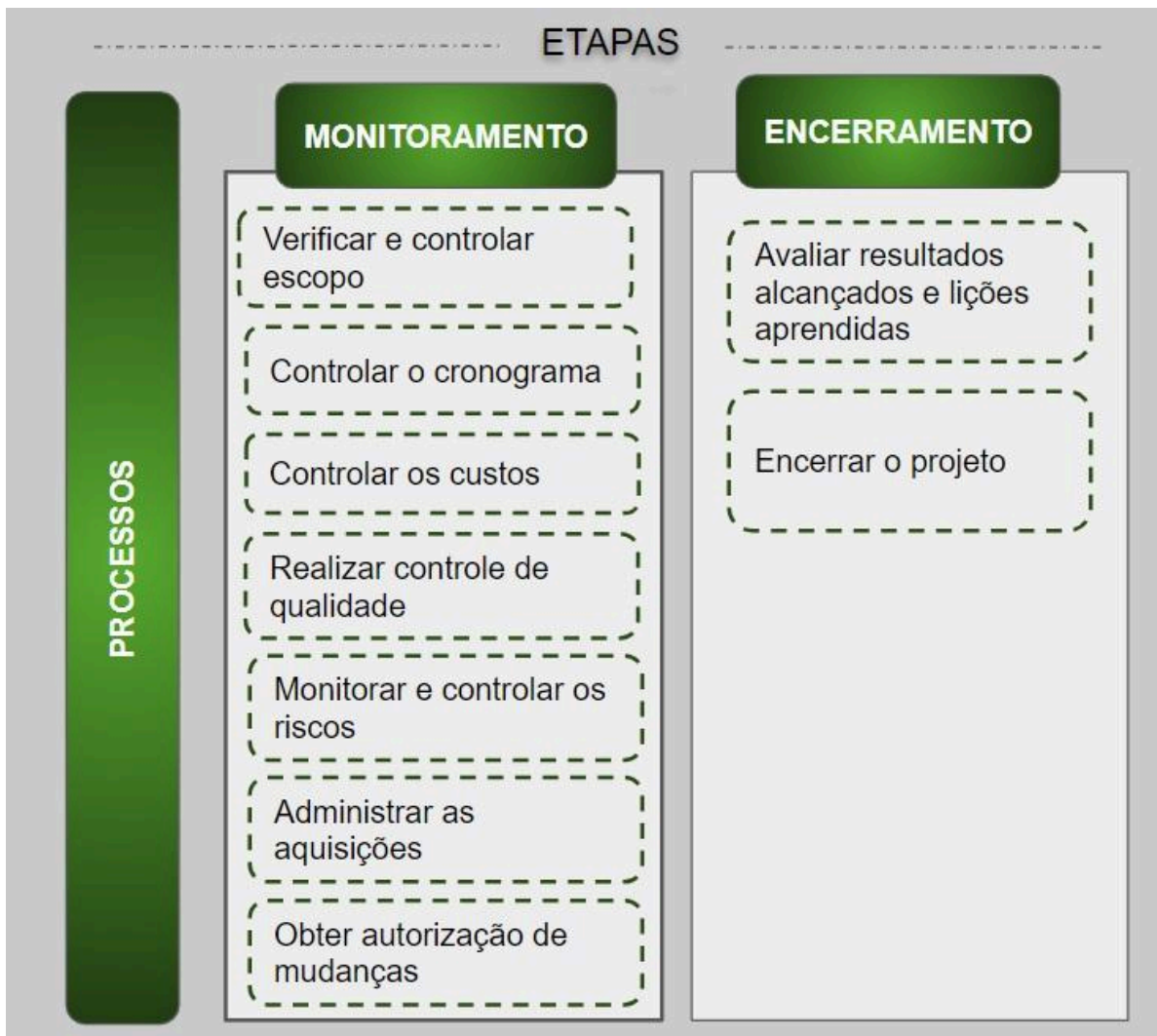
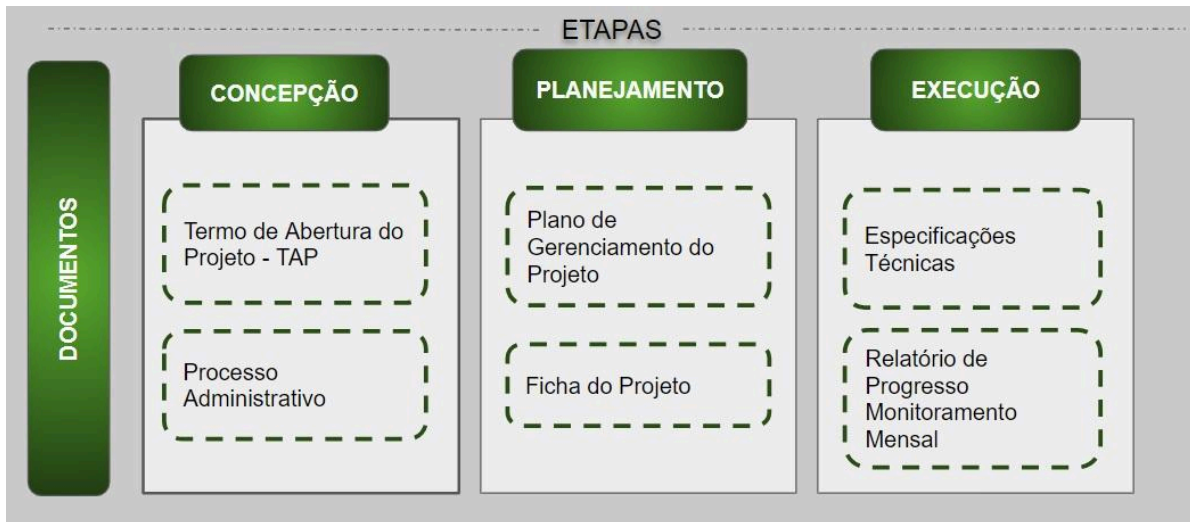
A metodologia do PROJSET apresenta o gerenciamento de projetos pela perspectiva do Guia de Boas Práticas para Gerenciamento de Projetos, o PMBOK, que trabalha em grupos de processos. Os grupos e seus processos são orientados para a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos. O PROJSET, o GP e sua equipe são responsáveis por determinar quais processos serão utilizados e por quem, a fim de alcançar o objetivo desejado.

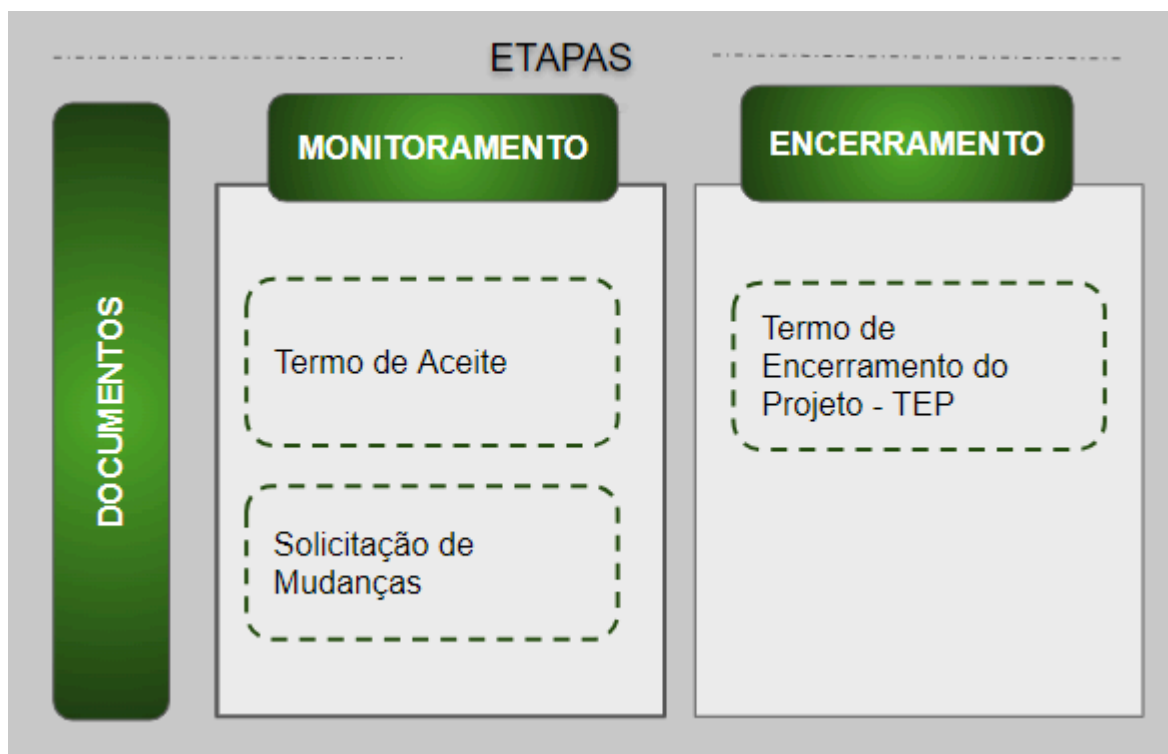
Conforme a Orientação Técnica nº 1/2023, elaborada pela Gerência de Padronização da SGG, os grupos de processos que compreendem a Gestão de Projetos Governamentais são: Gerenciamento do escopo, Gerenciamento do engajamento das partes interessadas, Gerenciamento das comunicações, Gerenciamento dos cronogramas, Gerenciamento de custos, Gerenciamento dos riscos.

