



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA – PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FABIANO DE MAGALHÃES LACERDA**

**ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

**FABIANO DE MAGALHÃES LACERDA**

**ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2016.2.

Orientador: Prof. Me. Joaquim Carlos Lourenço

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L131r Lacerda, Fabiano de Magalhães.  
Roteiro para elaboração de projetos em instituições públicas  
[manuscrito] / Fabiano de Magalhães Lacerda. - 2016.  
104 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância,  
2016.

"Orientação: Prof. Me. Joaquim Carlos Lourenço, Secretaria  
de Educação à Distância".

1. Administração pública. 2. Escritório de projetos. 3.  
Roteiro. 4. Planejamento. 5. Processos. I. Título.

21. ed. CDD 658.001

**FABIANO DE MAGALHÃES LACERDA**

**ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

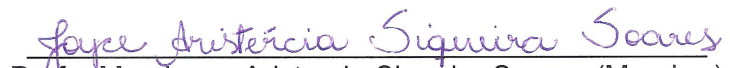
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2016.2.

Aprovada em: 29/11/2016.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Me. Joaquim Carlos Lourenço (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Joyce Aristercia Siqueira Soares (Membro)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Maria Clara Torquato Salles (Membro)  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por estar sempre guiando meus passos.

À minha querida esposa, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Aos meus queridos e amados filhos, Luís Eduardo e Marina, que me fazem ter esperança num futuro mais fraterno.

Ao meu querido pai, cujos ensinamentos procuro seguir e me inspiram sempre.

À minha querida mãe, que não se cansa de me aconselhar.

Ao meu ilustre e determinado orientador, Prof. Me. Joaquim Carlos Lourenço, de quem obtive o direcionamento essencial e imprescindível para concluir esta atividade.

## RESUMO

Os desafios impostos à Administração Pública em razão do processo de internacionalização da economia mundial tornam evidente a necessidade de implementação de novos mecanismos de gestão que proporcionem o aumento do seu nível de resiliência para a consecução de seus objetivos institucionais. Por conseguinte, o fortalecimento de uma cultura organizacional apoiada em requisitos de projetos consiste numa das melhores iniciativas da gestão pública para proporcionar a melhoria da qualidade dos bens e serviços ofertados à sociedade. Assim, o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver um roteiro básico para orientar o conjunto de procedimentos das atividades relacionadas à elaboração de projetos em instituições públicas. As diretrizes dos grupos de processos definidos no Guia PMBOK<sup>®</sup> fornecem o balizamento para o desenvolvimento dos formulários e documentos apresentados neste trabalho. A metodologia caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa do tipo exploratória. Os resultados apresentados neste trabalho são a implementação de escritórios de projetos nos ambientes da Administração Pública para o provimento de bens e serviços à sociedade, um conjunto de formulários e documentos que pormenorizam as atividades necessárias ao planejamento de projetos e um roteiro que permite o balizamento das atividades de forma modularizada em processos. Os resultados de trabalho certamente devem contribuir para facilitar o planejamento das atividades relacionadas a projetos, estimulando a cultura organizacional apoiada em requisitos de projetos no âmbito da Administração Pública, objetivando a oferta adequada de bens e serviços à sociedade.

**Palavras-chave:** Administração Pública, escritório de projetos, roteiro, planejamento, processos.

## **ABSTRACT**

The challenges posed to the Public Administration due to the process of internationalization of the world economy make evident the need to implement new management mechanisms that increase its level of resilience to the achievement of its institutional objectives. Therefore, strengthening an organizational culture based on project requirements is one of the best initiatives of public management to improve the quality of goods and services offered to society. Thus, the objective of this work is to develop a basic roadmap for guiding the set of procedures related to the development of projects in public institutions. The process group guidelines defined in the PMBOK® Guide provide the markup for the development of the forms and documents presented in this work. The methodology is characterized as applied, with a qualitative exploratory approach. The results presented in this work are the implementation of project offices in the Public Administration environments for the provision of goods and services to society, a set of forms and documents that detail the activities necessary for the planning of projects and a roadmap that allows the Activities in a modular way in processes. The results of work should certainly contribute to facilitate the planning of activities related to projects, stimulating the organizational culture based on project requirements within the Public Administration, aiming at the adequate supply of goods and services to society.

**Key words:** public administration; Project office; script; planning; processes.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Grupos de processos e seus objetivos .....	25
------------	--	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ESPRO	Escritório de Projetos Especiais de Modernização da Gestão.
GTZ	Agência de Cooperação Técnica Alemã / Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
METAPLAN	Método de Moderação de Grupo
MQL	Método do Quadro Lógico
NBR	Norma Brasileira
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office.
PPA	Plano Plurianual
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SIABI	Sistema Integrado de Automação de Bibliotecas
ZOPP	Ziel Orientierte Projekt Planung
®	Marca Registrada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Os impactos da globalização na administração pública</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Escritório de projetos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Definições de Projeto</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Modelos Horizontais de Gestão</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Modelos de roteiros para a elaboração de projetos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Método ZOPP</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Método MQL</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Método PMBOK</b> .....	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>A proposta do roteiro</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Contato Inicial</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Proposta de Escopo</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Aprovação do Gestor</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Formação da Equipe do Projeto</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Ambientando a Equipe do Projeto</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Requisitos Funcionais</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Requisitos Técnicos</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1.8</b>	<b>Declaração do Escopo</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1.9</b>	<b>Plano do Projeto</b> .....	<b>38</b>

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>42</b>
	<b>ANEXO I – Carta de Apresentação .....</b>	<b>43</b>
	<b>ANEXO II – Informativo Contato Inicial .....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO III – Apresentação .....</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXO IV – Informativo Proposta .....</b>	<b>49</b>
	<b>ANEXO V – Proposta de Escopo - Orientações .....</b>	<b>50</b>
	<b>ANEXO VI – Proposta de Escopo .....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO VII – Modelo 1 – Declaração de Escopo .....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO VIII – Modelo 2 – Declaração de Escopo .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO IX – Aprovação .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO X – Reunião Gestor .....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO XI – Requisitos Gestor .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO XII – Informativo Formação da Equipe .....</b>	<b>60</b>
	<b>ANEXO XIII – Formando a Equipe .....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO XIV – Equipe do Projeto .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO XV – Equipe do Projeto - Contatos .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO XVI – Lista de Assinaturas .....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO XVII – Ambientação .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO XVIII – Ambientando a Equipe .....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO XIX – Apresentação Equipe .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO XX – Texto – Projetando uma Cadeira .....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO XXI – Informativo Requisitos Funcionais .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXO XXII – Requisitos Funcionais - Orientações .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO XXIII – Comentários Requisitos Funcionais .....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO XXIV – Requisitos Funcionais - Consulta .....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO XXV – Requisitos Funcionais .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO XXVI – Informativo Requisitos Técnicos .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO XXVII – Requisitos Técnicos - Orientações .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXO XXVIII – Comentários Requisitos Técnicos .....</b>	<b>88</b>

<b>ANEXO XXIX – Requisitos Técnicos .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO XXX – Informativo Declaração do Escopo .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO XXXI – Declaração do Escopo - Orientações .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO XXXII – Declaração do Escopo .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO XXXIII – Informativo Plano do Projeto .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO XXXIV – Plano – Orientações .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO XXXV – Definição de Fases .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO XXXVI – Descrição de Atividades .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO XXXVII – Cronogramas .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública enfrenta grandes desafios na atualidade que tornam evidente a necessidade de implementação de novos mecanismos de gestão de modo a promover maior nível de integração dos servidores aos objetivos da organização, aumentando seu nível de resiliência para a consecução de sua finalidade institucional.

A trajetória adotada pelas nações na busca de sua inclusão no cenário global de grandes transformações tem impulsionado as sociedades modernas a padrões de consumo cada vez mais elevados com significativo incremento na circulação de mercadorias e na demanda por bens e serviços. Esse cenário vem demandando da Administração Pública uma quantidade maior de respostas em períodos cada vez mais curtos.

Por outro lado, a despeito da ampliação do volume de demandas à administração pública para o provimento de bens e serviço à sociedade, verifica-se o incremento da complexidade na busca de soluções em razão, dentre outros aspectos, do aditamento da normatização bem como seu alargamento de modo a alcançar novos campos do conhecimento ou os efeitos que decorrem de sua aplicação.

Deste modo, se, por um lado, a internacionalização da economia mundial provoca alterações nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas, por outro, impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública de modo a privilegiarem estruturas de decisão mais horizontais.

Portanto, é razoável inferir que, a partir do panorama descrito, a adoção de mecanismos de gestão que objetivem uma maior integração e participação dos servidores, tendo como foco o desenvolvimento sistêmico do conhecimento dentro das organizações, resultará no fortalecimento da gestão organizacional, proporcionando o surgimento do alicerce para a construção das competências e capacidades necessárias à Administração Pública, face aos desafios que se fazem surgir.

Dessa forma, considera-se que, dentre as muitas mudanças que se fazem necessárias, ou a despeito das diferentes soluções eventualmente propostas, a implementação de um ambiente que permita aos servidores a construção e a troca

de conhecimentos constitui-se num requisito importante para a elevação do *know-how* organizacional nos órgãos que compõem a Administração Pública.

Para evidenciar a importância de uma sistematização de ações para o desenvolvimento, diferentes países desenvolveram estratégias objetivando a implementação de metodologias para o planejamento e execução de projetos.

Em 1969, profissionais de gestão de projetos reuniram-se nos Estados Unidos para discutir as melhores práticas em projetos, tendo como resultado a fundação do *Project Management Institute* (PMI) que é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos. As contribuições do PMI resultaram no Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) que estabelece um conjunto de critérios amplamente reconhecidos com boas práticas aplicáveis à maioria dos projetos. Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna. Atualmente, estima-se que aproximadamente 25% do produto interno bruto mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (2014, p. 5-6).

Nessa perspectiva, o Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha, por meio do trabalho desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã (GTZ), empresa pública federal, adotou oficialmente o método de Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) para o planejamento, a gestão, o acompanhamento e a avaliação dos projetos de cooperação internacional do governo alemão, e desde 1986 tornou sua aplicação obrigatória para todos os projetos de cooperação, Zueri (2002, p. 4-9).

No Brasil, com o intuito de otimizar sua produtividade e integrar ainda mais as grandes áreas temáticas, o Governo Federal introduziu no ano de 2012 a ferramenta gestão de projetos estratégicos, conforme Viana (2012, p. 2). Nesse contexto, surge a questão problema que motiva a presente pesquisa: **como desenvolver um roteiro básico para aperfeiçoar a elaboração de projetos no setor público?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em desenvolver um roteiro básico para orientar o conjunto de procedimentos das atividades relacionadas à elaboração de projetos em instituições públicas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, elencam-se como objetivos específicos:

- Definir os principais itens pertinentes a um roteiro para elaboração de projetos no âmbito da administração pública;
- Estruturar ciclos de tarefas com *interfaces* bem definidas para a realização de projetos;
- Definir a metodologia de documentação de modo a facilitar a execução de tarefas;
- Elaborar documentos que pormenorizem as tarefas necessárias às atividades relacionadas a projetos.

## 1.2 Justificativa

A importância deste trabalho reside na perspectiva de se criar uma ferramenta que tenha em sua concepção duas vertentes: uma de aspecto técnico-operacional que objetive imprimir às organizações públicas um aprimoramento do seu quadro de servidores quanto aos aspectos técnicos e operacionais devido ao aumento da troca de conhecimentos dentro de suas equipes de trabalho; outra de cunho motivacional que, em razão do envolvimento do maior número possível de colaboradores, resulte na melhoria da qualidade dos bens e serviços ofertados à sociedade.

Não obstante a isso, acredita-se que a implementação desta ferramenta nas mais variadas instituições públicas, bem como o suporte para o seu aperfeiçoamento contínuo propiciarão o surgimento e o aprimoramento de uma cultura organizacional apoiada em requisitos de projetos. De outra forma, pode-se afirmar que as iniciativas relacionadas à gestão de projetos produzam benefícios à sociedade. Estes estariam

principalmente relacionados à redução dos custos e à adequação dos empreendimentos, proporcionando ao setor público uma visão empreendedora.

A escolha do presente tema justifica-se pelo reconhecimento de que os recursos que integram o erário público são escassos. Portanto, em razão de sua utilização para a realização de suas atividades, assume-se a concepção de que a Administração Pública tem obrigatoriamente o dever de bem geri-los de modo a obter a maximização do retorno dos investimentos, buscando sempre o melhor custo-benefício, os melhores resultados e a maior eficiência possível.

Por outro lado, é fato recorrente o conhecimento de inúmeros casos de projetos nos quais se verificam a extrapolação das previsões orçamentárias iniciais bem como a existência de inadequações ou de problemas na execução de projetos, o que tem resultado em desperdício de dinheiro público e no oferecimento à sociedade de bens e serviços inadequados, ineficientes ou demasiadamente onerosos.

Desta forma, assevera-se que a administração pública brasileira apresenta notória incapacidade de resolver adequadamente os problemas que afetam a sociedade em seu cotidiano. Somem-se a isso os elevados custos das obras públicas que, muitas vezes, pela falta de planejamento ao longo prazo, são realizadas de improviso, ocasionando elevados custos ao erário público, apresentado resultados questionáveis sob a ótica da eficiência.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A adoção de uma postura diligente na prospecção dos problemas que afetam diretamente o cotidiano das pessoas deve ser um requisito essencial aos servidores públicos, notadamente àqueles que têm o poder de decisão nos diferentes órgãos da Administração Pública. É de extrema relevância, além de cuidar das tarefas rotineiras, antever as possíveis mudanças de cenário que impactarão de forma marcante a normalidade da vida das pessoas nos centros urbanos e no campo, bem como a produção de bens e serviços ofertados pelo setor público. Assim, tendo por base esse entendimento, as seções seguintes abordarão os temas relacionados aos impactos da globalização na Administração Pública e escritório de projetos.



## 2.1 Os impactos da globalização na administração pública

Diferentemente dos tempos de outrora, atualmente a busca por sintonia com o compasso global é insistentemente desafiadora em razão do aditamento da legislação que baliza os procedimentos da administração pública, bem como das mudanças de paradigmas de qualidade que se fazem prevalecer no fornecimento de bens e serviços pelas esferas governamentais à sociedade. Assim se observa em Wilson (2005, p. 350):

A dificuldade em tempos remotos era quase toda a respeito da constituição do Governo; e, conseqüentemente, era isso o que absorvia o pensamento dos homens. Pouca ou nenhuma dificuldade havia com respeito à Administração, pelo menos pouco a que dessem ouvido os administradores. As funções de Governo eram simples porque simples era a própria vida. O Governo agia imperativamente e compelia os homens, sem pensar em consultar os seus desejos.

