



Manual de Estruturação, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos

**Gestão para a Cidadania
PMDI 2011 - 2030**

LIVRO 4

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO – SEPLAG

GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Alberto Pinto Coelho

SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Renata Maria Paes de Vilhena

SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL

Adriane Ricieri Brito

GESTOR DO NÚCLEO CENTRAL
DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PROJETOS E DO DESEMPENHO
INSTITUCIONAL - GERAES

Mauro Cesar Silveira

DIRETOR DO ESCRITÓRIO
CENTRAL DE RESULTADOS EM
PROJETOS DO GERAES

**Guilherme Bernard Valadares
Lobato**

ASSESSOR-CHEFE DA
ASSESSORIA DE MELHORIA DA
GESTÃO - AMG

Rodrigo Guerra Furtado

EQUIPE TÉCNICA DO GERAES E DA AMG

Ana Flávia de C. Morais
Andréa Mara da Cruz Rocha
Augusto Conrado Martins
Camila Rafaela Alves Maias
Daniel Perroux de Castro
Diego Pessoa Santos
Fernando C. G. Duarte Guerra
Frederico de S. C. Ribeiro
Geovana M. do Carmo Santos
Gustavo O. Braga de Souza
Haydée Santos Gibram

João Victor de A. Chaves
Júlia Costa Gallo
Júlia Torquato Oliveira
Karen Christine Dias Gomes
Karina Ferreira Santos
Laura Angélica Moreira Silva
Luana Michele de Souza
Luciana Moraes Henriques
Luiza Di Spirito Braga
Maria A. de A. Vasconcelos
Maria Tatiane Q. Antunes

Mateus F. dos Reis Martins
Matheus Sales de A. Cunha
Mila Magalhães Ribeiro
Raphael V. Amaral Rodrigues
Renato Rodrigues da Silva
Rogério Luis Massensini
Saulo T. S. Rodrigues Motta
Solimar Assis
Thais C. L. de A. Vilas Boas
Tomaz Duarte Moreira
Vanice Cardoso Ferreira

Julho de 2014.

Índice de Abreviaturas e Siglas

AGEI	Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
AMG	Assessoria de Melhoria da Gestão
COIMGE	Comitê Integrado de Mudança do GERAES
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GERAES	Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional
NCIM	Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPAG	Plano Plurianual da Ação Governamental
SCCG	Superintendência Central de Coordenação Geral
SCPPO	Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária
SCRLP	Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIGPLAN	Sistema de Informações Gerenciais e Planejamento
SPGF	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
TAP	Termo de Abertura do Projeto
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>

Índice de Ilustrações

FIGURAS

Figura 1 - Termo de Abertura do Projeto.....	15
Figura 2. Declaração de Escopo do Projeto.....	19
Figura 3 - Exemplo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP).....	21
Figura 4 - Matriz de Responsabilidades	23
Figura 5 - Planejamento de Comunicações	24
Figura 6. Fluxo da Gestão dos Riscos	25
Figura 7 – Planilha Padrão de Identificação de Riscos	28
Figura 8: Análise dos Riscos.....	31
Figura 9: Formulário para Análise do Risco no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.	36
Figura 10 - Planejamento de Aquisições	38
Figura 11. Pirâmide de Tomada de Decisão do Monitoramento	42
Figura 12. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros	47
Figura 13. Processo de Solicitação de Mudança	50

QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do Gerenciamento.....	8
Quadro 2 – Cálculo da Nota do Risco.....	35
Quadro 3 – Conceito de Monitoramento.....	39

SUMÁRIO



FIGURAS	4
QUADROS	4
1. FUNDAMENTOS DE PROJETOS ORIENTADOS PARA RESULTADOS	6
1.1. Foco em um Público-Alvo Definido	6
1.2. Alcance Estratégico	6
1.3. Intensidade, Prontidão e Proximidade da Ação Gerencial.....	7
2. O GERENCIAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO	8
2.1. Conceito de Gerenciamento	8
2.2 O Gerente de Projeto Estratégico	10
3. ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	13
3.1 Iniciação.....	13
3.2 Planejamento	16
4. O MONITORAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	39
4.1 Conceito do Monitoramento.....	39
4.2 Processo de Tomada de Decisão do Monitoramento	41
4.3 Atores do Processo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos	43
4.4 Reuniões de Monitoramento	44
4.4.1 Reunião de Status Report.....	45
4.4.2 Gestão dos Recursos Financeiros.....	46
4.4.3 Responsáveis pela Alocação Financeira	47
4.4.4 Gestão da Mudança nos Projetos Estratégicos.....	48
5. AVALIAÇÃO E REVISÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS	51
5.1. Finalidade da Avaliação	51
5.2. Avaliação de Desempenho	52

5.3. Avaliação de Resultados.....	52
5.4. Revisão dos Projetos	53
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1. FUNDAMENTOS DE PROJETOS ORIENTADOS PARA RESULTADOS

Um dos instrumentos de execução da Gestão Estratégica Orientada para Resultados é o Projeto Estratégico, que ao ser estruturado pretende entregas de alcance estratégico, específicas e bem definidas para o seu Público-Alvo. Para isso, conta com um Gerenciamento e Monitoramento intensivo e o direcionamento adequado dos recursos em prol do resultado. São fundamentos dos Projetos Orientados para Resultados:

1.1. Foco em um Público-Alvo Definido

O Público-Alvo é o ponto de partida do Projeto Estratégico, na medida em que permite a identificação das demandas e dos principais desafios do Projeto. Para definição do Público-Alvo, deve-se responder, em termos concretos, às seguintes questões:

- A quem os resultados do Projeto deverão beneficiar diretamente?
- Qual a quantidade estimada de beneficiários diretos que se pretende atender com o Projeto?
- Onde se localiza esse Público-Alvo?

A clara identificação do Público-Alvo, inequivocamente delimitado e caracterizado, é um fundamento essencial. Formulações genéricas devem ser evitadas, pois apontam para Públicos-Alvo difusos ou extremamente abrangentes, como por exemplo, a sociedade, que são de pouca ou nenhuma utilidade para as decisões e ações gerenciais efetivas.

1.2. Alcance Estratégico

No Projeto Estratégico, atribuir alcance estratégico significa introduzir e cultivar as seguintes características na prática de estruturação, execução e avaliação:

- **Visão Sistêmica e de Longo Prazo:** implica planejar e gerir o Projeto Estratégico como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas e diversas que devem ser articuladas e alinhadas para produzir resultados sustentáveis no médio e longo prazo, sempre considerando sua contribuição para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI);

- **Consideração do Ambiente Externo:** significa mapear e levar em conta os fatores e os atores externos que influenciarão o Projeto ou serão por ele influenciados. Especial atenção deve ser dada ao envolvimento direto do Público-Alvo, à atração e manutenção de parceiros, e ao fortalecimento da governança do Projeto;
- **Atenção à Singularidade e Complexidade de cada Projeto:** as organizações e os Projetos são muito diversificados e singulares para admitir padronizações e simplificações. Cada Projeto é único e deve ser estruturado, executado e avaliado observando sua singularidade e complexidade;
- **Seletividade:** o Projeto Estratégico dá atenção diferenciada às ações e aos recursos críticos necessários à obtenção dos resultados almejados. O foco do Projeto, principais desafios a serem superados, deve levar em conta o ambiente em que está inserido;
- **Senso de Oportunidade:** é indispensável e valioso na estruturação e execução do Projeto Estratégico estimular a habilidade gerencial para o aproveitamento de oportunidades que possam potencializar o alcance dos resultados; e
- **Inovação:** no Projeto Estratégico é essencial pôr em prática o princípio de que as melhores estratégias de implantação são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas. A busca de soluções inovadoras deve fazer parte da concepção e implantação do Projeto Estratégico.

1.3. Intensidade, Prontidão e Proximidade da Ação Gerencial

O Gerenciamento e o Monitoramento do Projeto Estratégico devem ser intensivos, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próximo dos acontecimentos e dos atores relacionados à execução do Projeto.

Em termos práticos, a gestão do Projeto Estratégico está apoiada em dois requisitos essenciais: Responsabilização e Compromisso.

A responsabilização consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos, unidades ou organizações. Mais ainda, significa reforçar a liderança do Gerente do Projeto – que deve estar próximo do Público-Alvo e, portanto, com uma percepção mais precisa e completa dos problemas e das oportunidades existentes e potenciais – com o adequado suporte dos coordenadores de cada ação que compõe o Projeto.

O compromisso se constrói na articulação, negociação e definição das responsabilidades claras e bem especificadas para a execução das ações e a alocação dos recursos necessários.



2.1. Conceito de Gerenciamento

O gerenciamento visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em resultados. O Gerente do Projeto deve gerenciar diversos fatores, internos e externos, que influenciam a execução do Projeto. Esses fatores compõem as dimensões do Gerenciamento e estão detalhados a seguir.

Quadro 1 – Dimensões do Gerenciamento

Dimensões do Gerenciamento de Projeto	
<ul style="list-style-type: none">■ Integração■ Escopo■ Tempo■ Custos■ Qualidade	<ul style="list-style-type: none">■ Pessoas■ Comunicação■ Riscos■ Aquisições■ Partes Interessadas

Fonte: A guide to the project management body of knowledge 5th edition. PMI, 2012.

- **Integração** – gerenciar a Integração do Projeto Estratégico é como montar um quebra-cabeça, de modo que cada peça esteja em seu lugar, de maneira coerente e consistente, a fim de se obter o resultado final esperado. Assim, o Gerenciamento da integração do Projeto busca assegurar que as diversas áreas estejam alinhadas entre si e garantir que todas as etapas e documentos sejam realizados conforme necessário desde a iniciação até o encerramento do Projeto.

As perguntas que o Gerente do Projeto precisa responder são: meu Projeto está evoluindo de forma coerente e consistente com os resultados desejados? Estou conseguindo ter a participação efetiva e integrada de todas as organizações e equipes executantes das ações do Projeto? Tenho uma visão de conjunto do Projeto, suas ações, seus executores?

- **Escopo** – gerenciar o Escopo é assegurar que o Projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para atingir com sucesso os resultados almejados. Ao longo da execução do Projeto, o Gerente deve se perguntar constantemente: Será que estamos executando os Subprojetos que realmente vão produzir os resultados? Os Subprojetos têm a intensidade adequada para gerar os resultados especificados? Há lacunas a preencher? O foco está sendo mantido? Estamos executando algo que não havia sido previsto?

O Escopo do Projeto pode ser aperfeiçoado ao longo de sua implantação, a partir das informações geradas pelos processos de Monitoramento e de avaliação, desde que passe pelo fluxo de Gestão de Mudança do Projeto.

- **Tempo** – gerenciar o Tempo é assegurar que o Projeto termine dentro do prazo previsto, acompanhando a realização do Cronograma de trabalho, com atenção especial aos momentos em que cada Subprojeto deve ser iniciado e concluído. A capacidade de antecipar problemas e de mobilizar soluções e alternativas é fundamental para tornar mais efetivo o cumprimento dos prazos.
- **Custos** - gerenciar os Custos do Projeto é assegurar que ele seja concluído cumprindo o orçamento previsto. O dimensionamento dos custos na etapa de Planejamento e nas revisões do Projeto deve ser o mais realista possível.

O Gerente do Projeto, principal responsável pela gestão de Custos, deve dispor de informações confiáveis da realização financeira do Projeto e acompanhar e participar da elaboração de seus orçamentos.

- **Qualidade** - o gerenciamento da Qualidade visa garantir que o Projeto irá satisfazer as necessidades para as quais foi planejado. Deve abranger tanto a qualidade do produto final como da execução dos Subprojetos e de seus produtos específicos, e é responsabilidade do Gerente do Projeto, apoiado pelos Coordenadores dos Subprojetos.

O cumprimento dos requisitos de qualidade, em qualquer uma das partes do Projeto, é indispensável para assegurar o alcance dos resultados.

- **Pessoas** – o gerenciamento das Pessoas é função essencial e insubstituível do Gerente de Projeto. Visa a formação e o desenvolvimento da Equipe, considerando as competências e habilidades requeridas.

Sua função primordial é “fazer fazer”, administrando conflitos, construindo consensos, mantendo todos motivados e informados sobre o Projeto e o seu andamento e, sobretudo, alinhando-os na direção dos resultados desejados.

- **Comunicação** – o gerenciamento da Comunicação visa assegurar a Tomada de Decisão em tempo hábil e a integração e mobilização das Equipes, Público-Alvo e Partes Interessadas. Abrange a geração, coleta, divulgação, armazenamento e disposição de forma adequada e no tempo certo das informações do Projeto, em todas as suas fases.

É tarefa do Gerente de Projeto mapear as necessidades de comunicação, identificar os pontos críticos e elaborar um Plano de Comunicação atualizado permanentemente, que inclua a divulgação externa do Projeto e de seus resultados.