O conceito básico para interação entre os processos de gerenciamento de projetos é o ciclo PDCA (do inglês *plan-do-check-act*, refere-se ao planejar-fazer-verificar-agir). O grupo de processos de planejamento corresponde ao componente “planejar”; o grupo de processos de execução corresponde ao componente “fazer”; o grupo de processos de monitoramento corresponde aos componentes “verificar e agir”. Além disso, pela característica finita de um projeto, o grupo de processos de iniciação começa o ciclo e o grupo de processos de encerramento o finaliza.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SEMAD (PROJSET)







2.2.1 - Concepção do projeto

É a primeira etapa do processo de gerenciamento de projeto conforme painel da metodologia Gestão de Projetos SEMAD (PROJSET). Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de determinado projeto no âmbito do SEMAD. Começa a partir da identificação da oportunidade ou necessidade do desenvolvimento de um projeto.

Identificada a necessidade do projeto, deve ser elaborado pela unidade responsável o **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, no qual constam todas as informações relevantes para sua avaliação. É importante ressaltar que muitas vezes as informações neste momento não são suficientes para prever todas as ações necessárias, entretanto o que estiver disponível deve ser suficiente para o entendimento do projeto. Essas informações serão refinadas no planejamento e durante a elaboração da Ficha de Projetos. Nesta fase é necessário identificar e caracterizar: o escopo e não escopo, os problemas ou oportunidades e as demandas da área, relacionar as unidades interessadas e/ou envolvidas, elaborar a justificativa e os objetivos do projeto. Também neste momento serão vinculados os objetivos estratégicos da organização, bem como o Plano de Governo, GEPI, PPA, LOA e Planejamento Estratégico da SEMAD. Quanto mais atenção for dada para essa fase, maior será a precisão de informações para o Comitê de Governança de Projetos da SEMAD.

Nesta atividade o responsável do órgão ou unidade administrativa, se assim desejar, poderá contar com o apoio técnico da equipe do PROJSET.

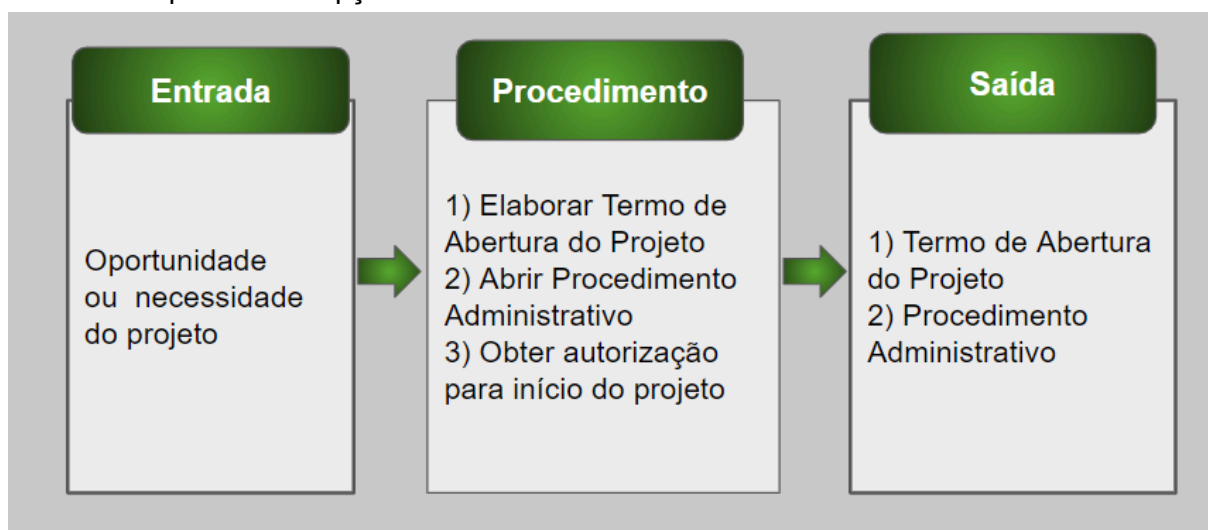
Uma vez concluído o TAP, ele deverá ser assinado pelo Gerente de Projeto e sua chefia imediata e encaminhado para apreciação do PROJSET, quanto ao alinhamento estratégico, à pertinência para a organização, à viabilidade, à compatibilização com os demais projetos e, se necessário; à Superintendência de Gestão Integrada (SGI); e à Gerência de Planejamento (GEPLA) para validação orçamentária e financeira, bem como afinidade temática aos Planejamento Estratégico do órgão. O objetivo destes pareceres é subsidiar a análise de viabilidade e a priorização do projeto pelo Comitê de Governança de Projetos da SEMAD.

Caso o TAP seja aprovado, o início do projeto está formalmente autorizado com assinatura pelo Secretário da Pasta. Toda solicitação de projeto deve originar um Procedimento Administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a fim de que sejam formalmente registradas todas as ações relativas à demanda apresentada, incluindo documentos, pareceres, relatórios, atos e cronogramas.

2.2.1.1 - Fluxo da etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

Fluxo da Etapa de Concepção:



2.2.1.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

CONCEPÇÃO

| | |
|--|--|
| Unidade Responsável (demandante) | Identificar necessidade/oportunidade (DIN) (quando for o caso) |
| | Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP) |
| | Indicar gerente do projeto e equipe do projeto (quando for o caso) |
| | Abrir Procedimento Administrativo (Processo SEI) |
| | Encaminhar TAP para aprovação |
| Gerente do Projeto | Conhecer a atribuição de gerente do projeto |
| | Apoiar na elaboração do TAP |
| PROJSET / GEPLA / SGI | Analisar TAP, quanto à viabilidade estratégica/administrativa/técnica/orçamentária |
| PROJSET | Fornecer apoio metodológico, quando solicitado |
| | Registrar TAP no SEI e no sistema de Acompanhamento da Gestão de Projetos da SEMAD |
| | Encaminhar TAP avaliado à unidade responsável |
| Secretário da Pasta | Aprovar TAP |
| Comitê de Governança de Projetos SEMAD | Conhecer o TAP e priorizar demanda |

2.2.2 - Planejamento do projeto

Com base nas premissas e no escopo inicial apresentados no TAP, nesta fase deve ser elaborado o detalhamento de tudo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc.

Ao final desta fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos. O produto desta fase é o Plano de Gerenciamento do Projeto que tem por finalidade reunir todas as informações necessárias à execução do projeto. O **Plano de Gerenciamento do Projeto** é utilizado pelo GP para planejar as necessidades de recursos, e para acompanhar o progresso da execução em relação ao inicialmente planejado. É utilizado também pelos membros da equipe do projeto para compreenderem quais são suas funções, quando elas devem ser executadas e de que outras atividades eles dependem.

O Plano de Gerenciamento do Projeto contém as seguintes informações:

1. Nome do Projeto, Data de início e término previstos, Unidade Responsável, Responsável pelos Projetos (gerente do projeto), Área Temática, Municípios, Objetivo Estratégico, Iniciativa Estratégica, nº SEI;

2. Alinhamento Estratégico e Priorização (conforme ficha de projetos);
3. Descrição do Objetivo do projeto, Justificativa, Problema a ser resolvido e Público-alvo do projeto;
4. Descrição do Escopo (que está incluído), Não escopo (que não está incluído) e Benefícios previstos, Resultados Esperados, Ações estratégicas, Entregas previstas, Indicadores de Resultados
5. Descrição do processo de monitoramento dos resultados do projeto (Cronograma detalhado e monitoramento físico);
6. Descrição dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao projeto; e
7. Descrição dos riscos identificados no projeto e das ações de resposta a estes riscos.

O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados. Por outro lado, um projeto mais simples demanda menos esforço de planejamento.

O sucesso do projeto está intrinsecamente relacionado com a qualidade do seu planejamento à medida que o GP e equipe envolvida elaboram estimativas e **metas realistas de custos e prazos**, desenvolvem estratégias para antecipar problemas potenciais e empregam um conjunto simples e operacional de ferramentas.