A história da humanidade está repleta de desafios. Em dado momento, as nações se viram impelidas a agir de modo a acompanhar a trajetória do desenvolvimento global, incorporando novos conceitos e novas tecnologias. Para Matias-Pereira (2010, p. 1):

O principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas, que estão impactando de maneira profunda na sociedade, em especial nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas. Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo em que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade.

Nessa perspectiva, a internacionalização da economia mundial provoca alterações em várias dimensões das estruturas estatais e dos ambientes nos quais os indivíduos estão inseridos, ocasionando necessariamente mudanças nos padrões de consumo e, em uma análise mais subjetiva, nos padrões de percepção das pessoas sobre os requisitos de qualidade de bens e serviços. Sobre o alcance e a

profundidade das mudanças que podem advir das interações políticas, econômicas e culturais. Campos e Canavezes (2007, p. 12-18) afirmam:

A globalização não é um fenômeno puramente econômico e tecnológico, é um processo complexo e multidimensional [...] Na verdade, a globalização contemporânea compreende novas dinâmicas (econômicas, políticas e culturais) com importante dimensão e impacto, e que constituem uma verdadeira transformação do mundo em que vivemos.

Apesar de os adventos tecnológicos impactarem a humanidade, a capacidade de tratar e incorporar grandes volumes de informação caracteriza as sociedades contemporâneas, provocando alterações significativas nos seus mais diferentes campos de atuação nos quais se inserem as organizações públicas e privadas.

Consequentemente, a essas organizações se impõe um drástico, rápido e continuado processo de reorientação e reestruturação, tendo em vista que os modelos organizacionais existentes já não conseguem responder de maneira satisfatória às necessidades e expectativas da sociedade moderna (FRESNEDA, 1998, p. 70).

A dinâmica e a complexidade que se apresentam às instituições e organizações advindas da sobreposição constante de novas tecnologias e do entrelaçamento das mais variadas instâncias (culturais, econômicas, políticas, financeiras) que se encontram inseridas neste movimento global requerem mecanismos de gestão que privilegiem estruturas de decisão mais horizontais. Matias-Pereira (2010, p. 7) evidencia a importância do setor público:

O Estado atende as demandas da sociedade por meio da administração pública. Assim, deve haver a preocupação de facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea.

Entende-se, portanto, que essas mudanças fazem parte de um sistema dinâmico e abrangente que impulsiona uma contínua reestruturação dos modelos de

gestão e a afeta as expectativas de qualidade dos bens e serviços. Ainda sobre a necessidade de reestruturação das organizações, Fresneda (1998, p. 70) pontua:

[...] novos modelos de organização estão surgindo, muitos dos quais estão transformando completamente a noção atual do que seja uma corporação, uma empresa, uma instituição pública, etc. Esta nova organização é voltada para atender às necessidades e expectativas dos clientes, com alta qualidade e produtividade, utilizando-se de uma estrutura organizacional leve, baseada em equipes de trabalho e processos de trabalho horizontais, com o mínimo de estrutura hierárquica, isto é, o mínimo de camadas gerenciais ou níveis hierárquicos.

A implementação de tecnologias eventualmente desencadeia outros processos subjacentes que afetam as demais estruturas da sociedade tanto em profundidade quanto em amplitude. Um dos processos subjacentes que ocorrem é alteração da percepção do nível de qualidade dos bens e serviços oferecidos à sociedade pelo Estado cuja atuação se faz sentir nos mais diferentes ramos de atividade por meio da gestão pública. Assim, o fortalecimento da Administração Pública por meio da operacionalização de ferramentas que permitam respostas rápidas e adequadas é requisito essencial face ao cenário atual.

## **2.2 Escritório de projetos**

A importância de projetos reside em alguns aspectos, a saber: eles são frequentemente necessários para a consecução de objetivos nas esferas privada e pública. Na esfera privada, são eles que concretizam as expectativas de solução em razão de um diagnóstico de determinada necessidade; por sua vez, na esfera pública, as boas práticas de projetos representam a resposta adequada às iniciativas governamentais em consequência de determinada demanda da sociedade.

Nesta perspectiva, considerando a importância do gerenciamento de projetos pela Administração Pública Federal, foi aprovado o Decreto 7.675 de 20 de janeiro de 2012, alocando na estrutura do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão o Escritório de Projetos Especiais de Modernização da Gestão (ESPRO), no âmbito da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP). Acredita-se, portanto, que as iniciativas

relacionadas à gestão de projetos produzam benefícios à sociedade em razão da redução dos custos e da entrega de empreendimentos adequados.

Por outro lado, o ambiente competitivo e globalizado no qual se encontram as organizações públicas requer uma administração dinamicamente estruturada com elevado desempenho de modo a ser capaz de gerenciar adequadamente seus recursos para a consecução de seus objetivos institucionais.

Para Valeriano (2002, p. 92):

As empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis da organização, como que permeando-a completamente.

Para Kerzner (2006, p. 268-272), o escritório de projetos ocupa hoje um lugar na hierarquia das corporações e os seus benefícios parecem estar sendo reconhecidos no mundo inteiro. Assinala ainda a possibilidade de que cada escritório de projetos possa assumir responsabilidades diferentes de acordo com o seu nível de especialização. Nesse contexto, Valeriano (2002, p. 107) afirma que “as funções e abrangência do escritório de projetos variam com o estágio de implantação e com as necessidades de cada organização”.

Assim, concebe-se o escritório de projetos como o ambiente no qual as organizações possam empreender ações de forma coordenada, centralizando as iniciativas que requerem a perspectiva de gerenciamento de projetos. De acordo com o Guia PMBOK® (2004, p. 17), “um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”.

As iniciativas de atuação de um escritório de projetos podem atingir os processos de melhoria contínua, contribuindo para o incremento do processo de gestão da qualidade, das metodologias e dos processos de gerenciamento. Dessa forma, percebe-se o potencial de inserção desta ferramenta em todos os níveis de gestão, do operacional ao estratégico. Em outra perspectiva, pode-se inferir que os escritórios de projetos têm a capacidade de exercer a função de ferramenta de

ligação entre as várias instâncias da organização, facilitando a consecução de suas metas e de seus objetivos.

### 2.2.1 Definições de Projeto

O *Project Management Institute* (PMI), uma das mais referenciadas organizações em gerenciamento de projetos, conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, conforme Guia PMBOK® (2004, p. 5).

Por sua vez, a *International Organization for Standardization* – ISO (2000, p. 2), entidade que congrega os grêmios de padronização/normalização de 170 países, descreve projeto como um processo único, consistindo num grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

O Manual de Elaboração do Plano Plurianual 2012-2015 (2011, p.44) define projeto como:

Instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo.

O PMBOK® (2004, p. 5) define o termo temporário como uma das características de um projeto, apresentando um início e um final definido. Portanto, o projeto se encerra quando os objetivos são alcançados ou não podem ser atingidos ou, ainda, quando o projeto é encerrado em razão de outros motivos. Assim, os projetos não constituem esforços contínuos, tendo uma duração finita.

Outra característica de um projeto é a sua singularidade em razão de criar entregas exclusivas para produtos, serviços ou resultados. E, por fim, os projetos são realizados por meio de elaboração progressiva, integrando os conceitos anteriormente citados, que significa dividir o projeto em etapas e realizar incrementos sucessivos.

### 2.2.2 Modelos Horizontais de Gestão

As mudanças pelas quais passam as sociedades modernas se apresentam como intervenientes ao desenvolvimento das economias, impulsionando a reflexão sobre novos modelos que permitam uma gestão inclusiva, abrangente, motivadora e capaz de promover o aperfeiçoamento dos processos produtivos bem como o desenvolvimento das pessoas, objetivando uma prestação de serviços mais eficiente e o fornecimento de bens de acordo com as expectativas do cliente. O cenário atual requer inovação constante, melhoria contínua dos processos pela incorporação de novas tecnologias, otimização de recursos e do tempo e uma razoável capacidade de adaptação.

Desta forma, a complexidade das demandas bem como a necessidade de diminuição do tempo de resposta do fornecimento de bens e serviços públicos requerem uma estrutura que permita a implementação de processos de trabalho simultâneos que operem numa estrutura horizontal, mais ágil e efetiva.

De acordo com Viana (2012, p. 10):

A visão matricial de projeto trouxe para a área da administração novos desafios, quais sejam o de permitir que os fluxos de trabalho se deem de forma horizontal e não apenas vertical como na gerência tradicional [...] Como resposta às demandas, surgiram novas formas de gerenciamento que adotaram o modelo por processo ou sistêmico.

Corroborando, Abrucio (1997, p. 9-10) assevera que:

A globalização e todas as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo também afetaram — e profundamente — o Estado [...] era preciso aumentar a eficiência governamental, o que implicava, para boa parte dos reformadores da década de 80, uma modificação profunda do modelo weberiano, classificado como lento e excessivamente apegado a normas.

Nesse contexto, percebe-se a substituição gradativa dos modelos de gestão rigidamente hierarquizados por outros que permitam uma maior integração dos diferentes processos existentes nas organizações, objetivando incrementar os

processos de produção para atender a níveis de consumo cada vez mais elevados, bem como a padrões com requisitos de qualidade e sustentabilidade compatíveis às exigências e demandas de mercado.

Por conseguinte, este roteiro deverá conceitualmente ser desenvolvido para propiciar o envolvimento do maior número possível de colaboradores da organização. Assim, preconiza-se o desenvolvimento de um modelo baseado em ciclos de tarefas de modo a permitir a realização de várias atividades sendo desenvolvidas de forma simultânea. Viana (2012, p. 10) considera que o fluxo horizontal requer que o encadeamento de processos seja realizado de forma bem definida e alinhada.

Outro aspecto a ser considerado para a construção dos processos para a realização das tarefas é a definição das *interfaces* que os separam, ou seja, os requisitos necessários que devem estar presentes nas saídas (*outputs*) dos processos que servem de entradas (*inputs*) para o início dos ciclos de tarefas subsequentes.

## **2.3 Modelos de roteiros para a elaboração de projetos**

De um modo geral, pode-se considerar que as mais relevantes metodologias de planejamento têm como objetivo a mobilização de esforços para o atingimento de resultados, utilizando-se de diferentes estratégias e ferramentas. Nas subseções seguintes, apresentam-se os métodos ZOPP, MQL e PMI.

### **2.3.1 Método ZOPP**

O Método Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (ZOPP) foi concebido pela GTZ e aplicado numa fase piloto nos anos de 1980/81 para o planejamento, a gestão, o acompanhamento e a avaliação dos projetos de cooperação internacional do governo alemão, de acordo com Zueri (2002, p. 19-21), constituindo-se num método com ênfase no planejamento participativo que tem por escopo definir objetivos claros e realistas.

Dando ênfase a construção coletiva do conhecimento, o ZOPP adota ferramentas para estabelecer uma comunicação eficiente de modo a permitir aos

envolvidos uma participação ativa na tomada de decisões. Assim, assevera Pfeiffer (2000, p. 82):

Para isso são aplicadas técnicas de trabalho chamadas moderação (também conhecida como facilitação), que permitem uma maior compreensão dos conteúdos trabalhados, especialmente por meio da visualização em workshops e, com isso, uma melhor comunicação entre os envolvidos [...] A justificativa para essa inovação encontra-se na concepção de que uma efetiva participação é facilitada por uma boa comunicação. E, se a participação funciona, as decisões são mais facilmente compreendidas e compartilhadas, o que, por sua vez, leva a um compromisso maior com o projeto. Com mais compromisso e mais envolvimento os resultados tendem a ser melhores e o alcance dos objetivos se torna mais provável. Tanto ganham com isso as organizações responsáveis pelo projeto como os usuários finais dos benefícios que se espera dele.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (2006, p. 23), esta metodologia de projeto:

Agrega aparato metodológico de fases e etapas e inclui novos elementos, particularmente na etapa anterior à concepção do plano do projeto, isto é, na chamada etapa de análises. Essa etapa compreende a análise dos envolvidos, a análise de problemas em suas causas e efeitos, a análise dos objetivos e das alternativas. Há uma segunda etapa que corresponde à elaboração da Matriz de Planejamento do Projeto (MPP).

Desta forma, nas fases que antecedem os ciclos de análises, são integrados o Marco Lógico, um conjunto de técnicas de visualização e moderação que constituem o instrumental METAPLAN e a sistemática básica de planejamento. Assim, levando-se em consideração o trabalho participativo como elemento central, essas técnicas são implementadas pelo ZOPP de modo a estabelecer quatro diretrizes fundamentais: otimização de atividades, moderação, responsabilidade compartilhada e disponibilidade da informação.

Por conseguinte, garante-se a otimização das atividades pela criação de pequenos grupos de trabalho com a finalidade de agilizar as discussões, dinamizar os trabalhos e permitir maior contribuição dos participantes; utiliza-se apoio instrumental para o desenvolvimento de atividades dentro de objetivos realistas bem como intervenções para promover a moderação durante o processo de criação de



ideias; e compartilha-se a responsabilidade pela construção conjunta dos procedimentos de planejamento. Há ainda o uso de técnicas para permitir alta disponibilidade de informação, objetivando tornar a discussão objetiva.

### **2.3.2 Método MQL**

O Método do Quadro Lógico (MQL) surgiu no contexto de cooperação internacional de apoio ao desenvolvimento, tendo sido criado nos anos de 1969/70 após a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional constatar a dificuldade para comprovar a efetividade dos projetos de cooperação internacional, (PFEIFFER, 2000, p. 81).

Consiste num instrumento que tem por objetivo planificar projetos com ênfase nos objetivos, realizando o encadeamento lógico para estabelecer a interconexão das atividades que compõem o projeto. Essa planificação se dá pela organização dos pontos mais importantes do projeto numa matriz de modo a permitir uma estruturação e operacionalização das atividades.

De acordo com Pfeiffer (2000, p. 82-84):

O QL é uma matriz que é elaborada sucessivamente num processo de estruturação daqueles elementos considerados os mais importantes de um projeto e que permitem a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta [...] consiste de um conjunto de conceitos interdependentes que descrevem de um modo operacional e organizado numa matriz os aspectos mais importantes de um projeto de intervenção. Essa descrição permite, em primeiro lugar, verificar se um projeto está bem-estruturado e, em segundo lugar, o acompanhamento sistemático e uma avaliação mais fácil e mais objetiva.

Desta forma, o que se pretende com a elaboração do Quadro Lógico é definir desde a etapa de planejamento os principais pontos do projeto, destacando-se o que se deseja realizar, as mudanças a serem alcançadas, as melhorias que devem ser produzidas, as condições externas que influenciam no alcance dos resultados e dos seus efeitos bem como avaliar ou identificar a abrangência das melhorias e mudanças.