- **Riscos** – o gerenciamento de Riscos é o processo sistemático de identificar, analisar e responder, em tempo hábil, as oportunidades e ameaças externas ou internas à execução do Projeto que podem trazer algum impacto, seja no Custo, Prazo, Escopo, Qualidade e no alcance dos resultados desejados.

A postura do Gerente de Projeto deve ser a de atuar preventivamente, antecipando os potenciais Riscos, e de adotar alternativas para redução, em caso de Riscos negativos, do seu impacto no Projeto ou ampliação, em casos de Riscos positivos.

Os Riscos internos ao Projeto dizem respeito a mudanças no ambiente organizacional, à adequação e suficiência dos recursos alocados, ao cumprimento de compromissos e contratos, à qualidade dos processos de planejamento e Gerenciamento, entre outros.

Os Riscos externos estão relacionados às variáveis que estão fora do controle do Gerente e dos coordenadores dos Subprojetos do Projeto.

- **Aquisições** – o gerenciamento de Aquisições visa assegurar o fornecimento de insumos, produtos e serviços necessários a execução do Projeto, segundo os requisitos de Custo, Prazo e Qualidade. Envolve os processos necessários para obter bens e serviços fora da organização e parceiros, define qual tipo de contrato ou convênio é mais adequado e a gestão dos compromissos assumidos.
- **Partes Interessadas** – Em qualquer Projeto há um conjunto de pessoas, normalmente denominadas “Partes Interessadas”, que, individualmente ou representando instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais, podem influenciar de forma decisiva o desempenho e os resultados do Projeto. O gerenciamento das Partes Interessadas será tratado em seção posterior.

2.2 O Gerente de Projeto Estratégico

O Gerente de Projeto Estratégico tem caráter executivo e atua em um contexto complexo. Seu papel principal é articular operacionalmente e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações sobre as quais não exerce autoridade formal, e sim suas capacidades e habilidades gerenciais.

Sua missão é “fazer fazer”, “fazer acontecer” e “fazer crer”. Por ter a visão do todo, é responsabilidade do Gerente integrar todas as peças para fazer acontecer o Projeto. Para tanto, é desejável que seja alguém com habilidades de liderança, coordenação, comunicação e conhecimento de Gerência de Projetos. O Gerente é um facilitador para a execução do Projeto, devendo ser proativo na busca dos resultados.

A atuação dos Gerentes de Projeto deve integrar-se ao modelo de organização do Governo de Minas Gerais, de forma a assegurar o cumprimento das normas, procedimentos e processos de

Tomada de Decisão no âmbito de cada Projeto Estratégico. Por outro lado, o sucesso do Projeto depende da cooperação, orientação e apoio da organização funcional, para que o Gerente do Projeto possa exercer suas funções.

PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO PROJETO ESTRATÉGICO

As atribuições de um Gerente de Projeto Estratégico podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o Projeto, da complexidade do arranjo institucional que lhe dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, de suas fontes de financiamento e do modelo de organização do órgão responsável. De todo modo, os fundamentos da atuação de um Gerente de Projeto Estratégico podem ser resumidos nas seguintes atribuições:

- Planejar e estruturar o Projeto, definir os responsáveis pelos Subprojetos e articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;
- Apoiar e orientar os responsáveis pela execução dos Subprojetos, internos e externos, visando o cumprimento de metas, à eliminação de problemas e à verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- Avaliar Riscos e identificar problemas à implantação do Projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução, e propor as medidas preventivas e corretivas;
- Participar da análise de consistência do Projeto, na busca pelo alinhamento com as estratégias do Governo, pelo atendimento à metodologia e coerência no planejamento e gestão;
- Conduzir a execução do Projeto dentro dos requisitos de qualidade, custo e prazo para o alcance dos resultados planejados;
- Analisar permanentemente a evolução de marcos críticos do Projeto e reportar sua situação atual à equipe do GERAES:
 - Os marcos críticos em atraso;
 - Os marcos críticos com dificuldades; e
 - Os marcos críticos a vencer nas próximas semanas;
- Identificar problemas precocemente, buscar mudanças e conduzir as providências para implantação de medidas preventivas e corretivas de problemas. Deverá dedicar mais tempo prevenindo problemas do que solucionando-os;
- Estimular introdução de soluções inovadoras com grande potencial de impacto sobre o desempenho do Projeto;

- Responsabilizar-se pela qualidade e tempestividade das informações;
- Liderar os Coordenadores de Subprojetos;
- Solicitar a liberação de cotas e as Solicitações de Mudança ao Gerente de Programa;
- Fazer ajustes na estratégia de implementação do Projeto sempre que necessário para garantir sua implementação e o alcance dos resultados definidos;
- Comunicar imediatamente ao GERAES questões técnicas, financeiras ou operacionais relevantes que impliquem em alterações em contratos e convênios;
- Realizar reuniões periódicas de Monitoramento, coordenação, integração e motivação da Equipe do Projeto;
- Manter o Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental sempre atualizado, permitindo o Monitoramento do Projeto em tempo real; e
- Avaliar o grau de satisfação do Público-Alvo do Projeto, empregando estratégias, modos e métodos que sejam adequados em cada caso e situação, apresentando esses resultados às instâncias de integração e supervisão do Projeto.

GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Incluem-se no conjunto “Partes Interessadas” os beneficiários diretos e indiretos, os parceiros, as autoridades locais, os contratados e fornecedores, as organizações de interesse social ou ambiental. Em resumo, é Parte Interessada qualquer pessoa ou instituição que tenha algo a ganhar ou perder com a execução do Projeto e possa influenciar o seu desempenho e resultados.

Um Projeto, para ser totalmente bem-sucedido, deve alcançar os resultados propostos, atendendo ou superando, ao mesmo tempo, as expectativas das Partes Interessadas.

Um requisito fundamental do Gerenciamento do Projeto é conhecer as Partes Interessadas, entender suas necessidades, expectativas, os relacionamentos e interações entre eles e o poder de cada um em influenciar o Projeto. É importante que o Gerente do Projeto consiga obter um engajamento das Partes Interessadas, fazendo-os sentir parte do Projeto, garantindo apoio e alinhamento, ao mesmo tempo em que deve agir para contornar possíveis influências negativas no Projeto.



3.1 Iniciação

Os dois processos pertencentes a esse grupo permitem formalizar o Projeto a ser desenvolvido e apresentá-lo para a organização. Esses processos estão associados à área de conhecimento “Integração do Projeto” e são os seguintes:

Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto - TAP

Esse processo trata principalmente da autorização formal do Projeto. É o processo necessário para documentação das necessidades do Projeto. A elaboração desse Termo de Abertura liga o Projeto ao trabalho em andamento da organização e o autoriza.

Como os Gerentes de Projeto devem ser identificados o mais cedo possível no Projeto, é no Termo de Abertura que ele é designado. Nesse documento devem ser apresentados itens que já podem ser percebidos inicialmente como premissas (hipóteses, eventos ou condições que devem ser verdadeiros, caso contrário trarão impactos para o Projeto) e/ou restrições (itens que limitam o Projeto, como prazos, custos, tecnologias, legislações, dentre outros).

O Termo de Abertura do Projeto inclui também a declaração preliminar do Escopo, uma ideia geral do que o Projeto deve executar. Os Termos de Abertura são documentos que autorizam formalmente um Projeto, no qual se encontram inseridas as primeiras informações sobre o mesmo, possibilitando o nivelamento de toda a Equipe envolvida. Trata-se de documento sujeito a poucas alterações e aprimoramento durante sua elaboração nas reuniões iniciais e intermediárias. Após sua inserção e aprovação no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental¹, não mais poderá ser alterado. Deverá ser consultado sempre que informações iniciais do Projeto se fizerem necessárias. Esse documento deve conter:

- Data de aprovação do Termo de Abertura;
- Nome do Projeto;
- Nome do Gerente do Projeto e seus contatos;
- Órgão ou Entidade a que o Gerente pertence;
- Objetivos Estratégicos: quais objetivos listados no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) o Projeto contribuirá para alcançá-los;
- Resultado Finalístico: quais Indicadores listados no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) o Projeto contribuirá para melhorá-los;

¹ Consultar Manual do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.

- Desafio: Justificativa para a criação do Projeto;
- Público-Alvo: Quem são os beneficiários diretos que o Projeto visa atender;
- Resultados Esperados: Quais resultados são esperados a partir da entrega final do Projeto. Deve ser qualitativo e quantificável. Exemplo: Projeto para construção de casas. Resultado esperado poderia ser redução do déficit habitacional em x%;
- Objetivo: Expressa a finalidade do Projeto. Relaciona-se ao seu produto final;
- Prazo de duração do Projeto;
- Escopo do Projeto: Aquilo que o Projeto pretende realizar, em linhas gerais, explicitando a entrega final;
- Detalhamento do Escopo: subdivisão dos principais produtos do Projeto em componentes menores, mais manejáveis, para que possam suportar o desenvolvimento das atividades do Projeto. Assim são definidos os Subprojetos e seus respectivos produtos, meta e valor financeiro estimado;
- Matriz de Responsabilidades: identificação dos responsáveis por cada atividade do Projeto;
- Aprovação: após a inserção de todos os dados no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, o TAP é enviado, via Sistema, para aprovação da AGEI da Secretaria de Estado na qual está alocado e da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental da Seplag.

Figura 1 - Termo de Abertura do Projeto

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL		TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
		Aprovado	
INFORMAÇÕES DO PROGRAMA			
<i>Rede de Desenvolvimento Integrado:</i> Rede de Governo Integrado Eficiente e Eficaz			
<i>Programa:</i> Descomplicar - Minas Inova			
<i>Gerente do Programa:</i> Adriane Ricieri Brito (SEPLAG)		<i>Classificação do Programa:</i> Estruturador	
INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO			
<i>Nome do Projeto:*</i>	Implantação de Minas Fácil	<i>Data:</i>	15/5/2012
<i>Gerente do Projeto:*</i>	Angela Maria Prata Pace (SEPLAG);		
	Histórico de Gerentes		
	<i>Telefone:</i> 3235-2380	<i>E-mail:</i> angela.pace@jucemg.mg.gov.br	
<i>Tipo do Projeto:</i>	Estratégico		
<i>Órgão/Entidade:*</i>	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Ampliar a capacidade de inovação do Governo para gerar mais e melhores resultados para a sociedade			
Ampliar a efetividade das políticas públicas			
Ampliar a integração intra-governamental			
Ampliar e melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços e do gasto público			
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Objetivos Estratégicos			
RESULTADOS FINALÍSTICOS			
<i>Resultado Finalístico:</i>			
<i>Valor Referência:</i>	<i>Ano Ref.:</i>	<i>Meta:</i>	<i>Ano:</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Resultados Finalísticos			
DETALHAMENTO DO PROJETO			
<i>Desafio:*</i>	Em 2011 o Minas Fácil estava presente em 54 municípios mineiros prestando serviços de abertura de empresas de forma integrada e simplificada, o que representa cerca de 60% das empresas constituídas no Estado. O desafio do Projeto é ampliar a capacidade e de prestação deste serviço de forma a compreender 90% das empresas constituídas em Minas Gerais.		
<i>Público-alvo:*</i>	Empreendedores que desejam realizar abertura de empresas em Minas Gerais		
<i>Resultados Esperados:*</i>	Ampliar para 90% o percentual de empresas abertas pelo Programa Minas Fácil até dezembro de 2015		
<i>Objetivo/Finalidade:*</i>	Integrar municípios mineiros ao Programa Minas Fácil e a REDESIM e disponibilizar ferramentas para trâmite virtual de documentos, simplificando e desonerando o processo de abertura de empresas no que tange a registro e legalização, de forma a desenvolver um ambiente favorável aos negócios em Minas Gerais.		
<i>Data Inicial Prevista:*</i>	1/1/2012	<i>Data Término Prevista:*</i>	31/12/2015
		<i>Duração Estimada (anos):</i>	3 ano(s) 11 mes(es)
DECLARAÇÃO DO ESCOPO (DESCRIÇÃO) *			
<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento estratégico dos potenciais municípios; - Envio do Manual de Adesão ao Minas Fácil Virtual para as Prefeituras selecionadas; - Recebimento da manifestação de interesse da Prefeitura; - Diagnóstico de atendimento dos requisitos expressos no Manual de Adesão e adequação do fluxo de processos de abertura de empresas; - Assinatura do Acordo de Cooperação Técnica; - Aquisição e distribuição dos equipamentos de informática; - Treinamento dos atendentes dos municípios; - Adequação do sistema Minas Fácil para inclusão de novos municípios e integração com demais órgãos (RFB, SEFAZ, CBBMG, SEMAD e VISA) participantes do projeto. 			