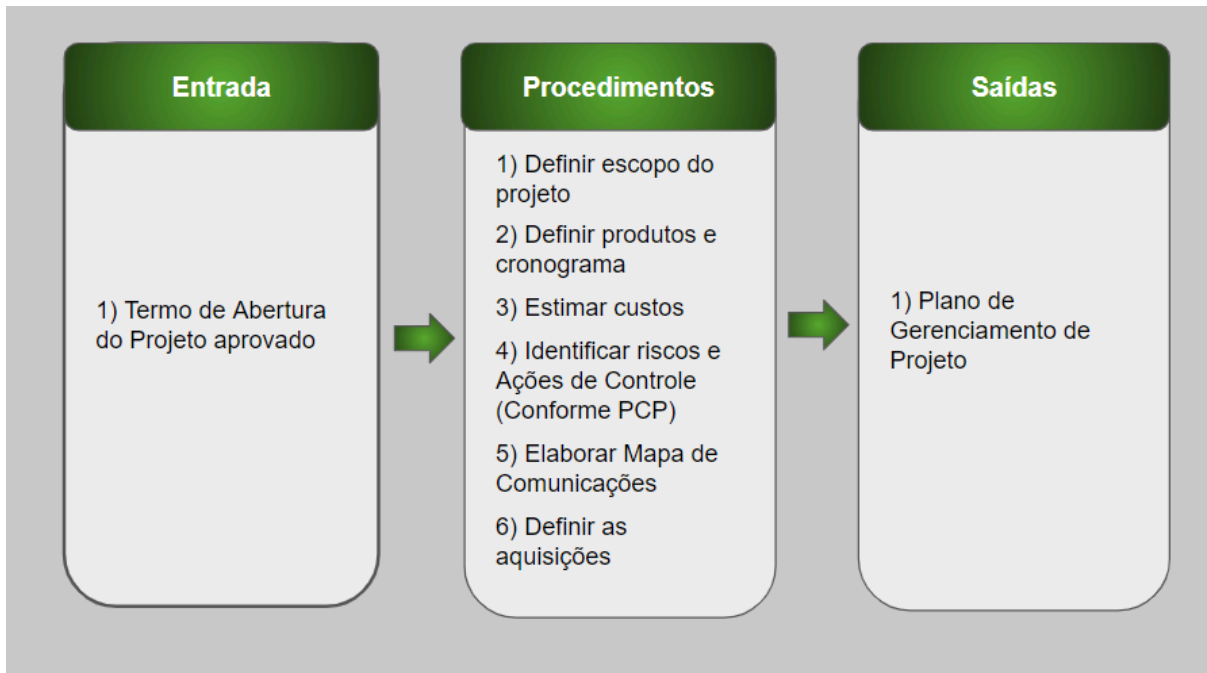
O GP, juntamente com sua equipe, deve fomentar o engajamento de todas as partes interessadas ao planejar o projeto e desenvolver o plano de gerenciamento e seus documentos. A excelência nesta etapa se traduzirá em uma execução mais eficiente do projeto!

A validação do Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser feita, simultaneamente, com as unidades responsáveis e demais unidades envolvidas, isso porque deve haver um consenso sobre a qualidade e os prazos das atividades e das entregas entre os clientes (unidade responsável/demandante) e os prestadores de serviços (unidades envolvidas), o que, ocasionalmente, exige a negociação entre as partes.

Quando finalizado e validado, o Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser encaminhado ao Escritório de Projetos Setorial SEMAD (PROJSET), para avaliação de conformidade com o Termo de Abertura anteriormente aprovado. Para fins de acompanhamento, o Escritório de Projetos Setorial SEMAD - PROJSET promoverá o registro do Plano de Projeto no sistema informatizado de Acompanhamento da Gestão Estratégica.

2.2.2.1 - Fluxo da etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fluxo da etapa de Planejamento

2.2.2.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

PLANEJAMENTO

| | |
|---|---|
| Equipe do projeto ou Unidade responsável (demandante) | Definir escopo do projeto |
| | Definir produtos e cronograma |
| | Estimar custos |
| | Identificar riscos e definir estratégias (ação de controle ao risco) para enfrentá-los |
| | Definir as aquisições |
| Gerente do Projeto | Negociar entregas previstas com unidade responsável e unidades envolvidas (Exemplo: Gerência de Compras Governamentais) |
| | Consolidar Plano de Gerenciamento do Projeto |
| | Enviar Plano de Gerenciamento do Projeto ao Escritório de Projetos Setorial (PROJSET) |

| | |
|----------------------------------|--|
| Unidade responsável (demandante) | Validar o Plano de Gerenciamento do Projeto - versão final |
| Unidades envolvidas | Validar o Plano de Gerenciamento do Projeto - versão final |
| PROJSET | Analisar conformidade do Plano de Gerenciamento do Projeto com o TAP aprovado |
| | Registrar Plano de Gerenciamento de Projeto no controle do Escritório de Projetos Setorial SEMAD - PROJSET (Fichas de Projetos e/ou Sistema de Gestão de Projetos) |
| | Encaminhar Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado para o Comitê Setorial de Governança de Projetos via SEI (ciência). |

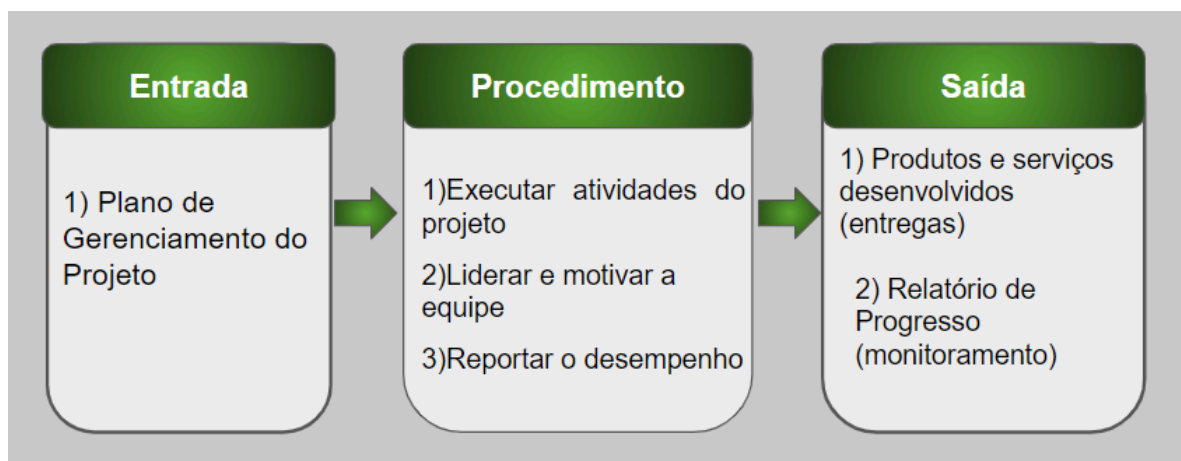
2.2.3 - Execução do projeto

Com o Plano de Gerenciamento do Projeto definido tem-se o passo a passo do projeto, quais atividades, qual a ordem de execução e os prazos. **É hora de executar!** É neste momento que o projeto é implementado. O GP terá função essencial no direcionamento da equipe, na liderança e motivação, além de providenciar os recursos necessários para atingir os objetivos e estabelecer as responsabilidades. A comunicação entre a equipe de projeto e o gerente deverá ser dinâmica e efetiva, a fim de que todos saibam como está o andamento do projeto, suas possíveis deficiências e falhas com o propósito de corrigi-las. As medidas corretivas deverão ser implementadas para eliminar distorções em relação ao planejamento.

Pressupõe a participação das unidades para entregar os produtos planejados (intermediários e finais) conforme previsto no planejamento do projeto.

2.2.3.1 - Fluxo da Etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fluxo da etapa de Execução

2.2.3.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

| EXECUÇÃO | |
|-------------------|--------------------------------|
| Equipe do projeto | Executar atividades do projeto |

| | |
|----------------------------------|--|
| ou Unidade Responsável | |
| Gerente do Projeto | Executar atividades do projeto |
| | Liderar e motivar a equipe do projeto |
| | Garantir e reportar o progresso do projeto |
| | Atualizar nas Fichas de Projetos e/ou Sistema de Gestão de Projetos) |
| Unidades envolvidas | Executar atividades do projeto |
| PROJSET | Acompanhar e monitorar os relatório de progresso |
| | Elaborar Relatório de Execução dos Projetos |
| Comitê de Governança de Projetos | Tomar conhecimento dos Relatórios de Execução dos Projetos |
| | Deliberar sobre entraves e decisões dos projetos |

2.2.4 - Monitoramento e controle do projeto

Consiste no acompanhamento geral de todo o projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser promovidas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto, respeitando prazos, recursos e qualidade estabelecidos.

