
MANUAL DE GERENCIAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**METODOLOGIA PARA
ELABORAÇÃO E GESTÃO**

2ª edição

Ministro de Estado do Meio Ambiente

Joaquim Álvaro Pereira Leite

Presidente do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Marcos de Castro Simanovic

Chefe de Gabinete

Mariana Bulat

Chefe da Divisão de Gestão Estratégica

Vanessa Simas Figueiredo



**Ministério do Meio Ambiente
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Divisão de Gestão Estratégica e Modernização**

**Manual de
GERENCIAMENTO DAS
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:**

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO

**Brasília - DF
2022**

ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL
Divisão de Gestão Estratégica e Modernização

Freida Freitas

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Divisão de Comunicação

Marília Ferreira

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	6
2. GLOSSÁRIO	7
3. BASE CONCEITUAL	12
3.1. METODOLOGIA	12
3.2. PROJETOS	12
3.3. PARTES INTERESSADAS	12
3.4. PROJETOS X OPERAÇÕES /ATIVIDADE.....	13
3.5. CICLO DE UM PROJETO	14
3.6. ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETO	15
3.7. GERENCIAMENTO DE PROJETO	16
4. PROCEDIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	16
4.1. ASPECTOS GERAIS.....	16
4.1.1. Aplicabilidade da Metodologia.....	16
4.1.2. Papéis e Responsabilidades.....	16
4.1.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projeto	19
4.1.4 Ferramentas e Técnicas	20
4.1.5 Autorização de Projetos.....	20
4.2. PROCESSOS DE INICIAÇÃO.....	21
4.3. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	27
4.4. PROCESSOS DE EXECUÇÃO	31
4.5. PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE.....	34
4.6. PROCESSOS DE ENCERRAMENTO.....	41
5. ARTEFATOS	47

I. APRESENTAÇÃO

Este Manual de Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas – MGIE do ICMBio tem por objetivo direcionar e orientar as partes interessadas e estabelecer procedimentos a serem observados no processo de proposição e de gerenciamento/monitoramento dos projetos no âmbito do Instituto, em todo o seu ciclo de vida, ou seja, da iniciação ao encerramento, garantindo um melhor acompanhamento de resultados do projeto.

A Metodologia de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas é um conjunto de padrões e práticas que visam conferir a importância estratégica, a formalização necessária para envolvimento e responsabilização das áreas e dos envolvidos direta e indiretamente, além da padronização do processo de gerenciamento dos projetos, da devida publicidade na instituição, garantindo mais transparência, controle e monitoramento durante a realização de um projeto. Esta metodologia buscou alinhar as boas práticas da Administração Pública e do Guia PMBOK adequando-as à nossa realidade institucional. Nesse sentido, o MGIE-ICMBio visa disseminar os conhecimentos básicos relacionados ao Gerenciamento de Projetos e o compartilhamento da metodologia aos servidores e colaboradores da ICMBio.

Durante o desenvolvimento deste manual procurou-se manter o caminho da simplicidade evitando criar procedimentos desnecessários ou burocráticos. O conjunto de procedimentos propostos aqui tem por objetivo facilitar a comunicação dos projetos e a visibilidade deles. Neste Manual, serão conhecidos alguns importantes conceitos e procedimentos relativos à gestão de projetos na instituição, bem como as melhores práticas relativas ao gerenciamento de projetos, que nortearão os trabalhos a serem realizados pelos líderes e equipes de projetos.

2. GLOSSÁRIO

Ação	Conjunto de atividades ou tarefas que levam a um resultado observável ou a um evento que pode ser dado como realizado em um Plano de Ação.
Análise de risco	Avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do Projeto.
Área de Conhecimento	(Em Gerenciamento de Projetos). Uma área identificada de Gerenciamento de Projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.
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.
Brainstorming	Técnica de dinâmica de grupo utilizada para levantamento de informações para um objetivo pré-determinado
Ciclo de vida do projeto	Um conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.
Cliente	Indivíduo, grupo ou organização que requisita, é receptor ou que paga por um bem ou serviço. Um cliente pode ser interno, ou seja, dentro da organização, ou pode ser externo.
Efetividade	Refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. Relaciona-se com o impacto causado pelos produtos/serviços.
Eficácia	É fazer as coisas certas, produzindo alternativas criativas, e obtendo os resultados planejados. Tem foco no produto/serviço.
Eficiência	É fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos. Tem foco no processo
Entradas	O mesmo que insumos. Conjunto de recursos e informações que são transformados, por meio de processos, em saídas (produtos ou serviços). As saídas de uma fase do Projeto transformam-se em entradas da fase seguinte.
Entrega	No Plano de Gerenciamento do Projeto, descrevem os produtos finais e os principais produtos intermediários do projeto. As entregas servem para o projeto atingir seus objetivos. O andamento do projeto é avaliado pelas entregas obtidas, não pelas atividades executadas
Equipe de Gerenciamento do Projeto	Membros da Equipe do Projeto que estão diretamente envolvidos com as atividades do seu gerenciamento. Em projetos de menor porte, a Equipe de Gerenciamento inclui todos os membros da Equipe do Projeto.
Escopo	A soma dos produtos e serviços providos pelo Projeto. Assim, o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela Equipe do Projeto, mas apenas o trabalho necessário. O Gerenciamento do Escopo de um Projeto é fator crítico, porque a sua mudança quase sempre implica em ajustes de prazos ou de custos.

Escopo do Projeto	Expressa a “extensão” ou “amplitude” do Projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do Projeto, porque expressa sua essência e identidade. É formado por: Definição do problema; justificativa; objetivos; resultados esperados e abrangência do Projeto.
Estratégia	Caminho escolhido para posicionar a organização de forma produtiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições etc. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: Agilidade de resposta; individualização; compreensão do mercado; rede de relacionamentos; inovação rápida; Gestão Tecnológica e Gestão da Informação.
EAP- Estrutura Analítica do Projeto	Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto
Etapa do Projeto	Reunião de atividades do Projeto relacionadas de forma lógica, geralmente resultando na conclusão de um importante produto a ser entregue.
Ferramenta de apoio a Gestão de Projetos	Alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na realização de uma atividade para produzir um produto ou resultado.
Ferramenta de Controle de Mudança	As ferramentas de controle de mudanças são usadas para automatizar integral ou parcialmente o processo de controle integrado de mudanças e podem conter: Processo eficaz e padronizado para gerenciar mudanças de um projeto; Identificação; documentação e controle das mudanças na linha de base (características funcionais e físicas de um produto ou componente). O nível aplicado depende da área de aplicação, dos requisitos de contratos e do contexto e ambiente do projeto. Estabelece método evolutivo para identificar e solicitar mudanças nas linhas de base e para avaliar o valor e a eficácia dessas mudanças. Meio para validar e melhorar o Projeto ao considerar o impacto de cada mudança. Fornece mecanismos para comunicar as mudanças às partes interessadas. Sistema de acompanhamento para revisar e aprovar as mudanças.
Gerenciamento de um Projeto	O Gerenciamento de um Projeto pode ser analisado da seguinte forma: Cada projeto pode ser dividido em fases ou etapas (ciclo de vida); em cada etapa ocorrem processos de gerenciamento; em cada processo são executadas ações gerenciais que podem abranger até nove áreas de conhecimento específico (aquisições; comunicações; custos; escopo; integração; qualidade; recursos humanos; riscos; tempo).
Impacto	Impacto é o resultado estendido do projeto (vai além da sua conclusão) e pode sofrer influência de outros projetos correlatos. Os impactos estão associados à realização do objetivo geral do Projeto.
Iniciativas	Projeto ou plano de ação que viabiliza o alcance de objetivos
Iniciativas Estratégicas	Projeto decidido pelo Presidente do ICMBio, com apoio do Comitê Gestor, como prioritário para o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico
Líder de Projeto	A pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto
Lições Aprendidas	Situação ou fato ocorrido no projeto, seja positivo ou negativo, que promova o conhecimento na instituição a partir da experiência, análise e compartilhamento aplicável em outros projetos ou situações similares. Deve ser tratado como Gestão do Conhecimento.
Metodologia	Um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado pelas pessoas que trabalham em uma disciplina

Métodos de Comunicação	Existem inúmeros métodos de comunicação empregados, o Guia PMBOK® sugere agrupá-los da seguinte forma: Comunicação interativa- Troca de informações multidirecional entre duas ou mais partes; Forma mais eficiente de garantir entendimento comum por todos; Reuniões, telefonemas, videoconferências etc. Comunicação ativa (<i>push</i>) - Informações enviadas para destinatários específicos; Garante distribuição das informações, mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo; Cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correio de voz.
Negociação	Como em todos os projetos, os recursos são limitados, e a cada dia mais escassos, e a negociação torna-se ferramenta indispensável para montar e gerenciar a Equipe do Projeto. Dicas que poderão facilitar a negociação: Manter um bom relacionamento com os gerentes responsáveis por recursos; Identificar os principais interesses e motivações desses gerentes, como métricas que compõe seu bônus, interesses pessoais; Identificar os recursos mais escassos da empresa e manter-se alinhado com eles; Fazer o máximo para manter um bom relacionamento com todos na empresa; Sempre entender os interesses dos demais e ajudá-los quando puder; A negociação é sempre facilitada quando conhece-se os interesses e tem-se um bom relacionamento com a outra parte.
Objetivo	Fim a ser perseguido para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro. Um estado positivo ou situação futura que se pretende atingir.
Operações	As operações, também chamadas de rotinas ou atividades, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.
Opinião especializada	Diz-se da aplicação de informações, conceitos e conhecimentos providos por pessoa que detém o conhecimento da área de negócio ou conhecimento técnico necessário ao desenvolvimento de informações do projeto.
Pacote de trabalho	Um produto, serviço ou componente de trabalho do projeto. É a base para o desdobramento em atividades. O Pacote de Trabalho serve também para distribuir tarefas dentro da equipe.
Partes envolvidas	Indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização responsável pela execução do projeto e no ambiente em que ela opera. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes envolvidas. As partes envolvidas podem incluir: Fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, a exemplo de órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, como membros da Equipe do Projeto. Também são conhecidos como interessados.
Partes interessadas	Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas
Patrocinador	É a pessoa que tem a última palavra, ou seja, a máxima autoridade sobre o Projeto. O Patrocinador proporciona os fundos para seu financiamento, resolve problemas e mudanças de escopo, aprova as entregas (resultados esperados) importantes. Também defende o Projeto dentro da organização.
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto – documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado, e encerrado
Portfólio	Conjunto de projetos, programas ou outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desses, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos.

Planejamento	Fase no ciclo do Projeto. Função gerencial que engloba a identificação, análise, estruturação de problemas e soluções, a definição de propósitos, estratégia, objetivos, metas, políticas, programas, projetos e atividades, bem como a coordenação das expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de alcançar, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.
Plano de Gerenciamento do Projeto	Um documento formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e ser formado e por um ou mais planos de gerenciamento auxiliares e outros documentos de planejamento
PMBOK	O <i>Project Management Body of Knowledge</i> , também conhecido como PMBOK®, é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI) e constitui a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK®.
Processo	Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido. As ações e atividades podem incluir recursos (ex: pessoal, financeiro, instalações, equipamentos etc.), métodos e técnicas em uma sequência de etapas sistemáticas.
Produto	Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). O PMBOK® define produto como: Um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente.
Projeto	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único .
Qualidade	Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.
Recurso	Recursos humanos especializados (disciplinas específicas, individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.
Requisito	Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.
Riscos	São eventos internos ou externos com alguma probabilidade de ocorrer que, se ocorrerem, podem comprometer a realização do Projeto ou o alcance dos resultados pretendidos.
TAP	Termo de Abertura de Projeto- documento emitido pelo responsável inicial ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao líder do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto. Ele documenta as necessidades do negócio, as premissas, restrições, o entendimento das necessidades e requisitos de alto nível do cliente, e o novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer
TEP	Termo de Encerramento de Projeto- documento que formaliza a finalização do projeto (entrega final).

Técnicas de facilitação

As técnicas de facilitação são utilizadas para tornar as reuniões mais eficientes, deixando claro o seu objetivo, mantendo o foco para atender esse objetivo, estimulando participação e ainda garantindo que as decisões tomadas serão corretamente documentadas e executadas. Algumas das técnicas de como preparar-se, conduzir e acompanhar reuniões: *Brainstorming*; Entrevistas; Dinâmicas de Grupo.