O Método do Quadro Lógico, ao evidenciar uma preocupação com a comunicação, estabelece a necessidade de uma linguagem clara e transparente

para reduzir os erros de interpretações e manter o foco nos objetivos. Corroborando, Pfeiffer (2000, p. 85) assevera que: “em busca de maior precisão desde o planejamento de um projeto, o QL propõe a descrição dos objetivos e resultados de tal forma que se consiga visualizar o alcançado”.

### 2.3.3 O PMBOK

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é a principal referência para a elaboração do presente roteiro, tendo em vista ser um referencial internacional na área de elaboração e gerenciamento de projetos. De acordo com Escola Nacional da Administração Pública (2014, p. 6), o PMBOK é considerado mais como um guia do que como um método, constituindo-se num padrão, amplamente reconhecido pelos profissionais de gerenciamento de projetos, que descreve métodos, processos e melhores práticas.

Neste sentido, o *Project Management Institute* (PMI) considera que a gestão de projetos é realizada por meio de um conjunto de processos definidos como uma série de ações para obtenção dos resultados desejados. Por conseguinte, os processos são organizados em cinco grupos, cada um deles com subprocessos, estando estruturados nos estágios de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, Viana (2012, p. 11).

De acordo com o PMBOK<sup>®</sup> (2004, p. 40), os grupos de processos de gerenciamento de projetos possuem dependências claras, mas são independentes das áreas de aplicação, devendo-se estabelecer as interações entre os processos de um mesmo grupo como entre grupos de processos. Ainda sobre a interação de processos, o PMBOK<sup>®</sup> (2004, p. 41) esclarece:

Um processo individual pode definir e restringir o modo como as entradas são usadas para produzir saídas para esse grupo de processos. Um grupo de processos inclui os processos de gerenciamento de projetos constituintes que estão ligados pelas respectivas entradas e saídas, ou seja, o resultado ou o produto de um processo se torna a entrada de outro processo.

De modo esquemático, os grupos de processos estabelecidos no PMBOK têm como finalidade integrar os processos, seus objetivos são definidos na tabela 1.

**Tabela 1:** Grupos de processos e seus objetivos.

<b>Grupos de processos</b>	<b>Objetivos</b>
Iniciação	Definir e autorizar o projeto ou uma frase do projeto.
Planejamento	Definir e refinar os objetivos e planejar a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado.
Execução	Integrar pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto.
Monitoramento e controle	Medir e monitorar regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto.
Encerramento	Formalizar a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduzir o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

Fonte: PMBOK (2004, p. 41).

Os objetivos descritos para cada grupo de processos fornecem as diretrizes para a elaboração dos formulários e documentos desenvolvidos no item 4.1, a proposta de roteiro, deste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à natureza, a metodologia da pesquisa caracteriza-se como aplicada, na medida em que foi desenvolvida para ser implementada no desenvolvimento de projetos no ambiente da administração pública, gerando conhecimentos para aplicações práticas, dirigidos à solução de problemas específicos. De acordo com Gil (2002, p. 17), as pesquisas aplicadas decorrem do desejo de conhecer algo para fazê-lo de maneira mais eficiente ou eficaz.

Por sua vez, a forma de abordagem é qualitativa, considerando que essa forma de abordagem não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, permitindo a exploração de novos enfoques (GODOY, 1995, p. 21).

Quanto aos objetivos é exploratória, considerando que o autor se dedica ao aprofundamento do tema, objetivando o desenvolvimento de rotinas de procedimentos e a construção de documentos que permitam a operacionalização de um escritório de projetos em caráter embrionário, utilizando-se para tanto os conceitos e diretrizes estabelecidos no PMBOK® e autores reconhecidos na área de gerenciamento de projetos; quanto aos procedimentos técnicos, é considerada pesquisa bibliográfica porque realizou-se ampla pesquisa bibliográfica em fontes relevantes de reconhecida credibilidade, sendo elaborada com base em conceitos e métodos já desenvolvidos.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica irá subsidiar o desenvolvimento de documentos que descreverão de forma pormenorizada todos os passos necessários ao cumprimento das tarefas relacionadas à construção bem sucedida de projetos. Assim, uma característica essencial aos documentos desenvolvidos, considerando a natureza inclusiva desta modelagem que objetiva a integração de servidores ao ambiente do escritório de projetos, é a de orientar as equipes de trabalho.

Os cinco grupos de processos previstos no Guia PMBOK® (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento) são contemplados numa visão modular em razão da abordagem deste trabalho que assim optou por entender propiciar maior facilidade quando de sua implementação.

Com essa proposta de roteiro, acredita-se que os órgãos públicos que optem pela implementação de escritório de projetos, encontrem neste documento as ferramentas necessárias para a consecução adequada de projetos e, por outro lado, proporcionem o maior envolvimento de seus servidores na atividade organizacional.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O roteiro apresentado neste trabalho foi pensado e concebido para permitir a inclusão de servidores não especializados em atividades de desenvolvimento de projetos. De outra forma, os documentos têm, portanto, a função de facilitar e balizar as atividades, tendo sido desenvolvidos para atuarem de forma didática e intuitiva.

Assim, entende-se que a pormenorização dos procedimentos elencados nos formulários previstos na proposta de roteiro resulte numa abordagem diferenciada para o planejamento de projetos. Desta forma, o roteiro foi elaborado com base no fracionamento das fases previstas no PMBOK, objetivando, sobretudo, facilitar a

adoção dos processos de planejamento, estimulando a implementação de escritórios de projeto nas instituições que compõem a Administração Pública.

A opção por uma abordagem fracionada e sistematizada resultou na elaboração de módulos com a utilização de documentos que balizam todas as atividades relacionadas aos ciclos de tarefas necessárias ao planejamento de projetos. Assim, os processos apresentados no roteiro apresentado contemplam os grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, previstos no PMBOK.

Em relação às sugestões presentes na metodologia, o modelo sugerido não é excludente. Constitui um chamamento aos servidores para se engajarem na gestão organizacional, objetivando um maior envolvimento de todos (caráter motivacional) bem como, constituindo-se numa proposta para abrir a gestão à participação efetiva dos servidores.

De acordo com o PMBOK® (2004, p. 17), o escritório de projetos constitui-se na unidade organizacional destinada à centralização e coordenação do gerenciamento de projetos que estejam sob sua responsabilidade, podendo operar para o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos ou para o apoio direto com responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto, podendo ainda estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na realocação de pessoal dedicado ao projeto.

Desta forma, o roteiro aqui definido pode ser utilizado pelo escritório de projetos que atuará como unidade organizacional para centralizar e coordenar o gerenciamento de projetos sob seu domínio, supervisionando e gerenciando atividades descentralizadas. Essa concepção deve permitir a diminuição do esforço dos responsáveis pelo gerenciamento e coordenação dos trabalhos e, ainda, permitir aos servidores maior participação na gestão.

#### **4.1 A proposta do roteiro**

O roteiro destina-se a orientar as atividades relacionadas a projetos em escritório de projetos, disponibilizando um conjunto de formulários e documentos de modo a nortear e facilitar a realização das atividades, tendo sido desenvolvido com o intuito de se constituir numa ferramenta de estímulo à implementação de escritórios de projetos em ambientes da Administração Pública.

Trata-se de um roteiro básico para auxiliar os órgãos da administração pública nas ações relacionadas a projetos. A metodologia e os formulários desenvolvidos podem ser utilizados por escritórios de projetos já estabelecidos ou consolidados. É ainda importante salientar que os documentos são apenas sugestões, ou seja, podem e devem sofrer as alterações necessárias para se adequarem às peculiaridades e demandas do órgão ou da entidade nos quais venham a ser utilizados, devendo-se ainda considerar os contextos político, social, cultural, econômico e ambiental nos quais a organização está inserida.

Por outro lado, certamente, aparecerão variáveis intervenientes quando da implementação de Escritórios de Projetos ou da realização de projetos em razão de ser esta uma característica conceitual marcante: o desafio de criar algo novo. Contudo, acredita-se que este roteiro cria um substrato sólido que permitirá assimilar quaisquer circunstâncias não previstas. Assim, é importante registrar que os princípios e as diretrizes aqui estabelecidos por meio das informações contidas nos documentos e formulários deverão promover nos membros participantes de projetos uma postura prospectiva de modo a anteverem problemas e proporem soluções.

Outra característica importante deste trabalho é o cuidado em evidenciar a importância de realizar os registros em documentos e formulários específicos de modo a formar um histórico do projeto, apontando inclusive as normas que impõem a implementação de requisitos técnicos e as medidas adotadas, permitindo formar um consistente material de consulta que deverá embasar e facilitar os projetos subsequentes. Com isso, acredita-se propiciar a minimização dos inconvenientes de projetos futuros por meio da análise dos registros de não conformidades dos projetos anteriores, possibilitando a racionalização de procedimentos e técnicas.

Por conseguinte, este roteiro apresenta diversos documentos que foram elaborados para indicarem o início de um ciclo de tarefas, descreverem a sequência de atividades a serem realizadas, auxiliarem na execução das tarefas e, por fim, estabelecerem a *interface* entre o fim de um processo e início do ciclo de atividades seguinte. Assim, para tornar o entendimento do roteiro mais pedagógico, foram denominados os documentos em quatro categorias, a saber:

- documentos informativos – indicam o início de um ciclo de atividades, descrevendo as instruções iniciais e indicando todos os documentos que serão utilizados até o encerramento do ciclo;

- documentos descritivos – descrevem a sequência de tarefas a serem realizadas bem como os procedimentos a serem adotados;
- documentos auxiliares – são textos com modelos já prontos que devem servir como referência para a realização das tarefas, constituindo-se num instrumento auxiliar para a realização recorrente de consultas;
- documentos de integração – são os documentos decorrentes do planejamento dos processos; são geralmente documentos que requerem a aprovação e finalizam os processos de atividades.

Para efeito da implementação do roteiro proposto, as atividades necessárias à realização de projetos foram organizadas em módulos, possibilitando a organização estruturada de todo o processo para a consecução de projetos. Desta forma, os módulos armazenam todos os documentos utilizados nos seus ciclos de tarefas correspondentes. Por conseguinte, cada módulo deve receber entradas, e desencadear um conjunto de atividades para, enfim, fornecer um documento de saída que corresponderá ao requisito de entrada do módulo subsequente, estabelecendo-se uma relação de *interfaces*<sup>1</sup>.

Acredita-se que o amadurecimento e a consolidação das práticas relacionadas a projetos trarão a *expertise* necessária aos gestores do escritório de projetos de modo a obter o nível de conhecimento e aprimoramento desejado.

Inicialmente, é necessário que o órgão comunique a existência do escritório de projetos. Para tanto, recomenda-se o documento “Carta de Apresentação” (Anexo I) no qual são apresentadas as motivações que ensejam a adoção do escritório de projetos, são expostos os objetivos pretendidos, é dada uma breve definição de projeto; e, por fim, indicam-se as formas de contatar o escritório de projetos.

Considerando que a proposta deste roteiro é facilitar a operacionalização de projetos e, por conseguinte, proporcionar um estímulo à implementação de escritórios de projetos em órgãos públicos, ele foi idealizado para permitir que todo servidor possa participar ativamente da construção de uma prestação de serviços públicos cada vez melhor e mais eficiente. Tendo ainda em perspectiva que a adoção de mecanismos que viabilizem a integração dos servidores à gestão da organização resulta num maior nível de motivação, acredita-se que sua

---

<sup>1</sup> Entenda-se por *interface* a relação que ocorre entre a saída de um processo antecedente e a entrada do processo subsequente.

implementação deve resultar numa participação mais efetiva de seus membros. Como consequência, podem surgir várias propostas de projetos para a consecução de novos serviços ou alteração dos já existentes, gerando uma demanda significativa para o escritório de projetos.

Assim, o modelo de roteiro proposto foi pensado para interagir de forma dinâmica com os que venham a propor projetos, tornando a operacionalização das atividades bastante descentralizada, demandando apenas algumas intervenções por parte dos responsáveis do escritório de projetos de modo a garantir a adoção dos procedimentos corretos.

O início de cada módulo ocorre com o envio de um documento informativo que contém as orientações para desencadear o início de um ciclo de atividades e, ainda, apresenta os documentos que devem ser utilizados.

#### **4.1.1 Contato Inicial**

Este módulo tem por objetivo apresentar ao servidor interessado em desenvolver alguma ideia que incremente a prestação de serviços do órgão ao qual pertence às diretrizes do escritório de projetos, os comentários iniciais sobre os conceitos relacionados a projetos bem como a forma de realizar os contatos com o escritório de projetos.

O módulo contém os documentos “Informativo Contato Inicial” (Anexo II) e “Descritivo Apresentação” (Anexo III).

O conteúdo do documento “Informativo Contato Inicial” indica que o documento “Descritivo Apresentação” é a base para o início deste ciclo de atividades cujos procedimentos nele previstos objetivam verificar a viabilidade da ideia em termos de projeto bem como vislumbrar possíveis pontos de interesse da administração.

Conforme prevê o documento, o servidor deverá efetuar contato pessoal com o escritório para dirimir eventuais dúvidas, cabendo ao Coordenador do escritório de projetos realizar o correto encaminhamento à proposta, seja iniciando o próximo módulo ou encerrando o processo.



#### 4.1.2 Proposta de Escopo

Este módulo tem por objetivo iniciar os procedimentos relacionados à concepção do escopo do projeto. Não se constitui ainda no documento base da declaração do escopo que ocorrerá numa etapa posterior. Por conseguinte, o módulo foi concebido com a finalidade de proporcionar a compreensão da abrangência da proposta e, ao mesmo tempo, requerer um esforço mínimo do proponente na realização das tarefas relacionadas a este módulo.

Assim, as informações produzidas a partir dos trabalhos realizados nesta etapa devem permitir aos integrantes do escritório de projetos as informações necessárias para avaliar os possíveis interesses da organização na proposta de projeto e, por outro lado, impor certa racionalidade aos trabalhos requeridos, considerando a possibilidade de a proposta não ter seguimento.

Conforme prevê o PMBOK (2004, p. 6), “o escopo do projeto será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas”.

O módulo contém os documentos: “Informativo Proposta” (Anexo IV), “Proposta de Escopo – Orientações” (Anexo V), “Proposta de Escopo” (Anexo VI), “Modelo 1 – Declaração de Escopo” (Anexo VII) e “Modelo 2 – Declaração de Escopo” (Anexo VIII).