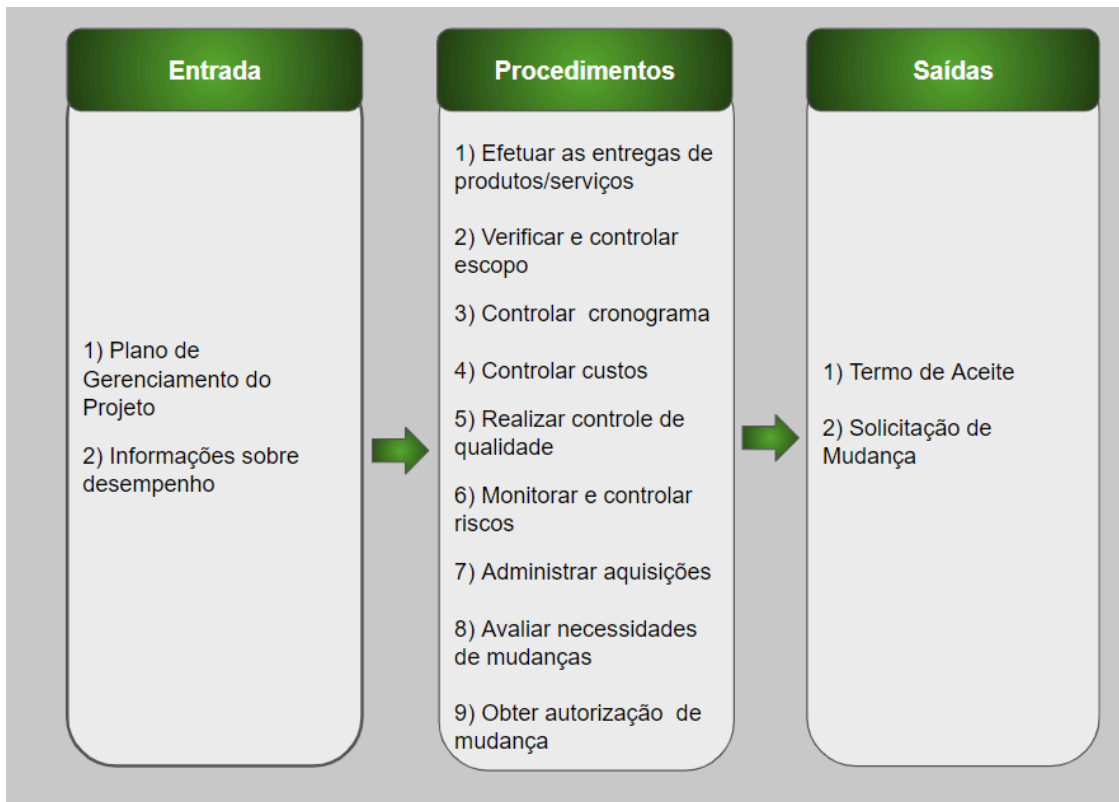
Essa fase ocorre de maneira concomitantemente à execução, e monitora tudo aquilo que está sendo realizado em relação ao que foi planejado.

Durante a execução, o GP realiza as entregas dos produtos (intermediários e finais), momento em que é avaliada a qualidade da entrega pela SEMAD e ou Comitê de Governança de Projetos. Nos casos de não conformidade, o PROJSET e/ou Comitê de Governança de Projetos podem solicitar alterações no projeto a fim de assegurar que o resultado final atinja o objetivo proposto.

As solicitações de mudança podem ocorrer devido a diversos motivos, como a identificação de alterações ou impedimentos legais, processuais, ou mudanças de diretrizes superiores. Essas alterações devem ser deliberadas e aprovadas no Comitê de Governança de Projetos. Após o pedido de mudança, o GP analisa seu impacto e encaminha-o ao PROJSET para submissão ao Secretário da Pasta e ao Comitê de Governança de Projetos, responsáveis por tomar uma decisão sobre a questão.

2.2.4.1 - Fluxo da etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fluxo da etapa de Monitoramento e Controle

2.2.4.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos na SEMAD, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

MONITORAMENTO E CONTROLE

| | |
|--------------------|--|
| Gerente do Projeto | Elaborar Termo de Aceite da entrega do produto |
| | Efetuar as entregas de produtos |
| | Realizar reuniões de acompanhamento e monitoramento do projeto |
| | Identificar necessidades de mudanças |

| | |
|---|---|
| | Avaliar o impacto da mudança |
| | Elaborar Solicitação de mudança |
| | Encaminhar Solicitação de mudança para autoridade competente |
| | Replanejar o projeto |
| Unidade responsável | Avaliar a entrega do produto/serviço |
| | Efetuar o aceite da entrega (Termo de Aceite aprovado/Assinado) |
| | Solicitar mudança (se projeto estratégico) |
| | Avaliar mudança (se projeto setorial) |
| Unidades envolvidas (SGI/PGE/Goiás Parcerias/outros órgãos) | Avaliar mudança (caso seja da competência) |
| PROJSET | Receber Solicitação de mudança |
| | Elaborar Relatório de execução dos projetos |
| Comitê de Governança de Projetos | Avaliar mudança (definição dos critérios) |

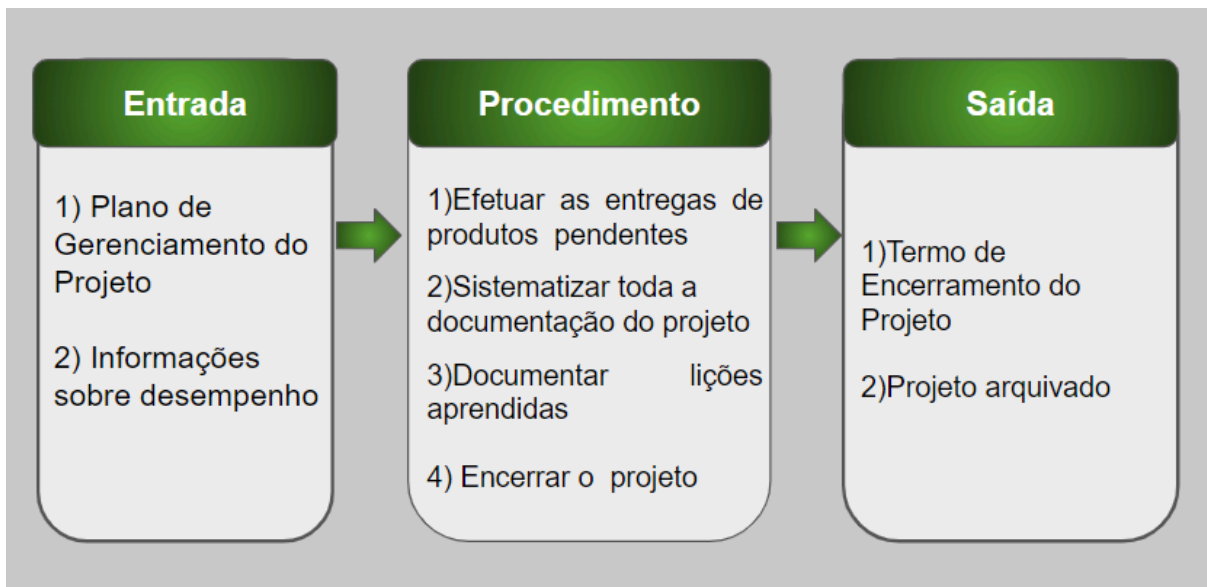
2.2.5 - Encerramento do projeto

É a última etapa do ciclo de vida de um projeto. O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar o produto terminado ou encerrar o projeto cancelado, verificar se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelecer que o projeto esteja concluído.

Nessa fase, o GP, juntamente com a equipe, identifica as lições aprendidas com as experiências obtidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas realizadas, os resultados alcançados e enfatiza o que poderia ter sido feito de maneira diferente ou o que não foi feito e poderia ter sido. O objetivo desse registro é ajudar na elaboração e na execução de projetos futuros.

2.2.5.1 - Fluxo da Etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no SEMAD tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fluxo da etapa de Encerramento

2.2.5.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no SEMAD, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

ENCERRAMENTO

| | |
|---|---|
| Equipe do Projeto | Participar de reunião para registrar as lições aprendidas |
| Gerente do projeto | Realizar entregas de produtos pendentes |
| | Sistematizar toda a documentação do projeto |
| | Documentar as lições aprendidas |
| | Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto |
| Unidade responsável | Efetuar o aceite de produtos pendentes |
| | Validar o Termo de Encerramento do Projeto |
| Unidades envolvidas (SGI/PGE/Goiás Parcerias/outras órgãos) | Validar o Termo de Encerramento do Projeto (caso seja pertinente) |

| | |
|----------------------------------|---|
| PROJSET | Receber Termo de Encerramento do Projeto |
| | Emitir parecer sobre o Termo de Encerramento do Projeto |
| | Atualizar o Sistema de Gestão de Projetos |
| | Comunicar o encerramento do projeto ao Comitê de Governança de Projetos |
| Comitê de Governança de Projetos | Homologar o encerramento do Projeto |

3 – Ferramentas para Gestão de Projetos

3.1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma ferramenta que auxilia no detalhamento do escopo do projeto. Trata-se de uma estrutura hierárquica que demonstra todos os trabalhos a serem realizados, ou seja, representa o escopo do projeto. Para o Escritório de Projetos Setorial é opcional e não obrigatório, porém nas boas práticas entende-se que a construção do mesmo auxilia o gerenciamento das entregas e permite a visualização geral da demanda, facilitando o gerenciamento das atividades.