3. BASE CONCEITUAL

3.1. METODOLOGIA

A metodologia de gerenciamento de iniciativas estratégicas do Instituto Chico Mendes determina as práticas comuns que devem ser seguidas por todos os projetos a fim de manter-se um padrão institucional e facilitar o entendimento, a comunicação e os processos de tomada de decisões.

3.2. PROJETOS

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.” (PMBOK®).

Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.

- **PROJETOS ESTRATÉGICOS:** são projetos de natureza estruturante para o Instituto que estão diretamente vinculados aos objetivos estratégicos. Podem estar associados a um esforço elevado, complexo ou de longo prazo; ou a um esforço de abrangência de alta contribuição estratégica e visibilidade política.
- **PROJETOS NÃO ESTRATÉGICOS:** são projetos setoriais ou regionais, de porte menor e alinhados, ainda que indiretamente, aos objetivos estratégico, nos quais os riscos são reduzidos e a abrangência está localizada em apenas uma área temática ou uma região. São projetos que promovem o suporte à atuação institucional e o fortalecimento da instituição interna e externamente.

3.3. PARTES INTERESSADAS

As Partes Interessadas no Projeto são pessoas ou organizações ativamente envolvidas neste ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução ou do término desse. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do Projeto.

3.4. PROJETOS X OPERAÇÕES /ATIVIDADE

As organizações realizam diversos trabalhos para atingir seus objetivos, onde eles podem ser categorizados como Projetos ou Operações. Os Projetos exigem um Gerenciamento de Projetos, enquanto as Operações exigem Gerenciamento de Processos de Negócios. Projeto e Operação diferem principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário, enquanto a Operação é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos.

A tabela a seguir apresenta as diferenças e similaridades entre Operações e Projetos:

		PROJETO	OPERAÇÃO
DIFERENÇAS	DURAÇÃO	✓ Evento Temporário	✓ Evento Contínuo
	PRODUTO	✓ Produz produtos, serviços ou resultados únicos	✓ Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos
	RECURSO	✓ Por projeto ✓ Utiliza o Gerenciamento de Projetos	✓ Por função ✓ Utiliza o Gerenciamento de Processos de Negócios
	FOCO	✓ Expandir o negócio	✓ Manter o negócio
SIMILARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executado por pessoas ✓ Limitado aos recursos disponíveis ✓ Planejado, executado e controlado para atingir objetivos da organização 		

Dependendo da natureza do Projeto, os produtos/ entregas são mantidas e disponibilizadas através de Operações. A organização deve analisar o impacto da internalização dos produtos, serviços ou resultados entregues pelo Projeto nas atividades de seu dia a dia.

Alguns itens devem ser observados na transição das entregas dos projetos para as operações, como:

- Insumos para os serviços e produtos;
- Manutenção de equipamentos;
- Recursos humanos e financeiros;
- Mudança cultural; e
- Capacitação dos recursos humanos para manter e melhorar os serviços e produtos.

3.5. CICLO DE UM PROJETO

Para organização das ações que ocorrem ao longo do ciclo de vida dos projetos, deve-se fazer uso de processos de gerenciamento de projeto para garantir um andamento eficaz do projeto em suas etapas de INICIAÇÃO, PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, MONITORAMENTO & CONTROLE e ENCERRAMENTO.

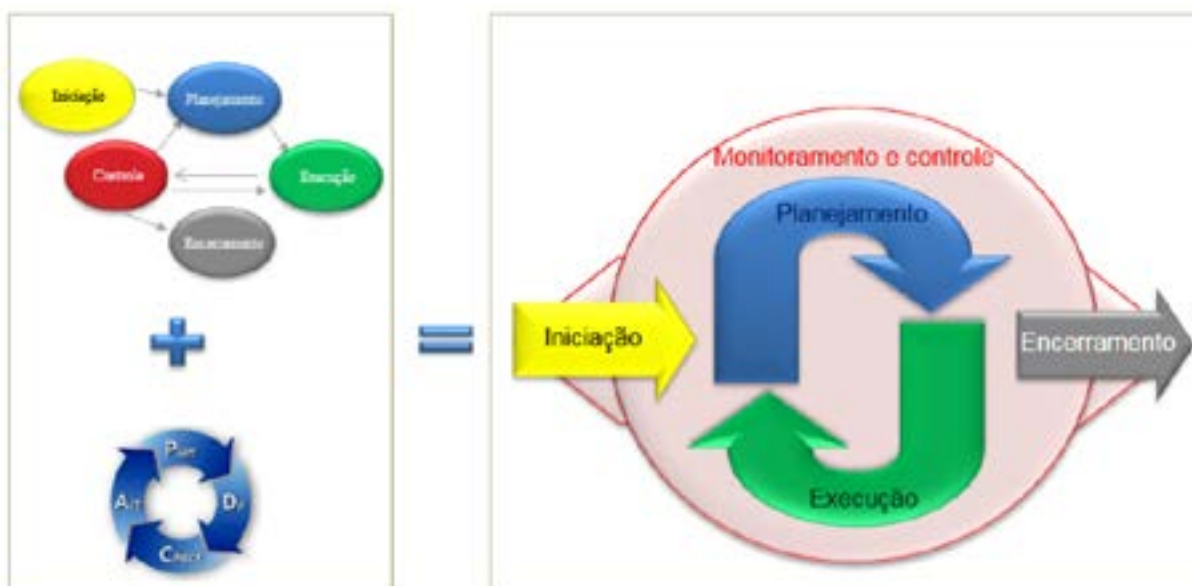


FIGURA PMBOK 5ª EDIÇÃO

3.6. ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETO

Área	Definição
 Gerenciamento de INTEGRAÇÃO	O Gerenciamento da Integração do Projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento do projeto dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
 Gerenciamento de ESCOPO	O Gerenciamento do Escopo do Projeto inclui os processos necessários para assegurar que o Projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que ele termine com êxito.
 Gerenciamento de TEMPO	O Gerenciamento do Tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do Projeto.
 Gerenciamento de CUSTOS	O Gerenciamento dos Custos do Projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o Projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
 Gerenciamento de QUALIDADE	O Gerenciamento da Qualidade do Projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o Projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.
 Gerenciamento de RECURSOS HUMANOS	O Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e lideram a Equipe do Projeto.
 Gerenciamento de COMUNICAÇÃO	O Gerenciamento das Comunicações do Projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do Projeto sejam planejadas, geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.
 Gerenciamento de RISCOS	O Gerenciamento dos Riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, e controle de riscos de um projeto.
 Gerenciamento de AQUISIÇÃO	O Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à Equipe do Projeto.
 Gerenciamento de PARTES INTERESSADAS	O Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por esse, analisar as expectativas das Partes Interessadas e seu impacto no Projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das Partes Interessadas nas decisões e na execução desse.

[PMBOK® - 5ª Edição, Glossário]

3.7. GERENCIAMENTO DE PROJETO

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do Projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.

A cultura, estilo, ambiente e estrutura organizacional influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao Gerenciamento de Projetos.

4. PROCEDIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

4.1. ASPECTOS GERAIS

4.1.1. Aplicabilidade da Metodologia

A Metodologia de Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas do ICMBio foi criada com foco principal nos projetos estratégicos, que são o alvo prioritário da Central de Resultados (DGEM). Apesar disso, seus instrumentos, processos e papéis foram pensados de forma mais abrangente, de maneira a permitir sua aplicação aos demais projetos; buscando maior profissionalização e padronização de procedimentos e instrumentos, resultando no aumento de produtividade e controle em Gestão de Projetos.

4.1.2. Papéis e Responsabilidades

PATROCINADOR (DIRETORIAS)

Papel: prover o financiamento e/ou apoio político necessário a realização do Projeto.

Responsabilidades:

- Tomar decisões no Projeto relativas a problemas, riscos e mudanças;
- Autorizar o início e o encerramento dos projetos;
- Atuar em estratégias de ações do Portfólio;
- Garantir a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o Projeto;
- Atuar na Gestão de Conflitos com as Partes Interessadas; e
- Assegurar o alinhamento dos Projetos com a estratégia institucional.

COORDENAÇÃO GERAL

Papel: avaliar a demanda (Documento de Proposta de Projeto) e realizar intermediação entre a Diretoria e o Demandante para os ajustes necessários para o patrocínio do projeto.

Responsabilidades:

- Auxiliar a Diretoria na aprovação e priorização dos projetos;
- Coordenar as iniciativas estratégicas da sua Coordenação Geral;
- Promover a cultura de Gestão de Projetos;
- Apoiar e orientar as áreas e unidade organizacionais na gestão de portfólio e projetos;
- Estimular processo de melhoria contínua na gestão de projetos; e
- Elaborar o Termo de Abertura de Projetos (TAP) sob sua responsabilidade.

DEMANDANTE

Papel: fornecer aspectos funcionais da demanda e apoiar para viabilização do Projeto. Ele poderá fazer parte da Equipe de Projetos. Caso exista mais de um Demandante, um deles deverá ser eleito como ponto focal para desempenhar as responsabilidades.

Responsabilidades:

- Apresentar Documento de Proposta de Projeto (DPP);
- Fornecer conhecimento acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Atuar na Gestão de Conflitos com as Partes Interessadas;
- Fornecer informações legais;
- Auxiliar a Coordenação Geral na elaboração do Termo de Abertura de Projeto (TAP);
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo; e
- Acompanhar o andamento e os resultados do Projeto.

LÍDER DE PROJETO

Papel: coordenar as ações necessárias à realização do Projeto. O Líder de Projeto deverá ser indicado pela Diretoria Temática em consenso com a Coordenação Geral Temática do Projeto, considerando a capacitação do indicado em Gerenciamento de Projeto, conhecimento da metodologia e a necessidade de fornecer suporte e capacitação para o sucesso do seu trabalho.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o Projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégia de implementação;
- Gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do Projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o Projeto seja concluído dentro do prazo planejado;
- Gerenciar o planejamento e orçamento do Projeto;
- Relacionar-se com as Partes Interessadas no Projeto, de forma a garantir sua viabilidade;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do Projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao Projeto;
- Distribuir e negociar metas com a Equipe de Projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a Equipe de Projeto, bem como com outras áreas envolvidas nas atividades do Projeto;
- Manter as documentações/ informações atualizadas acerca do andamento do Projeto;
- Propor melhorias no Plano de Gerenciamento de Projetos; e
- Responder pelas ações e resultados do Projeto.

EQUIPE DE PROJETO

Papel: apoiar o Líder de Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área que forneçam informações para realização do Projeto.

Responsabilidades:

- Auxiliar o Líder de Projeto no planejamento do Projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Líder de Projeto;
- Manter as documentações/informações sob sua responsabilidade atualizadas; e
- Fornecer informações e soluções para problemas/impactos durante a execução do Projeto.

DIVISÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E MODERNIZAÇÃO – DGEM

Papel: atuar como Central de Resultados medindo e analisando periodicamente a evolução Iniciativas Estratégicas.

Responsabilidades:

- Organizar e coordenar a elaboração da Agenda Estratégica;
- Organizar e coordenar a elaboração de Manuais para padronizar a operacionalização da estratégia;
- Monitorar e avaliar a implantação do Planejamento Estratégico e da Agenda Estratégica; e
- Dar suporte metodológico às Diretorias nos processos de elaboração e gestão das iniciativas estratégicas.

4.1.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projeto

Esta metodologia indica os processos de gerenciamento de projetos mínimos que devem ser utilizados no âmbito do ICMBio. Estes processos estão organizados em 5 grupos:

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
INICIAÇÃO	Inclui os processos responsáveis pela avaliação estratégica, contextualização e autorização da execução do projeto
PLANEJAMENTO	Inclui os processos responsáveis pela minimização das incertezas, e pela proposição de uma via para desenvolvimento do projeto.
EXECUÇÃO	Inclui os processos responsáveis pela facilitação das informações, e avaliação das expectativas dos envolvidos com o projeto.
MONITORAMENTO E CONTROLE	Inclui os processos responsáveis pela avaliação da situação do projeto.
ENCERRAMENTO	Inclui os processos responsáveis pela prestação e contas e pelas ações de melhoria dos próprios procedimentos de gestão.

