

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
Escritório de Gestão de Projetos

**METODOLOGIA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS
PMO/SEFAZ/BA**



MARÇO/2013

APRESENTAÇÃO

Este trabalho representa os esforços da assessoria técnica da Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária, da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, em traduzir o estado da arte e melhores práticas em gerenciamento de projetos para uma versão aplicável à área pública, considerando-se premissas e restrições administrativas e culturais existentes nesse meio.

Não obstante todo o trabalho de pesquisa e elaboração de uma metodologia customizada para as necessidades da secretaria, o principal objetivo do desenvolvimento e adoção de processos e técnicas de gerenciamento de projetos é a ampliação das taxas de sucesso na execução de projetos estratégicos, representando um maior e melhor aproveitamento dos resultados e benefícios possíveis para cada iniciativa estratégica realizada, com a valorização do planejamento e monitoramento de atividades, sem esquecer da importância e do impacto resultante do envolvimento das pessoas em cada ação.

Para entendimento de todo o processo de trabalho desenvolvido até o momento, apresentamos uma contextualização da SEFAZ/BA e histórico referente a seu plano estratégico e momento de criação do Escritório de Gestão de Projetos, como foi estruturado e proposta de funcionamento; com a descrição da metodologia de gerenciamento de projetos propriamente dita, definição de processos internos e padrões para elaboração, planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos estratégicos.

Assumindo a função de assessoria e consultoria o Escritório de Gestão de Projetos disponibiliza técnicas, ferramentas e padrões para que os gestores e gerentes de projetos possam alcançar melhores resultados no desenvolvimento de projetos alinhados ao plano estratégico. Esta metodologia e seus instrumentos estão disponibilizados online no site do escritório, de modo que o conhecimento gerado com a prática do gerenciamento de projetos esteja ao alcance de todos os servidores e demais interessados no alcance dos resultados estratégicos esperados pela secretaria.

Março, 2013

Escritório de Gestão de Projetos SEFAZ/BA

SUMÁRIO

I. CONTEXTUALIZAÇÃO

II. HISTÓRICO

2.1. Modelo do Planejamento Estratégico SEFAZ

2.2. Etapas de execução dos projetos do Plano Estratégico

2.3. Categorização e Priorização de Projetos

III. IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

3.1. Fases de Planejamento e Implantação

3.2. Ações de implementação da Gestão de Projetos

IV. REDE COLABORATIVA DE GESTÃO DE PROJETOS

4.1. Função e Responsabilidade do Gerente de Projeto

4.2. Perfil e Competências do Gerente de Projetos

V. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SEFAZ

5.1. Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos

5.2. Estrutura de projetos SEFAZ

VI. PLANOS DE PROJETOS SEFAZ

6.1. Termo de Abertura de Projetos

6.2. Plano de Projeto

6.3. Relatório de Status do Projeto

6.4. Análise Comitê de Mudanças

VII. GLOSSÁRIO

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia realizou seu plano estratégico em agosto de 2007, ratificando sua missão e definindo a visão e valores com os quais a organização se identifica. No processo de planejamento estratégico foram definidos quatro objetivos globais que posteriormente foram detalhados em ações e projetos para o período de 2008 a 2011, conforme abaixo:



Figura 1 Plano Estratégico SEFAZ 2008/2011

Fonte: Página institucional Sefaznet

Respaldada pelas atribuições regimentais e visando dar suporte técnico, ferramental e metodológico às diversas ações planejadas pelas demais superintendências, a SGF - Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária elaborou uma metodologia para acompanhamento dos planos de ação junto às áreas de negócio da SEFAZ, considerando as demandas específicas e relevância dos projetos e ações para o plano estratégico. O foco das ações da SGF fundamenta-se na prática da gestão estratégica, buscando através de uma metodologia clara e objetiva, facilitar o processo de decisão e gerenciamento no nível de ação dos projetos, bem como, o entendimento e participação dos envolvidos nos processos que dão suporte para o alcance dos objetivos globais.

Concomitantemente à elaboração do plano estratégico, a SGF planejou a instalação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) para atuar na coordenação, disseminação e aplicação de metodologia específica para o gerenciamento de projetos desenvolvidos na SEFAZ, visando possibilitar um acompanhamento criterioso e técnico dos processos inerentes ao desenvolvimento dos projetos definidos como prioritários no plano estratégico da organização, de modo que a SGF possa conduzir, acompanhar e subsidiar as demais áreas na execução de programas e projetos vinculados ao planejamento estratégico, redesenho de processos e outras atividades necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação apresentados a alta administração.

O EGP/SEFAZ visa atender a necessidade de acompanhamento e controle na execução e desenvolvimento dos projetos, através da melhoria da gestão e vem sendo implementado desde abril de 2008 com o fim específico de subsidiar os gestores e gerentes de projetos das diversas unidades da SEFAZ, atuando como assessoria técnica, metodológica e instrumental, no que se refere às melhores práticas sobre gerenciamento de projetos.

A estruturação de um Portfólio de Projetos Estratégicos na SEFAZ propicia além da identificação, o acompanhamento e controle desses projetos, através da implantação e disseminação da metodologia de Gerenciamento de Projetos preconizada pelo PMI¹ e adotada pelo Governo do Estado através da Secretaria de Administração (SAEB).

¹ PMI - Project Management Institute (PMI®) é uma organização que orienta e regulamenta o Gerenciamento de Projetos internacionalmente, com a divulgação das melhores práticas e desenvolvimento de padrões para a gestão de projetos.
Fonte: www.pmi.org.br

II. HISTÓRICO

2.1 Modelo do Planejamento Estratégico SEFAZ

O modelo escolhido para o Plano Estratégico 2008/2011 contemplou a definição de missão, visão, discussão da matriz SWOT², na qual foram identificadas as forças e fraquezas internas da organização, bem como as ameaças e oportunidades de crescimento oriundo da análise do ambiente externo.

Como resultados dessa análise foram definidos os quatro objetivos globais do Plano Estratégico para o período 2008/2011.

- Incremento Real da Receita;
- Alcance do Equilíbrio Fiscal;
- Excelência na Gestão de Pessoas;
- Melhoria da Qualidade do Atendimento

A partir dessas definições os participantes e representantes das diversas unidades da SEFAZ elaboraram um plano de ação para cada objetivo global, identificando programas e projetos relevantes para o alcance dos objetivos globais, com a definição de responsáveis e limites de prazo para sua execução e desenvolvimento.

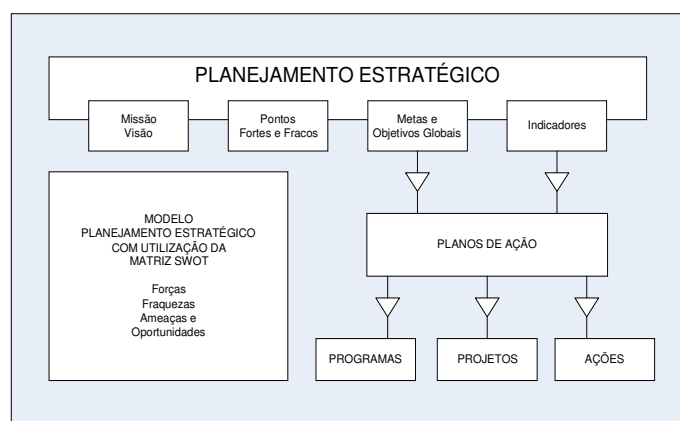


Figura 2 Esquema da estrutura original do Plano Estratégico 2008/2011

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos SEFAZ (2009)

² Strengths (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

Em paralelo ao desenvolvimento e acompanhamento dos planos de ação pelos responsáveis, ao longo do tempo, os projetos foram se ajustando às questões de contingenciamento e disponibilidade de recursos, conforme relacionados nos componentes do Plano de Aquisição do PROMOSEFAZ – Programa de Modernização da SEFAZ (PA/PROMOSEFAZ) do período, sendo necessário atualizar os indicadores de desempenho e desenvolvimento dos projetos/metasp para alcance de cada objetivo global, o que requereu dos gestores a responsabilidade na definição de estratégias de ação para alcance dos objetivos, bem como instrumentos de medição e verificação dos trabalhos e correção de rumo.

Em relação ao desenvolvimento dos planos de ação das unidades, era da responsabilidade da SGF revisar, acompanhar e dar suporte técnico e metodológico aos responsáveis pelos projetos listados originariamente, de modo a mapear os projetos em andamento, os que mantinham relação estratégica com os objetivos globais e os contemplados pelo PA/PROMOSEFAZ.

2.2 Etapas de elaboração do Plano Estratégico

A elaboração do Plano Estratégico 2008/2011 ocorreu através do desenvolvimento dos Planos de Ação das unidades, com a execução, acompanhamento e controle dos programas e projetos relacionados por objetivo global pelos gestores responsáveis, conforme segue:

1ª Etapa – Realização do Plano Estratégico da SEFAZ

Realizado pelo GASEC em agosto de 2007

- Seminário Integrado – Comitê Estratégico e representantes das unidades fazendárias;
- Definição e validação da Missão, Visão e Objetivos Estratégicos da SEFAZ;
- Definição de Diretrizes Globais para a Instituição;
- Elaboração do Plano Estratégico 2008-2011.

2ª Etapa - Elaboração do Plano de Ação das Unidades

Realizado pelos gestores entre agosto e dezembro de 2007.

- Definição de programas, projetos e ações para alcance dos objetivos globais;
- Definição de responsáveis para acompanhamento dos projetos e ações.

3ª Etapa - Divulgação Organizacional

Realizado pela ASCOM em junho/08

- Elaboração de campanha de divulgação interna do plano estratégico e planos e ação das unidades.