O documento “Informativo Proposta” contém informações sobre os demais documentos enviados bem como as instruções iniciais de como utilizá-los. Ele indica que o arquivo “Descritivo Proposta de Escopo - Orientações” é a base para o início deste ciclo de atividades cujos procedimentos nele previstos objetivam subsidiar a elaboração da proposta de declaração do escopo do projeto, contem informações relacionadas a projetos bem como a sequência de atividades a serem realizadas.

O documento “Proposta de Escopo” deve ser confeccionado de acordo com as orientações previstas no documento “Proposta de Escopo – Orientações” e, após a sua finalização, enviado ao Gerente do Escritório de Projetos para que seja realizada uma análise sobre sua adequação. Caso o documento não preencha os requisitos necessários para ser aprovado, o Escritório de Projetos deve reenviá-lo, indicando os pontos que devem ser melhorados.

Por sua vez, os documentos auxiliares “Modelos – Proposta de Escopo.pdf” devem servir de referência para elaboração da proposta de escopo, orientando os interessados na elaboração do escopo de projeto.

Este módulo é finalizado com o documento “Aprovação” (Anexo IX) que contém, em anexo, o documento “Informativo Proposta de Escopo” aprovado pelo Escritório de Projetos.

#### **4.1.3 Aprovação do Gestor**

Este módulo tem por finalidade obter a aprovação do gestor para a realização das atividades de planejamento do projeto bem como realizar uma sondagem sobre as expectativas do órgão ou empresa em relação ao projeto.

O documento “Informativo Reunião Gestor” (Anexo X) inicia o ciclo de atividades que se constituem basicamente na realização de uma reunião entre o(s) gestor(es), o Gerente e o Coordenador do projeto.

O documento “Requisitos Gestor” (Anexo XI) destina-se a elencar os itens demandados pelo órgão/empresa que devem ser considerados durante os trabalhos de planejamento para a elaboração do projeto.

#### **4.1.4 Formação da Equipe do Projeto**

O PMBOK® (2004, p. 15) assinala que o gerenciamento geral fornece a base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos, incluindo o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa cujas disciplinas de apoio têm por base o conhecimento de contabilidade e gerenciamento financeiro, compras e aquisições, vendas e *marketing*, contratos e legislação comercial, fabricação e distribuição, logística e cadeia de abastecimento, planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios, planos de carreira, práticas de saúde e segurança do trabalho e tecnologia da informação.

Assim, a equipe de projeto deve ser composta de modo a contemplar o máximo possível às áreas de conhecimento do gerenciamento geral, devendo-se dar

atenção especial às especificidades que cada projeto, em particular, venha a requerer.

A elaboração deste roteiro de atividades permite que se formem equipes para realizarem projetos, tendo por base os próprios servidores da organização na qual o projeto se aplica, com pouca intervenção de pessoas externas, dependendo evidentemente da complexidade do projeto proposto. Outra vertente importante é que os servidores retornam às suas atividades normais após o término do projeto, trazendo consigo o conhecimento adquirido para o seu ambiente de trabalho. Isso deve garantir maior permeabilidade do conhecimento nos diferentes níveis da organização. De acordo com o PMBOK® (2004, p. 5):

A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto – uma equipe criada com o único objetivo de realizar o projeto realizará esse projeto e, em seguida, será desfeita e seus membros serão realocados quando o projeto for concluído.

Este módulo se inicia com a emissão do documento informativo “Formação da Equipe” (Anexo XII), objetivando orientar as atividades relacionadas à formação da equipe que trabalhará no planejamento do projeto.

Os documentos que compõem este módulo são: descritivo “Formando a Equipe” (Anexo XIII), descritivo “Equipe do Projeto” (Anexo XIV), descritivo “Equipe – Contatos” (Anexo XV) e descritivo “Lista de Assinaturas” (Anexo XVI).

O documento descritivo “Formando a Equipe” é a base deste ciclo de atividades. Nele estão contidas todas as informações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos que objetivam a formação da equipe do projeto bem como a sequência de atividades a serem realizadas.

Assim, os formulários previstos no Anexo XIII, destinado à formação da equipe do projeto, são documentos que têm por objetivo auxiliar o gerenciamento da equipe do projeto bem como facilitar a integração e a comunicação de seus membros.

Este módulo é finalizado com o documento “Equipe do Projeto” (Anexo XIV) após aprovação pelo Escritório de Projetos nas condições previstas no item 7 do Anexo XIII que dispõe sobre orientações para a formação da equipe do projeto;

todavia, a equipe do projeto poderá sofrer alterações ao longo da realização das atividades, devendo-se proceder aos registros, conforme cada caso específico.

#### **4.1.5 Ambientando a Equipe do Projeto**

Este módulo destina-se a apresentar o ambiente do escritório de projetos aos integrantes que compõem a equipe de projeto, com o intuito de ambientá-los aos conceitos inerentes às diretrizes e boas práticas relacionadas a projetos. Assim, o documento informativo “Ambientação” (Anexo XVII) inicia este ciclo de atividades. Esse informativo indica todos os documentos que devem ser utilizados para a realização das tarefas.

Para alcançar os objetivos deste módulo, o Coordenador do projeto deverá seguir as instruções do documento “Ambientando a Equipe” (Anexo XVIII) que é a base para o início das atividades deste módulo.

O conteúdo do documento “Ambientando a Equipe” requer que uma série de procedimentos sejam realizados pelo Coordenador do projeto com o intuito de despertar nos membros da equipe a atenção para a importância dos fundamentos do planejamento na realização de projetos.

Por outro lado, o Coordenador deverá promover a equalização do conhecimento desenvolvido até o presente momento, considerando as tarefas anteriormente desenvolvidas com a finalidade de construir a proposta de escopo.

O documento “Apresentação Equipe” (Anexo XIX) deve ser enviado a todos os integrantes da equipe de projeto, conforme relação no documento “Equipe – Contatos” do módulo anterior que contém informações relacionadas à concepção do Escritório de Projetos, trazendo ainda um conceito de projeto; e estabelece desde logo a indicação do Coordenador e Gerente do projeto.

O documento “Texto – Projetando uma Cadeira” (Anexo XX) é um material auxiliar para orientar os membros da equipe sobre fundamentos de projeto. O Coordenador do projeto deverá discuti-lo com os demais membros da equipe e explorar seus conceitos em profundidade.

#### 4.1.6 Requisitos Funcionais

Este módulo tem por objetivo definir os requisitos funcionais que devem ser considerados durante a fase de planejamento do projeto. Por conseguinte, o módulo foi elaborado de modo a permitir que os clientes, em potencial, do produto ou serviço opinem sobre os aspectos do projeto.

Os requisitos funcionais são, basicamente, os desejos, as expectativas ou, ainda, aquilo que os clientes consideram necessário estar presente no resultado do projeto. Por conseguinte, é altamente recomendável que pessoas que representem diferentes perfis de usuário expressem seus interesses de modo a balizar a equipe do projeto envolvida nas atividades de planejamento de um determinado produto ou serviço. Entende-se, portanto, que o grau de satisfação depende sobremaneira de o projeto atender as expectativas de seus usuários.

Por outro lado, a deficiência na correta especificação dos requisitos poderá ocasionar a necessidade de seu tratamento em alguma das etapas posteriores. Infelizmente, isso costuma ocorrer tardiamente, muitas vezes na fase de execução do projeto, gerando significativo retrabalho com impactos no custo e no prazo do projeto.

Com efeito, este módulo foi desenvolvido com a finalidade de prospectar e registrar as sugestões ou demandas dos potenciais clientes do projeto. Não obstante, acredita-se que quanto mais abrangente seja a consulta, atingindo o maior número possível de potenciais usuários, maior será a chance de o projeto obter maior nível de satisfação. Assim, optou-se por utilizar formulários específicos para a coleta de informações.

O início deste ciclo de atividades se dá com o envio do documento “Informativo Requisitos Funcionais” (Anexo XXI) ao Coordenador(a) do projeto, objetivando orientar as atividades relacionadas à construção dos requisitos funcionais que deverão integrar o projeto.

Ainda, compõem este módulo os seguintes documentos: descritivo “Requisitos Funcionais – Orientações” (Anexo XXII), auxiliar “Comentários Requisitos Funcionais” (Anexo XXIII), integração “Requisitos Funcionais – Consulta” (Anexo XXIV) e descritivo “Requisitos Funcionais” (Anexo XXV).

Para alcançar os objetivos deste módulo, o(a) Coordenador(a) do projeto deverá seguir as instruções do documento “Requisitos Funcionais – Orientações”

que é a base para o início das atividades deste módulo. Neste documento, ocorre um aprofundamento dos conceitos relacionados a projetos, sendo esses conceitos complementados com o conteúdo das informações do documento “Comentários sobre Requisitos Funcionais”. Assim, objetiva-se provocar nos membros da equipe de projeto uma série de discussões sobre as etapas de planejamento.

O documento “Requisitos Funcionais – Consulta” deve ser utilizado para registrar os interesses dos potenciais clientes do projeto. Nele, devem ser integrados os interesses da administração, conforme documento “Requisitos Gestor”, previsto no módulo anterior ao da formação da equipe do projeto.

Este módulo se encerra com o documento “Requisitos Funcionais” (Anexo XXV) após aprovação pelo Escritório de Projetos nas condições previstas no item 6 do Anexo XXII que dispõe sobre orientações para a construção dos requisitos funcionais.

#### **4.1.7 Requisitos Técnicos**

Este módulo tem por objetivo definir os requisitos técnicos que devem ser considerados durante a fase de planejamento do projeto. Por conseguinte, o módulo foi elaborado de modo a permitir que os membros da equipe de projeto tenham condições de realizar boas avaliações sobre os aspectos técnicos que devam estar presentes no projeto.

Para a definição dos requisitos técnicos é altamente recomendável que pessoas com adequado nível de especialização nas áreas que afetam o projeto participem do planejamento, objetivando garantir a adequada especificação dos requisitos.

Com isso, procura-se evitar a escolha de requisitos disfuncionais que possam impactar a execução do projeto, acarretando negativamente o empreendimento com a elevação dos custos e o aumento do prazo para a entrega do produto ou serviço.

Os documentos que compõem este módulo são: “Informativo Requisitos Técnicos” (Anexo XXVI), descritivo “Requisitos Técnicos – Orientações” (Anexo XXVII), auxiliar “Comentários Requisitos Técnicos” (Anexo XXVIII), e descritivo “Requisitos Técnicos” (Anexo XXIX).

Este módulo se encerra com o documento “Requisitos Técnicos” (Anexo XXIX) após aprovação pelo Escritório de Projetos nas condições previstas no item 7

do Anexo XXVII que dispõe sobre orientações para a construção dos requisitos técnicos.

#### **4.1.8 Declaração do Escopo**

Este módulo tem por objetivo construir a declaração do escopo do projeto. Por conseguinte, o módulo foi concebido com a finalidade de reunir as informações produzidas nos módulos anteriores, permitindo a compreensão da abrangência da proposta.

Para as tarefas relacionadas à confecção do documento da declaração do escopo do projeto é altamente recomendável que sejam consideradas as informações e restrições elencadas por pessoal especializado de modo a falhas posteriores que impactem negativamente o empreendimento com a elevação dos custos e o aumento do prazo para a entrega do produto ou serviço.

O módulo contém os documentos: “Informativo Declaração do Escopo” (Anexo XXX), “Declaração do Escopo – Orientações” (Anexo XXXI) e “Declaração do Escopo” (Anexo XXXII).

O documento “Informativo Proposta” contém informações sobre os demais documentos enviados bem como as instruções iniciais de como utilizá-los. Ele indica que o arquivo “Declaração do Escopo - Orientações” é a base para o início deste ciclo de atividades cujos procedimentos nele previstos objetivam subsidiar a elaboração da declaração do escopo do projeto.

O documento “Declaração do Escopo” deve ser confeccionado de acordo com as orientações previstas no documento “Declaração do Escopo – Orientações” e, após a sua finalização, enviado ao Gerente do Escritório de Projetos para que seja realizada uma análise sobre sua adequação. Caso o documento não preencha os requisitos necessários para ser aprovado, o Escritório de Projetos deve reenviá-lo, indicando os pontos que devem ser melhorados.

Este módulo é finalizado com o documento “Declaração do Escopo” (Anexo XXXII) nas condições previstas nos itens 9 e 10 do documento “Declaração do Escopo – Orientações” (Anexo XXXI).

#### **4.1.9 Plano do Projeto**

Este módulo tem por objetivo construir o planejamento para a execução do projeto. Assim, o módulo contém os documentos: “Informativo Plano do Projeto” (Anexo XXXIII), “Plano – Orientações” (Anexo XXXIV), “Definição de Fases” (Anexo XXXV), “Descrição de Atividades” (Anexo XXXVI) e “Cronogramas” (Anexo XXXVII).

O documento “Informativo Plano” contém informações sobre os demais documentos enviados bem como as instruções iniciais de como utilizá-los. Ele indica que o arquivo “Plano - Orientações” é a base para o início deste ciclo de atividades cujos procedimentos nele previstos objetivam subsidiar a construção e o sequenciamento dos procedimentos de execução do projeto.

Os documentos “Definição de Fases”, “Descrição de Atividades” e “Cronogramas” devem ser confeccionado de acordo com as orientações previstas no documento “Plano – Orientações”.

Nesta fase, é altamente recomendável a participação de pessoal especializado na elaboração dos documentos específicos e, após a sua conclusão, será feita uma avaliação pelo Gerente do Projeto. Caso os documentos não preencham os requisitos necessários para serem aprovados, o Escritório de Projetos deve reenviá-los, indicando os pontos que devem ser melhorados.

Este módulo é finalizado com a aprovação de cada documento específico pelo escritório de projetos nas condições previstas no documento “Plano – Orientações” (Anexo XXXIV).

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A maturidade gerencial conseguida pelos países desenvolvidos, provendo de maneira eficiente bens e serviços aos seus cidadãos muito provavelmente, dentre outras iniciativas, certamente se deve a implementação de ferramentas gerenciais inovadoras que sejam capazes de comportar toda a complexidade apresentada pelas sociedades modernas. Dentre essas ferramentas, encontram-se os escritórios de projetos.

No entanto, apesar de seu reconhecimento internacional, no Brasil, o que se verifica de forma reiterada é a realização de projetos que não satisfazem as expectativas da sociedade a qual se destinam. Assim, este trabalho deve contribuir



para aproximar a Administração Pública dos métodos utilizados pela iniciativa privada.

O roteiro para elaboração de projetos apresentado neste documento deve ser aplicado para projetos não complexos, considerando a implementação de escritórios de projetos num estágio inicial ou embrionário, de modo a minimizar os riscos e permitir a avaliação de sua eficiência ou detecção de falhas ou inconvenientes que necessitem de aperfeiçoamento.