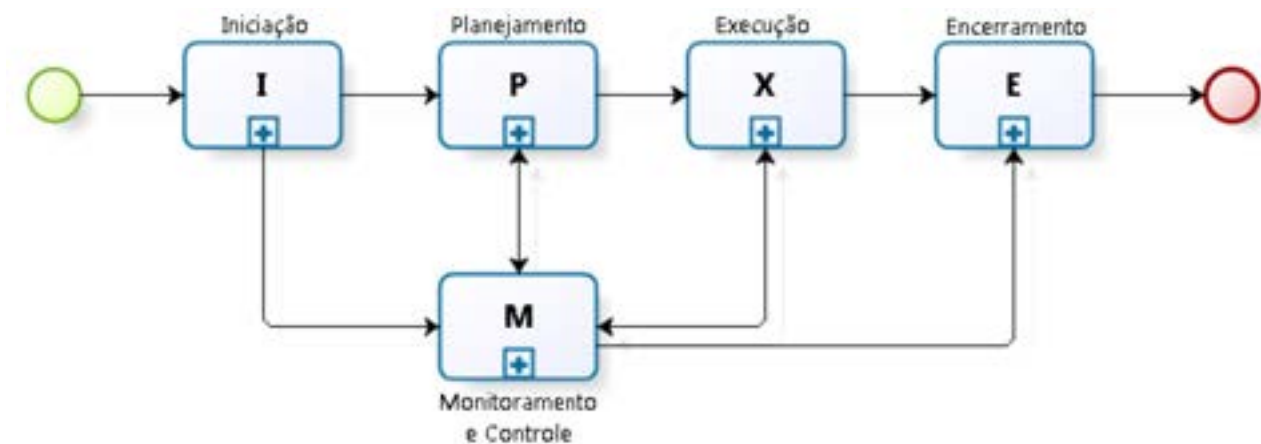


FIGURA PMBOK 5ª EDIÇÃO

4.1.4 Ferramentas e Técnicas

Para a execução dos processos de gerenciamento, esta metodologia determina algumas ferramentas e técnicas apresentadas na forma de formulários. O uso das ferramentas e técnicas aqui recomendados não invalida nem é impeditivo do uso de outras ferramentas e técnicas não descritas aqui. Assim, o modelo proposto é mínimo, porém não limitante às atividades de gerenciamento.

4.1.5 Autorização de Projetos

Os projetos estarão sujeitos a um processo de autorização caracterizado por 6 estados, conforme apresentados a seguir. As mudanças de estado são autorizadas pela Alta Administração do Instituto.

ESTADO	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO
Proposto	Projeto acolhido pelo Presidente & Comitê Gestor e disponível para ser priorizado conforme processo de gestão do portfólio de projetos.	Termo de Abertura (TAP)
Em planejamento	Projeto priorizado a fim de receber recursos para que seja desenvolvido o Plano do Projeto conforme metodologia do ICMBio	Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)
Em execução	Projeto priorizado a fim de receber recursos para que seja implementado.	PGP/Relatório de Status do Projeto/ Form. Solicitação de Mudança.
Encerrado	Projeto cuja execução tenha terminado e cujos resultados foram entregues.	Form. Lições Aprendidas/Termo de Encerramento (TEP)
Suspenso	Projeto suspenso em função de mudanças de prioridades.	Termo de Abertura (atualizado)
Cancelado	Projeto cuja execução não será mais realizada.	Form. Lições Aprendidas/Termo de Encerramento (TEP)

4.2. PROCESSOS DE INICIAÇÃO

São os processos realizados para definir um novo projeto, através da obtenção de autorização formal para iniciá-lo. Os processos de iniciação de projetos possuem três funções principais:

- Formalizam a existência do projeto para a organização;
- Buscam obter uma visão comum sobre os objetivos do projeto com as principais partes interessadas; e
- Vinculam o projeto ao planejamento estratégico da organização.

4.2.1. Visão geral do processo de inicialização

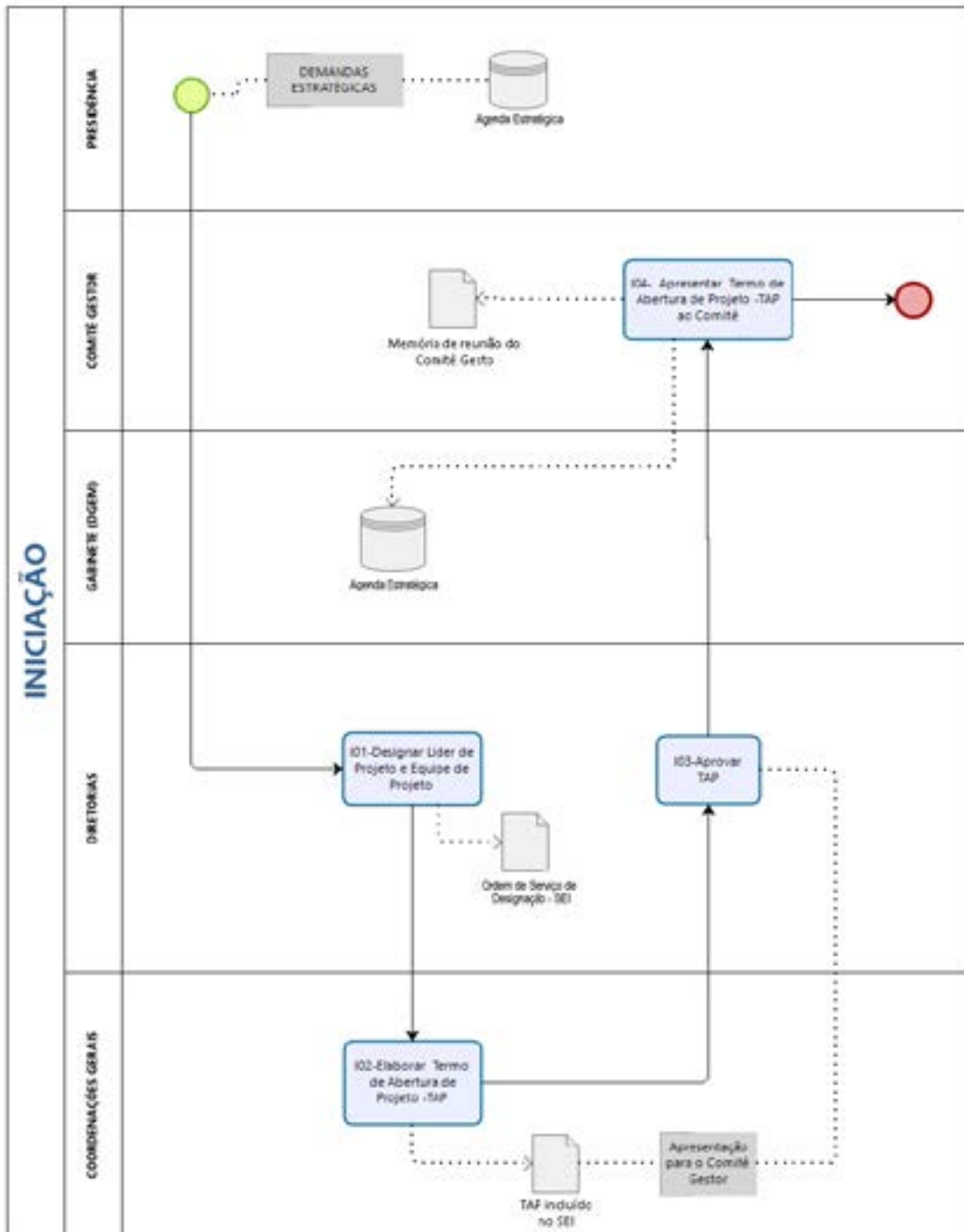
A INICIAÇÃO começa a partir da elaboração de Documento de Proposta de Projeto (DPP). Diversos eventos podem disparar esse evento, como: uma demanda anteriormente prevista; uma nova decisão da organização; questões legais; uma nova necessidade da organização; etc. O DPP deve ser formalmente aprovado pelo Patrocinador formalizando esta aprovação por meio da elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP). Finalmente, o TAP será apresentado ao Comitê gestor para sua ciência.

As documentações DPP e TAP serão inseridas e controladas via Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

DOCUMENTAÇÃO



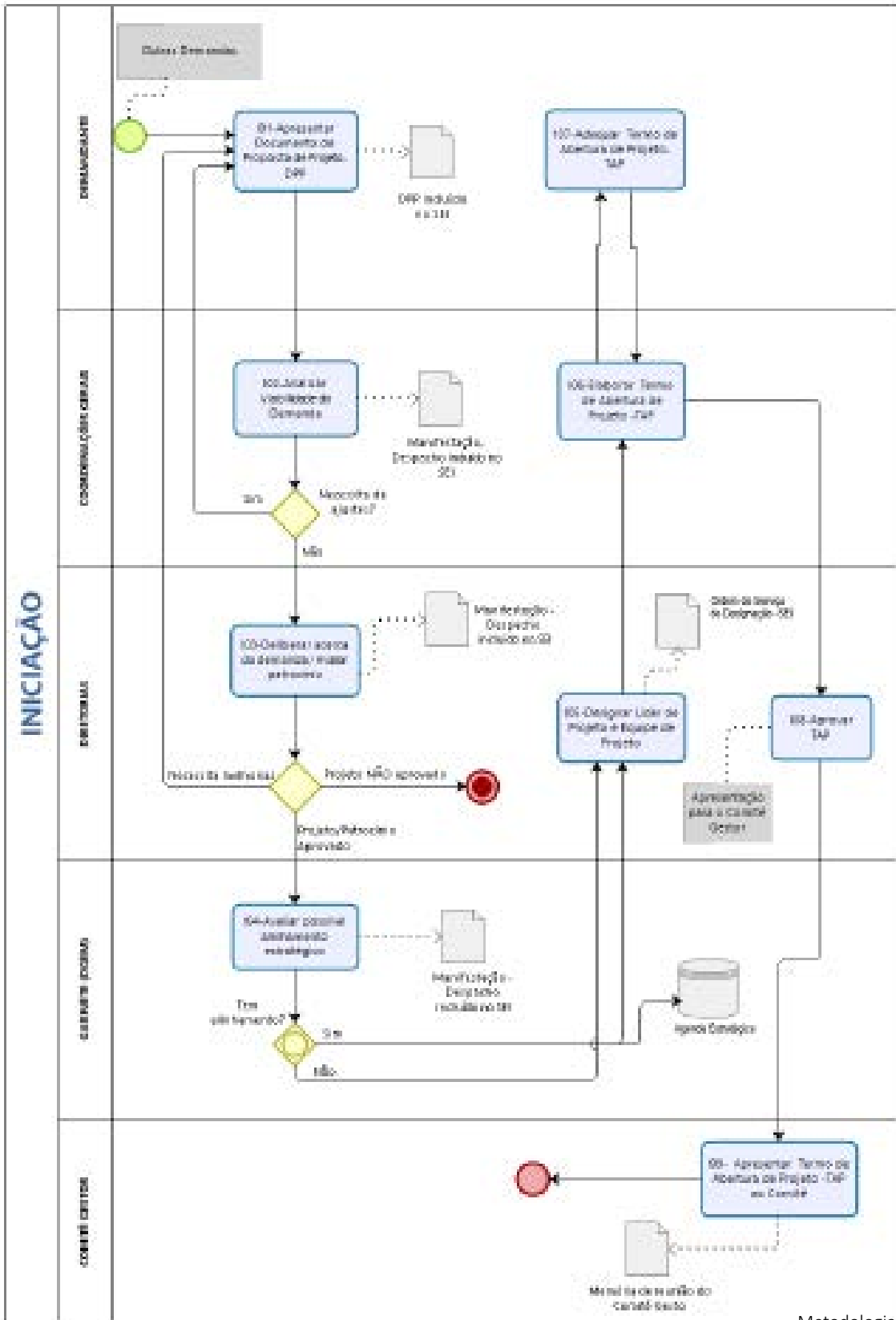
4.2.2. Fluxo do processo de iniciação das iniciativas estratégicas



Metodologia BPM

INICIAÇÃO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
I01	Designar Líder de Projeto e Equipe de Projeto	DIRETORIA	Define e formaliza juntamente com a Coordenação Geral o Líder de Projeto e a equipe de projeto.	Ordem de Serviço de Designação	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.
I02	Elaborar Termo de Abertura de Projeto-TAP	COORDENAÇÃO GERAL	É o documento que formaliza a criação de um Projeto. Após sua elaboração em consenso com o demandante, deve-se encaminhar o TAP para aprovação final de seu Patrocinador (diretoria).	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de Facilitação; - Ferramenta de apoio à Gestão de Projeto.
I03	Aprovar TAP	DIRETORIA	Esse ato formaliza a nomeação do Líder de Projeto, dando-lhe poderes para iniciar o planejamento do projeto.	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação.
I04	Apresentar Termo de Abertura de Projeto-TAP ao Comitê	DIRETORIA	Será designado um ou mais representantes para apresentar o projeto aprovado ao Comitê Gestor do ICMBio para sua ciência.	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.