2.3 Categorização e Priorização de Projetos

Visando elaborar o novo plano de ação com foco direcionado para as ações executivas, acompanhamento e suporte às demais áreas da SEFAZ, foi demandado aos gestores responsáveis que informassem a situação atual de cada item lançado no plano de ação estratégico de sua unidade, considerando as questões abaixo, para alimentação do sistema de gestão estratégica FlexSi.

- A ação destacada foi iniciada ou tem data determinada para seu início?
- Quais as atividades a serem executadas, produtos ou serviços que serão entregues ao final da ação?
- Foi definido responsável direto pelo desenvolvimento da ação?
- A ação destacada está contemplada no Plano de Aquisição do PROMOSEFAZ ou mantém alguma relação com outra ação maior, mesmo que de outra área?
- Definição de metas e prazo de realização.

A classificação dos projetos seguiu a hierarquia abaixo:

- **Portfólio:** Desdobramento dos objetivos globais e metas estratégicas que compreendem programas específicos por áreas de atuação;
- **Programa:** Agrupamento de projetos por objetivos, produtos, serviços ou áreas de interesse;
- **Projeto:** Produto ou serviço único com data de início e término determinado. Diferencia-se de processo pela especificidade, não é continuado e é identificado por ter um único responsável por seu desenvolvimento e/ou acompanhamento;
- **Subprojeto:** Mantém relação com características do projeto, porém com escopo mais restrito ou específico. Também identificado por um responsável por seu desenvolvimento e/ou acompanhamento;
 - **Pacote de trabalho:** subdivisão de projetos e/ou subprojetos em:
 - **Atividade:** subitem dos pacotes de trabalho com indicação de responsável
 - **Entrega** – produto das atividades

Esquema de classificação dos programas e projetos no sistema de gerenciamento de projetos e gestão estratégica SEFAZ.

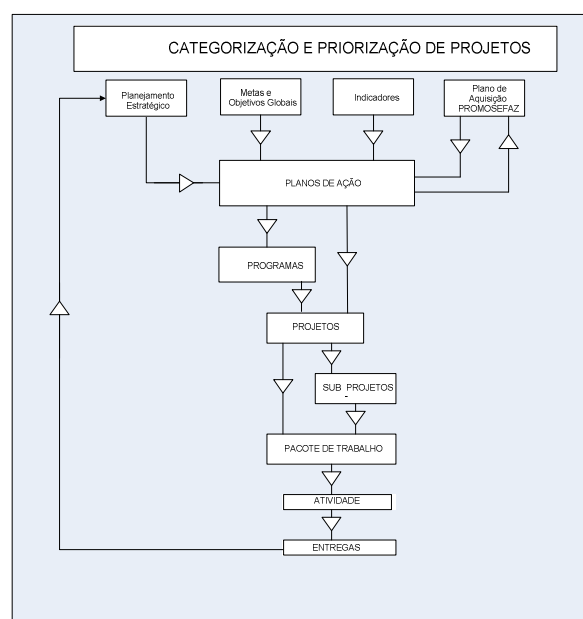


Figura 3 Esquema da estrutura final do Plano Estratégico 2008/2011

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos SEFAZ (2009)

III. IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

A implantação do Escritório de Gestão de Projetos da SEFAZ tem como objetivo prover a secretaria de uma unidade de suporte metodológico e ferramental para acompanhar os responsáveis pelo desenvolvimento de projetos estratégicos e suas equipes, com foco no alcance dos Objetivos Globais definidos no Plano Estratégico da organização.

A SEFAZ possui estrutura organizacional funcional na qual o poder está centrado na hierarquia e distribuído pelo organograma. Não há na estrutura apresentada a representação da posição do gerente de projetos, sendo essa função exercida por gestores ou técnicos em suas rotinas de atividades funcionais nas unidades.

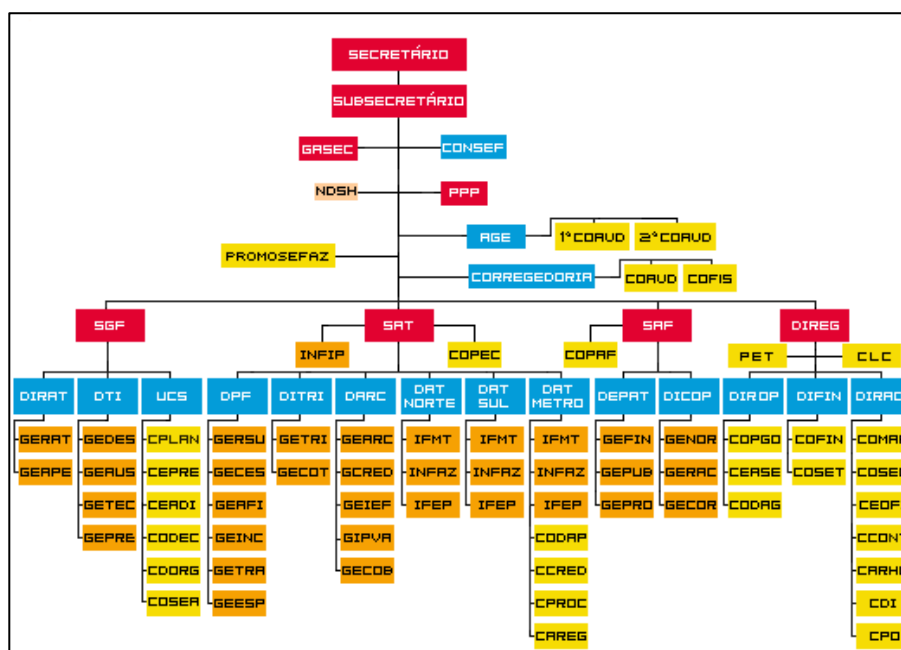


Figura 4 Organograma da SEFAZ

Fonte: Intranet SEFAZ

Através da aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos customizada para a SEFAZ, o escritório propõe um modelo de matriz balanceada que procura flexibilizar a estrutura existente, através do reconhecimento e fortalecimento da função de gerência de projetos e da formação de equipes específicas para projetos estratégicos.

Na figura abaixo os retângulos em destaque representam os membros das equipes envolvidas em atividades de projetos em suas unidades, subordinados aos gerentes funcionais.

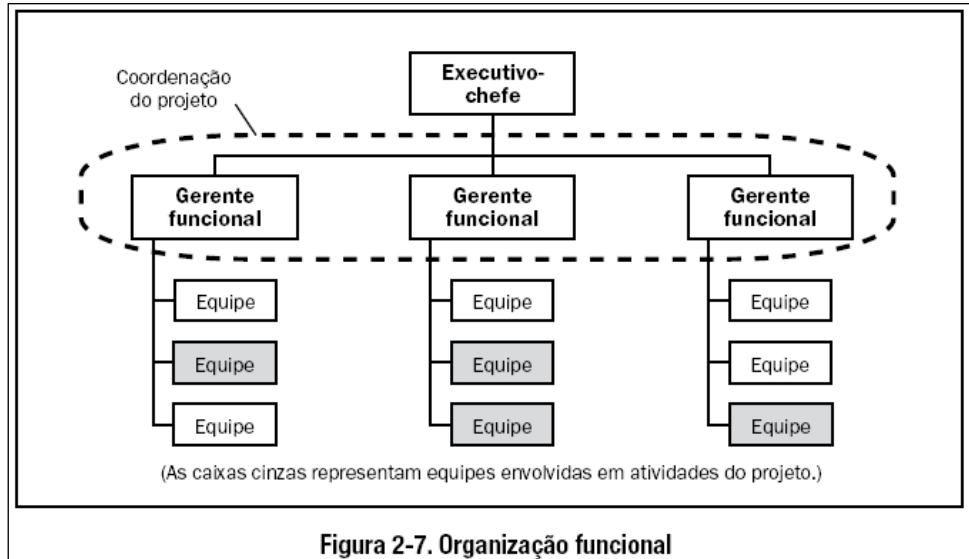


Figura 5 Organização Funcional
 Fonte: PMBOK 4ª edição / 2008

A figura a seguir demonstra como as equipes dos projetos são formadas em uma organização de matriz balanceada, sendo compostas por membros de diversas unidades sob coordenação de um gerente ou coordenador de projetos que são acompanhados pelo escritório de projetos.

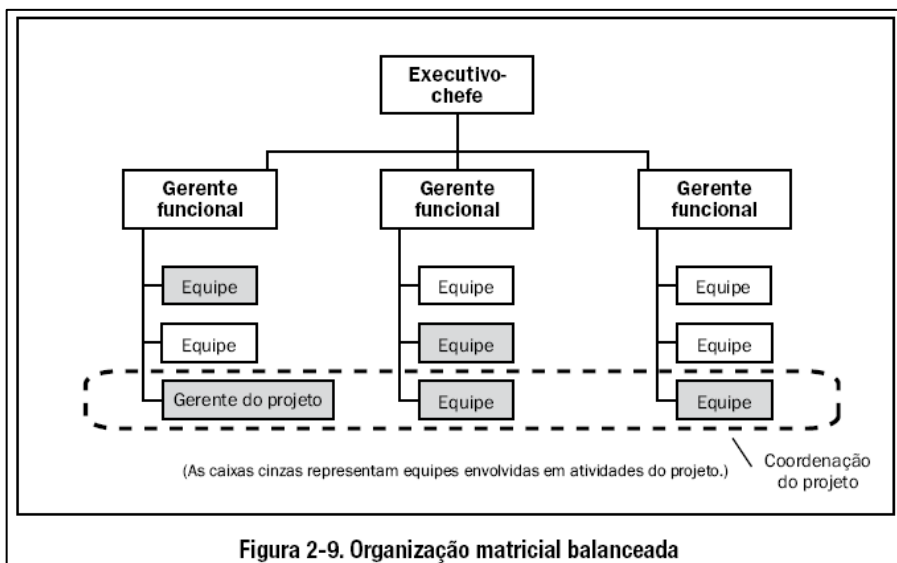


Figura 6 Organização Matricial Balanceada
 Fonte: PMBOK 4ª edição /2008

Durante o desenvolvimento dos projetos os membros da equipe continuam na execução de suas atividades de rotina nas unidades, contudo o projeto tem estrutura administrativa reconhecida na organização, o que facilita o relacionamento com os gerentes funcionais e as demais interações necessárias para realização do projeto.

No período entre 2008 e 2012 alguns projetos estratégicos da SEFAZ foram estruturados conforme metodologia e estão em pleno desenvolvimento, destacando-se o FIPLAN³, Redesenho da SAT e Redesenho da SAF⁴.

3.1 Fases de Planejamento e Implantação

FASE I - 2008/2009

- Inventário dos Projetos: Realização do Inventário de Projetos relacionados nos planos de ação das unidades a fim de alinhá-los aos objetivos globais da Sefaz;
- Categorização e Priorização dos Projetos: Definição e indexação dos projetos por categoria e prioridade, considerando os objetivos globais do plano estratégico da SEFAZ e o plano de aquisição do PROMOSEFAZ;

FASE II - 2010/2011

- Suporte técnico e metodológico: Acompanhamento de gestores responsáveis por Projetos Aplicativos PDG (projeto realizado pela UCS)
- Gestão de Aplicativos: Gerir os lançamentos e atualização de status de projetos do portfólio nos sistemas de gestão estratégica FlexSI (conforme plano estratégico em desenvolvimento no período)

³ FIPLAN: Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças

⁴ Redesenhos SAT e SAF: Redesenho de Processos das áreas tributária e financeira - projetos simultâneos desenvolvidos nas Superintendência de Administração Tributária e Superintendência de Administração Financeira.

- Disponibilização e manutenção do EGPe: Disponibilização do Escritório de Gestão de Projetos - eletrônico na internet SEFAZ.

FASE III - 2012/2013

- Sistema de Gestão de Projetos: Aquisição, disponibilização e acompanhamento de projetos através de Sistema de Acompanhamento de Portfólio, Programas e Projetos.
- Indicadores e Metas dos Objetivos Globais: Definição de indicadores e metas de desenvolvimento e execução dos projetos relacionados no portfólio de projetos estratégicos.
- Gestão de Portfólio: Elaboração do Mapa de Acompanhamento Gerencial para disponibilização aos gestores de informações sobre status de ações e responsáveis pela execução dos projetos por unidade.
- Oficialização do EGP: Inclusão das atribuições regimentais do EGP na estrutura hierárquica da SEFAZ, com definição de perfis e competências profissionais e comportamentais para a equipe interna e para os gerentes de projetos integrantes da Rede Colaborativa de Gestores de Projetos – RCGP.
- Estruturação do Escritório de Gestão de Projetos: Disponibilização de estrutura física e disponibilização de recursos humanos para a disseminação e acompanhamento da metodologia e demais ações da gestão de projetos.

FASE IV - 2014/2015

- Implantação Escritório de Gestão Integrada - Contratação de consultoria para estruturação e implantação do escritório integrado de gestão estratégica, processos e projetos, revisão de metodologia, estrutura e ferramentas.
- Avaliação de maturidade - Definição de parâmetros e metodologia para avaliação e análise de maturidade de gestão de projetos.

3.2. Ações de implementação da Gestão de Projetos

- **Elaboração de Planos de Projetos**

Desenvolvimento de padrões e templates para elaboração, planejamento, monitoramento e controle de projetos a serem utilizados pelos gerentes e equipes de projetos, disponibilizados via EGPe.

- **Desenvolvimento do EGPe**

Criação, disponibilização e gerenciamento de hot site via intranet para apresentação e operacionalização do escritório de gestão de projetos, com disponibilização de documentação e conteúdo sobre o plano estratégico, formulários para elaboração de projetos e demais informação sobre as áreas de conhecimento de projetos, com acesso livre a todos os servidores da SEFAZ.

- **Capacitação de Gestores**

Desenvolvimento de curso para capacitação de gestores, técnicos e gerentes de projetos sobre conteúdo teórico da gestão de projetos e uso da metodologia desenvolvida para a SEFAZ.

- **Assessoria técnica e metodológica**

Acompanhamento dos gestores com foco na elaboração e planejamento de escopo, cronograma e demais planos de projetos para alinhamento dos trabalhos ao Plano Estratégico.

- **Modelagem de processos da gestão de projetos**

Escrita BPMN do processo de gestão de projetos com descrição dos processos internos para elaboração, planejamento, execução, monitoramento e controle de projetos, abrangendo as diversas áreas de conhecimento. Mapas em anexo.

IV. REDE COLABORATIVA DE GESTÃO DE PROJETOS

Para que se alcance o nível desejável de relacionamento entre as equipes, o EGP propõe atuar na estruturação de uma Rede Colaborativa entre os gestores auxiliando as unidades envolvidas nos projetos, a fim de garantir

um bom desempenho e realização dos processos durante a execução dos projetos. A RCGP - Rede Colaborativa de Gestão de Projetos deve ser composta por servidores que exerçam a função de gerente de projeto indicados pelas unidades, conforme o escopo e necessidade específica de cada projeto.

A atuação da RCGP entre os gerentes funcionais indicados pressupõe uma autonomia metodológica do EGP sobre os assuntos referentes a projetos, mantendo-se a ligação hierárquica com a SGF no que se refere ao trato administrativo com as unidades envolvidas.

Esquema de atuação da RCGP do EGP na estrutura organizacional

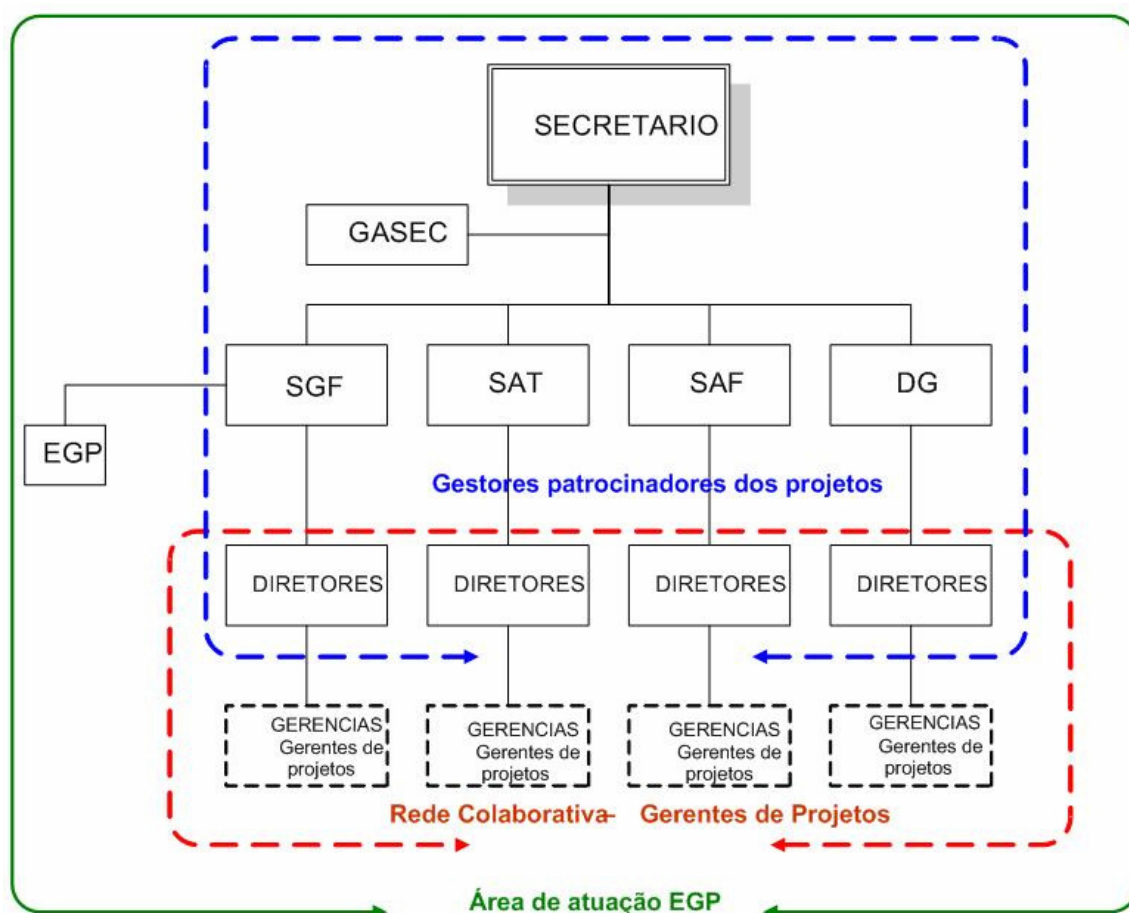


Figura 7: Estrutura da Rede Colaborativa de Gestores de Projetos para a gestão de projetos na SEFAZ
 Fonte: Escritório de Gestão de Projetos SEFAZ (2009)

Dentre os objetivos a serem alcançados com a implantação do Escritório de Gestão de Projetos destacam-se:

- Formatar o portfólio de programas e projetos relevantes para alcance dos objetivos estratégicos da SEFAZ, conforme plano estratégico;
- Identificar aplicativos e ferramentas de tecnologia para suporte ao gerenciamento dos projetos;
- Gerir o Sistema de Gestão e Acompanhamento de Projetos;
- Identificar perfis e competências necessárias aos gestores, gerentes e líderes de projetos;
- Estabelecer uma rede colaborativa de atuação entre os gestores fazendários visando à condução, acompanhamento e subsídio as áreas fazendárias na execução de programas e projetos vinculados ao plano estratégico, redesenho de processos e outras atividades necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação da organização;
- Subsidiar o plano de capacitação para desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores, gerentes e líderes de projeto;
- Gerir o EGPe – Escritório de Gestão de Projetos eletrônico, na intranet SEFAZ, para acompanhamento de projetos e gestores/gerentes de projetos;
- Disseminar e acompanhar, através de suporte técnico e metodológico, o uso de modelos e formulários de execução e controle no gerenciamento dos projetos;
- Promover e acompanhar o desenvolvimento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

4.1 Função e Responsabilidade do Gerente de Projeto

É o gerente de projetos quem tem a função de planejamento, execução e controle do projeto, sendo o responsável direto pela integração dos processos e equipes, devendo realizar um gerenciamento eficaz através de

avaliação e controle de cada fase do trabalho. Sua postura como líder e gestor de processos e pessoas está diretamente ligada ao resultado e desempenho do projeto, uma vez que cabe a ele munir-se de técnicas e ferramentas para realizar uma efetiva gestão em todas as áreas do gerenciamento do projeto, com foco no escopo, custo e prazo, sem esquecer dos recursos humanos e demais aspectos importantes para minimizar os riscos inerentes a todo projeto.

As habilidades técnicas e comportamentais exigidas ao gerente de projeto estão ligadas principalmente à área de planejamento e integração do projeto, não sendo obrigatório que tenha conhecimento específico da área de negócio, uma vez que deve providenciar a formação de uma equipe multidisciplinar para garantir que todas as áreas sejam bem executadas. Porém, é de fundamental importância conhecimentos administrativos e gestão de pessoas, gestão de conflitos e negociação, além de habilidades como flexibilidade e empreendedorismo para o bom desempenho dessa função.

4.2 Perfil e Competências do Gerente de Projetos

A função de gerente de projetos exige um perfil específico para o servidor que deseja se integrar à rede colaborativa para exercer as atividades de gestão de projetos na organização. É exigido do gerente de projetos uma atuação muito mais direcionada a conhecimentos e habilidades comportamentais e relacionais do que conhecimentos técnicos sobre o projeto em execução, de modo que as ações mais importantes do gerente de projeto se concentram na integração dos recursos dos projetos – pessoas, materiais e financeiros distribuídos pelas dez áreas de conhecimento em projetos.

As competências necessárias ao desempenho da função de gerente de projetos se dividem em essenciais, gestão, comportamentais e técnicas, e fazem parte do rol de competências definidas pela Universidade

Corporativa - SEFAZ para a gestão de pessoas na SEFAZ, conforme grade a seguir:

COMPETENCIAS DO GERENTE DE PROJETO			
ESSENCIAS	GESTÃO	COMPORAMENTAIS	TÉCNICAS
Criatividade e Inovação	Gestão por Competências	Auto-desenvolvimento	Análise e Solução de Problemas
Orientação para Resultados	Gestão do Conhecimento	Comprometimento	Comunicação
Visão Sistêmica	Gestão de Performance	Influência na Organização	Empreendedorismo
	Gestão por Processos	Iniciativa	Investigação Analítica
	Gestão de Projetos	Liderança Educadora	Negociação e Administração de Conflitos
	Gestão de Recursos	Mobilização de Pessoas	Planejamento
	Gestão de Risco	Relacionamento Interpessoal	Priorização, Organização e Controle
		Resiliência	Tomada de Decisão
			Trabalho em Equipe
		Visão Estratégica	

4.2.1 Competências Essenciais

- **Criatividade e Inovação** - Identifica o que precisa ser feito e faz sem ser solicitado, gerando idéias úteis e aplicáveis, inovando ou otimizando soluções de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar/desenvolver produtos, processos ou serviços.
- **Orientação para Resultados** - Planeja e orienta o seu trabalho para os resultados a serem atingidos; estabelece objetivos e concentra esforços para atingi-los ou superá-los.
- **Visão Sistêmica** - Percebe a integração e interdependência das partes que compõe o todo, atuando de forma participativa e colaborativa, visando o compartilhamento com outras pessoas de informações e ações capazes de influenciar o futuro organizacional.

4.2.2 Gestão

- **Gestão por Competências** - Identifica gaps de competências das equipes de trabalho e participa do processo de desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de forma

que agregue valor econômico para a organização e social para o servidor.

- **Gestão do Conhecimento** - Identifica necessidades de geração, aquisição, captação, armazenamento e disseminação do conhecimento visando o compartilhamento do conhecimento e o subsídio para ações e tomadas de decisões.
- **Gestão de Performance** - Atua no sistema de gestão da performance utilizando-se de metodologias, ferramentas e indicadores na busca de soluções integradas para a gestão da performance da sua unidade, tendo em vista os objetivos estratégicos da organização.
- **Gestão por Processos** - Identifica, integra, uniformiza e gerencia recursos necessários, com o apoio de ferramentas de gestão e de tecnologia para assegurar a eficiência dos processos e o alcance dos resultados organizacionais.
- **Gestão de Projetos** - Utiliza métodos e técnicas de elaboração, desenvolvimento e acompanhamento de projetos para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, considerando a metodologia específica, através da mobilização de recursos técnicos e humanos.
- **Gestão de Recursos** - Gerencia o uso de recursos financeiros e materiais, com base em princípios orçamentários e diretrizes financeiras, direcionando a sua aplicação com redução de custos, melhoria contínua da qualidade e comprometimento com os resultados.
- **Gestão de Risco** - Identifica potenciais problemas e eventuais riscos apresentando solução para questões técnicas, estimando o impacto potencial e indicando alternativas de solução para reduzir as ameaças até um nível aceitável ou para alcançar as oportunidades que se apresentem.

4.2.3 Competências Comportamentais

- **Auto-desenvolvimento** - Busca desenvolver-se profissionalmente com motivação e iniciativa própria ou aproveitando oportunidades

oferecidas pela organização, mantendo-se em contínuo processo de aprendizagem.

- **Comprometimento** - Realiza atividades com responsabilidade e compromisso, de acordo com missão, visão, valores e objetivos da organização, atuando de forma ética no exercício de suas funções.
- **Influência na Organização** - Interage com as diversas unidades da organização, articulando, apoiando e influenciando a construção e a disseminação do conhecimento, com a finalidade de dar sustentação a projetos e processos.
- **Iniciativa** - Realiza suas atividades de forma proativa e espontânea, desenvolve o trabalho com dinamismo e determinação primando pela eficiência e qualidade.
- **Liderança Educadora** - Educa através do exemplo, comunicando-se de forma objetiva, ética e transparente com seus colaboradores; valoriza o processo de educação e aprendizagem da equipe e pares, identificando as necessidades de desenvolvimento, propondo ou modificando tarefas, reconhecendo as competências instaladas auxiliando o desenvolvimento de novas competências.
- **Mobilização de Pessoas** - Mobiliza pessoas em torno de metas, processos e projetos, para a obtenção de resultados eficazes dos objetivos propostos, influenciando e estimulando o comprometimento, a motivação e a cooperação da equipe.
- **Relacionamento Interpessoal** - Desenvolve e mantém relações interpessoais construtivas e interage cooperativamente, reconhecendo, valorizando e adaptando-se às diferenças individuais, mantendo uma ampla e eficiente rede de contatos internos e/ou externos, contribuindo para um clima organizacional favorável.
- **Resiliência** - Adapta-se com facilidade a novas situações propostas, aceitando mudanças inerentes ao processo organizacional e desenvolve suas atividades com ponderação e autocontrole, mantendo o equilíbrio mesmo em situações adversas.

4.2.4 Competências Técnicas e Comportamentos Observáveis

- **Análise e Solução de Problemas** - Identifica as medidas de performance críticas, analisando alternativas técnicas para a solução de problemas agindo de modo corretivo e/ou preventivo.
- **Comunicação** - Transmite informações com clareza, coerência e objetividade; recebe informações com empatia e interesse, certificando-se do entendimento da mensagem; utiliza-se dos meios de comunicação da organização de forma ética e profissional.
- **Empreendedorismo** - Atua como agente de transformação empreendendo e transformando idéias em ações que contribuam para alcance de resultados no curto, médio e longo prazo.
- **Investigação Analítica** - Aplica seu pensamento com lógica e atenção concentrada nas atividades de pesquisa, investigação e diagnóstico de fatos, informações, dados e ações, analisando as questões inerentes à atividade, de forma precisa e criteriosa.
- **Negociação e Administração de Conflitos** - Identifica situações de conflito, analisando as variáveis envolvidas e suas possíveis causas e participa de processos de negociação contribuindo para o consenso em situações adversas, considerando interesses das partes envolvidas e o cumprimento da legislação pertinente, priorizando os objetivos e resultados organizacionais.
- **Planejamento** - Planeja atividades ou programas, estabelecendo prioridades, objetivos, prazos, recursos e indicadores de acompanhamento e controle, tendo em vista o cumprimento do planejamento estratégico da organização.
- **Priorização, Organização e Controle** - Atua organizadamente e controla suas atividades, priorizando as ações e delegando tarefas em conformidade com o grau de maturidade do colaborador versus complexidade da tarefa e seu impacto nos resultados organizacionais.
- **Tomada de Decisão** - Adota decisões com base em diagnósticos objetivos e informações fidedignas, considerando riscos e

oportunidades dentro da sua competência e identifica alternativa mais adequada para a solução de um problema.

- **Trabalho em Equipe** - Integra, coopera e compartilha objetivos comuns nos trabalhos em equipe contribuindo para a sinergia do grupo no alcance dos resultados organizacionais.
- **Visão Estratégica** - Analisa cenários, identificando forças e fraquezas da organização, bem como oportunidades e ameaças externas, atuando com foco na consecução dos objetivos estratégicos da organização relacionados à sua área de competência e identificando variáveis que impactam nos resultados da organização.

V. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SEFAZ

A metodologia de gestão de projetos desenvolvida pelo Escritório de Gestão de Projetos (EGP) partiu do princípio de que era necessário identificar nos planos de ação das unidades projetos qualificados como estratégicos, estruturantes ou de apoio e entre eles, os de prioridade alta, média ou baixa. A partir desses dados foi elaborado um portfólio de projetos alinhados com o plano estratégico da SEFAZ, sobre os quais os gestores aplicam esforço de realização e controle administrativo para que sejam executados.

Seguindo as melhores práticas indicadas no PMBOK®⁵, o gerenciamento de projetos é estruturado em dez áreas de conhecimento que contemplam 47 processos internos nas fases de planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos, conforme segue:

⁵ PMBOK ® - Project Management Body of Knowledge – Guia com as melhores práticas em gerenciamento de projetos divulgados pelo PMI, 5ª edição, em processo de atualização em 2012/13. Fonte: www.pmi.org.br

Fluxo de Processos Guia PMBOK 5a edição

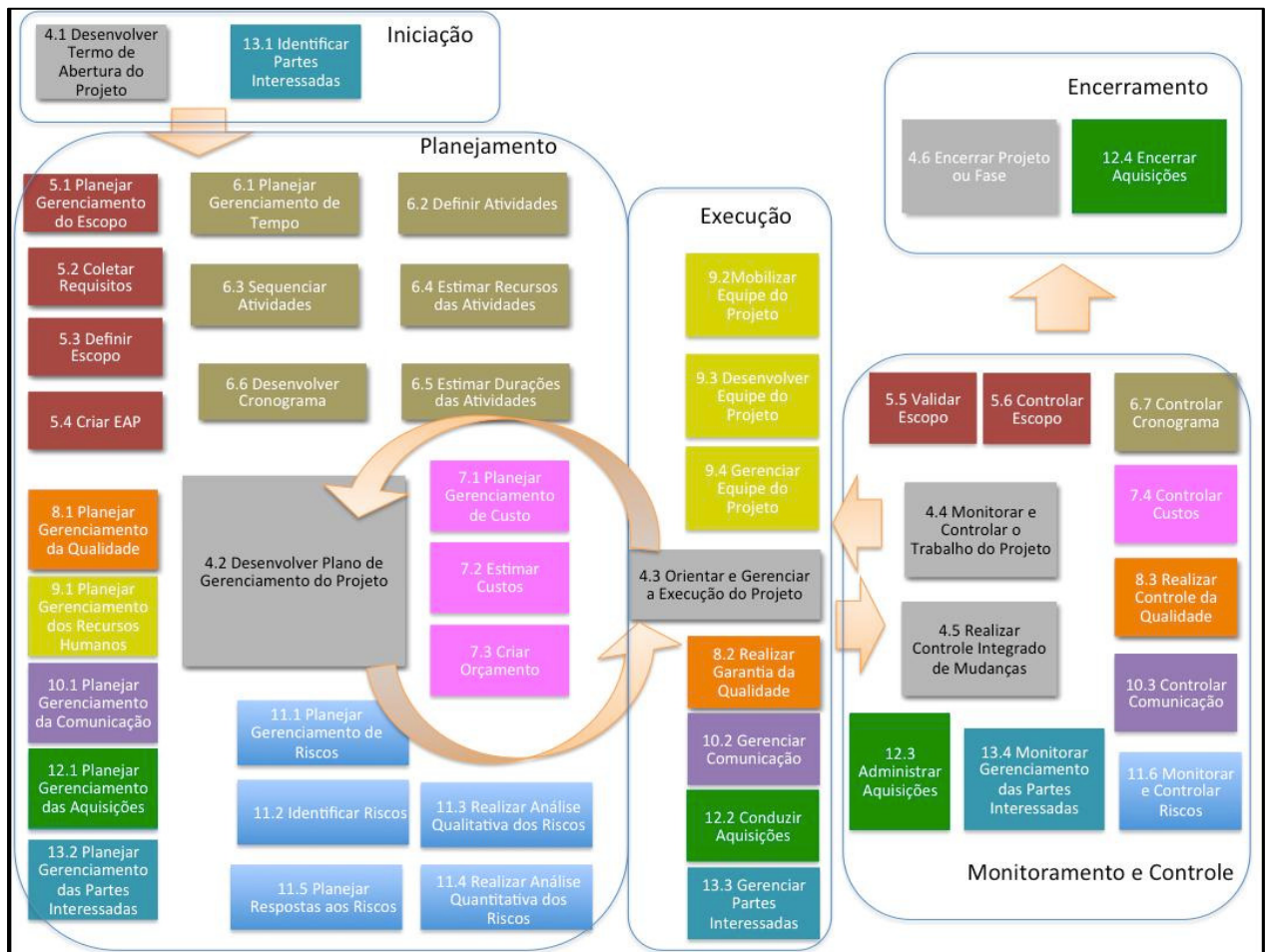


Figura 8: (Obs.: Provisório em março/2013)

Fonte: <http://blog.mundopm.com.br/2012/03/07/guia-pmbok-5a-edicao/>

A. Áreas de conhecimentos aplicados a projetos:

- Gerenciamento da Integração,
- Gerenciamento do Escopo,
- Gerenciamento do Prazo,
- Gerenciamento dos Custos,
- Gerenciamento da Qualidade,
- Gerenciamento dos Recursos Humanos,
- Gerenciamento da Comunicação,
- Gerenciamento dos Riscos,
- Gerenciamento das Aquisições,
- Gerenciamento das Partes Interessadas.

B. Fases de desenvolvimento dos projetos:

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

C. Ciclo de vida dos projetos:

- Identifica a fase de desenvolvimento em que o projeto está, de modo a subsidiar o acompanhamento e controle de entrega de pacotes de trabalho definidos em cada fase.

5.1 Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos

5.1.1. Gerenciamento da Integração do Projeto

Formalização e integração de todas as áreas e etapas de desenvolvimento do projeto, apresentada a partir da Declaração do Escopo que esclarece dúvidas da equipe do projeto sobre a real validade ou necessidade do projeto. A formalização através do Termo de Abertura do Projeto identifica a data de início e término, o escopo e os responsáveis pelo projeto, suas responsabilidades e autonomia, ajudando a gerenciá-lo com a definição de parâmetros para sua execução. Essa área registra os processos de monitoramento, controle e orientação durante a execução do projeto. Encerra oficialmente o projeto, dando subsídios para análise posterior do histórico de melhores práticas e seus pontos fortes e fracos.

5.1.2. Gerenciamento de Escopo do Projeto

A definição e delimitação do escopo é fator chave para o sucesso do projeto, nesta área são definidos parâmetros e limites para a execução do que foi especificado. Quanto mais bem especificado, maior nível de controle da execução se obtém nas diversas fases do projeto. Escrever a definição do escopo é equivalente a responder quem vai fazer o que, para quem, como e por que. Essa descrição é fundamental para que o projeto seja estruturado em planos de ação, cronogramas e programação de entregas pelos responsáveis técnicos. Nesta etapa, após a descrição do escopo, é elaborado uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) na qual são relacionados todas as atividades

necessárias para a execução do escopo total do projeto. Importante esclarecer a diferença entre escopo do projeto e escopo do produto:

- **Escopo do projeto** define o que será produzido e de que modo serão geridos e monitorados os trabalhos necessários para se obter as entregas previstas, como e por quem serão desenvolvidos os processos internos do projeto;
- **Escopo do produto** se refere às especificações técnicas do que será produzido ou adquirido, bens e serviços, e tudo o que vai ser gerado e entregue durante a execução do projeto.

5.1.3. Gerenciamento do Prazo do Projeto

Descrição de início e término previsto para a realização das atividades elencadas na EAP do projeto, através de planejamento, elaboração e controle de cronograma. No cronograma estão relacionados os recursos necessários para a realização das atividades e tarefas, o responsável pela ação, o seqüenciamento e inter-relacionamento das atividades, e a relação entre seu desenvolvimento e a área de custos. Nesta área é elaborada a linha de base sobre a qual se pode acompanhar o desempenho de outras áreas como custos, recursos humanos ou riscos. Importante esclarecer a diferença entre tempo e prazo em projeto.

- **Tempo** é uma linha continua na qual se estima um período para execução de atividades e tarefas, em dias, meses ou anos, estimados conforme complexidade do escopo e outras variáveis que impactam a execução do cronograma proposto, como custos, riscos, disponibilidade da equipe;
- **Prazo** é a definição do intervalo de tempo necessário para a realização da tarefa, com definição de datas de início e término para cada item especificado.

5.1.4. Gerenciamento de Custos do Projeto

Identificação dos custos global, fixo e variável do projeto, envolvendo os processos internos de estimativa, orçamentação e orçamentos, monitoramento e controle dos custos, considerando também se o projeto terá um centro de custos ou se terá os custos e desembolsos distribuídos pelas unidades envolvidas em seu desenvolvimento. Nesta área, a depender dos objetivos e escopo do projeto, é possível aplicar técnicas de valor agregado para identificação do retorno do investimento considerando-se o benefício

sobre o custo, valor presente, desembolso versus desempenho, além de estimativas de orçamento planejado, orçado e/ou executado. Existe um alinhamento imbricado com a área de prazo, uma vez que o desenvolvimento de atividades aciona o desembolso financeiro do projeto, gerando desse modo linhas de base e de desenvolvimento sobre as quais pode-se monitorar a gestão básica do projeto.

5.1.5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Área de conhecimento que analisa a capacidade de entregar o que foi planejado, a partir da análise e acompanhamento da definição de escopo e controle de qualidade nos processos de execução dos produtos ou serviços. Incluem-se especificações de sistema, critérios e normas internas a serem observadas pelas equipes de execução do escopo.

5.1.6. Gerenciamento de Recursos Humanos

Nesta área o foco está na equipe do projeto e nos objetivos do escopo do projeto. Analisa-se o dimensionamento e competência da equipe para o desenvolvimento das atividades e funções necessárias à realização das atividades do projeto a fim de minimizar os riscos inerentes de atrasos, utilização de recursos financeiros e materiais, e qualidade final das entregas. Cabe ao gerente de projeto definir e identificar o perfil dos integrantes das equipes, os inter-relacionamentos entre elas, além de conhecer e atender suas necessidades de capacitação visando o bom desempenho das tarefas distribuídas a cada um.

5.1.7. Gerenciamento de Comunicação do Projeto

Garantir o registro e disponibilização da documentação gerada nos processos internos de desenvolvimento do projeto de modo eficaz, propiciando a análise e utilização do histórico das práticas e lições aprendidas no projeto, com foco na gestão do conhecimento organizacional. Nesta área identificam-se as pessoas envolvidas, partes interessadas e agentes externos com influência ou influenciados pelo projeto, analisa-se a necessidade de conhecimento e recebimento de informações de cada parte individualmente e/ou em grupos, conforme relevância, nível de interesse e grau de influencia sobre o projeto.

5.1.8. Gerenciamento de Riscos do Projeto

A gerência dos riscos em projetos atua com foco na avaliação quantitativa e qualitativa para previsão e planejamento de respostas a riscos conhecidos, através da elaboração de planos de controle, respostas e mitigação de riscos envolvidos no projeto. Os riscos podem ser negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades). Esse planejamento almeja a redução ou eliminação da possibilidade de acontecimento das ameaças conhecidas em todas as áreas do projeto e o aumento, ou o melhor aproveitamento das oportunidades, propiciando a equipe estar atenta ao surgimento de riscos desconhecidos durante o desenvolvimento dos trabalhos, aguçando a percepção para o que pode vir a acontecer. Um risco conhecido (qualificado e quantificado) deve ser evitado ou atenuado, um risco "desconhecido", uma vez que ocorra, deve servir de alimentação para o compêndio de "lições apreendidas" no projeto, a fim de que um projeto semelhante possa se beneficiar com o conhecimento dos casos de sucesso ou fracasso observados e registrados pela equipe. Importante considerar que para cada risco identificado é necessário planejar e definir ações fim de diminuir o impacto sobre o projeto. Se foi identificado, não pode ser considerado acidente caso ocorra, portanto a ação gerencial exige que seja evitado, e se não for possível, que seja tratado adequadamente visando a mitigação ou transferência do impacto/severidade sobre o projeto.

5.1.9. Gerenciamento de Aquisições do Projeto

Trata da área de contratos e aquisições através de tipos variados de modalidades de licitação ou compras diretas. Esta área cuida do controle de fornecedores, requisitos e critérios de validação de fornecedores, suportando as gerencias de escopo, custo, prazo e qualidade. Neste campo procede-se a abertura, monitoramento e encerramento de contratos administrativos gerados no projeto. Esta área do projeto não substitui a unidade organizacional responsável pelos processos de aquisições, no entanto, cabe ao gerente do projeto ou responsável por essas atividade, executar e monitorar as ações relativas as aquisições do projeto em conjunto com o responsável legalmente instituído pela organização. Se é do interesse do projeto, deve ser acompanhado par e passo, a fim de se garantir o cumprimento de prazos, critérios de qualidade, custos e demais aspectos relevantes para o desenvolvimento do projeto.

5.1.10. Gerenciamento das Partes Interessadas

Área específica voltada para a gestão sobre o engajamento das partes interessadas (Stakeholders) nas principais decisões e nas atividades associadas com o projeto. Acompanhamento subsidiado pela área de comunicação com foco na integração de pessoas que possuem interesse na execução do projeto, seja positiva ou negativamente, pessoas que possuem influência sobre o andamento do projeto e que podem alavancar as ações ou impedi-las de acontecerem. Necessário manter um olhar ampliado sobre os círculos por onde o projeto tramita, considerando as pessoas relevantes para o projeto internamente e externamente à organização, de modo a traçar um mapa de relacionamento político-administrativo, que oriente o gerente de projetos e equipe a planejar como atender as demandas e expectativas do stakeholders, visando aproximá-los do desenvolvimento do projeto, integrando-os para que se comprometam com o sucesso do projeto.

5.2 Gestão de portfólios, programas e projetos SEFAZ

Para orientação dos gestores e gerentes de projetos na elaboração dos planos de projetos SEFAZ foi definido uma hierarquia para portfólios, programas e projetos. A partir do detalhamento de escopo, cada projeto incorporará a estrutura necessária para facilitar e otimizar recursos durante sua execução. Desse modo, a metodologia da SEFAZ propõe uma estrutura flexível para que se possa tratar vários tipos e complexidade de projetos, dependendo da demanda que se apresente ao gerente de projetos e ao EGP, conforme esquematizado a seguir:

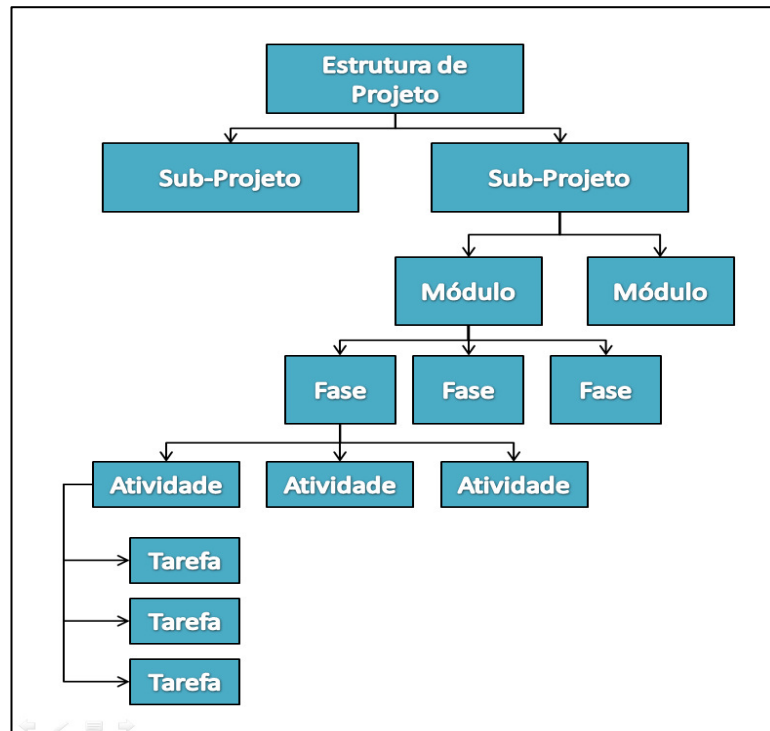


Figura 9: Estrutura para elaboração de projetos SEFAZ
 Fonte: EGP 2012

5.2.1. Gestão de Portfólios

A gestão de portfólios envolve fatores estratégicos, sociais e políticos. O vínculo dos projetos é definido em alinhamento com a estratégia da organização e pode partir do topo: análise da missão, visão, valores e plano estratégico com definição de prioridades de alocação de recursos para programas e projetos, ou da base: a partir da análise de indicadores de desempenho e sugestões técnicas/operacionais para o desenvolvimento de projetos. O foco é alcançar e realizar as estratégias definidas pela organização. Os projetos ou programas do portfólio podem ser interdependentes ou diretamente relacionados, depende do alinhamento estratégico. A gestão inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos e programas, com foco na alocação e no compartilhamento de recursos financeiros, humanos e materiais para iniciativas semelhantes ou com mesmo direcionamento.

5.2.2. Gestão de Programas

Programas são conjunto de projetos semelhantes gerenciados de forma coordenada com o objetivo de obter benefícios e controles que poderiam não ser obtidos caso os projetos fossem gerenciados de forma individual, mantendo-se a mesma lógica e vinculação necessárias aos portfólios,

porém de abrangência mais restrita. O alinhamento interno de projetos de um programa é definido a partir do conjunto de benefícios que serão produzidos, desse modo é possível incluir projetos de diversas áreas e características, desde que possam ser interligados por um mesmo objetivos e metas, possibilitando melhor gestão de stakeholders e recursos a serem disponibilizados.

5.2.3 Estrutura de Projetos e subprojetos

Os projetos são estruturados a partir da elaboração dos planos de projetos que contempla as dez áreas de conhecimento do gerenciamento. Conforme complexidade do escopo e/ou outros aspectos como cronograma, riscos, ou produtos específicos, podem sofrer subdivisões para destacar partes importantes que mereçam atenção especial ou para facilitar seu desenvolvimento,. Um projeto pode conter um ou mais subprojetos, desde que mantenha o mesmo objetivo que justifique sua realização. Tanto projetos como subprojetos, devem ser desdobrados em partes menores para gerenciamento das ações, conforme hierarquia abaixo:

- **Módulos:** subdivisão de projetos e/ou subprojetos, necessário conforme complexidade do escopo, são considerados como marcos ou principais entregas;
- **Fases:** Subdivisão de projetos, subprojetos ou módulos conforme complexidade do escopo, agrupam as atividades a serem executadas;
 - **Atividade:** subitem das fases com indicação de responsável, data de início e término, custos e outras informações que definem as ações a serem executadas, prazo máximo de execução de 40 horas a fim de monitoramento da execução,
- **Entrega:** produto das atividades, último nível a que se possa imputar responsabilidade de ação. Produz o que deve ser entregue pelo projeto.

VI. PLANOS DE PROJETOS SEFAZ

Os planos de projetos estão disponibilizados no site EGPe e são os instrumentos de elaboração, planejamento e monitoramento a serem utilizados pelo gerente do projeto e gestores envolvidos, a fim de estruturar e organizar a execução dos projetos.

Foram desenvolvidos padrões para a elaboração de:

- Termo de Abertura;
- Plano de Projeto (Detalhamento de Escopo e demais áreas de conhecimento como prazo, custos, riscos, recursos humanos, aquisições, comunicação, stakeholders);
- Relatórios de Status do Projeto;
- Análise Comitê Mudanças.

Os padrões devem ser elaborados pelos gerentes de projetos, com assessoria do EGP, analisados, revisados e autorizados gestores competentes e disponibilizados no site para consulta e acompanhamento da comunidade de projetos da SEFAZ.

6.1 Termo de Abertura de Projetos

Este padrão foi desenvolvido para identificar, autorizar e registrar projetos novos, a partir de sugestões de iniciativas estratégicas e/ou demandas oriundas das áreas técnicas. Deve ser elaborado pelo interessado na realização do projeto e conter informações que subsidie a análise e autorização do patrocinador ou gestor competente. Após a autorização formal, o projeto será cadastrado no site do escritório, dando início a primeira fase de planejamento do projeto.

1. Justificativa

Descrever qual a necessidade de realização do projeto em razão do contexto e cenários em andamento na organização. Explicitar qual o motivo para escolha desse projeto específico.

2. Objetivos e Metas

Descrever qual o objetivo geral e as principais metas a serem alcançadas. Descrever o que, quando e quanto será realizado/ entregue.

3. Resultados Esperados

Relacionar os resultados e benefícios esperados com a realização do projeto e recebimento de suas entregas

4. Principais Fases e Entregas

Listar os principais marcos, módulos ou fases de desenvolvimento do projeto e suas respectivas entregas, com duração estimada de realização, identificando quais os produtos, bens ou serviços serão construídos ou disponibilizados ao final do projeto ou de cada uma de suas fases intermediárias.

5 Principais Envolvidos

Relacionar os principais envolvidos e interessados no projeto identificando a posição que ocupa, se interno ou externo à secretaria, e qual sua relação com o projeto, seu interesse, apoio ou resistência,

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
Escritório de Gestão de Projetos

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

(NOME DO PROJETO / SUB-PROJETO)

Objetivo Global:	Programa:
-------------------------	------------------

1 JUSTIFICATIVA
(Descrever qual a necessidade de realização do projeto em razão do contexto e cenários em andamento na organização. Explicitar qual o motivo para escolha desse projeto específico)

2 OBJETIVOS E METAS
(Descrever qual o objetivo geral e as principais metas a serem alcançadas. Descrever o que, quando e quanto será realizado/ entregue)

3 RESULTADOS ESPERADOS
(Relacionar os resultados e benefícios esperados com a realização do projeto e recebimento de suas entregas)

4 PRINCIPAIS FASES E ENTREGAS
(Listar os principais marcos, módulos ou fases de desenvolvimento do projeto e suas respectivas entregas com duração estimada de realização)

Marcos <small>(Módulos, fases ou atividades)</small>	Entregas <small>(o que será executado)</small>	Duração <small>(dias, meses, anos)</small>

5 PRINCIPAIS ENVOLVIDOS
(Relacionar os principais envolvidos e interessados no projeto)

Nome	Localização	Relação com o projeto

6 ESTIMATIVA DE PRAZO E CUSTO

Início: 00/00/0000	Custo Previsto:	Fonte:
Término: 00/00/0000	Orçamento Aprovado:	Fonte:

7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
(Identificar quais as premissas e restrições que devem ser consideradas na execução do projeto, sinalizando o que é necessário que seja garantido para elevar o sucesso do projeto. Premissa é o que se considera ser muito provável que aconteça positiva ou negativamente, pode acontecer ou não; Restrição é tudo aquilo que onera ou dificulta a realização das ações do projeto, e com certeza já está posto e definido em normas, regras ou cultura por exemplo.)

8 AUTORIZAÇÃO

Indicação do Gerente do Projeto: (nome)

Data: _____	Data: _____	Data: _____
DIRETOR	SUPERINTENDENTE	SECRETÁRIO

(fap_sgf_001_TA_GP) 1

de modo a caracterizar sua participação no desenvolvimento do projeto.

6. Estimativas de Prazo e Custo

Indicar estimativa de início e término das atividades, custo estimado, se tem orçamento disponível e qual a fonte que suprirá os recursos financeiros.

7. Fatores Críticos de Sucesso

Identificar quais as premissas e restrições que devem ser consideradas na execução do projeto, sinalizando o que é necessário que seja garantido para efetivar o sucesso do projeto. Premissa é o que se considera ser muito provável que aconteça positiva ou negativamente, pode acontecer ou não; restrição é tudo aquilo que onera ou dificulta a realização das ações do projeto, e com certeza já está posto e definido em normas, regras ou cultura por exemplo. A expressão "falta de ..." não caracteriza um fator crítico de sucesso, pois ao contrário é importante relacionar o que é necessário que exista.

- Exemplo:

- Falta de equipamentos.

Quando o correto é: Necessidade de disponibilização de equipamentos adequados à demanda para a realização da atividades.

8. Autorização

Neste item, após análise da proposta, o gestor ou patrocinador responsável deve indicar quem será o gerente do projeto, demonstrando a aprovação do projeto para dar início ao processo de planejamento. Apor data e assinatura dos responsáveis pela análise e aprovação.

6.2 Plano de Projeto

Este padrão foi desenvolvido para o planejamento de todas as áreas de conhecimento envolvidas no gerenciamento de projetos, de modo a orientar a execução das atividades pela equipe e a integração das ações gerente de projeto. Pode ser acrescido de anexos com especificações técnicas, diagramas, layout's e o que mais for necessário para auxiliar o entendimento e execução do trabalho necessário para garantir as entregas previstas. Deve ser elaborado pelo gerente de projeto em conjunto com a equipe de desenvolvimento, a fim de consolidar o conhecimento e a participação de todos os envolvidos no processo.

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária Escritório de Gestão de Projetos					
PLANO DE PROJETO					
(NOME DO PROJETO / SUB-PROJETO)				(CÓDIGO EGP)	
1 DETALHAMENTO DE ESCOPO					
1.1 Descrição do Escopo <small>(Descrever o que será realizado e entregue ao final do projeto. Especificações e detalhamento técnico, como layout's e diagramas, devem ser incluídos como anexo do planejamento)</small>					
1.2 Fases, Entregas, Custos e Prazo <small>(Definir os marcos do projeto com indicação das principais entregas e responsáveis por módulos e/ou fases de execução. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o cronograma de acompanhamento devem ser elaborados em anexo)</small>					
Atividade	Início	Término	Entrega	Custo	Responsável
1.3 Excluídos de Escopo <small>(Identificar o que NÃO será contemplado, realizado ou entregue pelo projeto)</small>					
2 DISPONIBILIZAÇÃO DE EQUIPE					
<small>(Relacionar integrantes da equipe do projeto com identificação de função e competências necessárias para desenvolvimento das atividades)</small>					
Nome	Função	Competência	email	telefone	
(obrigatório)	(análise de processos)	Conhecimento BPM			
3 PRINCIPAIS ENVOLVIDOS					
<small>(Relacionar os principais envolvidos e interessados ao projeto, classificando o grau de interesse e influência sobre o resultado do projeto)</small>					
<small>Localização: SPM/SGD, Escritório Estadual, Avenida Paulista, Distrito Político, Sociedade Civil Cidade de Salvador, Estado: Bahia, Brasil, CEP: 41010-000 Cidade de Brasília: DF, Brasil, CEP: 70000-000</small>					
Nome	Envolvimento e/ou Interesse	Localização	Grau de Interesse	Grau de Influência	Recomendação
(Esp_SGF_002_Plano_GP) 1					

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária Escritório de Gestão de Projetos					
4 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS					
<small>Identificar a possibilidade de acontecimento de riscos positivos (Oportunidades) e negativos (Ameaças) e os possíveis impactos caso ocorram. Definir ações para prevenção e tratamento dos riscos identificados e responsáveis pela execução.</small>					
Identificação de Riscos	Probabilidade (Alto, Médio, Baixo)	Impacto (Alto, Médio, Baixo)	Ação recomendada	Responsável	
5 CRITÉRIOS DE ACEITE DE ENTREGAS					
<small>(Definir critérios para recebimento de entregas de atividades, bens e serviços produzidos ou adquiridos durante o desenvolvimento do projeto. Utilizar atividades listadas na EAP item 1.2, quando pertinente)</small>					
6 AQUISIÇÕES					
<small>(Indicar aquisições necessárias para o desenvolvimento das atividades e escopo geral do projeto, identificando a modalidade de licitação prevista/realizada e, caso ocorra, registrar a geração de contrato e responsável pelo acompanhamento e aceite das entregas)</small>					
7 COMUNICAÇÃO					
<small>(Definir plano de comunicação interno e externo ao projeto, identificando as necessidades de informação dos integrantes da equipe e das partes envolvidas e/ou interessadas)</small>					
Interessado	Informação	Meio	Frequência	Responsável	Observação
8 VALIDAÇÃO					
Data:		Data:		Data:	
GERENTE DO PROJETO		COORDENAÇÃO EGP		PATROCINADOR	
(Esp_SGF_002_Plano_GP) 2					

1. Detalhamento de Escopo

Descrever o que será realizado e entregue ao final do projeto. Especificações e detalhamento técnico, como layout's e diagramas, devem ser incluídos como anexo do planejamento. Definir os marcos

do projeto com indicação das principais entregas e responsáveis por módulos e/ou fases de execução. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o cronograma de acompanhamento devem ser elaborados em anexo. Identificar o que NÃO será contemplado, realizado ou entregue pelo projeto, a fim de definir limites para o projeto evitando cobranças e expectativas fora de contexto durante o desenvolvimento ou finalização do projetos.

2. Disponibilização de Equipe

Relacionar os integrantes da equipe do projeto com identificação de função e competências necessárias para desenvolvimento das atividades. Em projetos de grande porte, incluir cadastro de integrantes com informações sobre lotação, email e telefone.

3. Principais Envolvidos

Relacionar os principais envolvidos e interessados no projeto, classificando o grau de interesse e influência sobre o resultado do projeto. Utilizar a legenda:

- Localização: SEFAZ, Executivo Estadual, Governo Federal, Outros Poderes, Sociedade Civil
- Grau de Interesse: Positivo, Neutro, Negativo
- Grau de Influência: Alto, Médio, Baixo

4. Identificação de Riscos

Identificar as possibilidades de acontecimento de riscos positivos (Oportunidades) e negativos (Ameaças) e os possíveis impactos, caso ocorram. Definir ações para prevenção e tratamento dos riscos identificados e responsáveis pela execução. Em projetos de grande porte ou de grande impacto sobre a organização, elaborar um plano de ação relacionando diretamente o risco identificado com uma ação específica para extinção, mitigação ou transferência do risco. Este documento deverá constar como anexo do plano de projeto.

5. Critérios de Aceite de Entregas

Definir critérios para recebimento de entregas de atividades, bens e serviços produzidos ou adquiridos durante o desenvolvimento do projeto. Utilizar atividades listadas na EAP, item 1.2, quando pertinente. As especificações, diagramas e outros documentos que gerem uma qualificação do material, bem ou serviço a ser produzido ou adquirido, e cláusulas contratuais podem subsidiar ou mesmo serem tomadas como critério para aceite das entregas do projeto.

6. Aquisições

Relacionar aquisições necessárias para o desenvolvimento das atividades e escopo geral do projeto, identificando a modalidade de licitação prevista/escolhida e, caso ocorra, registrar a geração de contrato e responsável pelo acompanhamento e aceite das entregas. É responsabilidade do gerente do projeto acompanhar o desempenho, desenvolvimento e desembolso/pagamento de faturas originadas em contratos do projeto, respeitando-se as cláusulas contratuais, em ação conjunta com a unidade responsável administrativamente pelo controle dos contratos da secretaria.

7. Comunicação

Definir plano de comunicação interna e externa ao projeto, identificando as necessidades de informação dos integrantes da equipe e das partes envolvidas e/ou interessadas, conforme planilha do item. O plano de comunicação deve alcançar a todos os integrantes da equipe, bem como e principalmente aos stakeholders, de modo a mantê-los informados e atualizados sobre o andamento do projeto, gerenciando expectativas e ações proativas a fim de criar um clima de confiança e reciprocidade quanto aos benefícios e resultados esperados.

8. Validação

Após apresentação e análise do plano de projeto proposto, os gestores e patrocinadores validam e autorizam a execução das atividades planejadas, recomendações e critérios definidos.

6.3 Relatório de Status do Projeto

Este padrão deve ser elaborado pelo gerente de projeto em conjunto com a equipe de desenvolvimento, durante a fase de execução do projeto, e utilizado em reuniões de posicionamento a fim de comunicar o progresso do projeto a alta administração, patrocinadores e demais interessados. A sistematização das informações sobre andamento de cronograma e outras aspectos relevantes consolida paulatinamente as linhas de base de prazo e custo e valor agregado das entregas efetivadas.

1. Situação do Cronograma

Descrever resumidamente a situação de cada atividade da EAP, indicando se foi realizada ou se está atrasada, suspensa, cancelada. Definir quais as ações corretivas serão necessárias, conforme a situação da atividade, quem será responsável por realizar a ação e a data limite para aplicação. As atividades devem ser limitadas aquelas que foram planejadas para o período, conforme cronograma

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
Escritório de Gestão de Projetos

RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO

(NOME DO PROJETO / SUB-PROJETO) (CÓDIGO EGP)

1 SITUAÇÃO CRONOGRAMA

Atividades	Situação (realizada, atrasada, suspensa, cancelada)	Ação Corretiva	Responsável	Data Limite

2 DECISÕES / RECOMENDAÇÕES
(Registrar decisões e recomendações sobre andamento do projeto e/ou ata de reuniões de posicionamento)

3 LIÇÕES APRENDIDAS
(Registrar as decisões, posicionamentos e acontecimentos que tenham afetado o desempenho do projeto, positivos ou negativos, esclarecendo quais os efeitos e resultados das ações implementadas a fim de compilação de conhecimento adquirido com esta experiência em gestão de projetos)

3.1 O que deu certo?
3.2 O que deu errado?
3.3 O que faríamos novamente da mesma forma?
3.4 O que faríamos de forma diferente?
3.5 O que não sabíamos antes e agora sabemos?

4 VALIDAÇÃO

Data: _____ Data: _____ Data: _____

GERENTE DO PROJETO COORDENAÇÃO EGP PATROCINADOR

(Eap_sgf_003_Status_GPJ) 1

geral do projeto, sendo importante que a duração máxima de cada atividade seja de 40 horas (uma semana), a fim de que se possa monitorar e controlar sua execução.

2. Decisões e recomendações

Registrar decisões e recomendações sobre andamento do projeto e/ou ata da reunião de posicionamento do projeto.

3. Lições Aprendidas

Registrar as decisões, posicionamentos e acontecimentos que tenham afetado o desempenho do projeto, positiva ou negativamente, durante o período analisado, esclarecendo quais os efeitos e resultados das ações implementadas, com o foco na compilação de conhecimento adquirido com esta experiência em gestão de projetos. As questões propostas orientam o tipo de registro adequado, podendo ser adaptado conforme característica do projeto.

3.1 O que deu certo?

3.2 O que deu errado?

3.3 O que faríamos novamente da mesma forma?

3.4 O que faríamos de forma diferente?

3.5 O que não sabíamos antes e agora sabemos?

4. Validação

Após apresentação e posicionamento do projeto, os gestores e patrocinadores validam o status, recomendações e lições aprendidas.

6.4 Análise Comitê de Mudanças

Este padrão deve ser elaborado pelo gerente de projeto para apresentação ao Comitê de Mudanças instituído para o projeto, a fim de registro de solicitações de mudanças significativas que alterem os produtos, entregas, benefícios ou outros aspectos do escopo planejado, garantindo segurança

ao gerente de projetos e conhecimento/consciência da alta administração sobre os rumos e andamento do projeto.

1. Classificação da Alteração

Identificar qual o tipo de alteração está sendo proposta.

2. Descrição da Alteração

Descrever o escopo da alteração e o dimensionamento do impacto sobre o projeto referente as áreas de escopo, prazo, custo, RH, riscos, qualidade, aquisições, stakeholders, comunicação.

3. Justificativa

Descrever qual a importância e urgência da implementação da solicitação, considerando a situação motivadora do pedido e o momento ideal para efetivação da mudança, argumentar de modo a subsidiar a decisão dos patrocinadores.

4. Análise da Solicitação

Emitir parecer sobre análise do impacto da mudança no desenvolvimento geral do projeto, neste item deve-se observados os interesses da organização se é oportuno ou não implementar as alterações propostas.

5. Autorização

Registrar o resultado da análise da proposta do item anterior.

6. Histórico de Mudanças

Incluir registro das alterações autorizadas e não autorizadas durante todo o desenvolvimento do projeto.

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
Escritório de Gestão de Projetos

ANALISE COMITÊ DE MUDANÇAS

(NOME DO PROJETO / SUB-PROJETO)	(CÓDIGO EGP)
--	---------------------

1 CLASSIFICAÇÃO DA ALTERAÇÃO

Me Melhorias	Correções
Mudança negócio	Mitigação de riscos
Mudança legislação	Situação não prevista
Solicitação do usuário	Outros

2 DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO E IMPACTO
(Descrever o escopo da alteração e o dimensionamento do impacto sobre o projeto referente a: escopo, prazo, custo, RH, riscos, qualidade, aquisições, stakeholders, comunicação)

3 JUSTIFICATIVA
(Descrever qual a importância e urgência da implementação da solicitação, considerando a situação motivadora do pedido e o momento ideal para efetivação da mudança)

4 ANÁLISE SOLICITAÇÃO
(Emitir parecer sobre análise do impacto da mudança no desenvolvimento geral do projeto)

5 AUTORIZAÇÃO

AUTORIZADO NÃO AUTORIZADO

Data: _____ Data: _____ Data: _____

COMITE (1) COMITE (2) COMITE (3)

6 HISTÓRICO MUDANÇAS

Versão	Data	Elaboração	Alterações

(fap_sgf_004_Mudanças_GP) 1

VII. GLOSSÁRIO

O glossário da metodologia de gestão de projetos e da gestão por processos contempla os termos mencionados e utilizados na prática do gerenciamento e está disponibilizado no site do EGP-e, online, de modo a poder ser constantemente atualizado e acessado por gestores, gerentes de projetos e outros interessados.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8ª edição revisada e ampliada. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

DINSMORE, Paul C. e Jeannette Cabanis-Brewin. AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos. 1ª edição. Rio de Janeiro, Ed. Brasport,

HELDMAN, Kim. Gerencia de projetos: fundamentos. 3ª reimpressão Ed Campus Elsvier, Rio de Janeiro, 2005.

KERZNER, Harold. Applied project management: best practices on implementation. New York, John Wiley & Sons, Inc, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. Revista de Administração, São Paulo, v.23, nº2, p.93-98, abr./jun., 1988.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.

MUTO, Cláudio Adonai e outros. Gestão de Programas e Múltiplos projetos: do conceito à prática. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 17ª edição. Ed Atlas, São Paulo, 2007.

PRADO, Darci. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 2ª Edição Editora: INDGTecs, 2009

PMBOK, Project Management Body of Knowledge, 4ª edição - Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, EUA, 2008

VALERIANO, Dalton L. Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo, Ed. Makron, 1998.

VARGAS, Ricardo V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas. 3ª edição. Rio de Janeiro, Ed. Brasport Hall, 2002.