Todavia, faz-se necessário ainda realizar testes práticos dessa abordagem com o intuito de verificar eventuais necessidades de correções e propiciar seu aperfeiçoamento como ferramenta de planejamento de projetos. Nesse intuito, seria bastante razoável considerar a possibilidade da inclusão das ferramentas previstas nos métodos ZOPP e MQL nos módulos apresentados neste trabalho, notadamente aquelas que contribuem para um melhor refinamento dos requisitos do projeto.

Outro aspecto bastante importante a salientar diz respeito à necessidade do desenvolvimento de textos auxiliares de modo a proporcionar uma maior disponibilidade de informação, permitindo às equipes uma maior assertividade na consecução do planejamento e monitoramento das atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos.

Num caráter embrionário, o roteiro pode ser utilizado para desenvolvimento ou alteração de rotinas operacionais, construção de manuais operacionais ou estudo para melhoria de atendimento, entre outras possíveis aplicações.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília, 1997. 52 p (Cadernos ENAP: n. 10).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 10006: Gestão da qualidade: diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro, 2000.

BRASIL. **Manual de Elaboração do Plano Plurianual 2012-2015.** Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento – SUBPL. Rio de Janeiro, 2011.

CAMPOS, Luís & CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização.** Instituto Bento Jesus Caraça. Departamento de Formação da CGTP-IN, 2007. p. 165.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Planejamento e Orçamento Governamental;** coletânea / Organizadores: James Giacomoni e José Luiz Pagnussat. – Brasília: ENAP, 2006.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Introdução à Gestão de Projetos.** Brasília: ENAP, 2014.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. **Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças.** Revista do Serviço Público, Ano 49, n. 1, jan/abr 1998. p. 70-90.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa,** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 175.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun 1995. p. 20-29.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 821.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 286.

PFEIFFER, Peter. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças.** RSP – Revista do Serviço Público, n. 1, Jan-Mar 2000. p. 81-122.

PMI, Instituto de Gerenciamento de Projetos. ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)***, 3. ed, Project Management Institute Inc, 2004. p. 389.

VALERIANO, Dalton L. **Gereciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makon Books, 2002. p. 285.

VIANA, César Pereira. **A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica**. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 5., 2012, Brasília. p. 21.

WILSON, Woodrow. **O estudo da administração**. Revista do Serviço Público, v. 3, n. 56, p. 349-366, 2005.

ZUERI, Mauro. **Análise crítica do ZOPP: Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo enquanto método de planejamento e gestão compartilhado**. Campinas, SP: UNICAMP, 2002. P. 190.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – Carta de Apresentação

---

**Nome do Órgão/Empresa**

---

**Escritório de Projetos**

---

Caríssimos,

É com a visão no futuro das organizações públicas e pela opção das melhores práticas de gestão que o **nome do órgão/empresa** implanta seu **Escritório de Projetos**, objetivando imprimir mais eficiência e efetividade na consecução de suas estratégias de negócio.

De outro lado, a dinâmica do serviço público demanda de seus gestores, cotidianamente, a tomada de decisão sobre projetos que requerem uma gestão eficiente de modo a proporcionar as condições necessárias para a oferta de um serviço público adequado frente às demandas da sociedade a que atende.

Por sua vez, um dos grandes desafios do serviço público é a complexidade das variáveis externas que afetam suas operações rotineiras, gerando incertezas nos gestores sobre suas decisões. Por conseguinte, acredita-se que da construção coletiva, por meio do compartilhamento e da produção de conhecimentos, nascem as soluções mais equilibradas.

Por fim, considerando a necessidade de uniformizar os procedimentos relacionados à execução de projetos, deve-se assegurar que um importante ambiente de aplicação de conhecimentos está sendo criado, garantindo o desenvolvimento ininterrupto dos processos de gestão, contribuindo para a integração de pessoas e objetivando sempre a melhoria da gestão pública.

**Objetivos**

Subsidiar a **nome do órgão/empresa** na elaboração e execução de projetos estratégicos, permitindo mais eficiência e agilidade na gestão institucional.

Proporcionar, entre os colaboradores, um ambiente para o desenvolvimento de uma rede de compartilhamento e produção de conhecimentos.

### **O que é um projeto?**

Um projeto constitui-se num empreendimento temporário cujas atividades realizadas têm por objetivo produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Caso você tenha uma ideia de um novo produto ou serviço, ou ainda possa resultar na melhoria da *performance* de nossas atividades ou serviços, entre em contato conosco.

---

Para esclarecer eventuais dúvidas e avaliar se sua ideia poderá ser transformada em um projeto, faça um novo contato com o Escritório de Projetos, pessoalmente ou por meio de:

Fone:

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

## ANEXO II – Informativo Contato Inicial

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Em anexo, documento “Descritivo Apresentação.pdf” contendo elementos norteadores do Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#). Leia-o atentamente e, em seguida, realize novo contato conforme previsto no referido documento.

Arquivo(s) anexo(s):

- Descritivo Apresentação.pdf.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO III – Apresentação

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Bem-vindo caríssimo(a) **nome do servidor**,

É com interesse seu primeiro contato é recebido pelo Escritório de Projetos do “Nome do Órgão/Empresa”.

Este novo recurso foi idealizado para dar suporte aos gestores deste órgão na tomada de decisão relacionada à execução de projetos e proporcionar aos servidores um ambiente de integração e convergência de conhecimentos.

Constitui-se fundamentalmente numa resposta às evidentes demandas advindas do cenário global de grandes transformações no qual as organizações públicas estão inseridas, tornando prementes o planejamento estratégico e o uso de novas metodologias de gestão.

**Justificativas**

É com a visão no futuro das organizações públicas e pela opção das melhores práticas de gestão que o **nome do órgão** implanta seu **Escritório de Projetos**, objetivando imprimir mais eficiência e efetividade na consecução de suas estratégias de negócio.

De outro lado, a dinâmica do serviço público demanda de seus gestores, cotidianamente, a tomada de decisão sobre projetos que requerem uma gestão eficiente de modo a proporcionar as condições necessárias para a oferta de um serviço público adequado frente às demandas da sociedade a que atende.

Por sua vez, um dos grandes desafios do serviço público é a complexidade das variáveis externas que afetam suas operações rotineiras, gerando incertezas nos gestores sobre suas decisões. Por conseguinte, acredita-se que da construção



coletiva, por meio do compartilhamento e da produção de conhecimentos, nascem as soluções mais equilibradas.

Por fim, considerando a necessidade de uniformizar os procedimentos relacionados à execução de projetos, deve-se assegurar que um importante ambiente de aplicação de conhecimentos está sendo criado, garantindo o desenvolvimento ininterrupto dos processos de gestão, contribuindo para a integração de pessoas e objetivando sempre a melhoria da gestão pública.

### **Atenção**

Antes de prosseguir, alguns esclarecimentos são necessários de modo a fornecer a você uma visão global sobre o Escritório de Projetos e sua importância.

O modelo de gerenciamento de projetos desenvolvido foi concebido a partir do entendimento de determinadas particularidades do serviço público e de algumas especificidades deste órgão. Assim, foram consideradas cinco vertentes de modo a nortear toda a concepção deste ambiente. São elas: (1) escassez de pessoal para a realização das tarefas; (2) a necessidade de centralização e coordenação das ações relacionadas ao desenvolvimento de ações estratégicas do órgão; (3) garantir a rastreabilidade dos processos; (4) permitir a acumulação de competências; e (5) proporcionar aos servidores um ambiente de colaboração para a melhoria do serviço público.

### **O que é um projeto?**

Um projeto constitui-se num empreendimento temporário cujas atividades realizadas têm por objetivo produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Assim, um projeto é temporário porque terá início e fim definidos no tempo; é único porque não se trata de uma operação de rotina, mas de um conjunto de operações destinadas a atingir um objetivo particular.

Por fim, todo projeto deve observar três objetivos principais: perscrutar a qualidade requerida, os custos orçados e os prazos estimados.

Isso posto, antes de mais nada, avalie se sua ideia resultará num novo produto ou serviço.

### **Contate o Escritório de Projetos**

Para esclarecer eventuais dúvidas e avaliar se sua ideia poderá ser transformada em um projeto, faça um novo contato com o Escritório de Projetos, pessoalmente ou por meio de:

Fone:

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

## ANEXO IV – Informativo Proposta

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Após os contatos iniciais, está sendo encaminhando, em anexo, o documento “Descritivo Proposta de Escopo - Orientações.pdf” contendo as instruções para que você elabore sua proposta de declaração do escopo do projeto. Leia-o atentamente e siga as recomendações previstas no referido documento.

Utilize o arquivo “Proposta de Escopo.doc” para elaboração de sua proposta; e, ao finalizá-lo, envie-o para que seja possível avaliá-lo.

Arquivo(s) anexo(s):

- Descritivo Proposta de Escopo - Orientações.pdf;
- Descritivo Proposta de Escopo.doc;
- Auxiliar Modelo 1 – Declaração de Escopo.pdf;
- Auxiliar Modelo 2 – Declaração de Escopo.pdf.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO V – Proposta de Escopo – Orientações

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimo(a) **nome do servidor**,

Após os contatos iniciais, inicia-se agora os primeiros passos para a consecução bem-sucedida de seu projeto. Esta fase, apesar de inicial, é de crucial relevância para a compreensão da abrangência do seu empreendimento; portanto, é de suma importância que você cumpra todas as etapas sugeridas neste documento.

Para que se possa vislumbrar a amplitude de seu projeto, é necessário que você faça a **proposta de declaração do escopo do projeto**, objetivando descrever o produto final ou o serviço pretendido. Para tanto, é necessário que, de forma clara e objetiva, você identifique o problema a ser resolvido, justificando a necessidade do projeto; em seguida, defina os objetivos geral e específicos, indicando os resultados esperados; e, por fim, delimite o alcance do seu projeto.

Com efeito, nesta fase, os pontos essenciais do escopo são:

1. definição do problema ou situação geradora / produto ou serviço;
2. justificativa;
3. objetivos geral e específicos;
4. resultados esperados;
5. abrangência.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, recomendam-se os seguintes passos:

1. converse com seus colegas ou pessoas relacionadas à área de seu projeto, objetivando ampliar seu nível de conhecimento sobre o assunto;
2. utilize uma técnica conhecida como *brainstorming* (literalmente: “tempestade cerebral” em inglês) que consiste em relacionar o maior número possível de ideias; em seguida, anote-as em um papel;

3. faça a si mesmo a seguinte pergunta: o que exatamente eu quero fazer? A resposta a essa pergunta é a definição do problema que você deseja resolver;
4. cumprida essa etapa, comece a elaborar a descrição da proposta de declaração do escopo do projeto que deve expressar a sua intenção. Para tanto, é recomendável utilizar verbos no infinitivo impessoal, por exemplo: criar e implantar “o que”, “para quem” ou “para que”, e “por qual razão”;
5. utilize o arquivo “Proposta de Escopo.doc” disponibilizado pelo Escritório de Projetos;
6. caso seja necessário, consulte de forma recorrente os modelos de escopo disponibilizados pelo Escritório de Projetos para auxiliá-lo na elaboração de sua declaração;
7. em seguida, indique quais são os resultados esperados a partir da realização do projeto;
8. por fim, defina a sua abrangência, ou seja, se o produto ou serviço resultante atenderá a um núcleo, uma seção, uma unidade de serviço, uma unidade de atendimento ou a todo o órgão (instituição).

Lembre-se, nossa missão é auxiliá-lo em sua tarefa. Considerando que a característica desse ambiente é a troca contínua de ideias e informações, é altamente recomendável que ocorram vários envios bem como várias solicitações de melhoramento do documento até sua aprovação.

Assim que possível, para apreciação, envie o arquivo “Proposta de Escopo.doc” para o email [fulano.detat@orgao.gov.br](mailto:fulano.detat@orgao.gov.br).

## ANEXO VI – Proposta de Escopo

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimo(a) **nome do servidor**,

Utilize o documento “Proposta de Escopo – Orientações.pdf” para auxiliar você na elaboração deste documento.

**Proposta de Declaração de Escopo do Projeto**

Digite aqui.

## ANEXO VII – Modelo 1 – Declaração de Escopo

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

**Declaração de Escopo de Projeto – Modelo 1**

Os casos de violência doméstica e sexual contra as mulheres apresentam índices significativos no total de casos atendidos pela rede do serviço de saúde do município de Campina Grande-PB. Outrossim, por considerar que essas vítimas necessitam de um atendimento diferenciado, objetiva-se criar e implantar um novo serviço de saúde pública para atendimento integral das mulheres vítimas de violência doméstica e sexual na cidade de Campina Grande-PB. Este serviço funcionará integrado ao serviço de DST/AIDS já existente no Hospital Dom Rodrigues (Fictício) e será operacionalizado por meio de uma rede de parceiros visando atender em média 10 casos por dia em turnos de 24 horas. O atendimento será feito por equipe multidisciplinar com acompanhamento jurídico e psicológico.

**Comentários:**

Do texto acima, podem ser percebidos os seguintes elementos constituintes:

**Descrição / definição do problema ou situação geradora** – os casos de violência doméstica e sexual contra as mulheres apresentam índices significativos no total de casos atendidos pela rede do serviço de saúde do município de Campina Grande-PB.

**Justificativas** – por considerar que essas vítimas necessitam de um atendimento diferenciado

**Objetivos** – objetiva-se criar e implantar um novo serviço de saúde pública para atendimento integral das mulheres vítimas de violência doméstica e sexual na cidade de Campina Grande-PB.

**Resultados esperados** – visando atender em média 10 casos por dia em turnos de 24 horas.

**Abrangência** – este serviço funcionará integrado ao serviço de DST/AIDS já existente no Hospital Dom Rodrigues (Fictício) e será operacionalizado por meio de uma rede de parceiros ... O atendimento será feito por equipe multidisciplinar com acompanhamento jurídico e psicológico.



## ANEXO VIII – Modelo 2 – Declaração de Escopo

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

**Declaração de Escopo de Projeto – Modelo 2****Proposta de Declaração do Escopo do Projeto  
da Iluminação Externa do Posto de Mata Redonda****1 Definição do problema ou situação geradora / descrição do produto ou serviço:**

Este projeto descreve o planejamento e os parâmetros que devem ser observados na implementação de um sistema de iluminação externa para o posto PRF de Mata Redonda com enfoque em fontes alternativas de energia e adequação dos índices de iluminação da área de fiscalização de veículos.

**2 Justificativa:**

Em virtude das peculiaridades da natureza da atividade policial, considera-se importante o uso de um sistema de iluminação externa que seja imune às interrupções no fornecimento de energia elétrica bem como a adequação dos índices de iluminação da área destinada à fiscalização de modo a proporcionar a realização, com relativa segurança, da abordagem policial e a consequente fiscalização de veículos e de seus ocupantes.