4.2.3. Fluxo do processo de iniciação das iniciativas não estratégicas



Metodologia-BPM

INICIAÇÃO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
I01	Apresentar Documento de Proposta de Projeto-DPP	DEMANDANTE	Preencher o formulário do Documento de Proposta de Demanda-DPP disponível no SEI	DPP	- Opinião especializada; - Oficinas facilitadas; - Reuniões.
I02	Analisar Viabilidade da Demanda (proposta)	COORDENAÇÃO GERAL	<p>Será avaliado o conteúdo com relação à clareza de seus objetivos, à coerência do documento e à compreensão de sua justificativa; às relações e os efeitos esperados com a implementação do Projeto; à relação benefícios x esforço, bem como o conhecimento e domínio do que está sendo proposto. Caso necessário, será devolvido ao Demandante para adaptações e ajustes.</p> <p>Após análise inserir no processo Despacho com sua manifestação favorável ou não; caso não seja favorável, devolver processo ao demandante juntamente com sua manifestação; caso seja favorável encaminha processo para possível diretoria patrocinadora.</p>	Despacho	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.
I03	Deliberar acerca da demanda / Avaliar patrocínio	DIRETORIA	<p>Deliberará acerca da viabilidade de execução do projeto, considerando todos os aspectos informados e analisados e quanto à disponibilidade orçamentária. Caso seja necessário melhorias, será devolvido ao Demandante para adaptações e ajustes.</p> <p>Nessa etapa será definida a viabilidade (Patrocínio) ou não do Projeto.</p>	Despacho	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.
I04	Avaliar alinhamento estratégico	GABINETE (DGEM)	Avaliar alinhamento da proposta com os objetivos estratégicos do ICMBio e atualizar a Agenda Estratégica	Despacho Banco de dados	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação.

INICIAÇÃO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
I05	Designar Líder de Projeto e Equipe de Projeto	DIRETORIA	Define e formaliza juntamente com a Coordenação Geral o Líder de Projeto e a equipe de projeto.	Ordem de Serviço de Designação	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.
I06	Elaborar Termo de Abertura de Projeto-TAP	COORDENAÇÃO GERAL	É o documento que formaliza a criação de um Projeto. Após sua elaboração em consenso com o demandante, deve-se encaminhar o TAP para aprovação final de seu Patrocinador (diretoria).	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de Facilitação; - Ferramenta de apoio à Gestão de Projeto.
I07	Adequar Termo de Abertura de Projeto-TAP	DIRETORIA	Demandante deverá suportar a Coordenação Geral na etapa de elaboração do TAP	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.
I08	Aprovar TAP	DIRETORIA	Esse ato formaliza a nomeação do Líder de Projeto, dando-lhe poderes para iniciar o planejamento do projeto.	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação.
I09	Apresentar Termo de Abertura de Projeto-TAP ao Comitê	DIRETORIA	Poderá ser designado um ou mais representantes para apresentar o projeto aprovado ao Comitê Gestor do ICMBio para sua ciência (Ato Facultativo da Diretoria)	TAP	- Opinião especializada; - Técnicas de facilitação; - Reuniões.

Documentações a serem apresentadas:

4.2.4. MODELO DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO- DPP

Vide ANEXO I

4.2.5. MODELO TERMO DE ABERTURA DE PROJETO- TAP

VIDE ANEXO II

4.2.6. MODELO ORDEM DE SERVIÇO DE DESIGNAÇÃO

VIDE ANEXO III

4.3. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) deve mostrar a estratégia que será utilizada para se produzir os produtos pretendidos e se chegar no objetivo do projeto. O PGP deverá apresentar, *no mínimo*, os seguintes elementos:

- Estrutura Analítica do Projeto- EAP;
- Cronograma de Execução (5W2H);
- Plano de Comunicação; e
- Plano de Riscos do Projeto.

4.3.1. Visão geral do processo de planejamento

Nessa fase de Planejamento é o momento do detalhamento de tudo que será realizado na execução do Projeto, para garantir que o seu objetivo seja alcançado. Inclui detalhar o escopo, suas entregas, estruturação do Projeto, suas fases/etapas, atividades a serem executadas, quando serão executadas e por quem, os insumos necessários e prever o que poderá afetar a execução do Projeto para que possa ser tratado, conhecer a equipe que executará as atividades ou os itens que serão adquiridos.

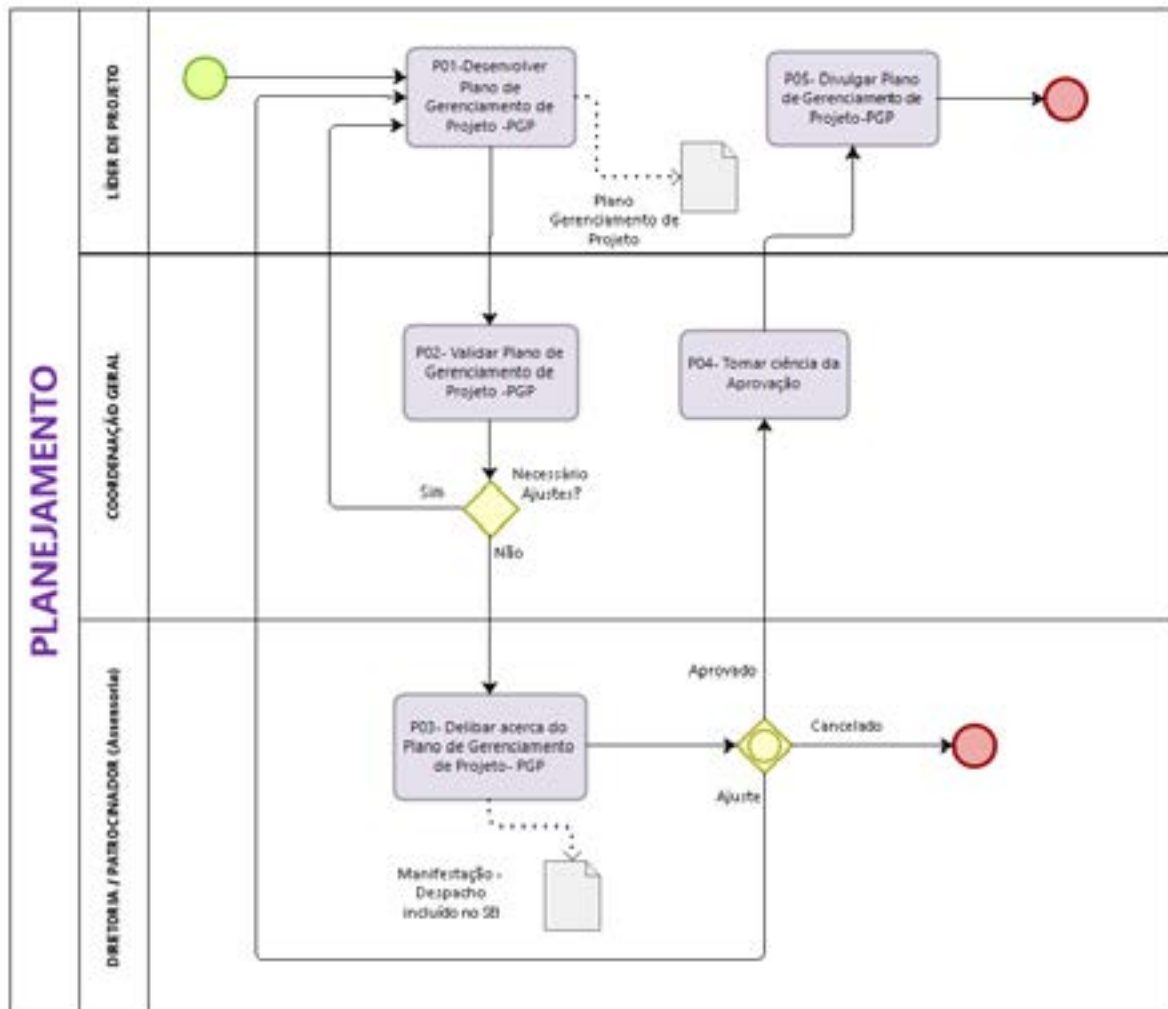
Serão mapeados os papéis e responsabilidades, a comunicação entre as Partes Interessadas e as estratégias de atuação para que todos trabalhem em prol do objetivo do Projeto.

O detalhamento deverá ser suficiente para evitar as dificuldades e imprevistos. Ao final será documentado o *Plano de Gerenciamento de Projeto* (PGP) que norteará a execução do Projeto e deverá manter a coerência com o Termo de Abertura de Projeto (TAP).

O Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) deverá inserido e controlado via Sistema Eletrônico de Informação (SEI).



4.3.2. Fluxo do processo de planejamento



PLANEJAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
P01	Desenvolver Plano de Gerenciamento de Projeto -PGP	LÍDER DE PROJETO	O Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) é composto, no mínimo, da Estrutura Analítica do Projeto - EAP, do Cronograma de Execução (5W2H), do Plano de Comunicação e de Riscos	PGP	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; Oficinas facilitadas; - Project Model Canvas; - Levantamento de requisitos; - Ferramenta de Apoio à Gestão de Projetos; - Opinião especializada; - Técnicas de facilitação.
P02	Validar Plano de Gerenciamento de Projeto -PGP	COORDENAÇÃO GERAL	<p>Validar o Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) em relação a conformidade metodológica do ICMBio e ao Termo de Abertura de Projeto (TAP). Caso haja necessidade de alteração, o PGP será encaminhado ao Líder de Projeto para os ajustes que serão listados e repassados.</p> <p>Os ajustes deverão ser concluídos dentro do prazo estabelecido para elaboração do PGP.</p>	PGP DESPACHO	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Opinião especializada; - Análise documental.

PLANEJAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
P03	Deliberar acerca do Plano de Gerenciamento de Projeto- PGP	DIRETORIA	O patrocinador toma conhecimento do PGP e poderá dar os seguintes encaminhamentos conforme o julgamento em relação às estratégias, expectativas, desvios em relação à demanda e mudanças organizacionais e externas: 1) APROVAR O PGP e dar continuidade; 2) SOLICITAR AJUSTES DO PGP; 3) CANCELAR O PGP.	PGP DESPACHO	- Reuniões; - Opinião especializada; - Análise documental.
P04	Tomar ciência da Aprovação	COORDENAÇÃO GERAL	Após aprovação e formalização do PGP a Coordenação Geral dará ciência ao PGP, gerando, dessa forma a linha de base de Planejamento	PGP DESPACHO	- Opinião especializada; - Análise documental.

PLANEJAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
P05	Divulgar Plano de Gerenciamento de Projeto-PGP	LÍDER DE PROJETO	<p>Divulgar a aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) comunicando todos os envolvidos que executarão diretamente o Projeto. O Líder de Projeto deverá utilizar o melhor canal de para esta finalidade.</p> <p>O Líder de Projeto será responsável pela atualização do PGP e demais documentações do projeto no sistema SEI. Assim, o andamento e as mutações do PGP estarão disponíveis aos envolvidos e aos interessados no projeto.</p>	PGP	<p>- Ferramenta de apoio à Gestão de Projeto;</p> <p>- Reuniões;</p> <p>- Métodos de comunicação.</p>

Documentação a ser apresentada:

4.3.3. Modelo preenchido do plano de gerenciamento de projeto

VIDE ANEXO IV

4.4. PROCESSOS DE EXECUÇÃO

Os processos de execução são responsáveis pela facilitação das informações e avaliação das expectativas das partes interessadas. Devem ser orientados pelo Plano de gerenciamento de Projeto (PGP) aprovado.