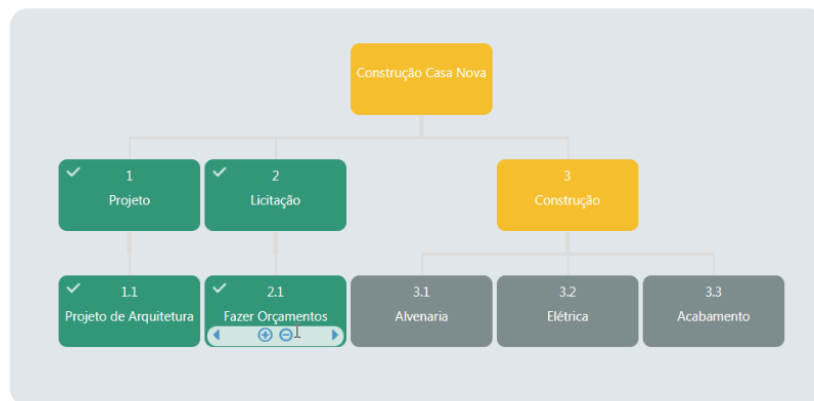
De acordo com o GUIA PMBOK, a construção da EAP envolve cinco passos:

- Identificar as principais entregas, sejam elas intermediárias ou finais, e o que é necessário para realizá-las;
- Organizar o trabalho e identificar a estrutura da EAP, que pode ser representada na forma gráfica ou em lista;
- Realizar a decomposição dos níveis em componentes inferiores. O primeiro nível representa as fases do projeto ou as principais entregas. Cada uma poderá ser decomposta em níveis descendentes, cada qual representando entregas mais simples. O último nível de detalhamento é chamado de “pacote de trabalho”. A soma de todos os pacotes compõem 100% do projeto.;
- Identificar por código ou número cada elemento da EAP, permitindo reconhecer a estrutura hierárquica dos elementos do projeto; e
- Realizar a verificação e avaliação da decomposição. A entrega ou produto que não aparece na EAP não é escopo do projeto.



Dicas para construção da EAP:

- Sempre construir em equipe;
- Construir de cima para baixo (decomposição);
- Elaborar antes do cronograma;
- Aumentar no detalhe garante que nenhum trabalho seja esquecido;
- EAP excessivamente detalhada inviabiliza o controle dos trabalhos (muitos pacotes);
- Os trabalhos devem ser agrupados por afinidade;
- Não confundir o pacote de trabalho com as tarefas (elas estão dentro do pacote); e
- O nome do pacote de trabalho não contém verbos, usar sempre substantivos.

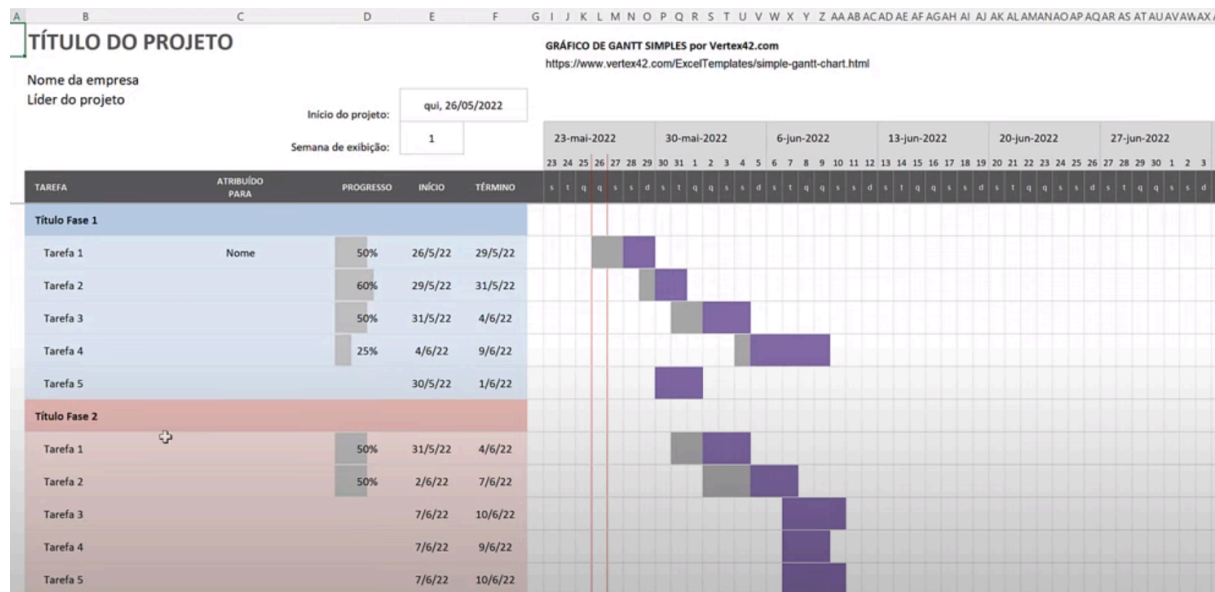


3.2 - Cronograma

Elaborar o cronograma é o processo de definição de sequências das atividades, suas durações e recursos necessários, visando criar o cronograma do projeto. Mais do que uma formalidade, o cronograma ajuda a equipe a disciplinar-se quanto ao tempo e aos prazos, de maneira a priorizar a atividade prevista no cronograma e fornece uma visão geral do planejamento e execução das atividades ao longo do tempo (previsto x realizado).

O cronograma pode ser representado em forma de tabela - como já em uso nas Fichas de Projetos -, mas normalmente utiliza-se algum aplicativo informatizado que efetua automaticamente vários cálculos e apresenta a lista de tarefas acompanhada de gráfico de Gantt, o que facilita bastante o trabalho do Gerente. Os cronogramas de Gantt são ótimos para definir prazos para toda sua equipe e identificar soluções alternativas para os obstáculos. O gráfico de Gantt fornece uma referência visual detalhada para gerentes de projetos e membros das equipes, atribuindo a responsabilidade de conclusão de tarefas aos indivíduos e equipes. Como boas práticas para gerenciamento de projetos, PROJSET recomenda sua prática na elaboração e monitoramentos dos projetos.

Exemplo de um cronograma detalhado – Gráfico de Gantt:



3.3 - Análise de Riscos

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre, pelo menos, um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade. Se qualquer um desses eventos incertos ocorrer, poderá haver um impacto no custo, cronograma ou desempenho do projeto. Na elaboração do Projeto deve já se mapear os Riscos do Projeto, conforme as orientações do Programa de Compliance Público (PCP) da Controladoria Geral do Estado (CGE) e validar se os mesmos estão de acordo com a metodologia junto ao Escritório de Compliance da SEMAD.

O gerente do projeto precisa conscientizar todos os envolvidos no projeto que os riscos precisam ser monitorados por todos para que as ações corretivas sejam iniciadas de forma pró-ativa. Uma identificação eficaz de todos os possíveis riscos e o planejamento de como reagir a cada um deles é fator determinante para o sucesso de um projeto. No caso de ocorrer eventos não identificados como risco, mas que no momento interferiu em algum dos objetivos do projeto, cabe ao gerente do projeto agir de forma rápida na eliminação ou minimização dos impactos negativos no projeto.

O primeiro estágio na Gestão de Riscos é a identificação dos riscos. Esse processo envolve determinar os riscos que podem impactar o projeto e documentar suas características. É responsabilidade de todos os envolvidos no projeto identificar os possíveis riscos.

Ao identificar os riscos, elimina-se o fator surpresa, aumentando assim a eficácia e a eficiência no tratamento das consequências. A identificação dos riscos é um processo contínuo e interativo, pois novos riscos podem surgir à medida que o projeto se desenvolve.

Os riscos podem ser:

- Técnicos (requisitos, tecnologia, complexidade e interfaces, desempenho e confiabilidade e qualidade);
- Externos (subcontratados e fornecedores, regulamentações, mercado, cliente, clima);
- Organizacionais (dependências do projeto, recursos, financiamento, priorização);
- Gerenciamento (estimativas, planejamento, controle, comunicação);
- E/ou de outras naturezas.

O resultado desta identificação é um registro que contém uma descrição detalhada de todos os riscos identificados.

Como técnicas de identificação de riscos podemos citar: *brainstorming*, *checklists*, relatórios de projetos já concluídos e a análise cuidadosa das premissas básicas que nortearam o planejamento inicial.

Após a identificação, os riscos são analisados quanto à probabilidade de ocorrência dos eventos associados a esses riscos e o impacto que terão caso se materializem. A avaliação precisa ser feita para as três principais dimensões dos riscos de projetos: escopo (qualidade), prazos (tempo) e recursos (orçamento). O propósito da avaliação de riscos é priorizá-los quanto à sua criticidade.

O planejamento das respostas aos riscos é o processo de desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. As respostas deverão ser adequadas à sua importância.

As formas de responder aos riscos negativos são:

- **Evitar** o risco, planejando uma forma de eliminá-lo completamente;
- **Transferir o risco**, normalmente repassando-o para um terceiro (exemplo: contratar um seguro);
- **Mitigar** (suavizar) o risco, buscando uma forma de reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou do seu impacto, caso venha a ocorrer;
- **Aceitar ativamente** o risco, buscando desenvolver planos alternativos (contingência) caso venha a ocorrer; e
- **Aceitar passivamente** o risco, simplesmente não fazendo nada e torcer para que o risco não venha a acontecer.

O produto final do processo de análise e avaliação de riscos é um registro de priorização dos riscos, com atribuição de responsabilidades e a definição de planos de ação.



RESPONSABILIDADES NO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- **Equipe do projeto (Responsável pelo projeto, proprietários de riscos e demais áreas envolvidas no projeto):**
 - Identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar, revisar e comunicar os riscos do projeto.
 - Providenciar o registro dos dados do projeto no sistema GOMAP.
- **Responsável pela atividade/ação de controle**
 - Servidor ou área que ficará responsável pela implementação da atividade/ação de controle.
- **Secretaria Executiva/ Escritório de Compliance e PMO Setorial**
 - Orientar a equipe do projeto na metodologia de gestão de riscos e na operacionalização do registro destes riscos no sistema GOMAP.
- **Comitê Setorial de Compliance/Comitê de Governança de Projetos**
 - Validar os riscos identificados e as atividades/ações de controle propostas para o tratamento dos riscos.
- **Controladoria-Geral do Estado de Goiás - CGE/GO**
 - Realizar capacitações para as Secretarias Executivas de Compliance sobre gestão de riscos.
 - Elaborar material orientativo sobre o tema.

3.4 - Reuniões

Há quatro tipos de reuniões de gerenciamento de projetos: a reunião inicial, as reuniões de progresso, as reuniões executivas e a reunião de encerramento.

- A **reunião inicial**, que ocorre após a elaboração do Plano de gerenciamento do Projeto, tem por finalidade apresentar a todos os participantes os objetivos e metas a serem atingidos com a execução do projeto. Além disso, deve-se divulgar o cronograma das atividades, as responsabilidades, os principais aspectos metodológicos que serão utilizados e os principais riscos do projeto, para que todos se sintam comprometidos com os resultados pretendidos. O GP - que é o responsável pela organização da reunião inicial, sua divulgação e realização - deve ter em mente que a presença do responsável pelo projeto é requisito indispensável para sua realização.
- As **reuniões de progresso** são realizadas durante a execução do projeto, conforme periodicidade previamente definida, ou em função de necessidades identificadas pelo gerente. Nessas reuniões identificam-se problemas e definem-se as ações corretivas, avalia-se o progresso do projeto (planejado x executado), verificam-se principais riscos, as principais tendências e se planejam os próximos passos. As reuniões devem ser obrigatoriamente documentadas. A documentação deve ser objetiva e registrar as principais decisões tomadas e as ações pendentes, com os respectivos responsáveis e prazos. Na SEMAD, conforme preconiza a metodologia de Governo, são realizadas reuniões mensais. Dependendo do esforço do projeto as reuniões podem acontecer em menor ou maior intervalo de tempo.
- As **reuniões executivas** podem ser planejadas com periodicidade previamente definida ou conforme necessidade identificada pelo GP. Essas reuniões, com indispensável presença do responsável, devem ter duas sessões: a primeira, que apresenta a evolução do projeto, e a segunda, que aborda discussões de novas demandas e das necessidades no projeto, pois toda e qualquer alteração de escopo deve ser discutida e aprovada após apresentação dos impactos em custos e prazos. Assim, a primeira parte da reunião é informativa e a segunda parte, decisória.
- A **reunião de encerramento** tem por objetivo formalizar o fechamento do projeto, devendo ser precedida da realização de reunião específica para registro de “lições aprendidas” (o que deu certo, o que deu errado), pois essas informações transformam-se em base de conhecimento para os próximos projetos da instituição.



Dicas para reuniões mais produtivas:

- Ter no máximo oito pessoas (incluindo assessores), pois é mais difícil obter a atenção total de muitos participantes;

- Ter “pauta”. Ou seja, o assunto a ser tratado deve ser exposto a todos os participantes com certa antecedência, para que os participantes da reunião possam se preparar;
- Ter no máximo uma hora e meia;
- Gastar os cinco minutos iniciais para estabelecer as regras e as etapas da reunião;
- Conceder 5 minutos a cada um para expor suas ideias;
- Conceder um tempo médio de 20 minutos para debates;
- Se alguém chegar atrasado, não interromper a reunião e pedir ao retardatário para observar as anotações dos outros sobre os tópicos já tratados;
- Não interromper quando alguém estiver falando. Anotar suas ideias – para não esquecê-las – e levá-las em questão quando tiver oportunidade.

4 – DOCUMENTOS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

4.1 - Documento de identificação de demanda (DIN)*



ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE (DIN)

[Este documento tem o objetivo de coletar de forma simplificada as necessidades identificadas pela área requisitante. Utilize o texto em cor Azul apenas como orientação e para exemplos. Ao terminar de preencher o documento, remova todo o trecho de texto que se encontra na cor em Azul.]



| | |
|--|---|
| 1. IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA REQUISITANTE | |
| Área Requisitante (Unidade/Setor/Gerência) | <i>[Identificar a área solicitante, sua sigla e nomenclatura]</i> |
| Unidade(s) SEI | <i>[Identificar a unidade SEI, código numérico]</i> |
| Responsável pela demanda | <i>[Identificar o responsável pela demanda, nome completo]</i> |
| 2. IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA | |
| 2.1. DESCRIÇÃO DO OBJETO | |
| <i>[Descrever sucintamente o objeto da demanda com base na identificação das necessidades]</i> | |
| 2.2 NECESSIDADE ATENDIDA/OBJETIVO | |
| <i>[Descrever a necessidade ou objetivo que uma demanda visando atender e alcançar o resultado ou solução esperada para satisfazer essa demanda específica]</i> | |
| 2.3 JUSTIFICATIVA | |
| <i>[Descrever a justificativa da demanda. A justificativa consiste em uma explicação minuciosa e embasada que acompanha um pedido, proposta ou necessidade. Seu objetivo é fornecer razões convincentes e argumentos sólidos que sustentem a validade ou importância da demanda em questão]</i> | |
| 2.4. BENEFÍCIOS/RESULTADOS ESPERADOS | |
| <i>[Descrever os benefícios sociais, econômicos, de gestão, entre outros, que podem ser alcançados ao implementar este objeto e os resultados esperados ao final. Este texto é essencial, especialmente para atender às exigências como fonte de recursos financeiros do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).]</i> | |
| 3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | |

[Preencha este campo identificando as metas correlacionadas, produtos ou serviços do PPA, se aplicável, projetos correlatos e/ou outros alinhamentos estratégicos]

4. INFORMAÇÕES QUANTO AO PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

4.1. ALINHAMENTO AO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL - PCA

Indique qual item do PCA está alinhado e, caso não haja, assinale que não está na lista do PCA. Exemplo: "Nos termos do Decreto Estadual n° 10.139 de agosto de 2022, esta contratação está alinhada ao Plano Anual de Contratações do ano de 2024 da SEMAD - SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. A Contratação está prevista no PCA, conforme apresentamos a seguir:"

4.2. FONTE(S) E VALORES DOS RECURSO FINANCEIROS PARA A CONTRATAÇÃO

[Na pesquisa preliminar, descrever a origem dos recursos da demanda, assim como os valores separados para casa fonte, identificando se são provenientes do orçamento ou não. Não é necessário consultar a área de finanças para essa classificação definitiva; essa análise será feita posteriormente]

4.3. CRONOGRAMA PARA INÍCIO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO OU FORNECIMENTO DOS MATERIAIS

| Atividades/Marcos | Responsável | Data Início Previsto | Data Término Previsto |
|--|---|---|--|
| <i>[Escrever apenas marcos/atividades com detalhamento do início previsto para solicitação de contratação no SISLOG]</i> | <i>[Identificar o nome d_o responsável de cada atividade]</i> | <i>[Identificar a data prevista de início da atividade]</i> | <i>[Identificar a data prevista de término da atividade]</i> |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

5. IDENTIFICAÇÃO DAS EQUIPES

| Nome | Responsabilidade | Órgão/Unidade |
|--|--|--------------------------------------|
| <i>[Identificar os nomes que compõem a equipe]</i> | <i>[Identificar a função dentro da equipe]</i> | <i>[Identificar o órgão/unidade]</i> |
| | | |

6. ENCAMINHAMENTO

[Este campo destina-se ao preenchimento do encaminhamento deste documento à gerência de planejamento, conforme o fluxograma de aprovação de demandas. Exemplo: "Encaminhem-se os autos à Gerências de Planejamento para conhecimento quanto ao início do procedimento de aprovação de demandas e demais providências pertinentes."]

*Também será disponibilizado documento no SEI.

4.2- Termo de Abertura de Projeto (TAP)*



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Goiânia, __ de _____ de _____.

| | |
|---|--|
| 1. IDENTIFICAÇÃO | |
| NOME DO PROJETO | [Nome do projeto.] |
| UNIDADE RESPONSÁVEL | [Nome órgão/entidade/unidade responsável – SIGLA.] |
| GERENTE DO PROJETO | [Nome do gerente do projeto.] |
| 2. PROGRAMA VINCULADO | |
| [Programa ao qual o projeto está vinculado.] | |
| 3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | |
| [Ex.: Plano de Governo, Meta GEPI, Plano Estratégico do órgão/entidade, PPA (Produto, Programa, Ação).] | |
| 4. PÚBLICO-ALVO | |
| [Qual o público que será beneficiado ou atingido pelas ações/objetivos do projeto?] | |
| 5. JUSTIFICATIVA | |
| [Por que o projeto deve ser feito? Quais os problemas que existem que justificam a existência do projeto?] Qual é a motivação para a realização do projeto, por que ele deve ser desenvolvido? A justificativa deve demonstrar uma ação de mudança, onde saímos de uma determinada situação antes da execução do projeto para um novo cenário após sua realização. Um projeto pode ser justificado por diversas razões, mas de forma geral pode-se identificar duas possibilidades, ou é criado para resolver um problema ou para aproveitar/potencializar uma oportunidade. Neste tópico, elementos como estudos, alinhamento estratégico e/ou político, viabilidade técnica e/ou econômica, contexto de negócio e/ou oportunidade, embasamentos científicos, indicadores, percepção do público alvo etc. podem ser detalhadas e apresentadas. Em síntese, devem ser apontados os elementos que validam sua execução. | |

6. ESCOPO/OBJETIVOS

[O que será executado/realizado neste projeto? O que se pretende obter com este projeto?]

Escreva os objetivos de uma maneira SMART, ou seja, que possa ser facilmente medido ou identificado.

S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Based*)

Especificidade

Mensurável (tem indicador)

Atingível

Realista

Quando? (tem base de tempo)

7. BENEFÍCIOS ESPERADOS

[São os resultados associados aos objetivos do projeto.]

O que vai ser entregue quando o projeto for concluído? Eles podem ser tangíveis ou intangíveis, diretos ou indiretos. Inclusive eles podem ser insumos para outras iniciativas futuras.

8. EXCLUSÕES (NÃO ESCOPO)

[O que este projeto não inclui? O que não será feito neste projeto, mas que tange os objetivos?]

As exclusões de um projeto são todos os requisitos que estão explicitamente fora do escopo do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

9. PREMISSAS

[Fatores que são consideradas como verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.]

Em tese, toda premissa possui um risco associado.]

Escreva aqui os fatores ou situações que você irá considerar como certas ou verdadeiras, apenas para fins de planejamento. Exemplo: Para iniciar a obra de reforma do telhado. Consideramos que no centro-oeste não chove no mês de julho. Consideramos a queda sazonal dos preços de materiais de construção.

10. RESTRIÇÕES

[Limites que já são conhecidos e impactarão no projeto, a exemplo, restrições de prazo, orçamento, pessoas e etc.]

11. RISCOS

[Tudo o que for identificado e que pode impactar diretamente na execução ou andamento do projeto tanto positivamente quanto negativamente para toda de ações caso necessário.]

12. PARTES INTERESSADAS

| PESSOA/ÓRGÃO/ENTIDADE | ATRIBUIÇÕES/RESPONSABILIDADES |
|-----------------------|-------------------------------|
| | |
| | |

13. CRONOGRAMA DE ENTREGAS MACRO

[Essas entregas macros estão associadas às entregas do projeto. Pode ser utilizado data de início e de fim de cada entrega macro entrega.]

Obs.: No exemplo, a contagem foi feita em dias úteis.

| ENTREGAS MACRO | DURAÇÃO | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS <i>n</i> |
|---------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| [Entrega 1] | x_1 dias | | | | | | |
| [Entrega 2] | x_2 dias | | | | | | |
| [Entrega 3] | x_3 dias | | | | | | |
| [Entrega 4] | x_4 dias | | | | | | |
| [Entrega <i>n</i>] | x_n dias | | | | | | |

14. ORÇAMENTO RESUMIDO

[Caso o orçamento seja global, esse item pode ser suprimido ou não preenchido.]

| DESCRIÇÃO | VALOR UNT. | VALOR TOTAL |
|-----------|------------|-------------|
| | | |
| | | |

15. INDICADORES DE RESULTADO

| INDICADOR | VALOR INICIAL | DATA REF. INICIAL | VALOR FINAL. | DATA REF. FINAL |
|-----------|---------------|-------------------|--------------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |

16. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

[Condições para que as entregas do projeto sejam aceitas.]

São aqueles critérios, incluindo requisitos de desempenho e as condições essenciais, que devem ser atendidas antes das entregas do projeto serem aceitas. Eles determinam as circunstâncias específicas sob as quais o resultado final do projeto será aceito.

17. APROVAÇÕES

Considerando o planejamento aprovado, os responsáveis abaixo assinam e concordam com o conteúdo apresentado neste documento para início da execução do Projeto.

Gerente do Projeto

Patrocinador (dirigente do órgão/entidade)

*Também disponível documento no SEI

4.3 - Fichas de Projeto



| Nome do Projeto | |
|---------------------------------------|--|
| Nome do Projeto | |
| Data de Início Prevista | |
| Data de Término Prevista | |
| Unidade Responsável | |
| Responsável pelo Projeto | |
| Área temática | |
| Municípios | |
| Objetivo Estratégico | |
| Iniciativa Estratégica | |
| Nº SEI | |
| Alinhamento Estratégico e Priorização | |
| Nível estratégico | |
| Abrangência | |
| Unidades envolvidas | |
| Alinhamento governo | |
| Atuação | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Criticidade | |
| Relevância cidadão | |
| Classificação quanto ao impacto | |
| PPA | Integral |
| Programa (só se tiver PPA) | |
| Ações (só se tiver PPA) | |
| Meta GEPI | |
| Tipo da entrega da Meta | 3 - Finalístico |
| Prioridade Setorial | 2 - Alto impacto na entrega do objetivo |
| Descrição do Escopo | |
| Objetivo do Projeto | |
| | |
| Justificativa do Projeto | |
| | |
| Problema a ser resolvido | |
| | |
| Público-alvo | |
| Sequencial | Descrição |

| | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------|
| | | | | | |
| O que está incluído no projeto | | | | | |
| | | | | | |
| O que não está incluído | | | | | |
| | | | | | |
| Benefícios previstos | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Resultados Esperados | | | | | |
| | | | | | |
| Ações estratégicas | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Entregas Previstas | | | | | |
| Sequencial | Entrega | Quantidade/Descrição detalhada | Data Limite | | |
| | | | | | |
| Indicadores de Resultados | | | | | |
| Nome do Indicador | Descrição do Indicador | Fórmula de cálculo do indicador | Polaridade do Indicador | Unidade de medida | Periodicidade |

| | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------|-------|--------|
| | | | | | Mensal |
| Riscos de Execução | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Encaminhamentos de Execução | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Riscos Financeiros | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Encaminhamentos Financeiros | | | | | |
| Sequencial | Descrição | | | | |
| | | | | | |
| Valor Estimado do Projeto | | | | | |
| Valor Global | Valor de custeio/despesas | Valor de investimento | Referência | Fonte | |
| | | | | | |

| Cronograma | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| | Sequencial | Marco/Atividade | Tipo | Responsável | Início Previsto | Término Previsto | Duração (dias) | % Prevista |
| 74 | 1 | | Marco | | 01/01/2024 | 03/05/2024 | 123 | 26,97% |
| 75 | 1,1 | | Atividade | | 01/01/2024 | 01/02/2024 | 31 | 6,80% |
| 76 | 1,2 | | Atividade | | 01/02/2024 | 03/05/2024 | 92 | 20,18% |
| 77 | 2 | | Marco | | 04/05/2024 | 07/09/2024 | 126 | 27,63% |
| 78 | 2,1 | | Atividade | | 04/05/2024 | 05/06/2024 | 32 | 7,02% |
| 79 | 2,2 | | Atividade | | 05/06/2024 | 05/07/2024 | 30 | 6,58% |
| 80 | 2,3 | | Atividade | | 05/07/2024 | 07/09/2024 | 64 | 14,04% |
| 81 | 3 | | Marco | | 07/06/2024 | 31/12/2024 | 207 | 45,39% |
| 82 | 3,1 | | Atividade | | 07/06/2024 | 06/08/2024 | 60 | 13,16% |
| 83 | 3,2 | | Atividade | | 06/08/2024 | 10/10/2024 | 65 | 14,25% |
| 84 | 3,3 | | Atividade | | 10/10/2024 | 31/12/2024 | 82 | 17,98% |
| 85 | TOTAL PREVISTO | | | | | | | 100,00% |

5

| Monitoramento Físico | | | | | | |
|------------------------|------------------|-------------------|----------------|--------------------------------|--------------------|------------|
| Situação | Início Realizado | Termino Realizado | Duração (dias) | % Executado do Marco/Atividade | % Executado global | Observação |
| ▼ | | | 0 | 68,70% | 18,53% | |
| ▼ | | | 0 | 50,00% | 3,40% | |
| ▼ | | | 0 | 75,00% | 15,13% | |
| ▼ | | | 0 | 0,00% | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | 0,00% | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| ▼ | | | 0 | | 0,00% | |
| TOTAL EXECUTADO | | | | | 18,53% | |

6

obs.: ver documento disponível no Escritório de Projetos Setorial - PROJSET

4.4 - Solicitação de mudança de projetos



ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL
ESCRITÓRIO DE PROJETOS SETORIAL

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DE PROJETOS

Goiânia, __ de _____ de _____.

| 1. IDENTIFICAÇÃO | | Nº (XX) |
|--|---|---------|
| NOME DO PROJETO | [Nome do projeto] | |
| UNIDADE RESPONSÁVEL | [Nome órgão/entidade/unidade responsável – SIGLA] | |
| GERENTE DO PROJETO | [Nome do gerente do projeto] | |
| 2. PROGRAMA VINCULADO | | |
| [Programa ao qual o projeto está vinculado] | | |
| 3. TIPO DE SOLICITAÇÃO | | |
| <input type="checkbox"/> ESCOPO <input type="checkbox"/> OBJETO <input type="checkbox"/> PRAZO | | |
| <input type="checkbox"/> OUTROS _____ | | |
| 4. JUSTIFICATIVA | | |
| Motivos da Solicitação (explicar porque a mudança que deve ser feita) | | |
| 5. DETALHAMENTO | | |
| Detalhar as mudanças que serão realizadas | | |
| 6. IMPACTOS NO PROJETO | | |

Apresentar os impactos da mudança quanto aos aspectos financeiros e ao cronograma do projeto

6. AÇÕES NECESSÁRIAS (descrever que ações necessárias para realização da mudança)

| Ações | Data |
|----------|------|
| Ação 1 | |
| Ação 2 | |
| Ação ... | |
| | |
| | |

7. DOCUMENTOS GERADOS PELA EXECUÇÃO DO PROJETO

[Indica o diretório e/ou lista de artefatos gerados]

8. ELABORADO POR

Gerente do projeto

DATA

8. PARECER DO COMITÊ DE GOVERNANÇA DE PROJETOS / PARECER DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SETORIAL

[Reservado para observações, considerações, recomendações sobre a mudança do projeto e/ou necessidades posteriores a sua execução. Preenchido opcional, caso necessário]

9. AUTORIZAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DA MUDANÇA

APROVADA REJEITADA REAVALIAÇÃO

9. ASSINATURAS

Membros do Comitê de Governança de projetos

Termo de aceite de produtos/serviços (em elaboração)

4.5 - Termo de encerramento do projetos (TEP)



ESTADO DE GOIÁS
NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE
UNIDADE RESPONSÁVEL

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO OU FASE

Goiânia, __ de _____ de _____.

| 1. IDENTIFICAÇÃO | |
|--|---|
| NOME DO PROJETO | [Nome do projeto] |
| UNIDADE RESPONSÁVEL | [Nome órgão/entidade/unidade responsável – SIGLA] |
| GERENTE DO PROJETO | [Nome do gerente do projeto] |
| 2. PROGRAMA VINCULADO | |
| [Programa ao qual o projeto está vinculado] | |
| 3. TIPO DE ENCERRAMENTO | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Concluído <input type="checkbox"/> Cancelado | |
| 4. JUSTIFICATIVA (CANCELAMENTO) | |
| [Indique o motivo do cancelamento. No caso de "concluído", registre o texto "Não se aplica"] | |
| 5. ENTREGA DE RESULTADOS | |
| Produtos/Serviços | Data |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| 6. ATIVIDADES ENCERRADAS/DESMOBILIZADAS | |

[Descrever as atividades que foram encerradas. Exemplos: contratos, equipe de trabalho, transferência do produto do projeto, etc.]

7. DOCUMENTOS GERADOS PELA EXECUÇÃO DO PROJETO

[Indica o diretório e/ou lista de artefatos gerados]

8. ANÁLISE DA EFETIVIDADE/CONSIDERAÇÕES DO GERENTE DE PROJETO

[Reservado para observações, considerações, recomendações sobre a finalização do projeto e/ou necessidades posteriores a sua execução. Preenchido opcional, caso necessário]

9. APROVAÇÕES

Gerente do projeto

Patrocinador (dirigente do órgão/entidade)

4.6 - Lições aprendidas



O Registro das Lições aprendidas do Projeto deve ser realizado durante toda sua execução. O objetivo é fomentar a melhoria contínua e a geração de conhecimento organizacional para execução de iniciativas futuras similares. É um documento que pode ser utilizado pelo Gerente/Líder do Projeto e sua equipe.

Registro das Lições Aprendidas do Projeto

| ÓRGÃO/ENTIDADE RESPONSÁVEL | Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD | | | | |
|----------------------------|---|---------|---|--|---------------------------|
| NOME DO PROJETO | Projeto de Estruturação da SEMAD | | | | |
| PROGRAMA VINCULADO | Programa PMO Goiás | | | | |
| GERENTE DO PROJETO | Thays Benício Leandro | | | | |
| REFERÊNCIA/CONTEXTO | TIPO | IMPACTO | DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO E/OU OCORRIDO | LIÇÃO APRENDIDA | RESPONSÁVEL PELO REGISTRO |
| Execução | Experiência Positiva | Médio | Aplicação do questionário de levantamento de Maturidade | Facilitou uma compreensão mais profunda do que envolve uma metodologia e sua relevância na estruturação do Gerenciamento de Projetos, e, por conseguinte, no papel do Escritório de Projetos. Também possibilitou uma avaliação mais precisa do nosso ponto de partida e dos objetivos que desejamos alcançar. | Thays Benício Leandro |
| Monitoramento e Controle | Experiência Positiva | Médio | Indicadores de performance dos PMOs | A seleção criteriosa de indicadores de desempenho nos possibilitou apresentar de forma objetiva e baseada em dados uma gestão de resultados que resultou na entrega de valor. | Thays Benício Leandro |
| Outros | Experiência Positiva | Médio | Mudança organizacional | A implementação de um Escritório de Projetos impactou significativamente a maneira de operar das organizações. Embora haja muitos desafios, este tipo de projeto fornece uma lição valiosa, não apenas no que diz respeito aos aspectos metodológicos, mas também no que tange ao aspecto humano. | Thays Benício Leandro |
| | Experiência Positiva Experiência Negativa | | | | |

5 – Glossário

Atividade: é uma tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas, juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

Benchmarking: atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos. **Nota: essa palavra não aparece no corpo do texto**

Brainstorming: uma técnica geral de coleta de dados e criatividade que pode ser usada para identificar riscos, ideias ou soluções para problemas usando um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de brainstorming é estruturada de forma que as ideias de cada participante são registradas para análise posterior.

Caminho crítico: geralmente, mas não sempre, a sequência de atividades do cronograma que determina a duração do projeto. Normalmente, é o caminho mais longo através do projeto. No entanto, um caminho crítico pode terminar, por exemplo, em um marco do cronograma que está no meio do cronograma do projeto e que possui uma restrição de cronograma de data imposta do tipo “prazo máximo para término”.

Cultura organizacional: é um fator ambiental da instituição que exerce grande influência no gerenciamento do projeto e na capacidade deste em atingir seus objetivos. Ela se manifesta por meio de: valores, normas, crenças e expectativas, políticas, métodos e procedimentos, visão das relações de autoridade e ética e horas de trabalho.

Entrega: qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar serviços exclusivos e verificáveis que devem ser produzidos para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

Linha de base (*baseline*): constitui uma fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante a sua execução. Só pode ser alterada a partir de uma Solicitação de Mudança. Marco: um ponto ou evento significativo no projeto.

Portfólio: portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações.

Premissa: premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.

Procedimento: uma série de passos seguidos em uma ordem definitiva regular para realizar alguma coisa.

Restrição: o estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

Resultado: uma saída dos processos e atividades de gerenciamento de projetos. Os resultados podem incluir efeitos (ex: sistemas integrados, processo revisado, organização reestruturada, pessoal treinado etc.) e documentos (ex: políticas, planos, estudos, especificações, relatórios etc.). Ver também Entrega.

REFERÊNCIAS

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.

SECRETARIA GERAL DE GOVERNO DE GOIÁS. Orientação Técnica nº 1/2023. Gerência de Padronização. Goiás, 2023.