Por outro lado, considerando a tendência das instituições e organismos internacionais pela adoção de tecnologias e alternativas que causem o menor impacto possível ao meio ambiente e, ainda, a existência de códigos e tratados de alcance global dos quais o Brasil é signatário, este projeto prioriza a adoção de fontes alternativas de energia.

### **3 Objetivos:**

#### **3.1 Geral:**

Prover iluminação externa ao Posto PRF de Mata Redonda com utilização de fontes alternativas de energia elétrica e adequar os índices de iluminação da área de fiscalização de modo a proporcionar a realização, com relativa segurança, da abordagem policial e a consequente fiscalização de veículos e de seus ocupantes.

#### **3.2 Específicos:**

- Implantar fontes geradoras e fornecedoras de energia elétrica proveniente de fontes alternativas;
- Definir os parâmetros para o sistema de iluminação externa destinada às áreas de pátio e de fiscalização.

### **4 Resultados esperados:**

- Iluminação adequada da área externa dos postos;
- Autonomia na geração de iluminação;
- Redução de custo com energia elétrica;
- Redução da quantidade e valor de manutenção da iluminação externa dos postos.

### **5 Abrangência**

Este projeto contempla o pátio de estacionamento e a área destinada à fiscalização de veículos. Considera, ainda, a necessidade da realização de um estudo técnico para definir os índices adequados de iluminação da área destinada à fiscalização de veículos.

## ANEXO IX – Aprovação

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Sua Proposta de Declaração do Escopo do Projeto foi aprovada conforme documento anexo. Aguarde contato para reunião com o Gestor para deliberações sobre o projeto.

Documento(s) anexo(s):

- Proposta de Escopo.pdf.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO X – Reunião Gestor

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Sua presença é solicitada no [local](#), às [00:00](#) h do dia [00/00/201X](#), para tratar dos assuntos relacionados a sua proposta de projeto, conforme entendimentos anteriores.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XI – Requisitos Gestor

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

Requisitos Gestor	
Nº	Requisitos Técnicos e Funcionais
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	

## ANEXO XII – Informativo Formação da Equipe

Documento Informativo: Formação da Equipe

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Com a aceitação de sua proposta, inicia-se agora a fase de formação da equipe que irá auxiliá-lo(a) nas atividades de planejamento do projeto. Utilize as orientações do arquivo “Formação da Equipe.pdf” para a realização da tarefa.

Documento(s) anexo(s):

- Descritivo: Formação da Equipe;
- Descritivo: Equipe do Projeto;
- Descritivo: Equipe – Contatos;
- Descritivo: Lista de Assinaturas.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XIII – Formando a Equipe

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Sua Proposta de Escopo foi aceita. Doravante, qualquer referência a este empreendimento será feita pelo nome [Nome do Projeto](#).

Neste ponto, para dar seguimento às próximas etapas, é necessário começar a formar uma equipe de trabalho para auxiliá-lo(a) na consecução bem-sucedida de seu empreendimento. Você, na qualidade de Coordenador(a), junto ao Escritório, deverá indicar os demais membros de sua equipe de trabalho que se dedicará a elaboração do projeto.

O Sr. ([Fulano de Tal](#)) (função do servidor) foi designado(a) como Gerente do Projeto com a finalidade de auxiliá-lo(a) na coordenação e realização das atividades de elaboração e planejamento. Quando achar conveniente ou necessário, você poderá se reportar a ele(a) pessoalmente, por meio do telefone [\(00\) 00000 0000](#) ou pelo e.mail [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br).

Deve-se agora a dar maior atenção à documentação de todas as atividades do seu projeto de modo que todos os passos realizados na consecução das tarefas possam servir de referência aos demais projetos coordenados por este Escritório.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, são recomendados os seguintes passos:

### **Formando a equipe do projeto**

1. nesta fase, você já deve ter identificado colegas de trabalho que possam ser possíveis colaboradores. Verifique se alguns deles têm interesse em participar do projeto;
2. identifique pessoas que detenham algum conhecimento relacionado à área de interesse do seu projeto;

3. utilize o arquivo “Equipe do Projeto.doc” disponibilizado pelo Escritório para montar o grupo de pessoas que fará parte do empreendimento;
4. preencha o formulário existente no arquivo “Equipe – Contatos.doc” disponibilizado pelo Escritório para indicar os meios de contatar os membros da equipe;
5. utilize o formulário existente no arquivo “Lista de Assinaturas.doc” para colher as assinaturas dos integrantes da equipe;
6. após o preenchimento, remeta os documentos a(o) Gerente de Projeto indicado(a). Ele(a) poderá, eventualmente, sugerir nomes para comporem sua equipe;
7. a formação da equipe do projeto deverá ser realizada por consenso entre você (Coordenador(a)) e o(a) Gerente indicado(a) pelo Escritório.

O documento resultante será denominado “Equipe do Projeto.pdf”. A equipe apresentada no referido documento poderá sofrer alterações ao longo do processo de realização das atividades, devendo-se proceder aos registros de inclusão ou exclusão; e, neste caso, devem-se expor as motivações ou justificativas.







## ANEXO XVI – Lista de Assinaturas

<b>Nome do Órgão/Empresa</b>		<b>Escritório de Projetos</b>
<b>Nome do Projeto</b>		
<b>Lista de Assinaturas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		

## ANEXO XVII – Ambientação

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Agora que já existe uma equipe formada, deve-se apresentar os demais integrantes ao ambiente do Escritório de Projetos.

Utilize as orientações do arquivo “Ambientando a Equipe.pdf” para a realização da tarefa.

Documento(s) anexo(s):

- Ambientando a Equipe.pdf;
- Apresentação Equipe.pdf;
- Texto – Projetando uma Cadeira.pdf.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XVIII – Ambientando a Equipe

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimo(a) **nome do servidor**,

Considerando que já existe uma equipe formada, dedicada a auxiliar você na consecução do empreendimento, é necessário agora integrar os demais membros da equipe ao ambiente do Escritório de Projetos de modo que lhes sejam apresentadas as suas diretrizes bem como os objetivos de sua proposta com o intuito de equalizar os conhecimentos compartilhados.

Para tanto, recomendam-se os seguintes passos:

**Ambientando os membros da equipe**

1. compartilhe com os demais membros da equipe todas as informações recebidas;
2. certifique-se de que todos os membros da equipe tenham recebido os documentos “Apresentação Equipe.pdf”, “Proposta de Escopo.pdf”, “Equipe – Contatos.pdf” e “Texto – Projetando uma Cadeira.pdf”;
3. para o compartilhamento das informações e amadurecimento das ideias, discuta com os demais membros da equipe sobre os objetivos do projeto definidos até então, conforme o documento “Proposta de Escopo.pdf”;
4. os objetivos do projeto devem ser amplamente explorados, explicitando-se os resultados. Deve ficar claro o que exatamente se quer entregar ao Cliente;
5. avalie os possíveis impactos do produto ou serviço colocando-se na perspectiva do Cliente, ou seja, daquele que usará o que vai ser feito;
6. procure discutir e assimilar os principais conceitos apresentados nos documentos, dando ênfase ao tríplice objetivo de projetos: perscrutar a qualidade requerida, os custos orçados e os prazos estimados;

7. leia o texto do arquivo “Projetando uma Cadeira.pdf”, desenvolvido e disponibilizado pelo Escritório; e, em seguida, discuta com os demais membros de sua equipe;
8. certifique-se de que os demais integrantes assimilaram os princípios dos conceitos de tudo o que foi visto até aqui;
9. verifique, ainda, se a sua proposta de projeto foi bem assimilada pelos demais membros da equipe;
10. não queime etapas. É importante só iniciar os processos subsequentes quando as tarefas presentes forem bem assimiladas.

A próxima etapa de tarefas nos conduzirá à construção da **Declaração do Escopo do Projeto**. De forma que, a etapa subsequente traz conhecimento sobre os elementos do projeto para aprimorar o entendimento sobre requisitos de projeto.

Após ter certeza de que todas as recomendações deste documento foram atendidas realize um novo contato com o(a) Gerente de Projetos via telefone ou pessoalmente. Ele(a) avaliará se algum ponto precisará ser reforçado ou dará início ao próximo conjunto de tarefas.

## ANEXO XIX – Apresentação Equipe

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimos integrantes da equipe do **Nome do Projeto** sejam bem-vindos ao ambiente do Escritório de Projetos do **Nome do Órgão/Empresa**.

Este novo recurso foi idealizado para dar suporte aos gestores na tomada de decisão relacionada à execução de projetos e proporcionar aos servidores um ambiente de integração e convergência de conhecimentos.

Constitui-se fundamentalmente numa resposta às evidentes demandas advindas do cenário global de grandes transformações no qual as organizações públicas estão inseridas, tornando prementes o planejamento estratégico e o uso de novas metodologias de gestão.

**Justificativas**

É com a visão no futuro das organizações públicas e pela opção das melhores práticas de gestão que o **Nome do Órgão/Empresa** implanta seu **Escritório de Projetos**, objetivando imprimir mais eficiência e efetividade na consecução de suas estratégias de negócio.

De outro lado, a dinâmica do serviço público demanda de seus gestores, cotidianamente, a tomada de decisão sobre projetos que requerem uma gestão eficiente de modo a proporcionar as condições necessárias para a oferta de um serviço público adequado frente às demandas da sociedade a que atende.

Por sua vez, um dos grandes desafios do serviço público é a complexidade das variáveis externas que afetam suas operações rotineiras, gerando incertezas nos gestores sobre suas decisões. Por conseguinte, acredita-se que da construção coletiva, por meio do compartilhamento e da produção de conhecimentos, nascem as soluções mais equilibradas.

Por fim, considerando a necessidade de uniformizar os procedimentos relacionados à execução de projetos, deve-se assegurar que um importante ambiente de aplicação de conhecimentos esteja sendo criado, garantindo o desenvolvimento ininterrupto dos processos de gestão, contribuindo para a integração de pessoas e objetivando sempre a melhoria da gestão pública.

### **Atenção**

Antes de prosseguir, alguns esclarecimentos são necessários de modo a fornecer a vocês uma visão global sobre o Escritório de Projetos e sua importância

O modelo de gerenciamento de projetos desenvolvido foi concebido a partir do entendimento de determinadas particularidades do serviço público e de algumas especificidades deste órgão. Assim, foram consideradas cinco vertentes de modo a nortear toda a concepção deste ambiente. São elas: (1) escassez de pessoal para a realização das tarefas; (2) a necessidade de centralização e coordenação das ações relacionadas ao desenvolvimento de ações estratégicas da Superintendência; (3) garantir a rastreabilidade dos processos; (4) permitir a acumulação de competências; e (5) proporcionar aos servidores um ambiente de colaboração para a melhoria do serviço público.

### **O que é um projeto?**

Um projeto constitui-se num empreendimento temporário cujas atividades realizadas têm por objetivo produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Assim, um projeto é temporário porque terá início e fim definidos no tempo; é único porque não se trata de uma operação de rotina, mas de um conjunto de operações destinadas a atingir um objetivo particular.

Por fim, todo projeto deve observar três objetivos principais: perscrutar a qualidade requerida, os custos orçados e os prazos estimados.



O Sr. (nome do servidor), na qualidade de Coordenador(a) do Projeto, é o(a) responsável pela coordenação das atividades dos demais membros da equipe. Portanto, sempre que achar necessário, reporte-se a ele(a) preferencialmente.

O Sr. (nome do servidor) designado(a) como Gerente do Projeto, tendo como finalidade auxiliar o(a) Coordenador(a) do Projeto e demais membros na realização das atividades de elaboração e planejamento, podendo ser contatado(a) pessoalmente, por meio do telefone (00) 00000 0000 ou pelo e.mail [cicrano@orgao.gov.br](mailto:cicrano@orgao.gov.br).

No arquivo “Equipe – Contatos.pdf”, podem ser visualizados os demais membros participantes do projeto bem como os meios de contatá-los.

## ANEXO XX – Texto – Projetando uma Cadeira

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

**Projetando uma Cadeira**

Imagine que você tenha recebido a incumbência de projetar uma cadeira. Uma forma inadequada de cumprir a tarefa é simplesmente iniciar os trabalhos sem maiores consultas, apenas baseado nas suas convicções pessoais do que seria uma cadeira adequada. Especulando-se acerca de dois resultados possíveis, teríamos duas cadeiras: uma bem rústica, feita de madeira de carvalho, lindamente confeccionada; outra bastante sofisticada e confortável com botões para acionar sistema de massagem para relaxamento, totalmente automatizada. Em ambos os casos, as cadeiras seriam inadequadas porque não levaram em consideração alguns requisitos do Cliente (aquele que usará a cadeira). Supondo que este, o Cliente, desejasse uma cadeira funcional para ambiente de escritório, a inadequação, no primeiro caso, dar-se-ia pela limitação e implicações do uso; no segundo, pelo elevado custo.

De outra forma, imagine que o Cliente (posto PRF) especifique os requisitos funcionais, requisitando que a cadeira seja acolchoada, permita adequação ergonômica e certa mobilidade ao usuário. Você agora tem elementos para projetar a cadeira de forma a atender as expectativas do Cliente e, diante disso, definir todos os recursos necessários. Portanto, a cadeira deverá ter cinco hastes de sustentação sob as quais serão fixadas suas cinco “rodinhas”, uma coluna articulada, um assento acolchoado e um encosto acolchoado e articulado. Por outro lado, como o Cliente solicitou uma cadeira ergonômica, você deverá consultar a legislação pertinente para especificar os parâmetros de ergonomia, considerando a estatura média da população. Como os usuários serão policiais, deve-se ainda considerar o espaçamento entre os braços de apoio da cadeira ou a inexistência deles de modo a permitir maior funcionalidade de uso.

Indo mais além, você deve verificar aspectos de textura, cor, higiene, conforto térmico, durabilidade e manutenção dos materiais utilizados, entre outros, de modo a proporcionar o produto adequado às condições do ambiente. Dessa forma, você poderá definir a metragem do tecido e do material acolchoado bem como a quantidade de grampos de fixação, estimando o tempo de mão de obra e o prazo de entrega. Lembre-se, não apenas o produto deve ser adequado, mas o custo e o prazo de entrega devem ser atendidos de modo a não frustrar quaisquer expectativas do Cliente.

Fonte: Escritório de Projetos.

## ANEXO XXI – Informativo Requisitos Funcionais

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Inicia-se um conjunto de tarefas que tem por objetivo formalizar a Declaração do Escopo do Projeto. Desta forma, o primeiro ciclo de atividades tem a finalidade de definir os requisitos funcionais do projeto.

Em anexo, documento “Requisitos Funcionais – Orientações” contendo as orientações do Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#). Leia-o atentamente para cumprir as tarefas referentes a este ciclo de atividades. Caso seja necessário, realize contato com o Gerente de Projeto para dirimir eventuais dúvidas.

Utilize as orientações do arquivo “Requisitos Funcionais – Orientações.pdf” para a realização da tarefa.

Documento(s) anexo(s):

- Requisitos Funcionais – Orientações.pdf;
- Requisitos Funcionais – Consulta.doc;
- Requisitos Funcionais.doc;
- Comentários Requisitos Funcionais.doc.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XXII – Requisitos Funcionais – Orientações

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimos integrantes da equipe do Projeto,

Tem início agora o ciclo de tarefas que tem por objetivo aprofundar os conhecimentos, ampliando nossos horizontes acerca dos elementos constituintes do empreendimento, proporcionando a visão global do projeto. Esta fase exigirá uma quantidade de trabalho significativamente maior que as etapas anteriores bem como uma interação maior com o Escritório de Projetos.

Com o intuito de facilitar a construção do escopo, optou-se por dividir este processo em pequenos ciclos que, ao final, devem constituir a **Declaração do Escopo do Projeto**. Entretanto, essa abordagem fracionada requererá observância cuidadosa e, quando necessário, proceder a readequações de modo a manter o alinhamento dos diferentes itens do projeto ao seu escopo.

De outro lado, com a intenção de manter a fidelidade aos princípios norteadores de projetos, são feitos, de forma constante, comentários sobre alguns conceitos, muitas vezes, antecipando-os. Isso é feito de forma proposital de maneira a provocar sua assimilação. Contudo, esses breves comentários não esgotam o assunto, de modo que serão, sempre que necessário, lembrados oportunamente de acordo com as especificidades das tarefas.

O que se pretende nas próximas fases é o detalhamento dos objetivos do projeto, procedendo-se ao refinamento sucessivo dos aspectos cruciais do empreendimento de modo a nortear todas as etapas subsequentes. Vocês devem atentar aos detalhes não pensados ou previstos até esse momento. Assim, é fundamental a definição e a avaliação dos aspectos funcionais e técnicos do produto ou serviço.

**Atenção:**

Para ser iniciado, este ciclo de atividades requer que todos os participantes tenham sido convenientemente integrados ao ambiente do Escritório de Projetos, tendo sido informados das linhas gerais que nortearam sua concepção. De outro lado, é necessário que todos tenham compreendido os objetivos do projeto. Para tanto, todos os membros da equipe devem ter recebido os arquivos “Apresentação Equipe.pdf”, “Proposta de Escopo.pdf” e “Equipe – Contatos.pdf”.

Apenas lembrando, dá-se início há uma série de atividades que objetivam elaborar a Declaração do Escopo do Projeto. Para subsidiar a realização das tarefas, foram elaborados documentos complementares referentes aos diferentes ciclos. Leia atentamente o conteúdo dos documentos disponibilizados pelo Escritório de Projetos nos documentos “**Comentários sobre ...**”. Siga os passos recomendados para a realização de cada ciclo de tarefas, conforme as instruções previstas nos documentos específicos.

**Pensamentos célebres sobre a importância de projetos**

“Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis horas afiando o meu machado.” (Abraham Lincoln)

“Falhar em se preparar é se preparar para falhar.” (Benjamin Franklin)

Essas frases representam bem a visão deste Escritório no que concerne aos procedimentos necessários à realização de projetos. Os ensinamentos que deles se depreendem devem nortear a atitude da equipe do projeto na busca das soluções para os problemas encontrados. Os detalhes são essenciais para o perfeito dimensionamento dos recursos.

## Importância do Escopo

Da definição do escopo depende todo o restante do projeto, incluindo a análise dos riscos, o conhecimento dos recursos que deverão ser alocados e, por conseguinte, os custos para a execução do projeto.

Você e sua equipe devem atentar para a identificação detalhada do que será realizado. É da pormenorização dos elementos constituintes do produto ou serviço que derivará a fidedignidade do tríplice objetivo que norteia as boas práticas dos projetos; portanto, deve-se ter em evidência: **a qualidade requerida, os custos orçados e os prazos estimados.**

Nesta fase, não deve haver excessiva preocupação com as tarefas que deverão ser realizadas para a consecução do projeto. O objetivo, aqui, consiste em identificar as necessidades e os desejos de todas as partes interessadas – os resultados –, transformando-os em objetivos e, em seguida, dedicar especial atenção sobre eles de modo a transformá-los em requisitos de projeto. Quanto mais claros forem os objetivos, maiores serão as chances de sucesso do projeto.

Sugere-se fortemente que você e sua equipe façam um exercício mental e procurem se colocar no lugar das pessoas que utilizarão o produto ou serviço que está sendo proposto. Deem ênfase a questões de praticidade, economicidade, funcionalidade, ergonomia, iluminação, conforto, capacidade de processamento ou atendimento, segurança, fluxo de pessoas, estacionamento, higiene, entre outros. Todas essas questões devem ser levadas em consideração.

O primeiro ciclo de tarefas tem a finalidade de viabilizar aos potenciais Clientes a possibilidade de incorporar suas necessidades e expectativas ao projeto de modo a proporcionar um produto ou serviço com alto grau de satisfação.

## Requisitos Funcionais

No tocante aos requisitos funcionais, devem ser tomados alguns cuidados de modo a evitar resultados inadequados que possam comprometer o planejamento e, conseqüentemente, o projeto. A especificação de requisitos disfuncionais pode resultar na realização de atividades desnecessárias e utilização de recursos inadequados, elevando os custos do orçamento e comprometendo a qualidade do produto ou serviço.

Os requisitos funcionais dizem respeito a determinadas qualidades ou características necessárias ao projeto, definidas pelos interessados. Consulte o texto “Comentários sobre Requisitos Funcionais”, disponibilizado pelo Escritório de Projetos.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, recomendam-se os seguintes passos:

### Identificando os requisitos funcionais

1. todos os integrantes da equipe do projeto devem ler o texto do arquivo **“Comentários sobre Requisitos Funcionais.pdf”** disponibilizado pelo Escritório;
2. façam consultas aos potenciais Clientes para colher sugestões de requisitos funcionais do projeto;
3. após coletar as informações, o(a) Coordenador(a) deve utilizar o formulário encontrado no arquivo **“Requisitos Funcionais – Consulta.doc”** disponibilizado pelo Escritório, para registrar todos os requisitos funcionais sugeridos pelos potenciais Clientes do projeto;
4. o(a) Coordenador(a) deve estabelecer contato pessoal com o(a) Gerente de Projeto, podendo ainda solicitar a presença de outros membros da equipe, para definir os requisitos funcionais que serão incorporados ao projeto;
5. após a definição dos requisitos funcionais que serão atendidos pelo projeto, o(a) Coordenador(a) deverá preencher o formulário encontrado no arquivo



- “Requisitos Funcionais.doc”** disponibilizado pelo Escritório e encaminhar o arquivo para o(a) Gerente de Projeto;
6. a definição final dos requisitos funcionais do projeto bem como sua publicação é de responsabilidade do Escritório que expedirá o arquivo **“Requisitos Funcionais.pdf”**, para conhecimento de todos os integrantes do projeto.

## ANEXO XXIII – Comentários Requisitos Funcionais

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

**Comentários sobre Requisitos Funcionais**

Os requisitos funcionais são, basicamente, os desejos, as expectativas ou, ainda, aquilo que os Clientes consideram necessário estar presente no resultado do projeto. Por conseguinte, é altamente recomendável que eles expressem seus interesses de modo a balizar a equipe do projeto envolvida nas atividades de planejamento de um determinado produto ou serviço. Entende-se, portanto, que o grau de satisfação depende sobremaneira de o projeto atender as expectativas de seus usuários.

Com efeito, considerando as diretrizes que norteiam a concepção deste Escritório, optou-se pela inclusão de procedimentos que têm por finalidade prospectar e registrar as sugestões dos potenciais Clientes do projeto. Não obstante, acredita-se que quanto mais abrangente seja a consulta, atingindo o maior número possível de potenciais usuários, maior será a chance de o projeto obter maior nível de satisfação.

Para efeito da metodologia utilizada no Escritório de Projetos, optou-se por utilizar formulários específicos para a coleta de informações. É responsabilidade do(a) Coordenador(a) do projeto colher o maior número possível de requisitos funcionais, abrangendo os mais diferentes perfis de potenciais usuários.

Tem-se, então, a um exemplo para uma melhor familiarização e compreensão dos conceitos aqui utilizados: imagine que a equipe tenha recebido a incumbência de projetar uma casa, sendo que o Cliente tenha especificado o dimensionamento da área dos dormitórios. Assim, identifica-se um requisito funcional que deverá ser criteriosamente observado.

Apesar de bastante simples, considerando que, de acordo com sua complexidade, um projeto possa ter centenas de requisitos, do exemplo anterior, pode-se extrair que o requisito deriva do objetivo (construir uma residência) e integra o resultado.

Por outro lado, a deficiência na correta especificação dos requisitos poderá ocasionar a necessidade de seu tratamento em alguma das etapas posteriores. Infelizmente, isso costuma ocorrer tardiamente, muitas vezes, na fase de execução do projeto, gerando significativo retrabalho com impactos no custo e no prazo do projeto.

Como consequência, deve-se proceder de forma continuada a verificação da conformidade dos requisitos aos objetivos. Caso seja constatada alguma desconformidade, os requisitos devem ser eliminados ou sofrer readequações.

Em suma, compreender exatamente quais são os requisitos que devem ser contemplados é uma das tarefas mais importantes de um projeto porque isso permitirá entregar ao Cliente aquilo que ele realmente deseja, gerando boas perspectivas de se atingir elevado grau de satisfação.

## ANEXO XXIV – Requisitos Funcionais – Consulta

---

**Nome do Órgão/Empresa**
**Escritório de Projetos**


---

**Nome do Projeto**

**Orientações de preenchimento:** na coluna “item”, registrar a solicitação de requisito funcional da forma mais fidedigna possível conforme a descrição do solicitante. Na coluna “sugerido por”, indicar o nome de quem fez a solicitação.

Sugestões de Requisitos Funcionais		
Nº	Item	Sugerido por
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		

## ANEXO XXV – Requisitos Funcionais

<b>Nome do Órgão/Empresa</b>		<b>Escritório de Projetos</b>
<b>Nome do Projeto</b>		
<b>Nº</b>	<b>Requisitos Funcionais</b>	
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		

## ANEXO XXVI – Informativo Requisitos Técnicos

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Após terem sido definidos os requisitos funcionais, um outro conjunto de tarefas deve ser executado para viabilizar a Declaração do Escopo do Projeto. Desta forma, este ciclo de atividades tem a finalidade de definir os requisitos técnicos do projeto.

Em anexo, documento “Requisitos Técnicos – Orientações” contendo as orientações do Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#). Leia-o atentamente para cumprir as tarefas referentes a este ciclo de atividades. Caso seja necessário, realize contato com o Gerente de Projeto para dirimir eventuais dúvidas.

Documento(s) anexo(s):

- Requisitos Técnicos – Orientações.pdf;
- Requisitos Funcionais.doc;
- Comentários Requisitos Técnicos.doc.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XXVII – Requisitos Técnicos - Orientações

---

**Nome do Órgão/Empresa**

---

**Escritório de Projetos**

---

Caríssimos integrantes da equipe do Projeto,

Este ciclo de tarefas tem por objetivo definir os requisitos técnicos que devem ser contemplados pelo projeto. É altamente recomendável a participação de pessoal especializado e com *expertise* nas áreas que são afetas ao projeto, notadamente em projetos que requerem especificações técnicas importantes ou complexas.

O que se pretende nesta fase é dar seguimento ao detalhamento dos objetivos do projeto, continuando o processo de refinamento sucessivo dos aspectos cruciais do empreendimento. Atentem-se aos detalhes não pensados ou previstos até esse momento. A definição correta dos aspectos técnicos é de fundamental importância para a entrega adequada produto ou serviço.

Para subsidiar a realização das tarefas, foram elaborados documentos complementares referentes aos diferentes ciclos. Leia atentamente o conteúdo dos documentos disponibilizados pelo Escritório de Projetos nos documentos “**Comentários sobre ...**”. Siga os passos recomendados para a realização de cada ciclo de tarefas, conforme as instruções previstas nos documentos específicos.

Nesta fase, os membros da equipe devem levar em consideração as questões que contingenciam a execução do projeto, ou seja, existe a necessidade de estabelecer o compromisso entre o que se quer fazer e o que se pode fazer em razão dos recursos disponíveis. Portanto, para que o projeto tenha êxito, além de estabelecer objetivos claros e mensuráveis, é relevante ponderar os objetivos em razão da disponibilidade de recursos e procurar viabilizar o projeto diante das várias soluções possíveis.

## Requisitos Técnicos

No tocante aos requisitos técnicos, devem ser tomados alguns cuidados de modo a evitar resultados inadequados que possam comprometer o planejamento e, conseqüentemente, o projeto. A especificação de requisitos disfuncionais pode resultar na realização de atividades desnecessárias e utilização de recursos inadequados, elevando os custos do orçamento e comprometendo a qualidade do produto ou serviço.

Os requisitos técnicos dizem respeito a determinadas características mensuráveis que deverão compor o produto ou serviço. Consulte o texto “Comentários sobre Requisitos Técnicos”, disponibilizado pelo Escritório de Projetos.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, recomendam-se os seguintes passos:

### Identificando os requisitos técnicos

1. este ciclo de atividades somente terá início após a publicação do documento previsto no item 6 do módulo anterior, referente aos requisitos funcionais do projeto;
2. todos os integrantes da equipe do projeto devem ler o texto do arquivo “**Comentários sobre Requisitos Técnicos**” disponibilizado pelo Escritório;
3. a partir dos itens identificados no arquivo “**Requisitos Funcionais**” disponibilizado pelo Escritório, os membros da equipe devem definir os requisitos técnicos do projeto;
4. o(a) Coordenador(a) deve utilizar o formulário encontrado no arquivo “**Requisitos Técnicos**” disponibilizado pelo Escritório, para registrar todos os requisitos técnicos que serão contemplados pelo projeto;
5. o(a) Coordenador(a) deve estabelecer contato pessoal com o(a) Gerente de Projeto, podendo ainda solicitar a presença de outros membros da equipe, para definir os requisitos técnicos que serão contemplados pelo projeto;
6. após a definição dos requisitos técnicos, o(a) Coordenador(a) deverá confeccionar o documento utilizando o formulário “**Requisitos Técnicos**”



- disponibilizado pelo Escritório, que deverá conter os itens acordados e, em seguida, encaminhar o documento para o(a) Gerente de Projeto;
7. a definição final dos requisitos técnicos do projeto bem como sua publicação é de responsabilidade do Escritório que expedirá o arquivo “**Requisitos Técnicos**”, para conhecimento de todos os integrantes do projeto.