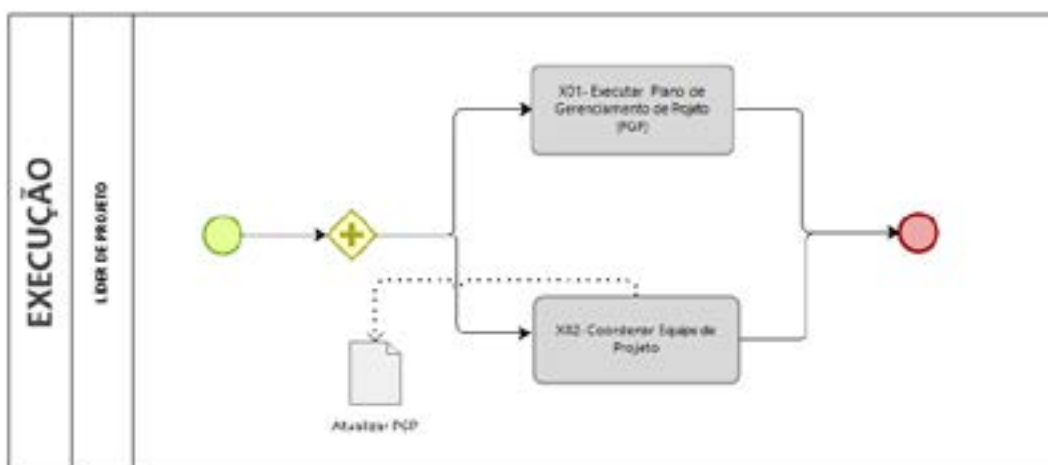
4.4.1 Visão geral do processo de execução

A execução do Projeto ocorre com o envolvimento de membros da Equipe de Projeto e com a participação de outras Partes Interessadas, que podem influenciar o Projeto de forma positiva ou negativa. O foco da atenção do Líder de Projeto não se limita às atividades técnicas e finalísticas do Projeto para a realização das entregas, mas também abrange, as atividades de apoio às necessidades da Equipe, de forma a facilitar a execução dos trabalhos.

O Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP) deverá ser mantido atualizado Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e se necessário, poderá ser incluso demais documentos de auxílio ao gerenciamento de execução do Projeto.



4.4.2 Fluxo do processo de execução



EXECUÇÃO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
X01	Executar Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP)	LÍDER DE PROJETO	<p>O Líder de Projeto deverá acompanhar e orientar os envolvidos na execução do Projeto, atendendo as especificações de requisitos e critérios de qualidade, custo e prazo planejados.</p> <p>O Líder de Projeto deve atuar como um facilitador para a Equipe e demais envolvidos, estar atento aos problemas, sempre com atenção voltada ao objetivo do Projeto e constante análise das entregas e limites.</p>	<p>PGP</p> <p>Outros Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos.

X02	Coordenar Equipe de Projeto	LÍDER DE PROJETO	<p>O Líder de Projeto atua como um facilitador, gerenciando os envolvidos para a realização do Projeto. Deverá atuar visando o melhor desempenho da Equipe, resolvendo conflitos, negociando com fornecedores e partes interessadas no Projeto, otimizando a capacidade de realização de resultados da Equipe e capacitando-a/ preparando-a, quando necessário.</p> <p>O Líder de Projeto deve estar atento ao cronograma e necessidades específicas da Equipe de Projeto e de outras Partes Interessadas, garantindo uma comunicação ampla e a adequação do planejamento de responsabilidades em relação às atividades em execução com base ao Plano Gerenciamento de Projeto</p>	PGP Outros Documentos	<p>- Reuniões;</p> <p>- Opinião especializada;</p> <p>- Ferramentas de apoio à gestão de projetos.</p> <p>- Técnicas de negociação;</p> <p>- Atividades de construção da Equipe.</p>
-----	-----------------------------	------------------	--	--------------------------	--

4.5. PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Os processos de monitoramento e controle do projeto tem a função principal de gerar visibilidade adequada para todas as Partes Interessadas sobre a situação do projeto. Os processos de execução e monitoramento tem como principais funções:

- Distribuir informações;
- Acompanhar progresso e desempenho do projeto; e
- Elaborar e atualizar Relatório de Status do Projeto.

4.5.1. Visão geral do processo de monitoramento e controle

A fase de monitoramento e controle ocorre de forma contínua durante todo o Projeto, desde seu início até o seu encerramento.

O controle ocorre através de ações do Líder de Projeto e sua equipe em relação às situações que estão sob seu próprio domínio; o monitoramento ocorre em relação ao envolvimento de outras Partes Interessadas que não estão diretamente vinculadas ao projeto.

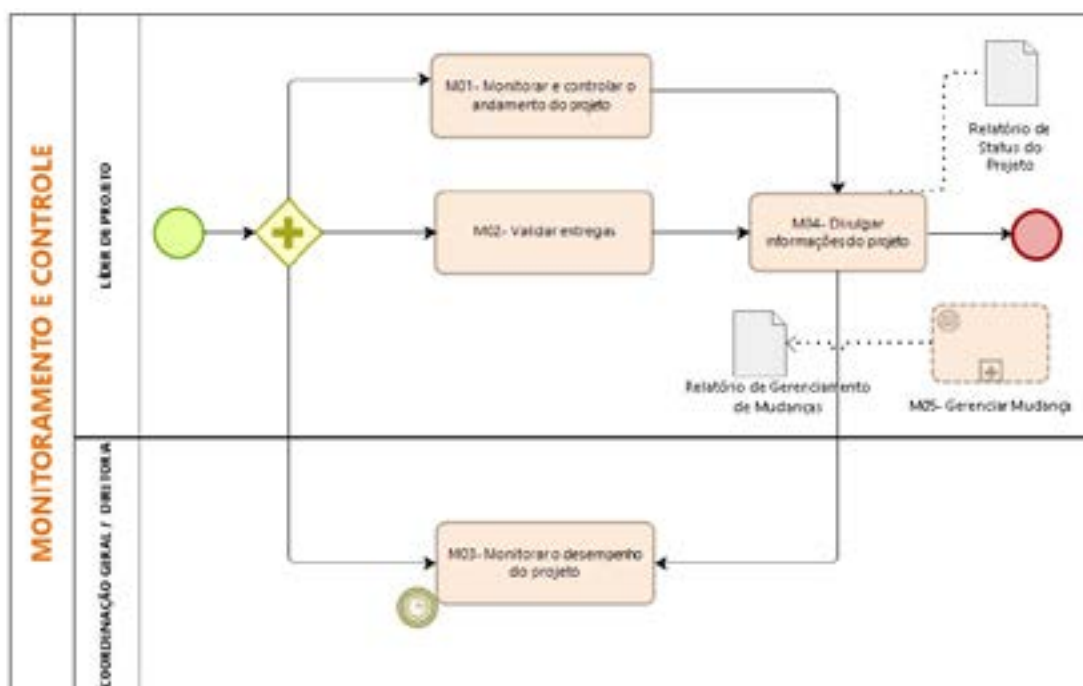
Esta fase ocorre tanto por um motivo não previsto - como uma nova solicitação de mudança, a realização de um risco, um planejamento menos assertivo ou pela falta de um controle eficiente, que nem sempre está no domínio do Líder de Projeto - como também pelas ações já planejadas de acompanhamento da evolução dos trabalhos no Projeto

DOCUMENTAÇÃO



sei!
Sistema Eletrônico
de Informações

4.5.2. Fluxo do processo de monitoramento e controle



MONITORAMENTO & CONTROLE					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
M01	Monitorar e controlar o andamento do projeto	LÍDER DE PROJETO	<p>O Líder de Projeto, com o auxílio da Equipe, deve monitorar o andamento do Projeto, acompanhando a execução dos trabalhos, de acordo com o planejado, fazendo sempre a comparação entre o trabalho previsto e o realizado.</p> <p>Nesta fase, o Líder de Projeto avalia o atendimento aos requisitos e critérios de qualidade, de prazo e custo das entregas e verifica se ocorreu alguma alteração em relação ao planejado. Atualiza as informações realizadas/executadas e confronta com as planejadas.</p> <p>Se identificar desvios relacionados à execução física-financeira, seja ao confrontar com o Planejado ou por necessidade de alteração futura para reduzir ou elevar o escopo, o custo ou a qualidade nesse patamar, deverá executar o processo Gerenciar Mudança (item M05).</p>	<p>PGP</p> <p>Relatório de Status do Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeções; - Reuniões; - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Ferramentas de controle de mudanças; - Análise de desempenho.

MONITORAMENTO & CONTROLE					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
M02	Validar as entregas	LÍDER DE PROJETO	<p>A atividade de validação ocorre tanto em relação à conformidade metodológica, como em relação à qualidade dos itens que compõem a entrega. Deve-se ter atenção às especificações de requisitos e critérios da qualidade registrados no Plano de Gerenciamento do Projeto, visando garantir o resultado que será entregue às Partes Interessadas.</p> <p>Caso os requisitos e critérios de qualidade não forem atendidos, deverá ser feito um Plano de Ação para os ajustes, caso contrário, a entrega estará apta para ser transferida à área que utilizará. Havendo ressalvas, deverão ser registrados os encaminhamentos para resolvê-las.</p>	<p>PGP</p> <p>Relatório de Status do Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeção; - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Ferramenta de controle de mudança.
M03	Monitorar desempenho do projeto	COORDENAÇÃO GERAL DIRETORIA	<p>Periodicamente, o monitoramento deve ser efetuado pela Diretoria Patrocinadora e pela Coordenação Geral Temática do Projeto tendo como objetivo a verificação e a validação das atividades de monitoramento e controle de projetos realizados pelo Líder de Projeto e sua equipe. É uma oportunidade para alinhar o conhecimento do negócio (promovido pelo Líder de Projeto e sua equipe), solicitar apoio da instituição, expor problemas e oportunidades, bem como troca de experiências em boas práticas de Gestão de Projetos.</p>	<p>PGP</p> <p>Relatório de Status do Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Ferramentas de controle de mudanças; - Análise de desempenho.

MONITORAMENTO & CONTROLE					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
M04	Divulgar informações do projeto	LÍDER DE PROJETO	<p>O Líder de Projeto e sua equipe divulgarão as informações do Projeto para as Partes Interessadas, podendo incluir a Presidência, a alta direção, as coordenações, as chefias e as unidades organizacionais. O método de divulgação deve estar definido no Plano de Comunicação do Projeto.</p> <p>Esta divulgação deverá ser instrumentalizada por meio do Relatório de Status do Projeto</p>	<p>PGP</p> <p>Relatório de Status do Projeto</p> <p>Planejamentos auxiliares</p>	<p>- Ferramentas de apoio à gestão de projetos;</p> <p>- Métodos de comunicação.</p>

MONITORAMENTO & CONTROLE					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
M05	Gerenciar Mudança	LÍDER DE PROJETO	<p>As atividades de gerenciamento da mudança são um subconjunto da Fase “Monitoramento e Controle”, cuja execução é acionada por uma “Solicitação de Mudança”.</p> <p>As solicitações de mudança podem ser identificadas por membros da equipe, Demandantes, Patrocinadores ou qualquer parte interessada no Projeto. Estas solicitações podem chegar ao Projeto por diferentes canais, como: E-mails; telefonemas; atas de reunião; entre outros. São exemplos de motivos para uma solicitação de mudança: Solicitação ou recomendação dos envolvidos no projeto ou membros da equipe; atrasos em atividades do cronograma ou necessidade de retrabalho ou mudanças (legais; escopo; orçamento; equipe; entre outras).</p> <p>Esses fatores podem gerar a necessidade de medidas corretivas ou preventivas no Projeto, que devem ser planejadas e serão avaliadas, realizando-se uma análise de possíveis impactos em orçamento, cronograma, escopo e qualidade.</p> <p>Neste ponto, uma proposta de solução será produzida, com novas estimativas de tempo, esforço e custo para implementar a mudança. Uma análise de impacto relacionada a riscos, qualidade e negócios também é realizada pelo Líder de Projeto, apoiado pela Coordenação Geral e a Diretoria Temática, conforme regra de escalonamento descritas neste manual.</p>	<p>PGP Relatório de Status do Projeto Form. Solicitação de Mudança</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Levantamento de requisitos; - Opinião especializada; - Ferramentas de controle de mudanças.

4.5.3. Regra de escalonamento

As regras de escalonamento estabelecem as alçadas de decisão acerca de problemas, riscos e mudanças que impactam as principais variáveis do Projeto. Para cada parte envolvida, são apresentadas as circunstâncias nas quais ela deve tomar decisões. As regras estão divididas entre circunstâncias relacionadas a Escopo, Tempo e Custo. No caso em que o risco impactar em mais de uma variável, a decisão deverá ser tomada pela maior instância decisória apontada na tabela abaixo.