DETALHAMENTO DO ESCOPO			
Subprojeto: Realização de diagnósticos			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Relatórios de conformidade elaborados	200	R\$ 1.400.000,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
Subprojeto: Disponibilização de equipamentos			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Kits de equipamentos implantados	126	R\$ 795.000,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
Subprojeto: Treinamentos dos atendentes municipais			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Atendentes municipais capacitados	400	R\$ 152.560,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
Subprojeto: Adequação do sistema Minas Fácil			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Prefeituras Municipais integradas ao Sistema Minas Fácil	200	R\$ 1.000.000,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
Subprojeto: Divulgação do Projeto			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Kits de divulgação disponibilizados	200	R\$ 300.000,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
Subprojeto: Realização de projetos e melhoria			
Produto:	Meta:	Valor Estimado:	
Projetos de melhoria implantados	10	R\$ 0,00	
<input type="checkbox"/> Inserir produto			
<input type="checkbox"/> Inserir Subprojeto			
Valor total estimando para projeto: R\$ 3.647.560			
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
Responsável:	Responsabilidade:		
Angela Maria Prata Pace (SEPLAG);	Definir diretrizes estratégicas e formalizar acordo de cooperação técnica com os Prefeitos.		
Setor/Órgão:	Cargo:		
<input type="checkbox"/> Inserir Responsável			
Responsável Externo (não cadastrado na base de usuários da Cidade Administrativa)			
Responsável:	Instituição:	Cargo:	Responsabilidade:
Prefeitos municipais	Prefeitura	Prefeito	Gestor do Acordo de Cooperação Técnica
Alex Francisco de Oliveira Barbosa	JUCEMG	Diretor de Gestão da Informação e Modernização	Adquirir equipamentos, customizar sistemas e gerenciar informações.
Henrique Petrocchi	JUCEMG	Gerente de Integração	Realizar diagnóstico, treinamento, divulgação e implantação das unidades
<input type="checkbox"/> Inserir Responsável Externo			
		Salvar	Sair

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

3.2 Planejamento

No processo de planejamento do Projeto Estratégico são definidos o Escopo, as metas, os marcos, as responsabilidades, a Identificação de Riscos, dentre outros. O documento que sintetiza tudo isso é o Plano de Gerenciamento do Projeto, destacado a seguir.

Plano de Gerenciamento do Projeto

Consiste em documentos derivados do Termo de Abertura do Projeto inicialmente elaborado e preparados pelo Gerente do Projeto e por sua equipe.

Os documentos do Plano de Gerenciamento trazem informações mais detalhadas e pormenorizadas do Projeto, sendo eles:

- Declaração do Escopo, contendo premissas e Estrutura Analítica de Projeto (EAP), com metas quadrienais;
- Cronograma;
- Planejamento de Comunicações;
- Detalhamento de Metas Físicas e Financeiras;
- Matriz de Responsabilidades;
- Planejamento de Qualidade;
- Planejamento de Aquisições;
- Previsão de Custeio Posterior;
- Planejamento de Riscos;
- Planejamento de Convênios.

Planejamento da Declaração do Escopo e Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

A Declaração do Escopo do Projeto documenta como o Escopo será definido, verificado e controlado, sendo base para futuras decisões acerca do Projeto. Compreende ainda a criação e definição da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), uma representação gráfica e hierárquica de como o Projeto será estruturado. A preparação de uma Declaração do Escopo² detalhada é essencial para o sucesso do Projeto e é desenvolvida a partir das principais entregas, premissas e restrições, que são documentadas durante a iniciação do Projeto, na Declaração do Escopo preliminar constante do TAP. Durante o planejamento, o Escopo do Projeto é definido e descrito mais especificamente porque se conhecem mais informações sobre o Projeto.

Necessidades, desejos e expectativas das Partes Interessadas são analisados e convertidos em requisitos. As premissas e restrições são analisadas para garantir que estejam completas, adicionando-se mais premissas e restrições conforme necessário. Um documento detalhado do Escopo pode conter:

² Declaração do Escopo é documento do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental; consultar manual correspondente.

- **Premissas do Projeto.** Premissas são fatores que serão considerados verdadeiros, reais ou certos. São hipóteses que se não forem confirmadas trarão impactos ao Projeto.






Exemplos:

- Será disponibilizado pessoal *full time* da área de orçamento e compras para desenvolvimento do Projeto.
- **Restrições do Projeto.** São imposições do Projeto como datas limites, custos, tecnologias, legislações específicas, que limitam as opções da Equipe.

Exemplos:

- A implantação deve se dar em 06 meses;
- Utilizar até R\$ 50.000,00 do orçamento do corrente ano.

Figura 2. Declaração de Escopo do Projeto

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL		DECLARAÇÃO DE ESCOPO	
		Aprovado	
INFORMAÇÕES GERAIS			
Programa: Descomplicar - Minas Inova			
Gerente de Programa: Adriane Ricieri Brito (SEPLAG)			
Projeto: Inovação na Gestão Pública			
Gerente de Projeto: Milla Fernandes Ribeiro Tangari (SEPLAG)			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Ampliar a capacidade de inovação do Governo para gerar mais e melhores resultados para a sociedade			
Ampliar a integração intra-governamental			
Ampliar e melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços e do gasto público			
Ampliar a efetividade das políticas públicas			
RESULTADOS FINALÍSTICOS			
Índice de Eficiência Fiscal Operacional			
Índice de Sustentabilidade Fiscal			
PESO DA TAXA DE EXECUÇÃO *			
Apenas Marcos			
ESCOPO			
Público Alvo: *	Cidadãos e empreendedores que utilizam serviços públicos do Estado de Minas Gerais, e também instituições da administração estadual e municipal.		
Objetivo: *	Desenvolver soluções inovadoras na gestão pública e na prestação de serviços públicos com participação da sociedade e do servidor, visando proporcionar maior eficiência e produtividade da administração pública.		
Resultado do Projeto: *	Projetos e soluções inovadoras implementados pelo Governo do Estado de Minas Gerais.		
Premissas: *	Implementação de projetos e soluções que proporcionem inovação na gestão pública, e maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos e empresários.		
Restrições: *	-		
EAP			
Importar imagem do EAP: *	 EAP 1275.png 29,65 KB		
PRODUTO PPAG			
Produto PPAG: *	Projeto de inovação desenvolvido		Unidade de Medida: *
<input type="checkbox"/> Não exibir no Status Report	<input type="checkbox"/> Compôr Taxa de Execução	Código da Ação: *	1275
Límites: *	Não está inserido o Projeto de inovação tecnológica para o setor privado (SECTES)		Especificação do Produto: *
	Critério de Aceitação: * "Para o projeto de inovação ser considerado desenvolvido, deve se enquadrar em uma das opções abaixo: - projeto com desenho e descrição de uma solução; - solução implantada."		Projetos e soluções inovadoras, voltadas para o aumento da eficiência dos serviços públicos, "com desenho da solução validado" ou "disponibilizados para uso"
Metas Físicas e Financeiras			
Ano: *	Meta Física: *	Meta Financeira: *	Regionalização:
2013	30,00	R\$ 15.118.226,43	
2014	22,00	R\$ 11.592.025,00	
2015	22,00	R\$ 2.532.795,00	
2016	22,00	R\$ 1.141.166,00	
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Meta Física e Financeira Anual do Produto PPAG			
Marcos Críticos			
Marco Crítico: *	Critério de Aceitação: *		
Desenvolvimento do projeto/solução	Etapas do desenvolvimento realizadas		
Implantação do projeto/solução	Projeto/solução implantado (não inclui projetos incubados)		
Medição dos resultados do projeto/solução	Resultados apurados com critérios quantitativos e qualitativos		
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Marco Crítico do Produto PPAG			

SUBPROJETO

Nome: * Desenvolvimento de Projetos Inovadores

Descrição: Trata-se do desenvolvimento de soluções inovadoras para melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresários, bem como maior eficiência para da administração pública estadual.

Produtos

Produto: * Desenvolvimento/implantação de projetos/soluções inovadoras **Unidade de Medida:** * Projeto/Solução

Não exibir no Status Report Excluir Produto Compor Taxa de Execução Referencia outro Código de Ação?

Limites: * Projeto de inovação tecnológica para o setor privado (SECTES). **Critério de Aceitação:** * Projeto/solução desenvolvido.

Metas Físicas Financeiras

Ano:	Meta Física:	Meta Financeira:	Regionalização:
2013	24,00	R\$ 14.609.391,43	
2014	17,00	R\$ 11.092.025,00	
2015	17,00	R\$ 2.032.795,00	
2016	17,00	R\$ 841.166,00	

Inserir Meta Física e Financeira Anual

Marcos Críticos

Marco Crítico: * **Critério de Aceitação:** *

Desenvolvimento do projeto/solução	Etapas do desenvolvimento realizadas
Implantação do projeto/solução	Projeto/solução implantado (não inclui projetos incubados)
Medição dos resultados do projeto/solução	Resultados apurados com critérios quantitativos e qualitativos

Inserir Marco Crítico Inserir Produto

SUBPROJETO

Nome: * Incubadora de Projetos

Descrição: A proposta da incubadora de projetos é realizar estudos de viabilidade técnica e orçamentária das propostas de projetos, identificação de soluções, desenvolvimento de protótipos/pilotos e avaliação de resultados.

Produtos

Produto: * Projeto incubado **Unidade de Medida:** * Projeto

Não exibir no Status Report Excluir Produto Compor Taxa de Execução Referencia outro Código de Ação?

Limites: * Serão incubados apenas as propostas de projetos inovadores que atenderam aos critérios estabelecidos na metodologia da incubadora. **Critério de Aceitação:** * Estudo de viabilidade técnica e orçamentária concluído.

Metas Físicas Financeiras

Ano:	Meta Física:	Meta Financeira:	Regionalização:
2013	6,00	R\$ 508.835,00	
2014	5,00	R\$ 500.000,00	
2015	5,00	R\$ 500.000,00	
2016	5,00	R\$ 300.000,00	

Inserir Meta Física e Financeira Anual

Marcos Críticos

Marco Crítico: * **Critério de Aceitação:** *

Seleção de projetos a serem incubados	Lista de projetos incubáveis
Pré Incubação	Documento de definição do projeto realizado
Incubação	Estudo de viabilidade técnico e orçamentária
Pós Incubação	Plano de projeto elaborado e enviado aos dirigentes dos órgãos executores para validação.

Inserir Marco Crítico Inserir Produto Inserir Subprojeto

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

- **Criação da EAP** – subdivisão das principais entregas e do trabalho do Projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

EAP - Estrutura analítica do Projeto = **WBS** - *Work Breakdown Structure*

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) organiza e define o Escopo total do Projeto e é uma decomposição hierárquica, gráfica, orientada à entrega do trabalho a ser executado pela Equipe do Projeto. É possível agendar, estimar custos, monitorar e controlar o trabalho planejado contido nos componentes de nível mais baixo da EAP, denominados pacotes de trabalho. A EAP representa o trabalho especificado na Declaração do Escopo do Projeto atual aprovada. Os componentes da EAP auxiliam as Partes Interessadas a visualizar as entregas do Projeto.

Figura 3 - Exemplo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP)



Fonte: Seplag/MG

Conforme exposto no exemplo acima, o primeiro nível da EAP deve representar o Projeto como um todo. O segundo nível deve-se representar os Subprojetos, de forma a se ter uma visão de como o Projeto está estruturado de forma macro. A partir do terceiro nível começa-se a detalhar os Subprojetos, identificando as entregas agregadas e depois as decompondo até se chegar ao menor nível de detalhamento. É necessário que a EAP do Projeto Estratégico seja detalhada pelo menos até o terceiro nível.

Estimativa de Custos e Orçamentação - Cronograma

A Estimativa de Custos e Orçamentação faz parte do Cronograma do Projeto, em que são elencadas todas as suas atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos necessários para medição do desempenho e para realização do Projeto.

A estimativa de custos da atividade do Cronograma envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários em que o avaliador considera as possíveis causas de variação das estimativas, inclusive os Riscos.

A Declaração do Escopo do Projeto fornece o orçamento sumarizado. No entanto, as estimativas de custos são preparadas antes das solicitações de orçamento detalhado e da autorização do trabalho.

Para cada tarefa criada no Cronograma³ deve-se atribuir na coluna “Custo” o valor a ser gasto com a atividade. O custo atribuído deve ser orientado à entrega. Caso não seja possível, deve-se tentar atribuir o custo pela lógica de contratos. Em não havendo adequada informação para o devido detalhamento, deve-se colocar, minimamente, o custo na tarefa resumo do Subprojeto.

Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de recursos humanos determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do Projeto e cria o Plano de Gerenciamento de Pessoal. As funções do Projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos. Essas pessoas ou grupos podem ser internos ou externos à organização que executa o Projeto.

O Plano de Gerenciamento de Pessoal pode incluir informações de como e quando os membros da Equipe do Projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para sua liberação, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do Plano na organização.

³ O software utilizado no Gerenciamento de Projetos Estratégicos do Governo de Minas é o MS Project, da Microsoft.

Figura 4 - Matriz de Responsabilidades

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
		Aprovado
INFORMAÇÕES GERAIS		
Programa: Descomplicar - Minas Inova		
Gerente do Programa: Adriane Ricieri Brito (SEPLAG)		
Projeto: Implantação de Minas Fácil		
Gerente do Projeto: Angela Maria Prata Pace (SEPLAG)		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		
Responsável : * <input type="text" value="Anaela Maria Prata Pace (SEPLAG);"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Responsabilidade: * Definir diretrizes estratégicas e formalizar acordo de cooperação técnica com os Parceiros.
Setor/Órgão: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>		
Responsável : * <input type="text" value="Henrique Peixoto Petrocchi da Costa (EPM);"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Responsabilidade: * Realizar diagnóstico, treinamento, divulgação e implantação das unidades
Setor/Órgão: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>		
Responsável : * <input type="text" value="Luiz Henrique Zanforlin Pereira (SEPLAG);"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Responsabilidade: * Garantir a execução do projeto.
Setor/Órgão: SEPLAG-SUGES-NCIM Cargo: Coordenador(a) de Projetos		
Responsável : * <input type="text" value="Gustavo Henrique de Andrade;"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Responsabilidade: * Garantir a execução do projeto.
Setor/Órgão: SEPLAG-SUGES-NCIM Cargo: Coordenador(a) de Projetos		
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Responsável		
Responsável Externo (não cadastrado na base de usuários da Cidade Administrativa)		
Responsável: <input type="text" value="Prefeitos municipais"/>		Responsabilidade: <input type="text" value="Gestor do Acordo de Cooperação Técnica"/>
E-mail: <input type="text"/>		
Telefone: <input type="text"/> Instituição: <input type="text" value="Prefeitura"/> Cargo: <input type="text" value="Prefeito"/>		
Responsável: <input type="text" value="Alex Francisco de Oliveira Barbosa"/>		Responsabilidade: <input type="text" value="Adquirir equipamentos, customizar sistemas e gerenciar informações."/>
E-mail: <input type="text"/>		
Telefone: <input type="text"/> Instituição: <input type="text" value="JUCEMG"/> Cargo: <input type="text" value="Diretor de Gestão da Informação e Modernização"/>		
<input checked="" type="checkbox"/> Inserir Responsável Externo		
		<input type="button" value="Salvar"/> <input type="button" value="Sair"/>

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

Planejamento de Comunicações

O processo Planejamento de Comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das Partes Interessadas do Projeto Estratégico; por exemplo, quem precisa de

qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. Embora todos os Projetos compartilhem a necessidade de comunicar suas informações, as necessidades de informações e os métodos de distribuição variam muito. Um fator importante para o sucesso do Projeto é conseguir identificar as principais Partes Interessadas e as suas necessidades de informações, determinando uma maneira adequada para atender a essas necessidades.

Figura 5 - Planejamento de Comunicações

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Aprovado

INFORMAÇÕES GERAIS

Programa: Descomplicar - Minas Inova

Gerente do Programa: Adriane Ricieri Brito (SEPLAG)

Projeto: Implantação de Minas Fácil

Gerente do Projeto: Angela Maria Prata Pace (SEPLAG)

PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Partes Interessadas

Partes Interessadas: *	Necessidade de Informação: *
Secretária de Estado de Planejamento e Gestão	Resultados do Projeto
Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico	Resultados do Projeto
Presidente da Junta Comercial	Status de situação de projetos e resultados
Diretoria da Junta Comercial	Status de situação de projetos e resultados

Inserir Partes Interessadas

Item de comunicação: * Resultados do Projeto

Formato de comunicação: * Relatório de Status Report

Meio de comunicação: * Apresentação na reunião de status report

Responsável pela comunicação: *

Frequência de comunicação: * Mensal

Partes Interessadas: * Secretária de Estado de Planejamento e Gestão e Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico

Item de comunicação: * Status de situação de projetos e resultados

Formato de comunicação: * Relatório de Status Report e Cronograma

Meio de comunicação: * Protocolo

Responsável pela comunicação: *

Frequência de comunicação: * Mensal

Partes Interessadas: * Presidente da Junta Comercial

Item de comunicação: * Status de situação de projetos e resultados

Formato de comunicação: * Relatório de Status Report e Cronograma

Meio de comunicação: * Protocolo

Responsável pela comunicação: *

Frequência de comunicação: * Mensal

Partes Interessadas: * Diretoria da Junta Comercial

Inserir Item de Comunicação

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

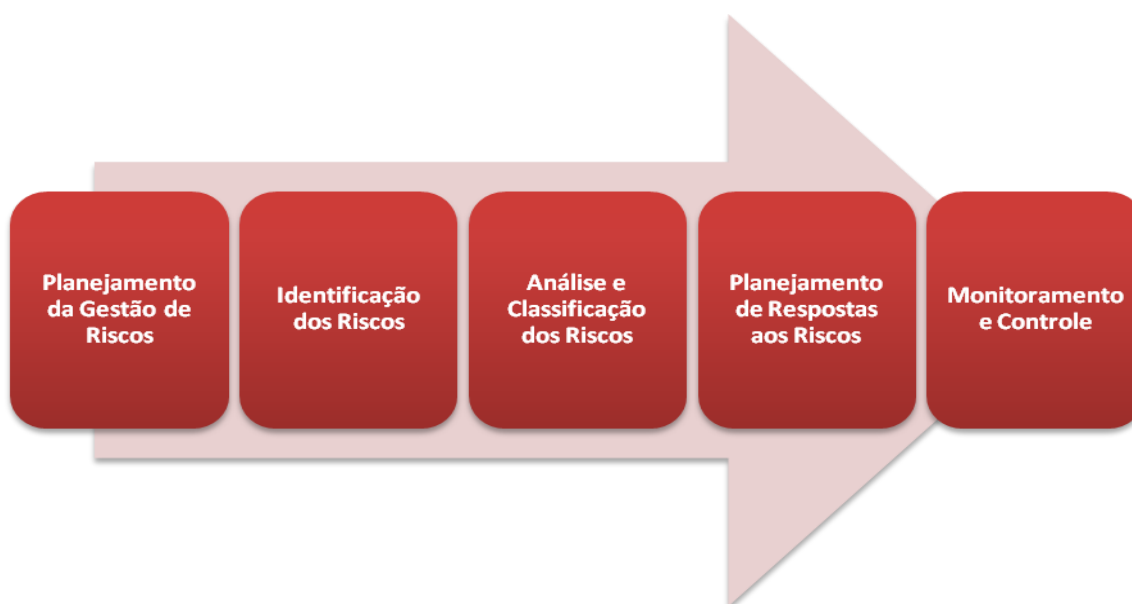
Planejamento do Gerenciamento de Riscos, Identificação dos Riscos, Análise Qualitativa e Quantitativa de Riscos, Plano de Resposta a Riscos

Entende-se por Riscos qualquer evento ou condição incerta que, no caso de concretização, trará impactos para o Projeto, positivos ou negativos. Assim, os Riscos negativos são considerados “dificuldades” e os positivos “oportunidades”. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros quatro processos de Gerenciamento de Riscos. O Planejamento do Gerenciamento de Riscos é o processo de decidir como abordar e executar as atividades de Gerenciamento de Riscos de um Projeto. É importante para garantir que o nível, tipo e visibilidade do Gerenciamento de Riscos estejam de acordo com o Risco e a importância do Projeto em relação à organização, para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de Gerenciamento de Riscos e para estabelecer uma base acordada de Avaliação de Riscos. O processo Planejamento do Gerenciamento de Riscos deve ser realizado já no início do planejamento do Projeto, pois ele é essencial para executar com sucesso os outros processos descritos nesse capítulo.

O uso pleno do Gerenciamento de Riscos se dá sob um novo paradigma de gestão. Requer uma postura empreendedora em contraposição à postura passiva do Gerente. Necessita da contribuição de distintas organizações envolvidas que devem cooperar com o Gerente. Além disso, o Gerente deve tomar a iniciativa de propor as providências necessárias, mesmo que não estejam em sua alçada.

O diagrama da Figura 6, a seguir, apresenta o fluxo da Gestão de Problemas dos Projetos Estratégicos no Governo de Minas Gerais.

Figura 6. Fluxo da Gestão dos Riscos



Fonte: Seplag/MG

Após a definição de como será feita a Gestão de Riscos, cada Projeto Estratégico passa por um momento de identificação desses Riscos.

A Identificação de Riscos determina os Riscos que podem afetar o Projeto e documenta suas características. Deve ser realizada de forma constante pelo Gerente do Projeto no seu dia-a-dia, durante todo o ciclo de vida do Projeto. No entanto, estão previstos momentos anuais de Identificação de Riscos, chamados aqui Workshops de Identificação de Riscos.

Os Workshops de Identificação de Riscos são encontros anuais no qual, com a presença dos principais *stakeholders*⁴ do Projeto Estratégico, Riscos são levantados e revistos. Ocorrem sempre no momento de planejamento do Projeto Estratégico, normalmente no fim de cada ano. Participam do Workshop o Gerente de Projeto Estratégico, o Gerente do Programa Estruturador a qual o Projeto se vincula, a Equipe do Projeto, a área meio do Órgão e, quando possível, parceiros externos ao Governo, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), consultorias, entidades de outras esferas de Governo, dentre outros.

Tendo como insumos a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), o mapa de *stakeholders*, o Cronograma e uma análise das Solicitações de Mudança nos anos anteriores, caso seja um momento de replanejamento, no Workshop de Identificação de Riscos é realizado um grande *brainstorming*⁵ entre os participantes sobre potenciais eventos que possam afetar o desempenho do Projeto, sejam negativos ou positivos.

O Workshop tem duração estimada de uma tarde e acontece sob coordenação da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) do órgão ao qual o Projeto Estratégico está subordinado. Em alguns casos, a coordenação pode ficar por conta do GERAES, quando for conveniente.

Durante o Workshop, alguns pontos de atenção devem ser considerados na identificação dos Riscos. A seguir seguem perguntas auxiliares:

- **Escopo:**
 - Os limites e os objetivos estão bem definidos e todos tem clareza dos mesmos? O que pode invalidar ou prejudicar a entrega final do Projeto?

⁴ Stakeholders ou 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. (Guia PMBOK, 4ª Edição, 2008)

⁵ O *brainstorming* é uma técnica na qual um grupo de pessoas se reúne e são estimuladas a falar livremente sobre determinado assunto, buscando levantar o maior número possível de ideias diferentes. É necessário no mínimo um moderador e um observador, além de alguém para anotar as ideias.

- **Cronograma:**
 - Quais pontos são críticos para a execução do Projeto? O que pode atrasar seu Projeto?

- **Custo:**
 - Quais itens são cercados de incerteza?

- **Matriz de Stakeholders:**
 - Todos os atores estão alinhados? Há um fluxo de comunicação? Existe algum Risco relacionado a atores externos ao Governo?

- **Premissas do Projeto:**
 - O que pode invalidar as premissas do Projeto?

Durante o Workshop, todas as ideias que surgirem devem ser anotadas sem a preocupação de organizá-las. Dessa forma o Workshop fluirá melhor, sem interrupções. Após o Workshop deve haver um momento em que a AGEI deve organizar melhor as ideias, separando o que são Riscos, o que são situações de Riscos, gatilhos, contramedidas, etc. Para auxílio desse momento, foi elaborada uma planilha padrão, de forma que as ideias fiquem **melhor** organizadas.

O processo de Identificação de Riscos normalmente conduz ao processo de Análise Qualitativa de Riscos. Alternativamente, também pode conduzir diretamente ao processo Análise Quantitativa de Riscos quando realizado por um Gerente de Riscos experiente. Em alguns casos, a simples identificação de um Risco pode sugerir sua resposta e esses casos devem ser registrados para análise e implementação adicionais no processo de Planejamento de Respostas a Riscos.

Após a identificação dos Riscos, para cada Risco identificado deve-se responder uma série de perguntas que indicará a classificação do Risco, indicando se é um Risco alto, médio ou baixo. A instituição de perguntas e respostas para analisar o Risco se deu na tentativa de objetivar um pouco mais a análise, não deixando-a superficial e subjetiva. Além disso, força um exercício dos envolvidos em detalhar ao máximo o Risco, facilitando assim seu entendimento e compreensão.

Figura 7 – Planilha Padrão de Identificação de Riscos

WORKSHOP DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - GOVERNANÇA EM REDE (23/01/2013)

Programa: Governo Eficiente / **Gerente do Programa:** Andre Abreu Reis

Processo: Governança em Rede / **Gerente do Projeto:** Leonardo Carvalho Ladeira

Responsável pela AGEI: Flávia Moreira Fernandes / **Responsável pelo GERAES:** Guilherme Bernard Valadares Lobato

PARTICIPANTES DO WORKSHOP					
Nome	Setor	Nome	Setor		
Flávia Moreira Fernandes	AGEI	Ana Tereza Ribeiro Fernandes	DCCAG/SCCG		
Katia Maria Coelho Moreira	AGEI	Caio Magno Lima Campos	DCCAG/SCCG		
Ana Otávia Ribeiro Paiva	AGEI	Juliana Maron	DCCAG/SCCG		
Leonardo Carvalho Ladeira	DCCAG/SCCG	Andrea Silva	DCCAG/SCCG		
Camila Moreira de Castro	DCCAG/SCCG	Júlia Torquato Oliveira	NGGERAES		
RISCOS					
Causa	Situação de risco / oportunidade	Subprojeto afetado	Gatilho	Impacto no projeto	Contramedida potencial
Restrição orçamentária.	Não cumprimento das ações da Agenda Regional pactuada pelos Órgãos	Operacionalização da Gestão Regionalizada	Monitoramento da Agenda	Credibilidade do processo dentro do Governo e nas Regiões	
Dificuldade na execução de entregas que não dependem apenas do Estado.					
Não previsão das entregas no PPAG.					
Ausência de rotina de repasse das informações.	Não retorno de informações às partes interessadas dentro dos órgãos estaduais	Operacionalização da Gestão Regionalizada	Demora no retorno ou não repassar as informações	Credibilidade do processo dentro do Governo	Criar rotina de retorno na semana das reuniões. Planejar reuniões internas mais frequentes.

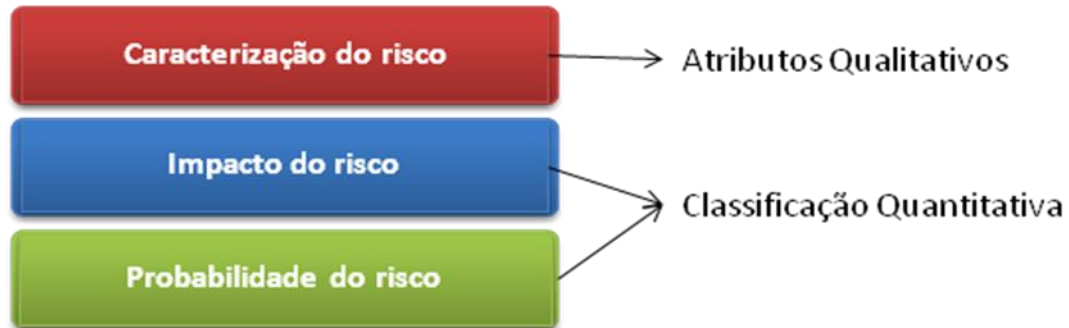
	Mudança no formato das reuniões da <u>Camara multissetorial</u> (OPORTUNIDADE)	Operacionalização da <u>Gestão Multissetorial</u>			
Não recebimento das informações de forma estruturada e tempestivamente pelo NCGERAES.	Não recebimento de informações tempestivas e estruturadas acerca da execução das <u>Ações Intersectoriais</u> e Agenda Regional.	Operacionalização da <u>Gestão Multissetorial</u>			Estabelecer o fluxo do monitoramento pela SCCG junto ao NCGERAES. (Ação prevista em Plano de Ação de 2012, reelaborar Plano de Ação para 2013. Relatar no campo contramedidas as ações já realizadas em 2012).
Operação ainda instável do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Organizacional					
Ausência de retina de acompanhamento da SCCG junto ao GERAES.					
Problemas de processamento no Site	Não existência de manutenção adequada do site	Gestão da Informação		Imagem do Governo: Informações desatualizadas ao cidadão	Fluxo de comunicação eficiente para comunicação de problemas às SCGE. Equipe interna estabelecer e manter rotina para atualização tempestiva do Sistema;
Falta atualização tempestiva por parte da equipe				Perda de credibilidade do processo junto aos Comitês	
<u>Manutenção realizada por atores externo</u> ao Governo					
No final de 2012 foi pactuado <u>com o Banco Mundial</u> a expansão do modelo de Gestão Participativa para novas 05 regiões.	Não atendimento à meta pactuada junto ao Banco Mundial (Operação de Crédito xx/xxx).	Risco do Processo (geral)	Banco Mundial cobrar a execução da meta pactuada.	Imagem do Governo junto a instituições financiadoras. Impacto financeiro pela não execução de uma	Repactuar meta junto ao Banco Mundial. (Inserir no Sistema Plano de Ação para acompanhamento da contramedida)

Modificação da decisão governamental durante o planejamento 2013: ficou decidido que a Gestão participativa não seria mais expandida para outras regiões.				meta pactuada em Operação de Crédito.	
RISCOS JÁ INSERIDOS NO SISTEMA					
RISCO 1 - Governador receber informações não fidedignas sobre o projeto	RISCO MANTIDO	No campo "contramedidas" inserir as ações já realizadas em 2012 e as previstas para 2013. Tendo em vista o discutido no Workshop, solicito que seja inserido no Sistema também um Plano de Ação para acompanhamento em 2013.			
RISCO 2 - Descontinuidade da mobilização realizada em cada região	RISCO MANTIDO	No campo "contramedidas" inserir as ações já realizadas em 2012 e as previstas para 2013.			
RISCO 3 - Não retorno dos órgãos em relação às solicitações de informações para as devolutivas dos Comitês	RISCO MANTIDO	No campo "contramedidas" inserir as ações já realizadas em 2012 e as previstas para 2013.			
RISCO 4 - Maior legitimação do Projeto via site Portal Minas, com inserção do Estado em Rede	JÁ CONCLUÍDO	Não cadastrar esse risco para 2013.			

Fonte: Seplag/MG

A análise do Risco é dividida em três partes: Caracterização do Risco, impacto do Risco e probabilidade do Risco. A seguir segue figura com uma esquematização da análise dos Riscos:

Figura 8: Análise dos Riscos



Fonte: Seplag/MG

A caracterização do Risco é definida por quatro perguntas, cujo objetivo é ambientar o Risco e entender a sua natureza. Em parte, a planilha padrão utilizada após o Workshop de Identificação de Riscos pode ser um bom insumo, de forma que subsidiem a fundamentação das respostas. As repostas podem ser abertas ou pré-definidas em lista. A seguir as perguntas e sua devida explicação:

1. Qual é a causa do Risco?

Busca responder o que pode fazer com que o Risco aconteça. Pode ajudar a confirmar ou refutar as possíveis contramedidas já identificadas.

2. Qual é a natureza do Risco?

Busca identificar o tipo do Risco. Por exemplo, se o Risco é relacionado à licitação, compras, obras, financiamento, etc. Novamente, auxilia na definição de como será tratado o Risco.

3. O Risco está relacionado à algum contrato?

Busca identificar se o Risco se relaciona a algum contrato. Pode influenciar a uma boa gestão de contratos, uma vez que grandes Riscos podem estar relacionados aos contratos firmados pelo Projeto.

4. Qual o gatilho do Risco?

Busca responder a partir de qual situação se deve agir de forma mais enérgica, evitando assim que o Risco aconteça ou aproveitando a oportunidade criada.

O impacto do Risco, por sua vez, passa pela objetivação do efeito em cada área do Projeto, indo do Escopo até aos *stakeholders*. Para cada resposta dada às perguntas relacionadas ao Impacto do Risco e à probabilidade do Risco atribui-se um valor de 1 a 3, no qual “1” representa Baixo, “2” Médio e “3” Alto. Ao final gerará uma nota de classificação. A seguir seguem as perguntas relacionadas ao Impacto dos Riscos no Projeto:

5. Qual é a abrangência do Risco?

Busca identificar a área de impacto do Risco, se é restrito ao Projeto ou tem dimensões organizacionais.

- Impacta apenas o Projeto: 1
- Impacta o Programa: 2
- Impacta áreas além do Programa no qual está inserido: 3

6. Quais são os *stakeholders* envolvidos?

Busca identificar os atores que estão envolvidos no Risco.

- Internos à Secretaria: 1
- Externos à Secretaria mas internos ao Governo: 2
- Externos ao Governo: 3

7. Qual é o impacto no Custo do Projeto?

Determina o impacto no Custo do Projeto.

- Não apresenta impacto no Custo do Projeto: 1
- Apresenta impacto de até 20% do Custo do Projeto: 2
- Apresenta impacto de mais de 20% do Custo do Projeto: 3

8. Qual é o impacto no tempo do Projeto?

Determina o impacto nos prazos do Projeto.

- Não apresenta impacto no tempo de um Subprojeto: 1
- Apresenta impacto de até 15% do tempo de um Subprojeto: 2
- Apresenta impacto de mais de 15% do tempo de um Subprojeto: 3

9. Qual é o impacto no Escopo do Projeto?

Determina o impacto no Escopo do Projeto.

- Não afeta o Escopo do Projeto ou afeta menos da metade dos Subprojetos: 1
- Afeta mais da metade dos Subprojetos: 2
- Afeta todos os Subprojetos e/ou a entrega final: 3

10. Qual é o impacto na imagem do Governo?

Determina o impacto na imagem do Governo.

- Não gera pressão ou pressão pontual: 1
- Gera pressão da Sociedade Civil Organizada: 2
- Gera pressão da mídia: 3

11. Qual é o impacto na qualidade do Projeto?

Determina o impacto na qualidade do Projeto.

- Não tem impacto nos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 1
- Impacta até 50% dos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 2
- Impacta mais de 50% dos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 3

No tocante à probabilidade, buscam-se indícios e evidências, de forma que auxilie na objetivação da análise. Assim, olha-se para o histórico de Projetos anteriores, Projetos semelhantes e na própria opinião do Gerente. A seguir as perguntas relacionadas à probabilidade do Risco:

12. Existe algum indício que levou à identificação do Risco?

Busca identificar a relação do Risco a algum evento ou algo que possa que torne o Risco mais concreto.

- Indícios fracos: 1
- Indícios razoáveis: 2
- Indícios fortes: 3

13. O Risco está relacionado a alguma dificuldade e/ou oportunidade recorrente?

Busca identificar uma possível recorrência do Risco.

- Dificuldade e/ou oportunidade rara: 1
- Dificuldade e/ou oportunidade inconstante: 2
- Dificuldade e/ou oportunidade freqüente: 3

14. Este Risco já se tornou uma dificuldade e/ou oportunidade em Projetos anteriores semelhantes?

Busca identificar se existe histórico de Riscos parecidos que possa indicar a probabilidade de ocorrência.

- Consigo identificar em poucos Projetos semelhantes: 1
- Consigo identificar em alguns Projetos semelhantes: 2
- Consigo identificar em vários Projetos semelhantes: 3

15. Na sua percepção, qual é a probabilidade de ocorrência?

Adiciona à análise uma visão subjetiva do próprio Gerente, expressando suas experiências e *feeling*⁶ enquanto Gerente do Projeto.

- Baixo: 1
- Médio: 2
- Alto: 3

Após o detalhamento da análise do Risco, esmiuçando seu impacto e probabilidade, realiza-se então um cálculo que une quantitativamente essas duas dimensões, indicando uma avaliação geral do Risco em análise. Pela dimensão do impacto, faz-se uma média aritmética das respostas. Na dimensão da probabilidade, uma média ponderada. A seguir segue o cálculo explicitado, no qual "R" indica a resposta da respectiva pergunta:

⁶ *Feeling*: Percepção, visão própria sobre certo assunto com base na experiência ou no conhecimento de certos fatos que podem influenciar sua evolução.

Quadro 2 – Cálculo da Nota do Risco

Impacto do Risco (I):

$$I = \frac{(R5 + R6 + R7 + R8 + R9 + R10 + R11)}{7}$$
$$1 \leq I \leq 3$$

Probabilidade do Risco (P):

$$P = (0,25 * R12) + (0,30 * R13) + (0,25 * R14) + (0,20 * R15)$$
$$1 \leq P \leq 3$$

Fonte: Seplag/MG

Dessa forma, a Nota do Risco é um número que varia de 1 a 9 e que indica a gravidade do Risco. Se a nota ficar entre 1 e 3, o Risco é considerado Baixo. Entre 3 e 6, Risco é considerado Médio. Por fim, entre 6 e 9 o Risco é considerado Alto. A partir dessa nota e das respostas da análise tem-se insumos necessários para traçar quais ações serão tomadas no tratamento do Risco e qual ator deve monitorar o Risco mais de perto.

As perguntas e respostas bem como o cálculo da análise estão contempladas no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental. Dessa forma, após a realização dos Workshops de Identificação de Riscos e a realização da análise, os Riscos devem ser inseridos no Sistema (Figura 9).