## ANEXO XXVIII – Comentários Requisitos Técnicos

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

**Comentários sobre Requisitos Técnicos**

A especificação dos requisitos técnicos é uma etapa crucial para a definição dos objetivos do projeto. Por conseguinte, é altamente recomendável a realização de consulta a pessoal especializado com *expertise* nas diversas áreas de atividade que sejam afetas ao projeto.

Com efeito, é necessário ter objetivos claros e bem definidos para a correta percepção do que será entregue ao cliente. Assim, quanto mais claros forem os objetivos a serem atingidos melhores serão as condições criadas para o alcance dos objetivos e, conseqüente, do êxito do projeto.

Com o objetivo de prospectar o máximo possível de detalhes, objetivando viabilizar a entrega ou produto que atenda as expectativas do cliente, é necessário que sejam feitas inúmeras perguntas ao longo de todo o processo de planejamento, refinando-se sucessivamente os procedimentos para se obter as respostas ou soluções mais adequadas.

Nos parágrafos seguintes, são apresentados alguns exemplos para proporcionar uma melhor familiarização e compreensão dos conceitos até então utilizados.

Imagine que a equipe tenha recebido a incumbência de projetar um prédio de escritório. A equipe de projeto deverá observar os limites técnicos estabelecidos por legislação específica (federal, estadual e municipal) que impactam o projeto, tais como: normas ambientais, normas de segurança, entre outras.

Visualizar ainda uma situação na qual a equipe tenha recebido a incumbência de desenvolver um *software* para celular. Assim, deve ser verificada, por exemplo, a compatibilidade da linguagem de programação com diferentes plataformas em razão de uma necessidade do cliente.

Apesar de bastante simples, considerando que, de acordo com sua complexidade, um projeto possa ter centenas de requisitos, dos exemplos anteriores, pode-se extrair que o requisito deriva do objetivo e integra o resultado.

**Aspectos importantes que devem ser observados:**

A deficiência na correta especificação dos requisitos poderá ocasionar a necessidade de seu tratamento em alguma das etapas posteriores. Infelizmente, isso costuma ocorrer tardiamente, muitas vezes, na fase de execução do projeto, gerando significativo retrabalho com impactos no custo e no prazo do projeto.

Como consequência, deve-se proceder de forma continuada a verificação da conformidade dos requisitos aos objetivos. Caso seja constatada alguma desconformidade, os requisitos devem ser eliminados ou sofrer readequações.

Em suma, compreender exatamente quais são os requisitos que devem ser contemplados é uma das tarefas mais importantes de um projeto porque isso permitirá entregar ao Cliente aquilo que ele realmente deseja, gerando boas perspectivas de se atingir elevado grau de satisfação.

## ANEXO XXIX – Requisitos Técnicos

<b>Nome do Órgão/Empresa</b>		<b>Escritório de Projetos</b>
<b>Nome do Projeto</b>		
<b>Nº</b>	<b>Requisitos Técnicos</b>	
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		

## ANEXO XXX – Informativo Declaração do Escopo

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Após terem sido definidos os requisitos do projeto, inicia-se um outro conjunto de tarefas que tem por objetivo definir o Escopo do Projeto. Desta forma, este ciclo de atividades tem a finalidade de construir a Declaração do Escopo do Projeto.

Em anexo, documento “Declaração do Escopo – Orientações” contendo as orientações do Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#). Leia-o atentamente para cumprir as tarefas referentes a este ciclo de atividades. Caso seja necessário, realize contato com o Gerente de Projeto para dirimir eventuais dúvidas.

Documento(s) anexo(s):

- Declaração do Escopo – Orientações.pdf;
- Comentários Declaração do Escopo.doc.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XXXI – Declaração do Escopo - Orientações

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimos integrantes da equipe do Projeto,

Inicia-se agora o ciclo de tarefas que tem por objetivo reunir tudo o que foi elaborado até agora e, ainda, continuar o aprofundamento de todos os aspectos relacionados ao projeto de modo a nortear todas as etapas subsequentes. Assim, o que se pretende aqui é dar seguimento ao detalhamento dos objetivos do projeto, continuando o processo de refinamento sucessivo dos aspectos cruciais do empreendimento. O documento final deste ciclo de tarefas será a **Declaração do Escopo do Projeto**.

Da definição do escopo depende todo o restante do projeto, incluindo a análise dos riscos, o conhecimento dos recursos que deverão ser alocados e, por conseguinte, os custos para a execução do projeto.

A equipe do projeto deve atentar para a identificação detalhada do que será realizado. É da pormenorização dos elementos constituintes do produto ou serviço que derivará a fidedignidade do tríplice objetivo que norteia as boas práticas dos projetos: a qualidade requerida, os custos orçados e os prazos estimados.

Para tanto, recomenda-se fortemente que você e sua equipe façam um exercício mental e procurem se colocar no lugar das pessoas que utilizarão o produto ou serviço que está sendo proposto. Deem ênfase a questões de praticidade, economicidade, funcionalidade, ergonomia, iluminação, conforto, capacidade de processamento ou atendimento, segurança, fluxo de pessoas, estacionamento, higiene, entre outros. Todas essas questões e outras devem ser levadas em consideração.

Uma das formas mais eficazes de atingir os detalhes de uma atividade consiste em realizar a divisão da tarefa em pequenos ciclos que deverão constituir o que se convencionou em **pacotes de trabalho**. Observando a sequência de atividades

dentro de cada “pacote”, é possível especificar melhor os detalhes e avaliar seu impacto no funcionamento de todo o processo. Essa abordagem possibilita a racionalização das tarefas.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, recomendam-se os seguintes passos:

1. utilize o documento “Descrição do Escopo”, disponibilizado pelo Escritório de Projetos, para construir a declaração do escopo do projeto, preenchendo os seus respectivos campos conforme as orientações abaixo;
2. o(a) Coordenador(a) deve discutir com os demais membros da equipe para construir o documento previsto no item anterior;
3. é altamente recomendável a realização de consultas de forma recorrente aos textos contidos nos documentos disponibilizados pelo Escritório de Projetos bem como a pessoal especializado e com *expertise* nas áreas que são afetadas ao projeto para a elaboração da declaração do escopo do projeto;

### **Objetivo do Projeto**

4. descreva qual é o objetivo do projeto;

### **Comentários**

Quanto mais claro for o objetivo, maiores serão as chances de sucesso do projeto. Informe exatamente o que será realizado. Para tanto, recomenda-se utilizar verbos no infinitivo impessoal, por exemplo: criar e implantar “o que”, “para quem” ou “para que”, e “por qual razão”;

### **Limitações e Abrangência do Projeto**

5. descreva quais são as limitações do projeto e o que será abrangido;

### **Comentários**

É importante deixar claro tudo aquilo que não fará parte do projeto, explicitando as funcionalidades que não serão contempladas de modo a evitar frustração nas expectativas do Cliente. De outra forma, é fundamental informar apenas o que será contemplado pelo projeto.

### **Premissas do Projeto**

6. descreva quais são as premissas do projeto;

### **Comentários**

As premissas devem indicar as hipóteses consideradas de modo a tornar o projeto desejável ou necessário; e, ainda, os impactos que possivelmente possam advir caso o projeto não seja implementado.

### **Requisitos do Projeto**

7. informe quais serão os requisitos técnicos e funcionais contemplados pelo projeto, conforme os módulos específicos desenvolvidos anteriormente;

### **Riscos Potenciais**

8. descreva quais são os riscos em potencial ao projeto;

### **Comentários**

É importante identificar as possíveis ameaças ou eventos que possam impactar negativamente o projeto.



### **Concluindo a Declaração do Escopo**

9. Após a conclusão de todas as tarefas anteriormente citadas, o Coordenador e o Gerente do projeto devem revisar o documento “Declaração do Escopo.pdf”, redefinindo os pontos elencados, objetivando tornar consistente todos os detalhes do empreendimento. Em seguida, deve ser confeccionada a **Declaração do Escopo do Projeto**, conforme formulário “Declaração do Escopo”;
10. a publicação das declaração do escopo do projeto é de responsabilidade do Escritório que expedirá o documento declaração do escopo, para conhecimento de todos os integrantes do projeto.

## ANEXO XXXII – Declaração do Escopo

---

**Nome do Órgão/Empresa**
**Escritório de Projetos**


---

Utilize o documento “Declaração do Escopo – Orientações.pdf” para auxiliar a elaboração deste documento.

### Declaração do Escopo do Projeto

#### Objetivos

Digite aqui.

#### Limitações e Abrangência

Digite aqui.

#### Premissas do Projeto

Digite aqui.

#### Requisitos Funcionais

Item	Requisito Funcional
01	

#### Requisitos Técnicos

Digite aqui.

**Riscos Potenciais**

Digite aqui.

**Resultados Esperados**

Digite aqui.

## ANEXO XXXIII – Informativo Plano do Projeto

Caríssimo(a) [nome do servidor](#),

Após a declaração do escopo do projeto, faz-se necessário elaborar um plano que reúna todas as atividades que serão necessárias para a execução do projeto. Desta forma, este ciclo de atividades tem a finalidade de realizar a definição e o seqüenciamento das atividades.

Em anexo, documento “Plano – Orientações” contendo as orientações do Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#). Leia-o atentamente para cumprir as tarefas referentes a este ciclo de atividades. Caso seja necessário, realize contato com o Gerente de Projeto para dirimir eventuais dúvidas.

Documento(s) anexo(s):

- Plano – Orientações.pdf;
- Definição de Fases.doc;
- Descrição de Atividades.doc;
- Cronogramas.doc.

Escritório de Projetos do [nome do órgão/empresa](#)

Nome do Responsável (Escritório de Projetos)

Email: [fulano.detal@orgao.gov.br](mailto:fulano.detal@orgao.gov.br)

(00) 0000 0000

## ANEXO XXXIV – Plano – Orientações

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Caríssimos integrantes da equipe do Projeto,

Após a realização dos trabalhos que permitiram elaborar a declaração do escopo do projeto, inicia-se agora o ciclo de tarefas que tem por objetivo elaborar o planejamento das atividades de execução do projeto.

As tarefas realizadas neste ciclo de atividades contemplam a definição de fases, as atividades a serem desenvolvidas em cada fase, os custos e o cronograma do projeto.

A definição das fases de execução dependerá, sobremaneira, da complexidade do projeto. Assim, a quantidade de fases que o plano apresentará deve ser objeto de adequada ponderação de modo a não resultar numa quantidade excessiva de etapas. Por outro lado, não é adequado que se defina um número reduzido de fases de modo a evitar o acúmulo de muitas atividades numa mesma etapa.

Por sua vez, a definição das atividades que cada fase suportará deverá ser realizada de forma bastante detalhada, de modo a evidenciar os recursos que serão necessários. Assim, a equipe de projeto deverá dedicar especial atenção aos processos que descrevem as atividades de cada etapa, considerando a necessidade de provisionamento dos recursos.

Para a elaboração da previsão de custos, devem ser levados em consideração todos os materiais necessários, o cálculo da hora/homem de todos os envolvidos no processo, as despesas com transporte, entre outros.

Por sua vez, a estimativa do tempo para a realização de cada atividade permitirá avaliar o tempo que o projeto demandará. Recomenda-se que pessoal especializado participe diretamente desta etapa de planejamento.

Para que esta etapa seja adequadamente realizada, recomendam-se os seguintes passos:

Após a definição das fases de execução do projeto, a equipe do projeto deve realizar, de forma detalhada, a definição da sequência das atividades necessárias para o cumprimento de cada fase específica.

1. o(a) Coordenador(a) deve estabelecer contato pessoal com o(a) Gerente de Projeto, podendo ainda solicitar a presença de outros membros da equipe e pessoal especializado, para definir as fases de execução do projeto;
2. após a definição das fases, o(a) Coordenador(a) deverá confeccionar o documento específico, utilizando o formulário **“Definição de Fases”** disponibilizado pelo escritório de projetos, que deverá conter os itens acordados e, em seguida, encaminhar o documento a(o) Gerente de Projetos;
3. a definição final do documento que define as fases do projeto bem como sua publicação é de responsabilidade do Escritório que expedirá o arquivo **“Definição de Fases”**, para conhecimento de todos os integrantes do projeto;
4. após a publicação do documento previsto no item anterior, o(a) Coordenador(a) formará grupos de trabalho para descrever, de forma detalhada e em sequência, as atividades que serão realizadas em cada fase do projeto;
5. a descrição da atividade deve ser feita da forma mais detalhada possível, considerando ainda a previsão de tempo e custo bem como o profissional responsável pelo monitoramento;
6. após a definição das atividades, o(a) Coordenador(a) deverá confeccionar o documento específico, utilizando o formulário **“Descrição de Atividades”** disponibilizado pelo escritório de projetos, que deverá conter os itens acordados e, em seguida, encaminhar o documento a(o) Gerente de Projetos;
7. a definição final do documento **“Descrição de Atividades”** bem como sua publicação é de responsabilidade do Escritório que expedirá o documento para conhecimento de todos os integrantes do projeto;

8. após a publicação do documento previsto no item anterior, o(a) Coordenador(a) deve estabelecer contato pessoal com o(a) Gerente de Projeto, podendo ainda solicitar a presença de outros membros da equipe e pessoal especializado, para construir os cronogramas específicos (de cada fase) e geral, utilizando o documento “**Cronogramas**”;
9. a definição final e publicação dos cronogramas é de responsabilidade do Escritório que expedirá o documento para conhecimento de todos os integrantes do projeto.

Cada etapa deverá prever todos os procedimentos necessários para a consecução de seu objetivo específico. É importante que todos os detalhes sejam previstos, incluindo a identificação dos fornecedores, considerando o tempo de entrega e o custo do material adquirido.

O responsável pelo acompanhamento das atividades deve certificar-se de que os materiais necessários estarão presentes nos locais serão desenvolvidas as tarefas bem como observar a qualidade dos produtos e se as especificações técnicas atendem ao que foi definido. Relatar quaisquer não conformidades para que sejam adotadas as providências necessárias.

## ANEXO XXXV – Definição das Fases

---

**Nome do Órgão/Empresa****Escritório de Projetos**

---

Definição de Fases – Nome do Projeto	
Nº	Descrição das Etapas
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	



## ANEXO XXXVI – Descrição das Atividades

<b>Nome do Órgão/Empresa</b>	<b>Escritório de Projetos</b>
------------------------------	-------------------------------

Descrição de Atividades – Nome do Projeto				
Fase: nome da fase				
Nº	Descrição da Atividade	Tempo	Custo (R\$)	Responsável
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