ESCOPO DO PROJETO			
CIRCUNSTÂNCIA	LÍDER DE PROJETO	COORDENAÇÃO GERAL	DIRETORIA
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo sem alterar os requisitos associados aos pacotes de trabalho	Aprova	É informado	É informado
Quando riscos, problemas ou mudanças alterarem os requisitos associados aos pacotes de trabalho sem alterar o escopo de entregas de fases ou entregas previstas em contrato.	Aprova	Aprova	É informado
Quando riscos, problemas ou mudanças alterarem o escopo de entregas de fases ou entregas previstas em contrato/acordos	É informado	Aprova	Aprova
TEMPO DO PROJETO			
CIRCUNSTÂNCIA	LÍDER DE PROJETO	COORDENAÇÃO GERAL	DIRETORIA
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o cronograma sem alterar as datas associadas aos pacotes de trabalho.	Aprova	É informado	É informado
Quando riscos, problemas ou mudanças alterarem as datas associadas aos pacotes de trabalho sem atrasarem as entregas associadas às fases ou datas contratuais.	Aprova	Aprova	É informado
Quando riscos, problemas ou mudanças atrasarem as entregas associadas às fases ou datas contratuais.	É informado	Aprova	Aprova
CUSTO DO PROJETO			
CIRCUNSTÂNCIA	LÍDER DE PROJETO	COORDENAÇÃO GERAL	DIRETORIA
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento em qualquer percentual (superior)	É informado	Aprova	Aprova

Documentações a serem apresentadas:

4.5.4. Modelo preenchido do relatório de status do projeto

VIDE ANEXO V

4.5.5. Modelo formulário de solicitação de mudança

VIDE ANEXO VI

4.6. PROCESSOS DE ENCERRAMENTO

Ao final do projeto deverá ser executado um processo de avaliação da aplicação das técnicas de gerenciamento a fim de se detectar se o gerenciamento ocorreu de forma efetiva, e para poder evoluir nas práticas de gerenciamento através da absorção de novas práticas. Os processos de encerramento têm como principais funções:

- Fechar registros do projeto;
- Elaborar Termo de Encerramento do Projeto; e
- Executar Lições Aprendidas.

4.6.1. Visão geral do processo de encerramento

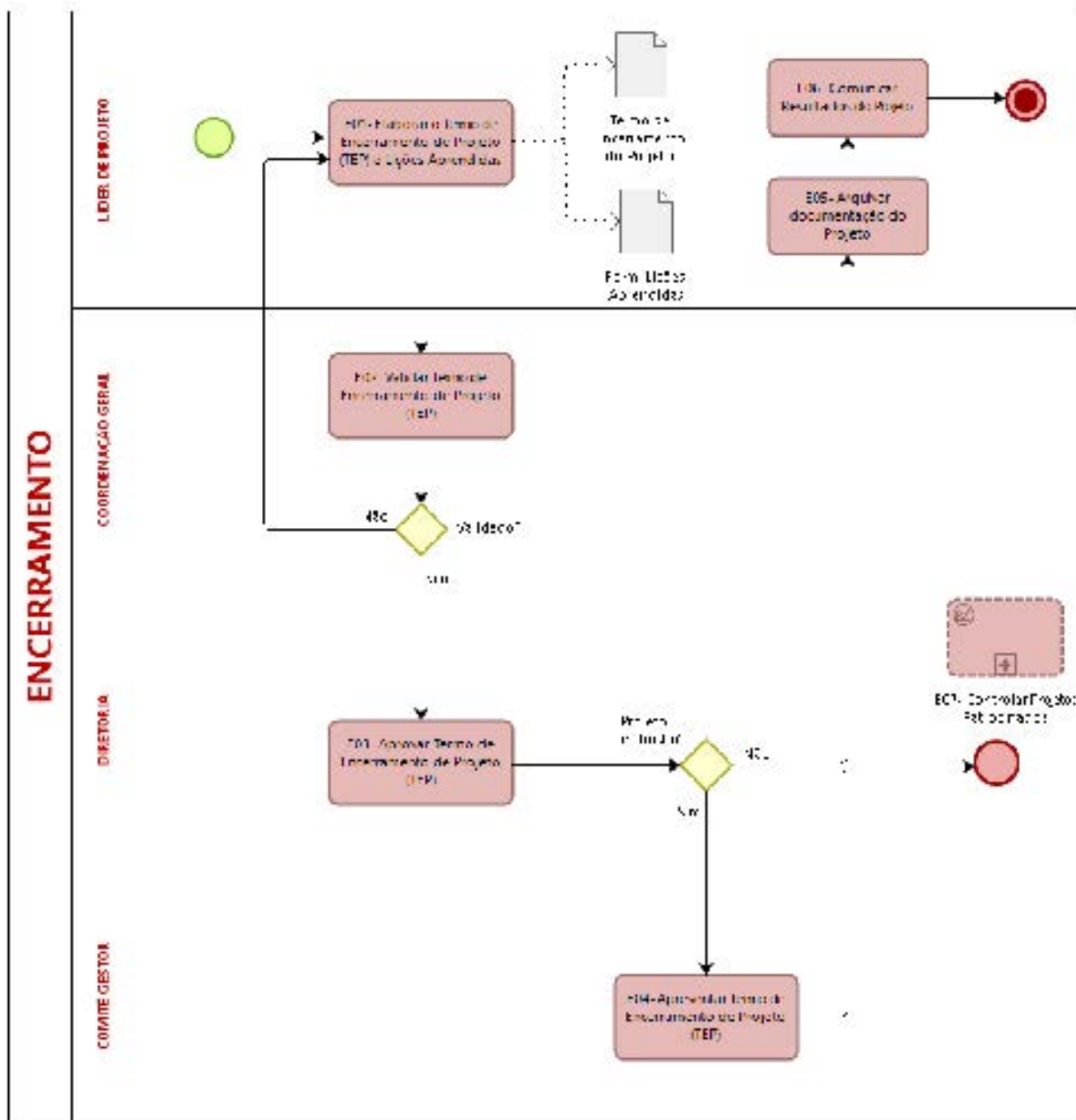
Encerrar um projeto ou uma fase é o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento, que envolve a aceitação final das entregas do Projeto, o arquivamento da documentação, a desmobilização da equipe, encerramentos com os fornecedores do Projeto e a comunicação de seus resultados.

Os produtos serão aceitos e validados do ponto de vista de qualidade e entregues ao cliente do Projeto, e esses produtos devem ser devidamente documentados para que não restem dúvidas quanto ao êxito na conclusão do Projeto. Isso envolve a documentação dos resultados e a sua avaliação, observando-se os aspectos positivos e negativos evidenciados durante a sua execução. Todos os documentos criados durante o Projeto, além das lições aprendidas registradas durante as fases anteriores, serão consolidados e servirão de referência para projetos futuros.

DOCUMENTAÇÃO



4.6.2. Fluxo do processo de encerramento



ENCERRAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
E01	Elaborar o Termo de Encerramento de Projeto (TEP) e Lições Aprendidas	LÍDER DE PROJETO	<p>O Termo de Encerramento do Projeto é o instrumento que formaliza o final de um Projeto , e deve ser elaborado quando o Projeto conclui todo o trabalho , ou quando é descontinuado ou absorvido por outro Projeto.</p> <p>Consiste na apresentação de todos os resultados produzidos pelo Projeto e a comparação desses com o objetivo, a justificativa, o escopo e os requisitos de qualidade do Projeto. Também nesta atividade, o conhecimento gerado durante todo o ciclo de vida do Projeto, desde sua concepção até o encerramento, deve ser consolidado para que possa ser replicado (boas práticas) ou evitado (aprendizados) nos demais projetos.</p> <p>Ao efetuar-se o registro das Lições Aprendidas com determinada periodicidade, ou quando a lição ocorre, torna-se mais fácil a sua consolidação ao final do Projeto. A consolidação será feita a partir de uma reunião na qual a Equipe do Projeto discute todo o conhecimento registrado, revisa as boas práticas e/ou aprendizados e o Líder de Projeto transcreve-os para o formulário de Lições Aprendidas.</p>	<p>Termo de Encerramento de Projeto (TEP)</p> <p>Form. Lições Aprendidas</p>	<p>- Opinião especializada;</p> <p>- Técnicas de facilitação.</p>

ENCERRAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
E02	Analisar e Aprovar o Termo de Encerramento de Projeto (TEP)	COORDENAÇÃO GERAL	<p>Analisa o Termo de Encerramento de Projeto , encaminhado pelo Líder de Projeto, com foco metodológico, os critérios de qualidade estabelecidos para os produtos estejam satisfeitos e o atingimento do objetivo do projeto como um todo, e além disso o valor agregado em relação à conclusão do projeto.</p> <p>O documento será aprovado pela Coordenação Geral e submetido à Diretoria (Patrocinador) ou, caso necessário, será devolvido ao Líder de Projeto para adaptações.</p>	TEP e Form. Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Ferramenta de controle de mudança.
E03	Aprovar Termo de Encerramento de Projeto (TEP)	DIRETORIA (PATROCINADOR)	<p>A Diretoria (Patrocinador), baseando-se na análise realizada pela Coordenação Geral, decide pela aprovação ou não do Termo de Encerramento do Projeto.</p> <p>Caso a Diretoria (Patrocinador) julgue que não deva haver a aprovação do Projeto, este poderá decidir pelo retorno à fase de Execução.</p>	TEP e Form. Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Opinião especializada; - Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Ferramentas de controle de mudanças.
E04	Apresentar Termo de Encerramento de Projeto (TEP)	DIRETORIA (PATROCINADOR)	<p>Será designado um ou mais representantes para apresentar o projeto concluído ao Comitê Gestor do ICMBio para sua ciência.</p>	TEP	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de facilitação; - Técnica de Comunicação.

ENCERRAMENTO					
ITEM	ATIVIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	DOCUMENTAÇÃO SEI (Entrada)	TÉCNICAS / FERRAMENTAS
E05	Arquivar documentação do Projeto	LÍDER DE PROJETO	Após a aprovação do Termo de Encerramento de Projeto, o Líder de Projeto deverá arquivar a documentação do Projeto (finalizar o processo do projeto no sistema SEI) e comunicar formalmente o encerramento do projeto à Diretoria patrocinadora.	Documentações do Projeto	- Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - SEI.
E06	Comunicar Resultados do Projeto	LÍDER DE PROJETO	Após a conclusão do Projeto, seus resultados deverão ser comunicados aos Demandantes e ao Patrocinador, assim como ao público em geral ou à comunidade que dele fará uso.	TEP	- Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - Métodos de comunicação.
E07	Controlar projetos patrocinados	DIRETORIA (PATROCINADOR)	A DIRETORIA deverá manter o controle de todos os projetos PATROCINADOS (Criar Bloco interno de Projetos no SEI) facilitando o acesso à documentação para que qualquer parte interessada possa consultá-la futuramente, além de manter sob controle todos os projetos patrocinados pela sua Diretoria.	Documentações do Projeto	- Ferramentas de apoio à gestão de projetos; - SEI.