Figura 9: Formulário para Análise do Risco no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL		PLANEJAMENTO DE RISCOS
		Aprovado
INFORMAÇÕES GERAIS		
Programa:	Descomplicar - Minas Inova	
Gerente do Programa:	Adriane Ricieri Brito (SEPLAG)	
Projeto:	Inovação na Gestão Pública	
Gerente do Projeto:	Milla Fernandes Ribeiro Tangari (SEPLAG)	
ATRIBUTOS QUALITATIVOS		
Risco:	Contratação e Implantação do Projeto CSC: Resistência dos órgãos envolvidos no mapeamento do processo e implantação	
Tipo:	Dificuldade	Status do Risco: Ativo
Natureza:	Comunicação Relacionamento Institucional <input checked="" type="checkbox"/> Inserir Natureza	
Descrição:	Na fase do levantamento do diagnóstico do CSC, pode ocorrer resistência dos órgãos envolvidos no mapeamento dos processos.	
Causa:	Insegurança dos recursos dos órgãos em relação ao impacto que o CSC poderá gerar.	
Gatilho:	Falta de informação e ruídos na comunicação entre os consultores, responsáveis pelos Órgãos e coordenação do projeto.	
Responsável:	Afonso Celso Correa de Araujo Valle (SEPLAG);	
Contramedida:	Gerar um plano de comunicação e aplicá-lo eficazmente.	
Está relacionado a algum contrato?	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	
IMPACTO DO RISCO		
Abrangência do Risco:	Impacta áreas além do programa que está inserido	
Stakeholders Envolvidos:	Internos à Secretaria	
Custo:	Não apresenta impacto no custo do projeto	
Tempo:	Apresenta impacto de mais de 15% do tempo de um subprojeto	
Escopo:	Afeta a entrega final	
Imagem do governo:	Gera pressão da sociedade civil organizada	
Qualidade:	Não tem impacto nos indicadores e/ou requisitos do projeto	
Nota do impacto:	2,00	
PROBABILIDADE		
1. Existe algum indício que levou à identificação do risco?	Indícios fracos	
2. O risco está relacionado a alguma dificuldade/opportunidade recorrente?	Dificuldade/opportunidade freqüente	
3. Este risco já se tornou uma dificuldade/opportunidade em projetos anteriores semelhantes?	Consigo identificar em poucos projetos semelhantes	
4. Na sua percepção, qual é a probabilidade de ocorrência?	Alto	
Nota da probabilidade:	2,00	
NOTA DO RISCO:	4,00	
CLASSIFICAÇÃO GERAL DO RISCO:	RISCO MÉDIO	
Responsável pelo monitoramento:	SUGES	
		<input type="button" value="Salvar"/> <input type="button" value="Sair"/>

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

O Planejamento de Respostas a Riscos é o processo de desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do Projeto. Ele vem após os processos Análise Qualitativa de Riscos e Análise Quantitativa de Riscos. Inclui a identificação e designação de uma ou mais pessoas que irão assumir a responsabilidade sobre cada resposta a Riscos acordada e financiada. O Planejamento de Respostas a Riscos aborda os Riscos de acordo com a sua prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, Cronograma e plano de Gerenciamento do Projeto, conforme necessário. Deve considerar as seguintes estratégias: prevenção, transferência, mitigação, aceitação e exploração.

Prevenir os Riscos é agir para que o Risco não aconteça. Essa estratégia é típica para Riscos evitáveis e que podem prejudicar em demasia o Projeto. Na transferência do Risco, o impacto é transferido para outra entidade, de forma que essa responda caso o Risco ocorra, como por exemplo, a contratação de seguros. Outra estratégia é a mitigação dos Riscos. O objetivo da mitigação é minimizar o impacto que o Risco possa trazer ao Projeto ou então a sua probabilidade de ocorrência. Podemos também aceitar o Risco. Essa estratégia é indicada quando não temos possibilidades de ação ou quando o custo da ação é maior que o benefício. Assim, Riscos com baixa probabilidade ou baixo impacto podem ser aceitos. Por fim, há também a alternativa de explorar o Risco, no qual se busca a ocorrência do Risco, notadamente para Riscos positivos.

As respostas a Riscos planejadas precisam ser adequadas à importância do Risco, econômicas ao enfrentar o desafio, rápidas, realistas dentro do contexto do Projeto, acordadas por todas as partes envolvidas, e ser de propriedade de uma pessoa específica. É frequentemente necessário selecionar a melhor resposta a Riscos a partir de diversas opções.

Planejamento de Compras, Aquisições e Contratações

O Processo de Planejar Compras e Aquisições identifica quais necessidades do Projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do Projeto. E quais necessidades podem ser realizadas pela Equipe do Projeto durante sua execução. Esse processo envolve a consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir.

O Processo de Planejar Contratações prepara os documentos necessários para dar suporte ao Processo de Solicitar Respostas de Fornecedores e ao Processo de Selecionar Fornecedores.

Figura 10 - Planejamento de Aquisições

MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES
Aguardando Aprovação pela SUGES

INFORMAÇÕES GERAIS

Programa: Qualidade Ambiental
Gerente do Programa: Viviane Pereira dos Santos
Projeto: Meta 2014: Revitalização da bacia do rio das Velhas
Gerente de Projeto: Mariana Parreiras Bouchardet

DETALHES DE AQUISIÇÕES

Vincular ao: Projeto Subprojeto

Subprojetos
Educação ambiental e mobilização social
 Inserir Subprojeto

Item/Serviço de aquisição: Contratação de Diagnóstico de Poluição Difusa para elaboração de Plano de Ação *Unidade de Medida:* UNIDADE

Qtde: 1,00 *Data de Necessidade:* 30/4/2012 *Existe contrato:* Sim Não

Justificativa: Contratação do Projeto Manuelzão através da Fundep para elaboração de Plano de Ação para mobilização do setor industrial a fim de alcançar parceria do setor e o enquadramento proposto para a Bacia do Rio das Velhas

Aprovar Aquisição Enviar para Revisão Salvar Sair

Fonte: Seplag/MG - Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental

No caso do Planejamento de Aquisições no setor público é preciso se atentar para os parâmetros e regras previstas na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que disciplina as contratações no setor público.



4.1 Conceito do Monitoramento

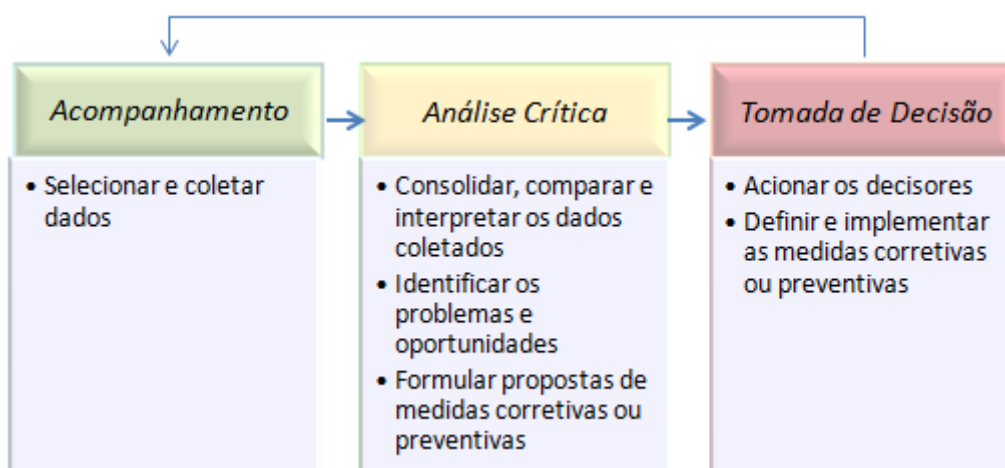
O Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao Gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução do Projeto Estratégico de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

Enquanto o Gerenciamento se preocupa com a execução do Projeto com foco na obtenção dos resultados, o Monitoramento destina-se à tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados do mesmo.

O **Monitoramento opera em tempo real**, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do Projeto. Deve ser entendido como um **processo vivo** que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. **Deve ser seletivo com intensidade** diferenciada entre os Programas Estruturadores, Projetos e Processos Estratégicos.

O Monitoramento não é sinônimo de acompanhamento, esse destinado a registrar fatos e desempenhos passados. O processo de Monitoramento pode ser dividido em três principais momentos: **Acompanhamento, Análise Crítica e Tomada de Decisão**.

Quadro 3 – Conceito de Monitoramento



Fonte: Seplag/MG

Para garantir o alcance dos resultados do Projeto, não basta apenas realizar o seu correto planejamento, estabelecer metas factíveis, alocar recursos, nem tampouco velar pela sua execução e aferir os produtos imediatos. É preciso ir além: avaliar o desempenho do Projeto,

cuidar para que esteja sendo executado dentro dos padrões de qualidade, custo e prazos requeridos, avaliar a necessidade de ajustes de modo que recursos importantes não sejam desperdiçados em Subprojetos que não estejam alinhados com os objetivos do Projeto e, conseqüentemente, não contribuirão para o alcance dos resultados.

O Monitoramento, quando realizado de forma **contínua e intensiva**, permite:

- Estimular a adoção de medidas e estratégias que visem **assegurar o sucesso do Projeto**;
- **Atuar** corretiva e preventivamente e **em tempo hábil** diante de Riscos e problemas;
- Fornecer informações às organizações parceiras que permitam avaliar a evolução dos resultados, de modo a decidir sobre **eventuais revisões**;
- **Identificar problemas sistêmicos**, que impactam mais de um Projeto, e tomar decisão quanto a sua superação;
- Manter a **coerência entre a execução do Projeto, os Programas Estruturadores e os Objetivos Estratégicos da Rede de Desenvolvimento Integrado** vinculada; e
- Assegurar o **apoio e a cooperação** dos diferentes órgãos e organizações parceiras para garantir a implantação efetiva do Projeto, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução.

O principal foco do Monitoramento é a Tomada de Decisão para superar os problemas existentes ou potenciais, os quais possam comprometer a evolução do Projeto conforme o planejado. Desta forma, o Monitoramento tem a seguinte **abrangência**:

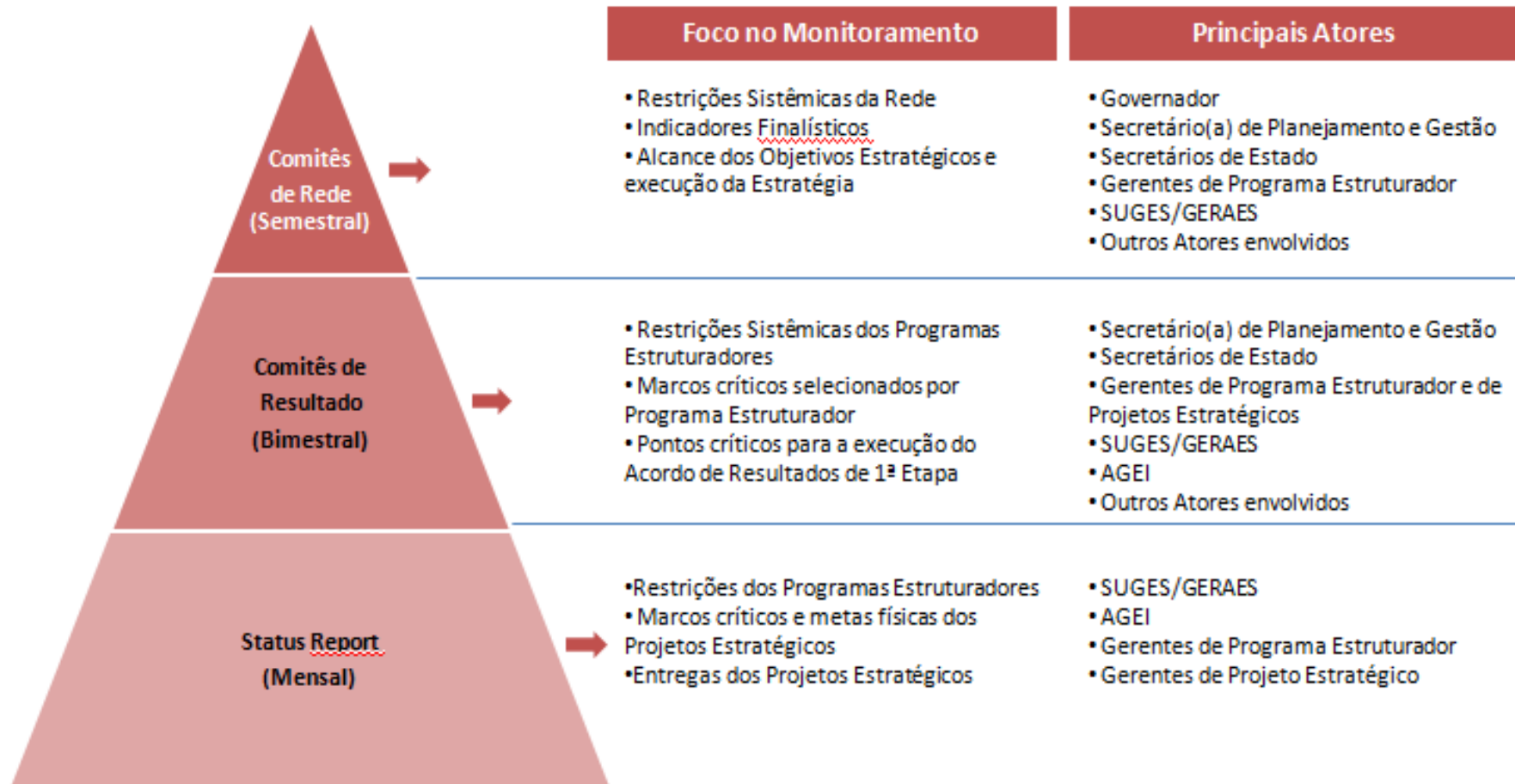
- Os **problemas** que possam afetar o alcance dos resultados do Projeto e a implantação das respectivas medidas preventivas;
- O **alcance dos resultados** do Projeto;
- A realização dos Subprojetos e a **superação dos marcos críticos**;
- A qualidade dos **produtos** dos Subprojetos entregues, tendo como referência a sua contribuição para o alcance dos resultados do Projeto; e
- O cumprimento dos **cronogramas físico e financeiro**.

4.2 Processo de Tomada de Decisão do Monitoramento

O processo de Tomada de Decisão do Monitoramento deve ter como principal resultado o aumento da capacidade do Governo de Minas de executar os Projetos Estratégicos, que estará refletida principalmente no aperfeiçoamento da definição e delineamento do Escopo dos Projetos, na precisão em estruturar os prazos e marcos das etapas e entregas, na clareza e coerência na elaboração de Indicadores de Desempenho do Projeto e na eficiência na alocação adequada dos recursos. Com isso, esse aumento na capacidade de execução estará diretamente relacionado com a geração de resultados concretos, orientados e relevantes para os seus Públicos-Alvo.

O processo de Tomada de Decisão do Monitoramento está dividido em Três níveis: **Status**, **Comitês de Resultado e Comitês de Rede**, conforme representado pela figura a seguir:

Figura 11. Pirâmide de Tomada de Decisão do Monitoramento



Fonte: Seplag/MG

O **nível Status** aborda os Programas Estruturadores, incluindo os Projetos Estratégicos. Aqui o foco se dá na interação entre os diversos Projetos e Processos que compõe o Programa, além da verificação do desempenho dos mesmos e dos problemas que os cercam. As principais atividades que ocorrem nesse nível são:

- Identificação e Tomada de Decisão, por parte do Gerente de Programa, para superação dos problemas que estão sob sua alçada e que não puderam ser resolvidos no ambiente do próprio Projeto Estratégico;
- Qualificação das informações referentes à execução dos Projetos Estratégicos no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental;
- Análise do desempenho comparando o planejado com o executado; e
- Consolidação das Solicitações de Cotas Orçamentárias entre todos os Projetos Estratégicos que compõem o Programa, assim como as Solicitações de Mudança que serão encaminhadas ao GERAES.

Nesse nível, ocorrem as reuniões de **Status Report** (ver Item 4.4.1) com a presença do Gerente de Programa, Gerente dos Projetos Estratégicos, AGEI e GERAES. Faz-se fundamental que o Gerente do Projeto Estratégico e a AGEI responsável estejam preparados para a reunião de Status Report, com as informações atualizadas no Sistema e antecipando possíveis esclarecimentos necessários.

Os problemas e as oportunidades que surjam durante a execução do Projeto deverão ser cadastrados no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental e, quando necessário poderá ser encaminhado para a Reunião de Comitê de Resultados.

No **nível Comitês** são tratados os problemas enfrentados pelos Programas Estruturadores e que não foi possível solucioná-los nas instâncias inferiores de decisão. Tais problemas são abordados no Comitê de Resultados.

4.3 Atores do Processo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos

O Gerente do Projeto Estratégico atua em um contexto organizacional que pode ir além dos limites da Secretaria de Estado à qual está vinculado. Sua atuação difere de um gestor funcional que conduz suas atribuições a partir de recursos organizacionais, humanos e financeiros sob seu completo controle.

Dessa forma, o Gerente deve articular e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações parceiras, sobre as quais não exerce autoridade formal, e sim suas habilidades gerenciais. Com

frequência, o Gerente se defronta com obstáculos, cuja superação demanda decisões de níveis hierárquicos superiores.

ATORES DO MONITORAMENTO

O processo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais é executado por dois atores principais: O GERAES, responsável pelo Monitoramento dos Programas Estruturadores, Projetos e Processos Estratégicos, em nível central, e a AGEI, responsável pelo apoio e acompanhamento da execução dos Projetos e Processos Estratégicos em nível setorial.

Os principais papéis da AGEI são:

- Apoiar os Gerentes dos Projetos na execução das iniciativas estratégicas e na solução dos problemas (setoriais);
- Garantir a qualidade das informações inseridas nos sistemas corporativos de monitoramento da estratégia, bem como as prestadas a qualquer momento, inclusive nas Reuniões de Monitoramento;
- Participar das Reuniões de Monitoramento (Status Report e Comitê de Resultados), apoiando o Gerente de Projeto na discussão dos problemas enfrentados por ele;
- Propor e monitorar a execução dos Planos de Ação dos Projetos Estratégicos;
- Estimular a troca de boas práticas dentro do órgão ou unidade a que pertencem;
- Auxiliar no aporte conceitual, metodológico e prático no Monitoramento dos Projetos Estratégicos para os envolvidos (Gerentes de Projetos); e
- Preparar e participar das audiências públicas de monitoramento do PPAG.

Atenção: Os coordenadores do GERAES e das AGEIs não substituem os Gerentes de Projeto no contexto da gestão dos Projetos Estratégicos. Seu papel fundamental é apoiar o Gerente de cada Projeto Estratégico e acionar as decisões necessárias para a superação de restrições em tempo hábil.

4.4 Reuniões de Monitoramento

As Reuniões de Monitoramento são instrumentos fundamentais para garantir a Tomada de Decisão sobre os Projetos Estratégicos e devem proporcionar uma visão completa da situação

dos mesmos. O conhecimento preciso dos avanços e dos problemas permite determinar a situação real do Projeto e orientar a atuação do Gerente.

Para garantir que as Reuniões de Monitoramento provoquem decisões eficazes é preciso que as informações dos Projetos Estratégicos estejam atualizadas no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental pelos Gerentes, que devem efetuar a análise crítica dessas mesmas informações.

Os principais produtos das Reuniões de Monitoramento devem ser decisões e planos de ação com providências, prazos e responsáveis, que aumentem a capacidade de execução e geração de resultados. Para fins de Monitoramento, deve-se evitar, a todo custo, a realização de reuniões que visam somente o acompanhamento da execução física e financeira dos Projetos, sem o foco na Tomada de Decisão para solução de problemas.

4.4.1 Reunião de Status Report

Nessas reuniões devem ser monitorados, em conjunto, todos os Projetos Estratégicos que compõem um determinado Programa Estruturador, de acordo com a seguinte organização e sistemática:

Objetivo

- Tomada de Decisão para superações dos problemas identificados no dia a-dia, que não foram solucionados;
- Monitoramento de metas e marcos críticos com objetivo de identificar problemas e desvios;
- Deliberação quanto à Solicitação de Cotas orçamentária;
- Discussão de Solicitações de Mudança nos Projetos Estratégicos; e
- Registro das medidas em um Plano de Ação ou atualização de Planos de Ação criados previamente, e registro dos principais comentários quanto à execução;
- Registro de justificativas para atrasos e comentários sobre a execução;
- Apuração das metas;
- Identificação e registro de Agendas Positivas.

Periodicidade

- Recomenda-se que a reunião ocorra até o dia 15 de cada mês.

Participantes

- Gerente do Programa Estruturador, Gerentes dos Projetos Estratégicos vinculados, demais envolvidos na superação dos problemas existentes, GERAES e AGEI.

Pauta Padrão:

- O Gerente do Projeto Estratégico apresenta os problemas em aberto e as propostas de solução; apresenta os marcos críticos atrasados e a vencer nos próximos dias; e o desempenho da execução física e financeira do Projeto;
- Consolidação, em tempo real, ao final da reunião, do Plano de Ação, com providências, responsável e prazo para solução dos problemas, e registro de providências no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.

A boa preparação das Reuniões de Monitoramento é essencial à garantia de sua eficiência e à tomada de decisões eficazes. **As reuniões devem ser curtas e objetivas com horário para início e término.** Para tanto, é fundamental que as informações relacionadas ao Projeto já estejam preenchidas no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, tais como Cronograma, execução física e financeira, e Riscos não finalizados atualizados. Assim, a reunião ganharia eficiência e eficácia, tendo foco na discussão das questões que afetam o Projeto e evitando ser um mero repasse de informação e preenchimento do Sistema. Da reunião devem resultar Planos de Ação que deverão ser cadastrados no Sistema.

4.4.2 Gestão dos Recursos Financeiros

A gestão orçamentária dos Projetos Estratégicos no Governo de Minas Gerais segue a lógica do Fluxo Diferenciado de Recursos, que é um método de trabalho com o intuito de garantir um **fluxo regular de recursos financeiros proporcional e condicionado à execução física dos Projetos**, com vistas ao alcance dos resultados.

Os principais objetivos desse método de gestão são:

- Contribuir para a **execução conforme Programação dos Projetos Estratégicos;**
- **Estimular a eficiência gerencial** dos responsáveis pelos Projetos Estratégicos, através da garantia do fluxo de recursos financeiros em contrapartida à execução física dos Projetos;

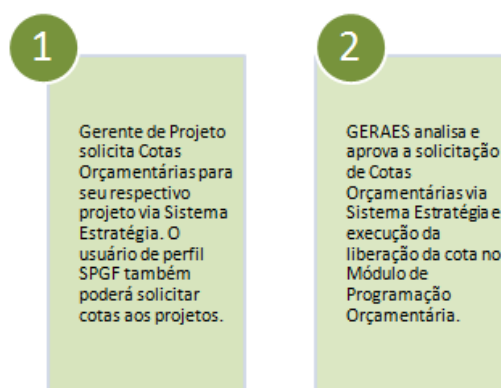
- Permitir que a **alocação de recursos seja orientada pela estratégia de Governo** estabelecida no PMDI e nos Programas Estruturadores;
- Contribuir para a otimização da aplicação de recursos dos Projetos Estratégicos, **evitando que os recursos se mantenham ociosos**;
- Contribuir para **otimizar a utilização dos recursos financeiros** do Governo; e
- Proporcionar uma **atuação integrada** entre Finanças, Planejamento e Monitoramento para implantação dos Projetos Estratégicos.

4.4.3 Responsáveis pela Alocação Financeira

O GERAES é o principal responsável por acompanhar a execução dos Projetos e verificar seu desempenho, tendo a responsabilidade de fazer as alocações financeiras necessárias nos Programas Estruturadores. Quando necessário, poderá contar com o auxílio da SPGF. **Cabe ao Gerente do Programa Estruturador aprovar a gestão orçamentária e o Cronograma de desembolso, com apoio e dentro dos padrões definidos pelo GERAES, e atuar no caso de eventuais desvios e fatos intervenientes.** Será, portanto, papel do GERAES a alocação de recursos financeiros nos Programas Estruturadores, e dos Gerentes de Programa a alocação entre seus Projetos e Processos.

O Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros dos Projetos Estratégicos pode ser representado pela figura a seguir:

Figura 12. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros



Fonte: Seplag/MG

Para cada uma das etapas é apresentado um detalhamento.

Etapa 1

Essa etapa ocorre durante antes das reuniões de acompanhamento do Projeto. O Gerente deverá realizar as seguintes atividades:

- Verificar as informações financeiras contidas nos relatórios de Status emitidos pelo Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental;
- Identificar a previsão orçamentária e o saldo disponível para cada Subprojeto; e
- Cadastrar as Solicitações de Cotas Orçamentárias no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, observando a data limite de solicitações para o mês.

Etapa 2

As Solicitações de Cotas Orçamentárias cadastradas pelo Gerente de Projeto no Sistema são informadas ao GERAES, via e-mail automático, que deverá realizar as seguintes atividades:

- Analisar a previsão orçamentária e o saldo disponível nos Subprojetos de cada Projeto Estratégico;
- Analisar a posição atual e a existência de saldos de cota e de empenho;
- Analisar o histórico de execução dos recursos dos Subprojetos, verificado o realizado x pago no exercício corrente;
- Avaliar a pertinência do pedido frente ao atingimento das metas e evolução do Cronograma;
- Emitir parecer, com informações dos Projetos Estratégicos de cada Programa Estruturador para apresentação ao Gerente de Programa na reunião de Status Report;
- Aprovar e executar a liberação da cota no Módulo de Programação Orçamentária.

4.4.4 Gestão da Mudança nos Projetos Estratégicos

O Comitê Integrado de Mudanças do GERAES (COIMGE) é a instância responsável por analisar as Solicitações de Mudança no âmbito dos itens pactuados na 1ª Etapa do Acordo de Resultados, o que inclui a solicitações advindas dos Projetos Estratégicos.

Os membros permanentes do COIMGE são:

- Subsecretário(a) de Gestão da Estratégia Governamental;

- Gestor(a) do GERAES;
- Diretores dos Escritórios Centrais de Resultados em Projetos e Processos do GERAES; e
- Equipe Técnica dos Escritórios Centrais de Resultados em Projetos e Processos do GERAES responsável pelo Sistema Operacional.

O COIMGE ainda conta com outros membros que serão convocados quando o assunto for pertinente à sua área, a saber:

- Representante do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM)
- Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária (SCPPO)
- Superintendência Central de Coordenação Geral (SCCG)
- Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio (SCRLP)

As reuniões do COIMGE acontecerão até 5 dias após a realização das reuniões de Status Report. Todas as solicitações devem passar pela apreciação do Gerente de Programa Estruturador e AGEI que irão analisar os critérios formais das mesmas. Desta forma, a decisão final sobre o encaminhamento ou não da solicitação deve ser do Gerente de Programa.

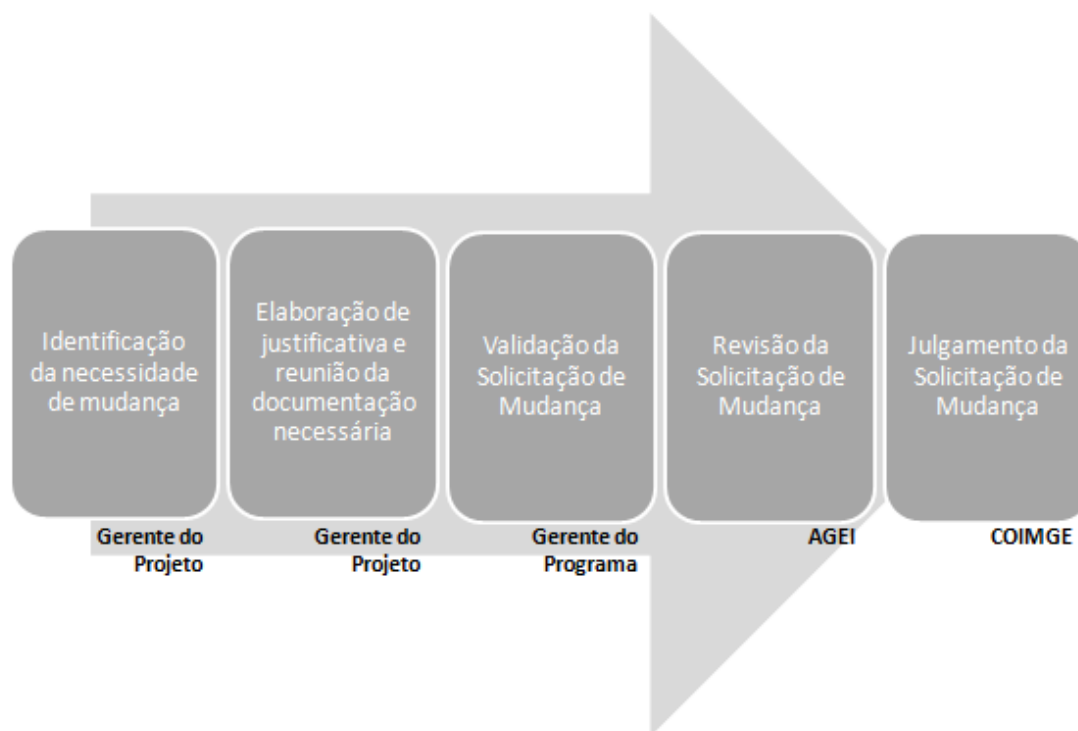
O GERAES irá produzir súmulas com base na decorrência das justificativas dos pedidos, que balizarão a decisão do COIMGE sem, porém, vinculá-las. Essas deverão ser disponibilizadas para a AGEI que deverá dar conhecimento ao solicitante quando, em relação ao seu pedido, existir alguma súmula.

As Solicitações de Mudança devem ser emitidas o mais próximo possível da identificação da necessidade de mudança de forma que os pedidos realizados com uma latência superior a dois meses em relação ao fato gatilho serão indeferidos pelo COIMGE. As informações conhecidas pelo GERAES nas Reuniões de Status Report ou outros momentos, fatos de conhecimento público ou documentos formais serão utilizados para identificação da data desse fato.

Importante observar que o Gerente do Programa também poderá solicitar alterações dos Projetos, quando for necessário.

A seguir é apresentado o resumo do processo de Solicitação de Mudança nos Projetos Estratégicos.

Figura 13. Processo de Solicitação de Mudança



Fonte: Seplag/MG

As Solicitações de Mudança de Projetos Estratégicos devem ser discutidas com os Gerentes dos Projetos, responsáveis pelo Subprojeto e AGEI. Caso a mudança altere de forma significativa o Projeto Estratégico, é recomendável a presença do Gerente do Programa. A AGEI deve orientar as Solicitações de Mudança e ajudar no preenchimento do Formulário, o qual deve ser apresentado ao GERAES nas reuniões de Status Report para encaminhamento ao COIMGE.



5.1. Finalidade da Avaliação

A Avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no Projeto, suas razões e consequências. É realizada em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Projeto, a critério do Gerente, visando seu aperfeiçoamento contínuo, para garantir o alcance dos resultados.

A simples mensuração dos resultados não é, em si mesma, a Avaliação. A Avaliação só se realiza, por completo, com a análise e interpretação do Projeto à luz das mensurações realizadas e de dados complementares sobre o comportamento dos resultados junto aos beneficiários diretos. A interpretação e a identificação das melhorias são os elementos que distinguem a Avaliação da simples mensuração.

Portanto, a Avaliação é uma prática de aprendizagem. Um esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre as ações do Projeto e seus respectivos resultados. Gera o conhecimento necessário para a melhoria contínua e aprofunda o conhecimento do Projeto e da carteira como um todo.

Para atingir esse objetivo, a Avaliação do Projeto deve abranger:

- Análise do Projeto à luz das conclusões das mensurações ou verificações de conformidade dos resultados, da experiência adquirida durante o processo de Gerenciamento e Monitoramento, de perspectivas de mudanças no ambiente externo, bem como da atuação do Público-Alvo e de partes;
- Verificação da adequação do conjunto de Subprojetos para a obtenção dos resultados Programados;
- Verificação da necessidade de inclusão de novos Subprojetos para dar mais consistência ao Projeto, de adequar Subprojetos existentes ou descontinuar aquelas que não mostrem contribuição significativa para os resultados;
- Ampliação do conhecimento do Gerente, dos Parceiros e do Público-Alvo do Projeto; e
- Análise da relação entre os custos efetivos e os benefícios auferidos pelo Público-Alvo em decorrência da execução do Projeto.

As fontes de informação fundamentais para a Avaliação do Projeto são entrevistas realizadas com o Gerente e Equipe do Projeto Estratégico, atores relevantes e a equipe da AGEI, e o Público-Alvo do Projeto. Além das entrevistas são também considerados documentos como avaliações independentes, informações financeiras, artigos, relatórios e outros instrumentos de análise como o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), Sistema de Informações Gerenciais e Planejamento (SIGPLAN), Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, e outros documentos oficiais pertinentes. A Avaliação do Projeto pode ainda contar com visitas *in loco* para comprovação de relatos.

5.2. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho tem por objetivo conhecer a eficiência do Projeto, ou seja, o grau de adequação dos resultados e sua comparação com os meios empregados para se atingir os objetivos. O centro de interesse desse tipo de avaliação é o uso correto dos meios. Focaliza a eficiência das ações do Projeto: se foram realizadas no prazo estabelecido, se o custo correspondeu ao que estava Programado e se qualidade alcançada corresponde às especificações definidas.

A Avaliação de Desempenho deve ser realizada quando da conclusão do Projeto.

5.3. Avaliação de Resultados

A Avaliação de Resultados tem como finalidade aferir a obtenção dos resultados previstos no Projeto Estratégico.

A mensuração dos resultados significa aferir o grau de consecução dos resultados pactuados no Projeto e proporcionar subsídios e conhecimento para avaliação e aperfeiçoamento do mesmo.

O processo de mensuração dos resultados deve ser realizado em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Projeto:

- No **momento inicial** (Tzero) – durante o planejamento do Projeto realiza-se análise para gerar um retrato da situação inicial no que diz respeito aos Indicadores dos Resultados do Projeto. Esse passo é indispensável para se determinar, posteriormente, por comparação, se o Projeto foi eficaz. As conclusões dessa mensuração podem determinar, eventualmente, a realização de ajustes no Escopo do Projeto, particularmente quanto à definição mais precisa das metas dos resultados;

- **Periodicamente** – durante a execução do Projeto realizam-se mensurações intermediárias (T1, T2 ... Tn) para medir a evolução dos resultados e subsidiar a Avaliação do Projeto; e
- Na **conclusão do Projeto** – a mensuração final (Tfinal) permite saber em que medida obteve-se sucesso ou não quanto ao alcance dos resultados e identificar as causas do desempenho atingido, gerando conhecimento útil para a concepção de novos Projetos que o Governo venha a realizar.

Quem faz a mensuração dos resultados do Projeto?

A realização das mensurações dos resultados dos Projetos Estratégicos será feita pela pessoa responsável pela medição do resultado, apontada no Planejamento de Qualidade. A definição do responsável pela mensuração deve ser feita pelo Gerente do Projeto em conjunto com a respectiva AGEI, em função da natureza e porte do Projeto, da realidade do órgão responsável por sua execução e dos resultados a serem mensurados.

Atenção: É importante ter mensurações consistentes e em tempo hábil. Os resultados têm que ser mensurados no tempo que permita ao Gerente utilizá-los na avaliação e melhoria do Projeto Estratégico.

Os custos da mensuração, em qualquer caso, devem estar previstos no orçamento do Projeto e serem condizentes com o seu valor.

Realizada a avaliação de resultados do Projeto, deverá ser feita, em seguida, a divulgação dos mesmos, levando em conta as recomendações das reuniões de avaliação, e as diretrizes do Plano de Comunicação do Projeto, quando for o caso.

A síntese dos resultados deve ser registrada pelo Gerente do Projeto. Da mesma forma, a íntegra dos relatórios de mensuração e as recomendações formuladas nas reuniões de avaliação devem ser incorporadas ao conjunto de documentos do Projeto.

Antes de se dar publicidade externa aos resultados, cuidado especial deve ser dedicado a sua divulgação para os integrantes do Público-Alvo, parceiros e Partes Interessadas, por meio de cartas empresariais, correspondências específicas, reuniões, contatos pessoais ou outros meios apropriados, a critério do Gerente do Projeto, da AGEI e do GERAES.

5.4. Revisão dos Projetos

O Projeto Estratégico é dinâmico. Para assegurar o alcance dos resultados deve ser revisado periodicamente para incorporar o aprendizado das avaliações e outras mudanças.

As revisões e atualizações dos Projetos poderão ocorrer em duas situações:

- **Anualmente**, na revisão anual do PPAG, com base na Avaliação do Projeto e na mensuração de resultados; e
- **Extraordinariamente**, se ocorrerem ou forem ocorrer mudanças de grande impacto (positivo ou negativo) nos resultados, provocadas por alterações relevantes dos fatores de Riscos não previstos, adesão de novos parceiros, alteração significativa no montante de recursos alocados, entre outros.

O Projeto Estratégico, portanto, deve ser revisado anualmente como consequência direta da mensuração de resultados e Avaliação do Projeto. Revisões extraordinárias deverão ser feitas quando fatos relevantes que possam alterar significativamente as probabilidades de alcance dos resultados. Nesses casos, o Gerente do Projeto Estratégico, em articulação com o Gerente do Programa Estruturador e do GERAES, fará uma análise dos impactos das mudanças ocorridas ou previstas (em termos de intensidade e urgência) e proporá medidas corretivas ou preventivas.

A revisão do Projeto deve seguir os procedimentos de planejamento e gerar nova versão do Projeto, que deverá ser repactuada, ensejando um aditivo ao Acordo de Resultados pactuado com o Governo.



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide**. 5th Ed. Newton Square: Project Management Institute Inc., 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030**. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: < www.planejamento.mg.gov.br >. Acesso em 08 de janeiro de 2014.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Brasília, 1993.



Livro 1-Manual de Elaboração do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI

Livro 2-Diretrizes para Alinhamento Estratégico dos Órgãos

Livro 3-Manual de Estruturação, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação de Programas Estruturadores

Livro 4-Manual de Estruturação, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos

Livro 5-Manual de Estruturação, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação de Processos Estratégicos

Livro 6-Manual do Acordo de Resultados do Governo de Minas Gerais

Livro 7-Manual do Modelo Mineiro de Parcerias com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - Oscips

Livro 8-Manual do Comitê de Resultados: a melhor prática

Livro 9- Manual Ciclo de Gestão Estratégica

Livro 10-Metodologia de Implantação da Gestão do Conhecimento no Governo de Minas Gerais

Livro 11-Manual Ciclo de Inovação na Gestão Pública Estadual