Documentações a serem apresentadas:

4.6.3. Modelo termo de encerramento de projeto

VIDE ANEXO VII

4.6.4. Modelo formulário lições aprendidas

VIDE ANEXO VIII

5. ARTEFATOS

ANEXO I

DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO - DPP	
NOME DO PROJETO	< Nome da Demanda>
PROPONENTE / ÁREA	<Responsável direto, o próprio demandante, ou eleito para representar vários demandantes>
ÁREAS ENVOLVIDAS	<áreas que demande envolvimento direto ou indireto- Parte Interessada>
OBJETIVO DO PROJETO	TIPO DE OBJETIVO (T/E):
<Descrever o resultado a ser alcançado, utilizado o conceito S.M.A.R.T. (S) Specific (Específico): Deve ser escrito de forma objetiva e precisa; (M) Measurable (Mensurável): Deve ser medido e analisado em termos de valores ou quantidades; (A) Attainable (Atingíveis): Devem ser alcançáveis, concretizáveis; (R) Realistic (Realistas): Os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem; (T) Time-Bound (Temporizáveis): Devem ser limitados no tempo, ter uma duração.>	(T) Temático ou (E) Estratégico
JUSTIFICATIVA	
< (Informar, detalhadamente , os problemas, prejuízos e dificuldades do cenário atual (razão ou razões para o projeto existir), relacionando situações históricas, sentimentos cenários e outras informações pertinentes , de forma a aumentar a percepção da necessidade de execução do projeto)>	
RESULTADOS ESPERADOS	
< (Informar os resultados esperados após implementação do projeto)>	
ESCOPO	
< (Informar as fases e /ou entregas necessários (as)para alcanças o objetivo do projeto)>	
EXPECTATIVA DE PRAZO	ESTIMATIVA DE VALOR
< Informar prazo estimado para execução do projeto>	<Informar aos custos estimados para execução do projeto>
LISTA DE POSSÍVEIS PROBLEMAS, RESTRIÇÕES E OPORTUNIDADES JÁ IDENTIFICADAS	
< informar lista de possíveis problemas, restrições e oportunidade já identificadas >	
QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO DA PROPOSTA	
Gera ou atende um novo requisito(s) legal (is)/regulatório(s)?	Sim () Não ()
Demanda mudança tecnológica?	Sim () Não ()
Demanda mudança de infraestrutura?	Sim () Não ()
Demanda pesquisa?	Sim () Não ()
Demanda contratações para a sua realização?	Sim () Não ()
Necessita de pessoal especializado?	Sim () Não ()
A equipe necessita ser capacitada?	Sim () Não ()
Projeto mandatário?	Sim () Não ()
Tem visibilidade política?	Sim () Não ()
Necessidade de integração com outros projetos em andamento?	Sim () Não ()
Qual a sua percepção de complexidade?	Alta () Média () Baixa ()
Qual a abrangência do projeto após sua implementação?	Nacional () Regional () Setorial ()
Qual a abrangência direta do resultado do projeto?	Área meio () Área fim () Sociedade ()
Estimativa de custo operacional por ano após a entrega do projeto	<Informar os custos estimados para a manutenção dos produtos após a finalização do projeto>
Porponente: _____	Data: ____/____/____
Nome/Unidade	

ANEXO II

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO - TAP	
NOME DO PROJETO	< Nome da Demanda>
PROPONENTE / ÁREA	<Responsável direto, o próprio demandante, ou eleito para representar vários demandantes>
ÁREAS ENVOLVIDAS	<áreas que demande envolvimento direto ou indireto- Parte Interessada>
OBJETIVO DO PROJETO	TIPO DE OBJETIVO (T/E):
<p><Descrever o resultado a ser alcançado, utilizado o conceito S.M.A.R.T.</p> <p>(S) Specific (Específico): Deve ser escrito de forma objetiva e precisa;</p> <p>(M) Measurable (Mensurável): Deve ser medido e analisado em termos de valores ou quantidades;</p> <p>(A) Attainable (Atingíveis): Devem ser alcançáveis, concretizáveis;</p> <p>(R) Realistic (Realistas): Os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;</p> <p>(T) Time-Bound (Temporizáveis): Devem ser limitados no tempo, ter uma duração.></p>	(T) Temático ou (E) Estratégico
JUSTIFICATIVA	
< (Informar, detalhadamente , os problemas, prejuízos e dificuldades do cenário atual (razão ou razões para o projeto existir).	
RESULTADOS ESPERADOS	
< (Informar os resultados esperados após implementação do projeto)>	
ESCOPO	
< (Informar as fases e /ou entregas necessários (as)para alcanças o objetivo do projeto)>	
EXPECTATIVA DE PRAZO	ESTIMATIVA DE VALOR
< Informar prazo estimado para execução do projeto>	<Informar aos custos estimados para execução do projeto>
EQUIPE DO PROJETO	
< Informar o NOME DO LÍDER DO PROJETO e o NOME DA EQUIPE DE PROJETO>	
APROVAÇÃO	
Patrocinador: _____ Data: ____/____/____ <div style="text-align: center;">Nome/Diretoria</div>	

ANEXO III

ORDEM DE SERVIÇO DE DESIGNAÇÃO

ORDEM DE SERVIÇO Nº XXXXX , DE XX DE XXXX DE 20XX

Dispõe sobre a designação do Líder e da Equipe da Iniciativa Estratégica XXXXXXXXXXXX no âmbito do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.

O DIRETOR DE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, usando da competência atribuída pelo a art. 5º da Portaria nº. 768, de 08 de julho de 2020, publicada no XXXXXXXX de XX de XXXXXXXX de 2020,

Considerando o Planejamento Estratégico do Ministério do Meio Ambiente e Entidades Vinculadas para o período de 2020 a 2023, aprovado pela Portaria Conjunta nº. 266, de de 17 de junho de 2020;

Considerando a Agenda Estratégica do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade para o biênio 2020/2021, estabelecida pela Portaria nº. 768, de 08 de julho de 2020;

RESOLVE:

Art. 1º Designar o (a) servidor (a) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX como Líder da Iniciativa Estratégica XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX e como Equipe os seguintes servidores:

- I – XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX;
- II – XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX; e
- III – XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Parágrafo único. Na ausência do Líder, o (a) servidor (a) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX exercerá a função de substituto.

Art. 2º As atribuições do Líder e da Equipe estão especificadas no item 4.1.2 do Manual de Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas do Instituto Chico Mendes.

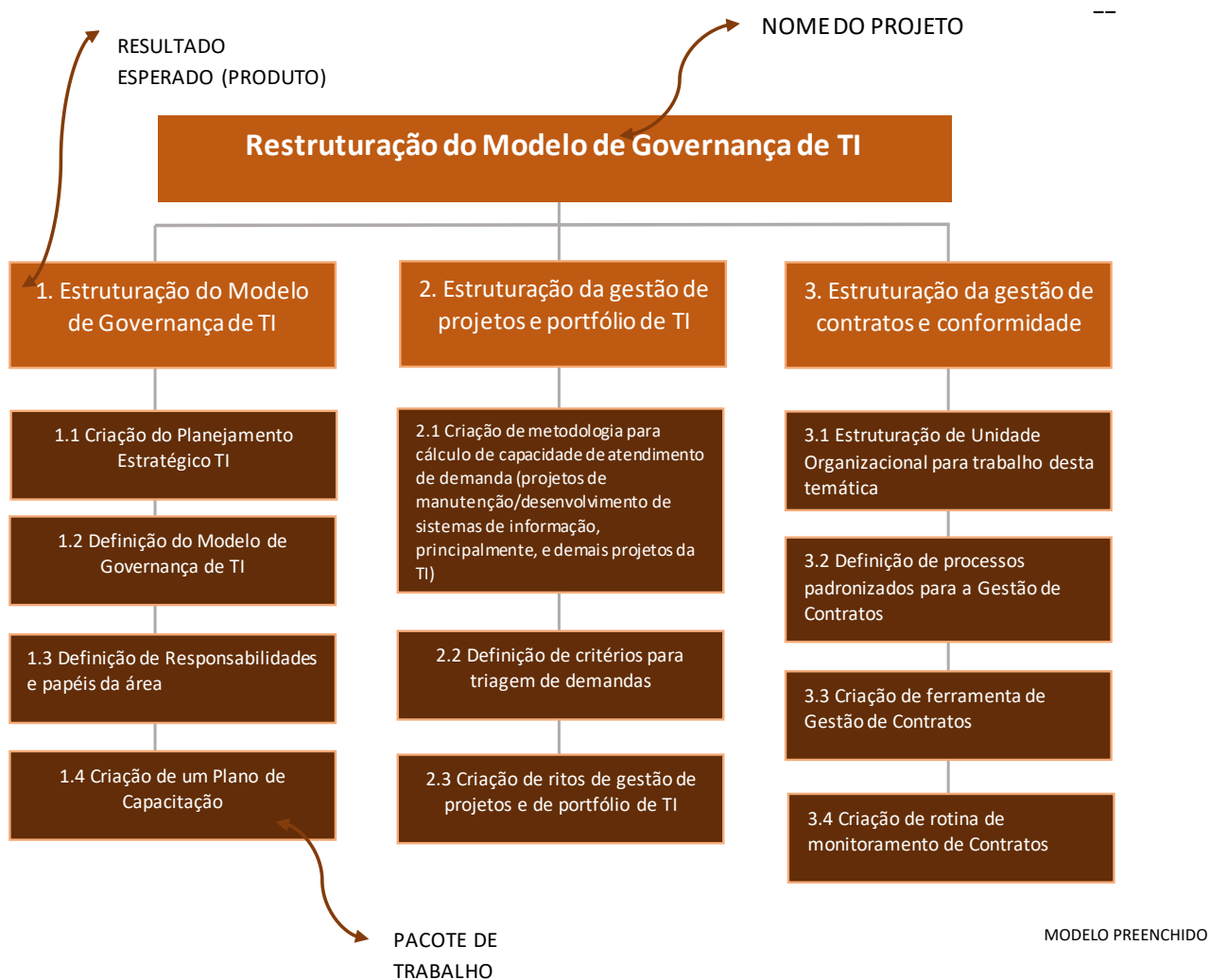
Art. 3º O Manual de Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas do Instituto Chico Mendes está disponível na Rede ICMBio.

Art. 4º Esta Ordem de Serviço entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO IV

PLANO DE GERENCIAMENTO PROJETO - PGP

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO EAP



CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ID	RESULTADO ESPERADO (ETAPA DO PROJETO) (Why / Por quê?)							
1	ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DE TI							
ID	PACOTE DE TRABALHO (what / o quê?)	DESCRIÇÃO (How / Como ?)	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	DATA DE CONCLUSÃO	ÁREA (Where / Onde ?)	RESPONSÁVEL (When / Quando?)	CUSTO (How Much / Quanto custa?)
			(When / Quando?)					
1.1	Criação do Planejamento Estratégico TI	Elaboração do Planejamento estratégico da TI da ALFA alinhado ao Planejamento Institucional, a fim de definir os principais desafios para os próximos exercícios e guiar a construção do Painel de Contribuição, Plano de Risco e Plano de Trabalho de Equipe.	22/11/2019	22/12/2019	22/12/2019	Coordenação de TI	Leila Matos	SEM CUSTO
1.2	Definição do Modelo de Governança de TI	Estruturação do modelo de governança de TI, levando em consideração sistemas de informação, riscos, infraestrutura e dados.	24/12/2019	15/01/2020	10/01/2020	Coordenação de TI	Júlio Lopes	R\$ 15.000,00
1.2	Definição de Responsabilidades e papéis da área	Revisão da estrutura formal da Coordenação Geral de TI, assim como dos papéis executados por cada uma das áreas formais.	24/12/2019	15/01/2020	30/12/2019	Coordenação de TI	Carlos Maia	SEM CUSTO
1.2	Criação de um Plano de Capacitação	Revisão da estrutura formal da Coordenação Geral de TI, assim como dos papéis executados por cada uma das áreas formais. Definição de um Plano de Capacitação alinhado com os desafios definidos no Painel de Contribuição, Plano de Risco, Plano de Trabalho de Equipe e com as demandas de conhecimento de cada uma das áreas da Coordenação Geral de TI.	15/01/2019	30/01/2020	30/01/2020	Coordenação de TI & Coordenação Educacional	Leila Matos/ Bruno Aguiar	R\$ 10.000,00

PLANO DE COMUNICAÇÃO

TIPO	DESCRIÇÃO	MEIO	RESPONSÁVEL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE
Reunião de Início	Apresentar o projeto, objetivos e abordagem de gestão	Presencial	Líder de Projeto	Patrocinador / Partes Interessadas	Uma vez (Início do projeto)
Reuniões de Acompanhamento do projeto	Revisar o status do projeto com a equipe	Presencial	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Líder de Projeto	Semanal
Relatório de Acompanhamento do projeto	Relatar o status do projeto para a gestão	e-Mail	Líder de Projeto	Patrocinador / Partes Interessadas	Mensal
Requisição de mudança	Documento de requisição de mudança do escopo/ custo/tempo	e-Mail	Fornecedores/ Partes interessadas	Líder de Projeto	Quando necessário
Reunião de Encerramento	Apresentar os resultados do projeto	Presencial	Líder de Projeto	Patrocinador / Partes Interessadas	Uma vez (final do projeto)

OBSERVAÇÃO: O Plano de Comunicação do Projeto tem como função identificar quais são as necessidades comunicativas dos interessados e definir a maneira mais apropriada para que a sua distribuição ocorra. Quando a comunicação é feita da forma adequada, a informação correta chega ao profissional certo. Com isso, é possível diminuir os ruídos, ou seja, as falhas na transmissão das mensagens, reduzindo também os erros na realização do projeto e, por conseguinte, elevando a produtividade em cada tarefa. Esse plano é focado na forma de comunicação do projeto entre Patrocinador, Equipe de Projeto e as Parte Interessadas no sentido de se fazer acompanhamento das atividades, resultados, mudanças, riscos e encerramento do projeto. O Plano de comunicação deverá ser desenvolvido pelo Líder de Projeto.

PLANO DE RISCOS DO PROJETO

MODELO PREENCHIDO

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	MEDIDA DO RISCO	ESTRATÉGIA DE RESPOSTA*	AÇÃO
Não envolvimento da alta gestão	Moderada	Alto	Moderada	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Fazer parcerias internas com peças-chaves na instituição para sensibilizar a alta gestão; Endomarketing.
Resistência dos servidores à implantação do modelo de gestão	Moderada	Moderado	Moderada	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Endomarketing.
Falta de continuidade do projeto com a possibilidade de mudança de gestão devido ao cenário político de eleição em 2018	Baixa	Muito alto	Alta	Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar a ferramenta de gestão do modelo de Governança e de gestão de contratos e portfólio de TI no Planejamento Estratégico do ICMBio.
O plano de comunicação não ser efetivo	Muito Baixa	Moderado	Baixa	Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um plano de comunicação junto à área de comunicação

*Aceitar / Transferir/ Eliminar ou Evitar / Reduzir ou Mitigar

BREVE ORIENTAÇÃO CONCEITUAL PARA PREENCHIMENTO DO PLANO DE RISCOS DO PROJETO:

O processo de “Planejando de respostas aos riscos” está dentro da área de conhecimento Gerenciamento de Risco do PMBOK. Os riscos podem ter impacto negativo (ameaças) ou positivos (oportunidades). Assim, ameaças e oportunidades demandam tipos de respostas (ou estratégias) diferentes devido à natureza diferente do impacto que causam.

Após a identificação, a análise e a priorização dos riscos, deve-se formular o tipo de respostas aos riscos que será dada a cada um deles. Veja nas tabelas abaixo os conceitos e exemplos de tipos respostas e orientações para uma análise qualitativa dos riscos (Probabilidade + Impactos = Medida de Risco).

ANÁLISE QUALITATIVA DO RISCO*

1- A **análise qualitativa do risco** baseia-se no julgamento, na intuição e na experiência em estimar probabilidades de ocorrência de potenciais riscos e medir a intensidade de perdas e ganhos potenciais. É simples intuitiva, rápida e econômica.

2- **Probabilidade e Impacto** são variáveis independentes.

- **Probabilidade:** é a possibilidade ou a chance de um evento de risco ocorrer
- **Impacto:** é o efeito no projeto se o evento de risco ocorrer.

Medida do Risco (Criticidade) = Probabilidade x Impacto

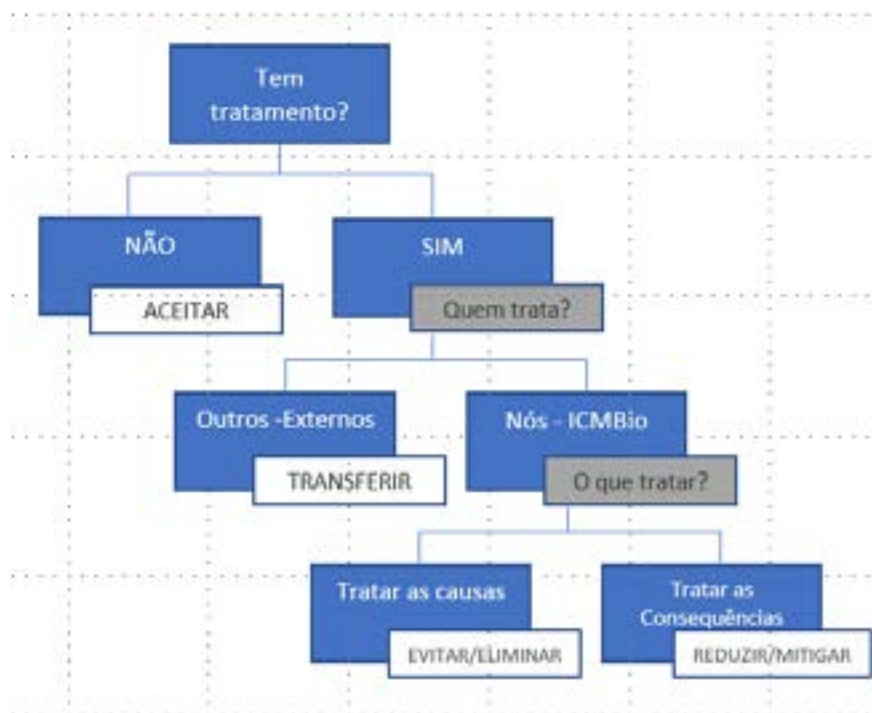
Probabilidade						
Muito alta	mod	alta	alta	alta	alta	
Alta	baixa	mod	mod	alta	alta	
Moderada	baixa	mod	mod	mod	alta	
Baixa	baixa	baixa	mod	mod	alta	
Muito baixa	baixa	baixa	baixa	baixa	mod	
		muito baixo	baixo	Moder.	alto	muito alto
		Impacto				

*Neste manual optamos pela **análise qualitativa do risco** visando a praticidade e a facilidade do usuário na análise. Assim, o modelo proposto é mínimo, porém não limitante as práticas mais complexas de análise de risco.

TIPO DE RESPOSTA AO RISCO E TRATAMENTO A SER IMPLEMENTADO

As figuras (figuras 1 e 2) abaixo auxiliam na definição e na gradação do tipo de resposta e tratamento a ser implementado.

Tipo de Tratamento (Figura 1)



Resposta ao Risco (Figura 2)

Ação ou resposta ao risco	Tipo de Tratamento	Descrição
ACEITAR	Não há o que fazer.	Existem riscos que nada pode ser feito.
TRANSFERIR	Passar a responsabilidade.	Existem riscos em que devemos passar o ônus/responsabilidade para atores externos ao ICMBio.
ELIMINAR OU EVITAR	Tratar as causas.	Existem riscos que devemos tratar suas causas, evitar que ocorram para que não impactem os objetivos.
REDUZIR OU MITIGAR	Tratar as consequências	Existem riscos que não podemos evitar, mas que podemos tratar caso venham a acontecer.

APROVAÇÕES

PAPEL	NOME	DATA	ASSINATURA
LÍDER DO PROJETO			
COORDENAÇÃO GERAL			
DIRETORIA			

REGISTROS DE ALTERAÇÕES

MODELO PREENCHIDO

REGISTROS DE ALTERAÇÕES NO PROJETO			
TÍTULO	PGP- PROJETO ICMBIO		
LÍDER DO PROJETO	Mauro Silva		
DATA DA CRIAÇÃO	Brasília, 24 de dezembro de 2019		
ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO	Brasília, 24 de janeiro de 2020		
REGISTROS			
DATA	AUTOR	VERSÃO	COMENTÁRIOS
24/01/2020	MAURO SILVA	2.0	Incluso na EAP a necessidade da Estruturação da Gestão de Contratos e Conformidade. Essa alteração não afetará o custo, o tempo e a qualidade do projeto. Essa nova necessidade será atendida pelo próprio setor de Gestão de Contratos e monitorada pela equipe do projeto.

ANEXO V

MODELO PREENCHIDO

RELATÓRIO DE STATUS	
PROJETO	
<REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DE TI> (Nome do Projeto)	
Nº PROCESSO SEI	< 02120.000564-75>
DESCRIÇÃO DO PROJETO	< Reestruturar o modelo de governança de TI do ICMBio de forma a garantir a entrega de melhores serviços e produtos de Tecnologia da Informação no ICMBio >
INICIATIVA ESTRATÉGICA	< Relação com os objetivos estratégicos de 2220-2023> <Item 08- GOVERNANÇA: Implantar modelo de governança que favoreça a integração, a inovação e o desenvolvimento institucional >
STATUS	< em andamento> (tipos de status: EM ANDAMENTO/ PARADO/ CANCELADO/ ENCERRADO)
NARRATIVA DO PROJETO	
<p>Durante a etapa de diagnóstico do ambiente interno e externo do trabalho de revisão do Planejamento Estratégico para 2020-2023, levantou-se, por meio de questionário com todos os colaboradores, as percepções em relação à diversos aspectos de TI. Como um dos principais resultados desta pesquisa, foi identificado que são fatores críticos para a melhoria do desempenho dos processos do órgão a disponibilidade e o aprimoramento da qualidade dos sistemas e dos serviços prestados pela área de TI. Dessa forma, verifica-se a necessidade de uma iniciativa que proporcione a entrega de melhores produtos e serviços, além do aumento da disponibilidade de serviços e aplicações, além disso, agregar valor ao negócio da ICMBio e aprimoramento da maturidade da estão e da governança de TI.</p>	
SITUAÇÃO ATUAL - PRODUTOS ENTREGUES	
ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PROJETO	
MARCOS	EXECUÇÃO
1	Estruturação do Modelo de Governança de TI
2	Estruturação da gestão de projetos e portfólio de TI
3	Estruturação da gestão de contratos e conformidade
TOTAL EXECUTADO	
25%	
OBSERVAÇÕES	
<hr/> LÍDER DE PROJETO	

ANEXO VI

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA			
PROJETO			
< Nome do projeto >			
Nº PROCESSO SEI	<Nº processo SEI do Projeto>		
SOLICITANTE / ÁREA	< nome do solicitante / nome da área >		
JUSTIFICATIVA	< informar o motivo da necessidade da mudança >		
DESCRIÇÃO DA MUDANÇA & IMPACTOS			
< informar detalhadamente a mudança e o impacto que causará ao projeto (escopo, custo, tempo, qualidade, recursos humano ou outros) >			
DE ACORDO			
RESPONSÁVEIS	NOME	APROVAÇÃO	ASSINATURA
SOLICITANTE		< Com ou Sem Ressalvas >	
LÍDER DE PROJETO		< Com ou Sem Ressalvas >	
PATROCINADOR		< Com ou Sem Ressalvas >	
RESSALVAS / OBSERVAÇÕES			
< Descrever ressalvas/observações >			

ANEXO VII

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO			
PROJETO			
< Nome do projeto >			
Nº PROCESSO SEI	< Nº processo SEI do Projeto >		
OBJETIVO DO PROJETO	< informar objetivo (s) do projeto >		
ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DO PROJETO			
ÁREA	ATENDIMENTO INTEGRAL (S/N)	OBSERVAÇÕES	
ESCOPO (ENTREGA)	< sim / não >	< observações >	
PRAZO	< sim / não >	< observações >	
CUSTO	< sim / não >	< observações >	
QUALIDADE	< sim / não >	< observações >	
QUAIS RESULTADOS ALCANÇADOS?			
DE ACORDO			
RESPONSÁVEIS	NOME	APROVAÇÃO	ASSINATURA
LÍDER DE PROJETO		< Com ou Sem Ressalvas >	
COORDENAÇÃO GERAL		< Com ou Sem Ressalvas >	
PATROCINADOR		< Com ou Sem Ressalvas >	
RESSALVAS / OBSERVAÇÕES			
< Descrever ressalvas/observações >			

ANEXO VIII

FORMULÁRIO LIÇÕES APRENDIDAS				
PROJETO				
< Nome do projeto >				
Nº PROCESSO SEI	< Nº processo SEI do Projeto >			
AVALIAÇÃO				
INICIAÇÃO	ETAPAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES PARA MELHORIAS
	< atividade / tarefa da avaliação >	< indique evento significativo que tenha ocorrido durante desenvolvimento do projeto >	< indique evento significativo que tenha ocorrido durante desenvolvimento do projeto >	< informar sugestões de melhorias para melhorar os resultados ou evitar problemas >
PLANEJAMENTO	ETAPAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES PARA MELHORIAS
EXECUÇÃO	ETAPAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES PARA MELHORIAS
MONITORAMENTO & CONTROLE	ETAPAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES PARA MELHORIAS
ENCERRAMENTO	ETAPAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES PARA MELHORIAS
_____			____/____/____	
LÍDER DE PROJETO			DATA	

EQSW 103/104, Bloco "C", Complexo Administrativo - Setor Sudoeste Brasília-DF,

CEP 70.670-350 • Telefone: (61) 2028-9001

<http://www.icmbio.gov.br/portal/> • <https://www.facebook.com/ICMBio>



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL