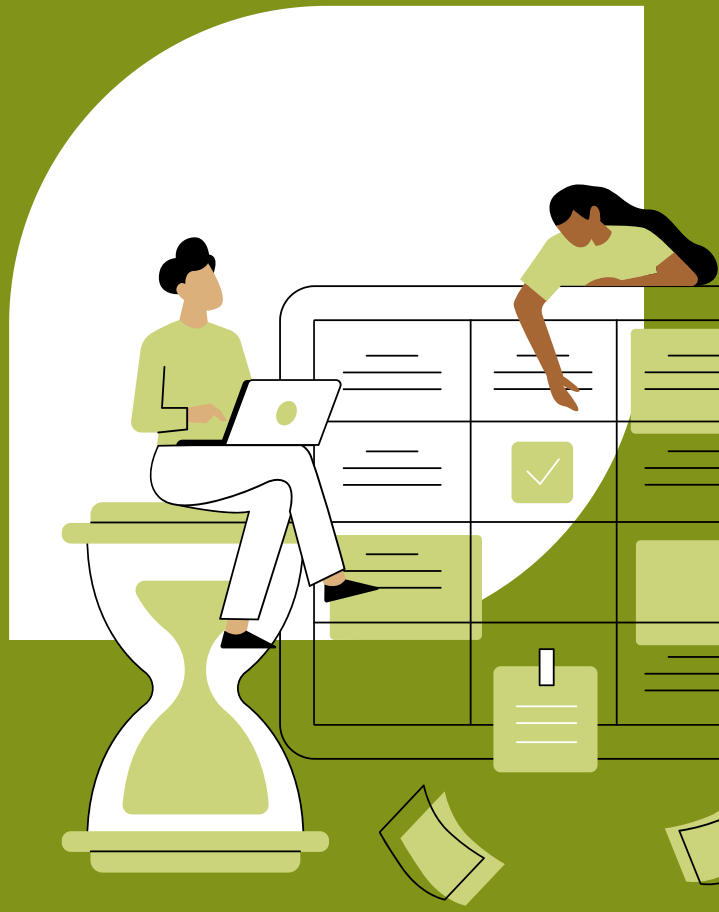
Guia de Referência em

Desenvolvimento e Gestão de Projetos

Setor público



ABRIL DE 2024

ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

índice

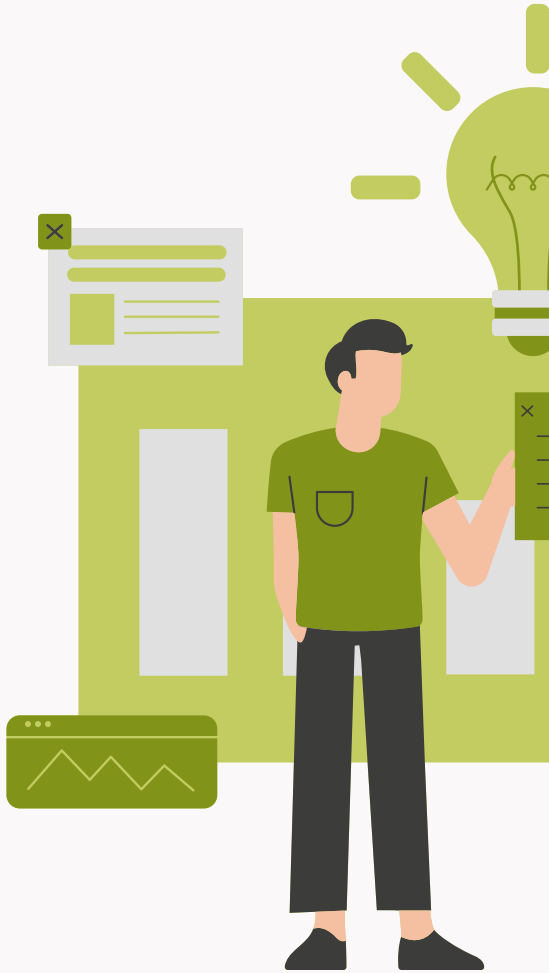
ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

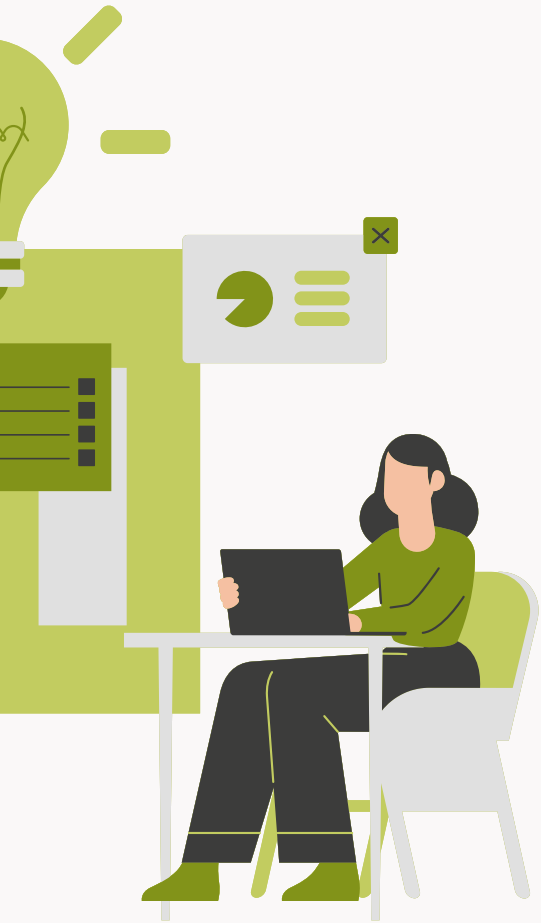
GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

1. **Apresentação** 4
2. **Conceitos gerais** 6
3. **Papéis e responsabilidades** 10
4. **Metodologia de Gerenciamento** 16
5. **EDP Lab** 26
6. **Práticas recomendadas** 28
7. **Escritório de Projetos** 52
8. **Sistema de Governança de Projetos** 54
9. **Ficha técnica** 60
10. **Anexos** 61
11. **Referências** 64

1 apresentação

O Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP) tem como objetivo principal contribuir para a modernização e melhoria da eficiência do Estado do Rio Grande do Sul, tornando-se, para tal, um centro de referência em desenvolvimento e gestão de projetos. Atua como órgão de apoio técnico e metodológico a todas as secretarias e demais órgãos do Executivo gaúcho em gestão de projetos, auxiliando na adoção e disseminação de um conjunto de conhecimentos e metodologias aplicadas à concepção e à execução desses esforços.





Por lei, compete ao EDP propor métodos e medidas para formulação e execução de projetos de desenvolvimento e infraestrutura, auxiliar a elaboração e a implementação de políticas públicas de eficiência, apoiar e promover atos vinculados a projetos estratégicos e apresentar iniciativas de desburocratização – dentre outras atribuições. Para isso, atua em parceria com outras instituições, setor privado e órgãos governamentais.

A partir das atribuições previstas na lei e objetivando atuar de forma intersetorial nos diversos órgãos da Administração Pública Estadual o EDP apresenta, por meio deste Guia de Referência em desenvolvimento e Gestão de Projetos, informações e sugestões aos órgãos e entidades acerca de práticas, abordagens e ferramentas adotadas para o desenvolvimento e gestão de projetos no âmbito do setor público estadual.

2 conceitos gerais

Veja a seguir quais são os conceitos mais importantes para o gerenciamento de projetos no setor público:

ROJETO

PMO gerente

PROJETO

PMI

programa

ESTÃO,

CICLO

PMO

PMI

DE VIDA

PMO

gestão

PROJETO

MBOK gerenciamento

GOVERNANC

PROJETO

Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. É realizado para cumprir objetivos através da produção de entregas e impulsiona mudanças nas organizações.

PORTFÓLIO

Consideramos portfólio um conjunto de projetos e demandas para atingir os objetivos estratégicos. Ele traz uma visão consolidada com o objetivo de gerenciar melhor os recursos compartilhados e prover indicadores de gestão.

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO)

Estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados aos projetos. Apoia na construção de metodologias e disponibiliza ferramentas e técnicas. Ajuda na disseminação de boas práticas e contribui para a maturidade do gerenciamento de projetos na organização.

PROJETOS PRIORITÁRIOS DE GOVERNO

São projetos indicados pelo núcleo de governo que possuem prioridade no monitoramento de resultados. São regularmente reportados e acompanhados nos comitês de monitoramento estratégico e devem ser inseridos e gerenciados dentro do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

FASES

Períodos específicos dentro do projeto que possuem um conjunto de processos relacionados de forma lógica, culminando com entrega(s) a cada final de fase. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas.

CICLO DE VIDA DE PROJETO

O ciclo de vida de um projeto é uma série de fases pelas quais o projeto passa, desde seu início até a sua conclusão. Há diferentes abordagens de ciclo de vida de projetos dependendo da natureza das iniciativas, do portfólio, da maturidade da equipe etc.

GOVERNANÇA

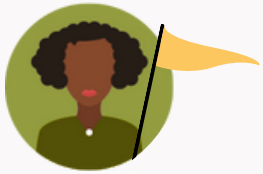
Sistema que inclui processos de coordenação, estratégia e controle para avaliar, orientar e controlar o desempenho da gestão frente ao portfólio de projetos prioritários de governo.

GESTÃO

Gestão se refere ao funcionamento de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos. Preocupa-se com a eficácia (atingir o objetivo proposto) e a eficiência (executar de forma otimizada as ações).

3. papéis & responsabilidades

Para que o projeto seja concebido e atinja os objetivos propostos, é necessário o envolvimento de uma equipe composta de pessoas com diferentes atribuições, mas que atuem em conjunto, de forma integrada e alinhada. Destacamos os principais papéis e responsabilidades:



GERENTE DE PROJETO

O gerente é a autoridade máxima dentro da instância do projeto. Primeiramente, é responsável por estruturar o projeto, em conjunto com a equipe e considerando as expectativas dos stakeholders. Durante a execução, ele tem o papel de assegurar o sucesso do projeto. Ele deve garantir que os resultados sejam atingidos e atuar nos riscos e impedimentos que possam comprometer o sucesso do projeto. Por outro lado, é seu papel gerenciar os membros da equipe que atuam na execução do projeto, fornecendo apoio e estrutura para que desenvolvam as competências necessárias para a execução das atividades do projeto. Em alguns momentos, ele pode representar o projeto em outras instâncias governamentais e presta contas dentro do sistema de governança do executivo gaúcho.

LIDER DE PROJETO

O líder é responsável por apoiar diretamente o gerente do projeto e ser o elo com a equipe. Entre as suas atribuições está obter as condições necessárias para que a equipe do projeto possa realizar o seu trabalho. Além disso, tem a responsabilidade de garantir o uso das ferramentas padronizadas pelo PMO, garantindo a conformidade técnica dos projetos.

MEMBROS DE EQUIPE

O papel dos membros da equipe é atuar em uma ou mais etapas do projeto, realizando todas as atividades pertinentes para sua execução. Devem apoiar na estruturação do projeto, acompanhar e executar as atividades para o alcance das entregas previstas, e buscar o desenvolvimento das competências necessárias, com apoio do líder e do gerente do projeto.

EQUIPE DE APOIO

Dependendo da composição do portfólio de projetos, pode ser necessário apoio especializado de áreas como gestão, comunicação, jurídica, técnica etc

PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas são todas as pessoas, empresas, instituições e outras organizações que afetam ou são afetadas pelo projeto, direta ou indiretamente. É papel do gerente ou líder do projeto identificar as partes interessadas, mapear suas expectativas e necessidades e contemplá-las durante a execução do projeto.

PATROCINADOR

O patrocinador é aquele que define quais resultados devem ser atingidos para que o projeto seja considerado um sucesso. A estruturação do projeto deve ser aprovada por ele, que ajudará a definir o propósito do projeto e viabiliza a estrutura necessária para sua execução. O patrocinador deve acompanhar a evolução do projeto e tomar as decisões importantes para solucionar os seus impedimentos ou pontos de atenção.

3.1 Papéis desempenhados pelo EDP dentro do governo do Estado

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS
apoio direto na concepção da ideia e estruturação do escopo do projeto. Dependendo da necessidade e dos acordos internos, o EDP pode ir até a fase de planejamento, ajudando a equipe do projeto que está alocada em outra secretaria a desdobrar o planejamento da iniciativa.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS
além de estruturar e planejar o projeto, neste caso o EDP passa também a ter a responsabilidade de executor de projeto quando este último entra na fase de gerenciamento.

FORÇA-TAREFA
criação de um grupo de trabalho temporário com atuação pontual e específica para demandas de curta duração com impacto direto nas ações de governo. O objetivo é destravar algumas questões pontuais que impedem o avanço em áreas estratégicas.

4. metodologia de gerenciamento

Desenvolvemos uma metodologia para padronizar o gerenciamento dos projetos e demandas. Para essa construção observamos algumas questões importantes como a maturidade dos líderes e colaboradores envolvidos, a cultura organizacional das secretarias do governo e algumas práticas mínimas recomendadas no tema para promover um entendimento claro das entregas esperadas e seus resultados ao longo da execução dos projetos.

4.1 ciclo de vida de projetos

Consideramos que as fases de um projeto, basicamente, são: **Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento**. Cada fase agrega um conjunto de pequenos processos e práticas que, ao final, produzem entregas esperadas. Somente após isso podem avançar à próxima fase. Isso facilita bastante às equipes e padroniza o método, além de diminuir a curva de aprendizado a novos colaboradores que chegam.

É necessário atentar para o fato de que as fases Execução e Monitoramento são executadas paralelamente, ou seja, elas iniciam após o término da fase Planejamento e findam para que a fase Encerramento possa iniciar.

Para guiar nosso modo de trabalho, criamos uma figura que representa o **ciclo de vida dos projetos** que são geridos pelo EDP. Ela traz a representação das fases e, minimamente, as entregas esperadas de cada fase.

Primeira camada:
Fases padrão dos projetos dentro do ciclo de vida dos projetos no EDP

Segunda camada:
Entregas esperadas dentro de cada fase. Cada entrega carrega um respectivo processo.

FASE 1

iniciação

1. **Recebimento da demanda** - A demanda é recebida e esclarecida. Há um direcionamento quanto a qual diretoria a demanda estará atrelada e se identifica uma pessoa para liderar o projeto. O registro no portfólio de projetos é realizado pelo PMO.

2. **Ideação do projeto** - As principais diretrizes do projeto e sua linha de base são criadas por meio de um canvas de projeto. Geralmente isso acontece em sessões colaborativas entre a equipe e os principais envolvidos. Uma boa referência é o PM Canvas (Project Model Canvas), amplamente utilizado no Brasil e gratuito.

3. **Termo de Abertura do Projeto (TAP)** - Documento de apresentação do projeto que consolida as principais diretrizes, escopo, tempo, entregas e estimativas de prazo. Deve reunir os objetivos e proposta geral. A fonte de dados é o canvas do projeto estruturado (entrega anterior). Recomenda-se criar uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) preliminar com as macro entregas e uma linha do tempo com as principais datas de entrega e de encerramento do projeto.

4. **Aprovação e autorização** - Busca-se a aprovação da proposta do projeto e a autorização da sua execução por meio de uma apresentação institucional ou reunião estratégica. Pode haver mais de uma instância de aprovação/autorização dependendo de onde o projeto está alocado.

FASE 2

planejamento

5 **EAP completa -** Partindo da EAP preliminar (construída na fase de iniciação) e de todas as informações coletadas com as partes interessadas, faz-se a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. Essa decomposição precisa ser feita até que essas entregas estejam localizadas no último nível da EAP, chamado de pacotes de trabalho.

6 **Cronograma detalhado -** Para detalhar o cronograma, utiliza-se como boa prática a EAP completa do projeto. Os pacotes de trabalho da EAP são desdobrados em atividades do cronograma. As atividades são ações específicas que serão realizadas para produzir as entregas do projeto.

7 **TAP atualizado -** Nesta fase são inseridas no TAP todas as informações que foram atualizadas no período, além de todos os desdobramentos durante o planejamento. O TAP funciona como um plano de projeto resumido. É necessário ter uma boa dose de equilíbrio sobre o quanto de informação precisamos levar para o documento. Informações em demasia podem prejudicar leitores e/ou ouvintes. Informações insuficientes suscitam muitas dúvidas ou abrem espaço para rediscussões de itens já definidos. O TAP deve se manter atualizado em todo o ciclo de vida do projeto, pois este documento será utilizado várias vezes em apresentações e reuniões de modo geral.

FASE 3

execução

8 **Equipe alocada -** O diretor da área onde o projeto está locado formaliza a composição da equipe. O líder do projeto se encarrega de transmitir informações claras sobre o escopo. O diretor faz o direcionamento estratégico e facilita a remoção de impedimentos à equipe. Geralmente são necessárias reuniões de alinhamento e, dependendo da característica do projeto, workshops de capacitação da equipe. A EAP pode ser utilizada para ajudar na estimativa dos recursos humanos essenciais e/ou desejáveis ao time.

9 **Entregas realizadas -** Realizar as entregas do projeto previstas na EAP. Se alguma entrega importante surgiu no decorrer das atividades e não estava identificada inicialmente, a EAP deverá ser atualizada. É importante ter um processo de formalização da aceitação das entregas por parte do gestor. Depois da entrega aceita e realizada, é importante um processo de comunicação para todas as partes interessadas. O líder do projeto ou o gestor da área precisam definir em quais canais e formatos essa comunicação será feita. Como boa prática utiliza-se uma Matriz de Comunicação para ajudar na formalização desse processo.

FASE 4

monitoramento & controle

10 **Status report -** Principal ferramenta utilizada pelo Sistema de Governança de Projetos. É um documento de uma página estruturado de maneira visual, em formato de apresentação e traz as principais informações para o entendimento da situação do projeto. Ademais, destaca os dados mais relevantes para o acompanhamento periódico. Os líderes dos projetos são responsáveis pelo preenchimento, atualização e apresentação do status report nas reuniões de monitoramento.

11 **Sistemas de monitoramento -** Alguns projetos estratégicos de governo que o EDP lidera estão diretamente ligados ao Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). O líder do projeto é responsável por atualizar as informações no sistema para dar visibilidade aos dados de desempenho do projeto à alta gestão. Para os projetos que não estão no SME, utiliza-se outras formas de monitoramento (por meio de softwares pagos ou gratuitos). O PMO é o responsável por facilitar e manter o monitoramento e comunicações funcionando, dentre outras atribuições.

FASE 5

encerramento

12 **Lições aprendidas -** As lições aprendidas expressam o conhecimento adquirido durante o projeto e podem ser registradas antes mesmo do encerramento. Normalmente é realizada uma reunião com a equipe e partes interessadas para apurá-las, através da reflexão e do registro dos desafios, oportunidades e soluções encontradas (adotadas ou não). Esse aprendizado pode servir de subsídio para melhorar o desempenho de projetos futuros.

13 **Relatório final -** Neste ponto é criado um relatório de encerramento do projeto com o objetivo de obter a aceitação formal do patrocinador pelas entregas realizadas e resultados alcançados. É um excelente momento para dar visibilidade aos objetivos conquistados durante a realização do projeto. Busca-se, com esse documento, formalizar o encerramento da demanda.

14 **Portfólio atualizado -** Feito o encerramento formal, o projeto precisa ser atualizado no portfólio de projetos com o status de “encerrado”. O responsável por essa tarefa é o PMO. Em paralelo, o líder do projeto precisa garantir que toda a documentação existente seja organizada e devidamente estruturada na pasta do projeto na rede interna da organização.

5. edp lab

O EDP LAB (laboratório de projetos do EDP) é uma estrutura organizacional interna criada para potencializar resultados no que tange a ideação e estruturação de projetos complexos, além de atuar também na resolução de problemas. Cada projeto ou problema traz consigo desafios diversos, e a composição da equipe para enfrentá-lo reúne integrantes com habilidades aderentes.

Além de ser um espaço de cocriação para abordagens criativas e colaborativas, o EDP LAB busca inspirar pessoas e organizar ideias através de diversos métodos que são customizados para cada demanda. As abordagens são realizadas por meio de workshops presenciais/remotos e essa customização faz com que nenhum workshop seja igual a outro.

O EDP LAB tem duas formas de atuação:

1. **Construir/preparar todo o método e transicionar para o demandante para que um líder de projetos possa conduzir um workshop temático.**

2. **Preparar o método e conduzir o workshop temático, liderando a ação até que seja finalizado o plano de ação que é o resultado esperado no workshop.**

Após finalizado o processo e produzida a entrega final esperada (geralmente um plano de ação), a equipe temporária do EDP Lab é desmobilizada e a entrega vai para monitoramento da execução, seja na própria área demandante, seja no sistema de monitoramento do governo.

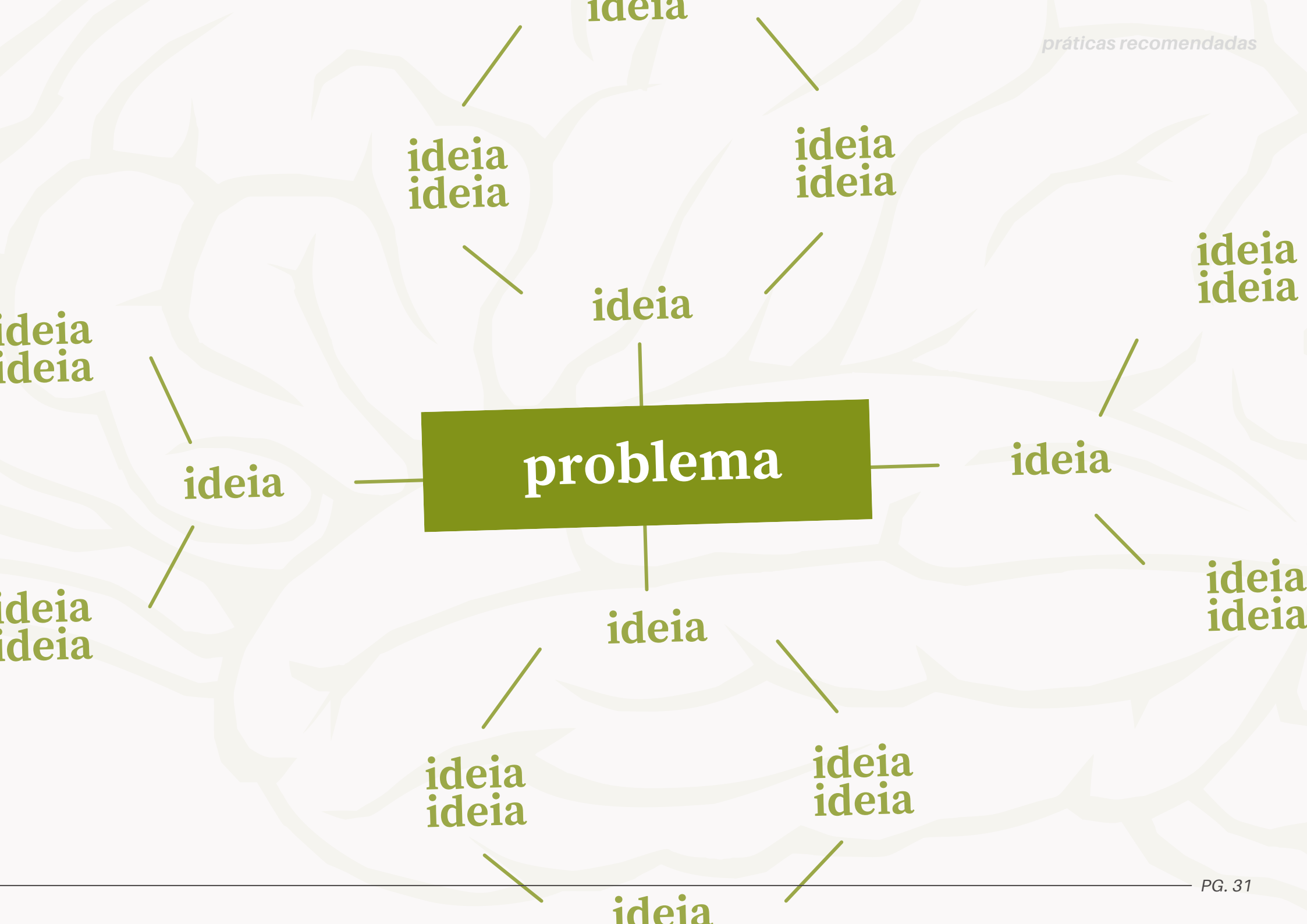
Algumas das práticas utilizadas no EDP LAB também estão na seção “Práticas Recomendas” a seguir.

6. práticas recomendadas

Quando desenvolvemos um projeto, podemos adotar diferentes ferramentas e técnicas, a fim de estimular a participação de todas as pessoas e garantir que as informações sejam mapeadas de forma eficiente e adequada. Para isso, algumas práticas podem ser utilizadas em dinâmicas de grupo ou de forma individual. O importante é entender qual o resultado que se deseja alcançar, para que assim se faça a melhor escolha e de maneira mais assertiva.

6.1 brainstorming

Esta é uma técnica usada para estimular o pensamento criativo e gerar novas ideias, podendo ser realizada através de um processo formal e estruturado ou de maneira mais livre. Pode ser adotada ao desenvolver o Termo de Abertura do Projeto ou em alguns pontos em que seja necessária uma discussão, levantamento maior de informações ou desenvolvimento de soluções. O Brainstorming é dividido em duas partes: geração e análise de ideias. Normalmente, um facilitador conduz a dinâmica e incentiva que todos os participantes da reunião possam gerar o maior número de ideias e principalmente, garante que não se façam críticas, pois isso inibe o pensamento criativo.


ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
ideia
problema

6.2 benchmarking

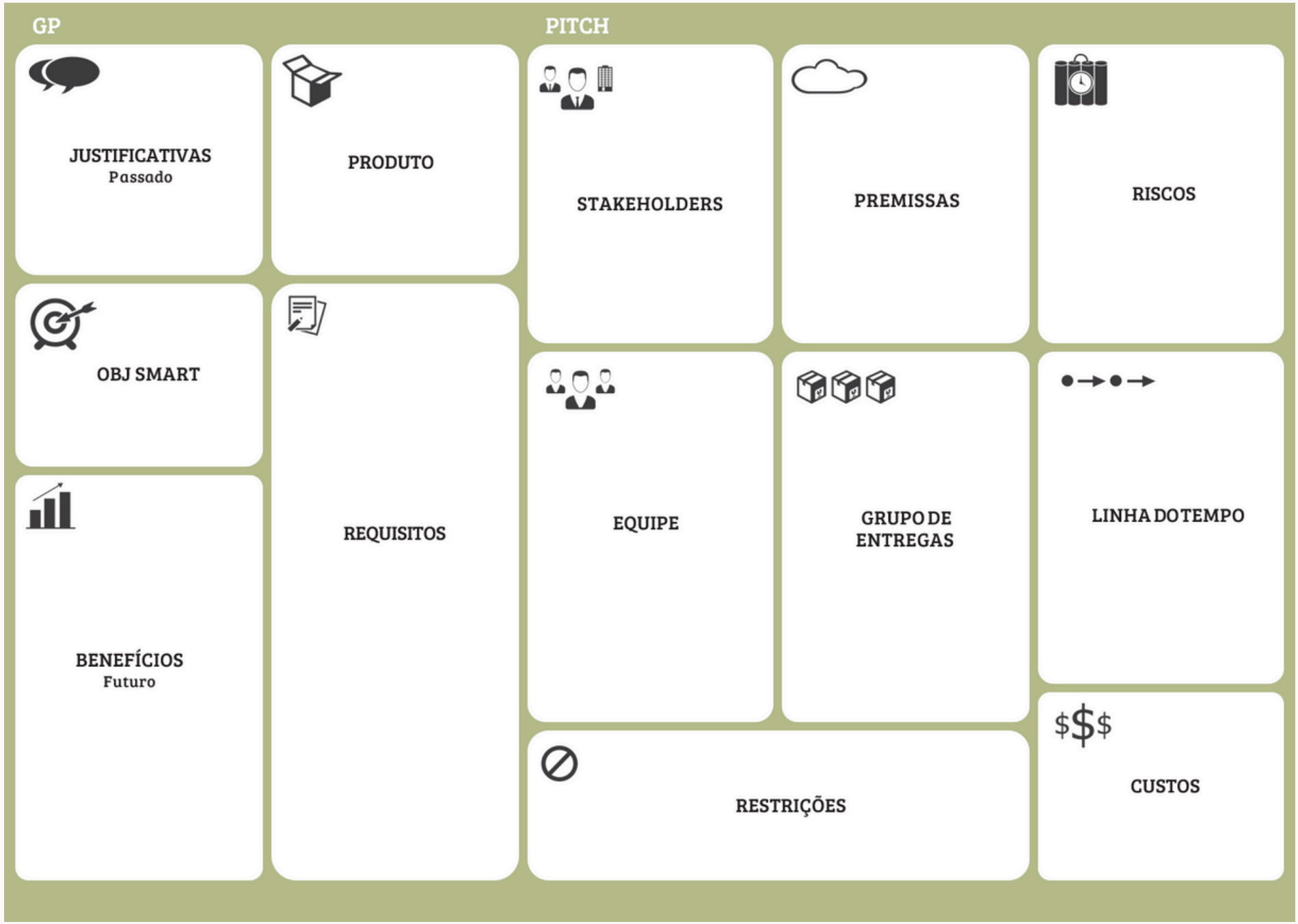
O Benchmarking busca identificar as melhores práticas que possam auxiliar no desenvolvimento ou execução do projeto. Através dele podem ser verificados processos, produtos, práticas reais ou planejadas de outras organizações que sejam semelhantes ou que possuam alguma similaridade com o que se deseja pesquisar. Assim, é possível analisar, além de itens de boas práticas, situações já vivenciadas e que possam ser utilizadas como base para o aprendizado.

Benchmarking

6.3 project model canvas

O Project Model Canvas, também conhecido como PM Canvas, é considerado uma metodologia inovadora no gerenciamento de projetos, pois é apresentado de uma forma muito lógica, prática e visual. De maneira colaborativa, diferentes pessoas podem estruturar e organizar em conjunto o escopo de um projeto por meio da compreensão visual dos principais pontos. Esse método busca potencializar o engajamento da equipe e dos principais responsáveis pelo projeto, além de dar insumos para rápidas tomadas de decisão.

O EDP geralmente utiliza o PM Canvas na fase de ideação dos projetos. Agendamos as reuniões com os demandantes e organizamos a sessão. Para encontros online, sugere-se o uso de plataformas de colaboração, como Miro, Mural etc. Usar plataformas como essas implica em estruturar o modelo do PM Canvas na interface e conduzir a sessão de ideação com os principais envolvidos no projeto.



Fonte: *http://pmcanvas.com.br/*

6.4 plataformas de planejamento visual e colaborativo

As plataformas onlines e interativas, como Miro, Lousa, entre outras, auxiliam na ideação dos projetos e podem substituir as dinâmicas presenciais para trabalhos em grupo. Em tempo real, todos os participantes podem atuar de maneira colaborativa, registrando as suas ideias através de post-its digitais e utilizando quadros pré-estabelecidos. Para a aplicação desta dinâmica, também sugere-se que haja um facilitador que possa conduzir o processo e garantir a participação de todos.

WORKSHOP DE COCRIAÇÃO
NOME DO PROJETO
Gerente do Projeto: A definir
Por que fazer esse projeto?
O que se pretende gerar?
Quem estará envolvido neste trabalho?
Como o trabalho será feito e quais serão as entregas?
Quando vai acontecer e quanto vai custar?
EXPECTATIVA
O que tornará esse projeto especial?
POSICIONAMENTO DO PROJETO
O que queremos alcançar?
GERAL
PESSOAS ENVOLVIDAS (INTERNA E EXTERNA)
Quem são as pessoas/Órgãos que estão envolvidos neste projeto ou que podem influenciar no desenvolvimento?
ENTREGAS
O que será entregue pelo projeto?
Cadastro
Sistema / Processo
RISCOS/LIMITAÇÕES
O que pode impactar o projeto (de forma negativa ou positiva)?
TEMPO DE DURAÇÃO
Quanto tempo vai durar esse projeto?
Editais
O que não pode dar errado?
Não pode ter fraude
OBJETIVO DO PROJETO (SMART)
O que se pretende obter com esse projeto?
Aplicar a totalidade dos recursos
Foco nos agentes culturais
Espaços lotados no RS
EQUIPE DO PROJETO
Quem vai participar deste projeto?
SEDAC
PGE
DAE
SJCDH
STAS
EDP
AÇÕES IMEDIATAS
O que já podemos começar a fazer?
CUSTOS
Quanto vai custar esse projeto?
miro

6.5 abordagem híbrida de projetos

Dependendo da natureza do projeto e das condições necessárias para se chegar ao objetivo final, utilizamos abordagens híbridas de gerenciamento de projetos. Não definimos um método específico como um padrão para a organização, mas fazemos uma combinação de métodos e ferramentas que reúnem os aspectos positivos da gestão *Waterfall*[2] e Agile[3], a fim de obter os melhores resultados durante o planejamento, a execução ou o monitoramento dos projetos. Essa combinação pode vir por indicação do PMO, do líder do projeto ou da alta gestão e é definido no início do trabalho do projeto.

[2] Gestão Waterfall: Também conhecido como método Cascata ou tradicional, é uma forma de gerenciar projetos que utiliza fases sequenciais de execução

[3] Gestão Agile: É uma abordagem iterativa de gerenciamento de projetos que requer versões contínuas de entregas e que incorporam o feedback do cliente a cada versão

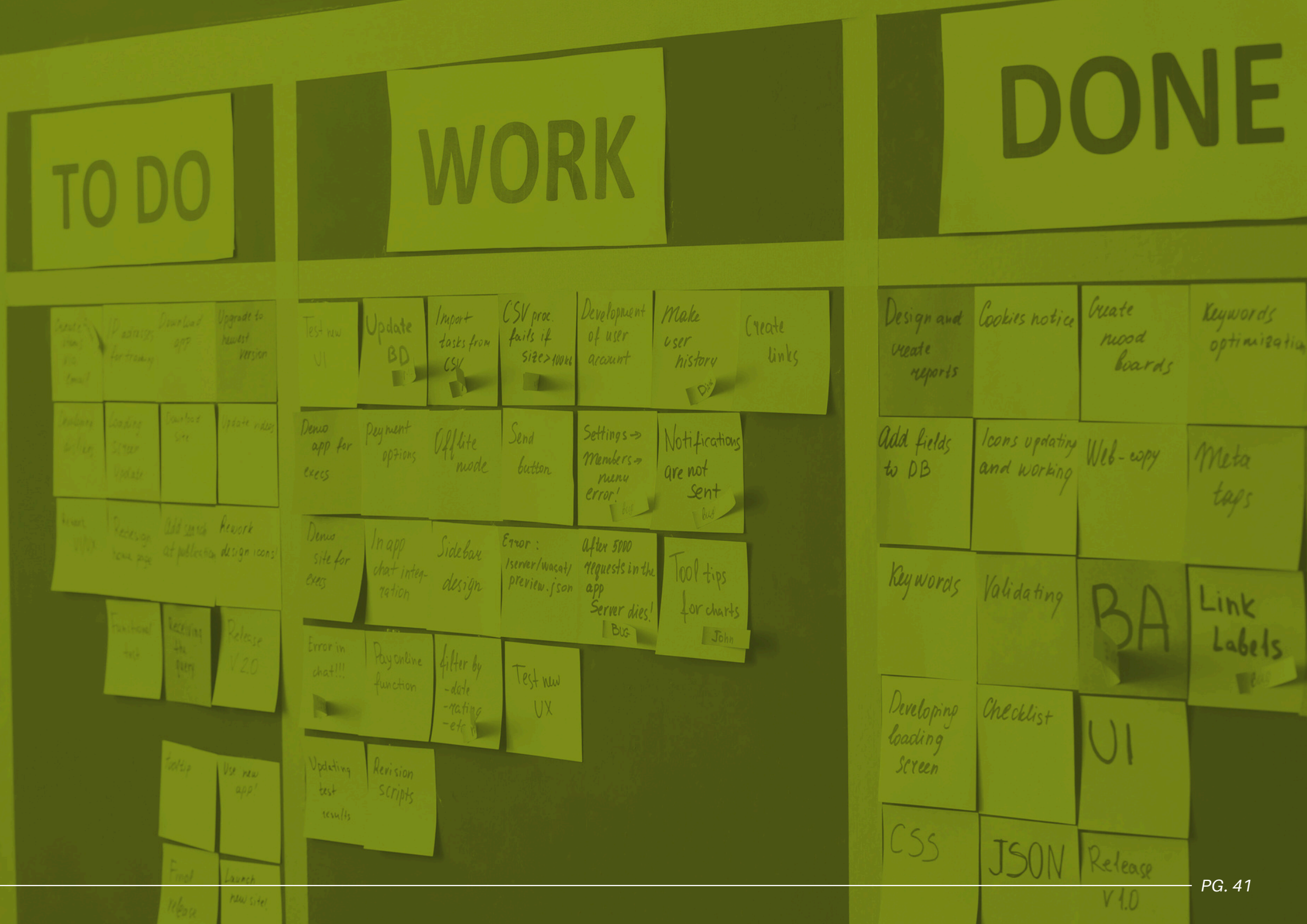
No EDP, esse conceito foi utilizado no primeiro ano da execução do projeto rs.gov.br. Naquele momento, apesar da visão estar muito clara de onde se queria chegar no final do ano e de saber quais as principais entregas ao longo dos meses, ainda assim havia algum grau de incerteza sobre o escopo do projeto. Isso é perfeitamente compreensível, principalmente no contexto de um projeto de transformação digital e de longa duração. A forma que a equipe encontrou para criar uma visão de trabalho mais assertiva e que respeitasse essa natureza do projeto foi dividir um mês em 2 *sprints* (15 dias cada) e criar visões mais claras de entregas para um horizonte de 2 meses. Depois, a cada final de ciclo, esse processo era executado novamente para delimitar as entregas do próximo período.

TIMELINE	OUT		NOV		DEZ	
	Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	Sprint 6
GT GOVERNANÇA, GESTÃO E ESTRATÉGIA	▪ Reunião de alinhamento com Secretariado	▪ Trilha de Capacitação de Transformação Digital implementada		▪ Monitor RS Digital implementado ▪ 1ª Edição da Pesquisa de Maturidade Digital realizada		
GT SERVIÇOS		▪ Metodologia de mapeamento dos serviços validada	▪ Capacitação das equipes sobre o mapeamento realizada			▪ Mapeamento dos serviços (piloto) realizado ▪ Início do ciclo de revisão das cartas de serviço
GT DIGITAL		▪ Estratégia digital RS elaborada	▪ Portal unificado e novos serviços digitais desenvolvidos		▪ Login único integrado com Gov.br	
GT COMUNICAÇÃO		▪ Briefing do plano de comunicação elaborado ▪ Briefing do lançamento elaborado	▪ Lançamento do RS Digital		▪ Início do Ciclo de Entregas Digitais	▪ Seminário de Transformação Digital realizado
GT RELACIONAMENTO					▪ Política de dados abertos elaborada	

6.6 kanban

O sistema Kanban surgiu como uma parte do Sistema Toyota de Produção com o objetivo de controlar o estoque de materiais para evitar excesso ou falta de produtos, provocando um equilíbrio entre o estoque e a linha de produção. A partir deste pensamento, diferentes equipes passaram a adotar essa ferramenta que funciona através de um quadro com colunas e cartões coloridos, onde as colunas representam os os status das tarefas e as cores representam o nível de urgência para cada uma.

Desta forma, o Kanban auxilia na comunicação do projeto e ajuda a equipe a visualizar o fluxo de trabalho, bem como identificar tudo que precisa ser realizado e em qual etapa cada tarefa se encontra. Este quadro para a visualização pode ser físico ou digital. Uma ferramenta muito utilizada para essa finalidade é o Trello. Ele nada mais é do que um sistema ágil e visual para controle de produção ou gestão de tarefas.


TO DO
WORK
DONE
Test new UI
Update BD
Import tasks from CSV
CSV proc. fails if size>100kb
Development of user account
Make user history
Create links
Demo app for execs
Payment options
Offlite mode
Send button
Settings → Members → menu error!
Notifications are not sent
Demo site for execs
In app chat integration
Sidebar design
Error: /server/wacat/preview.json
After 5000 requests in the app Server dies!
Tool tips for charts
John
Error in chat!!!
Pay online function
filter by -date -rating -etc
Test new UX
Updating test results
Revision scripts
Design and create reports
Cookies notice
Create mood boards
Keywords optimization
Add fields to DB
Icons updating and working
Web-copy
Meta tags
Keywords
Validating
BA
Link Labels
Developing loading screen
Checklist
UI
CSS
JSON
Release v1.0
Release V2.0
Rework design icons!
Use new app!
Launch new site!

6.7 design thinking

Metodologia criativa de resolução de problemas que utiliza um conjunto de ferramentas e métodos que estimula uma forma diferente de pensar. É uma abordagem focada no ser humano que acelera a inovação e soluciona problemas complexos centrados na necessidade do usuário a partir de sessões colaborativas.
Ela trabalha com um ambiente de acolhimento e de exploração de ideias, fundamentado em alguns valores primordiais:

- Empatia
- Colaboração
- Experimentação

No EDP, utilizamos em alguns projetos específicos com o objetivo de criar alternativas ou novas soluções em produtos e serviços.

***Fonte**: https://www.dtidigital.com.br/blog/design-thinking/*

6.8 storytelling

É a capacidade de transmitir conteúdo por meio de histórias com narrativas envolventes utilizando palavras e recursos, entre eles: visuais e auditivos. Esse conceito é utilizado como uma ferramenta para apresentação de projetos com o objetivo de trazer clareza na transmissão da mensagem e envolver as partes interessadas.

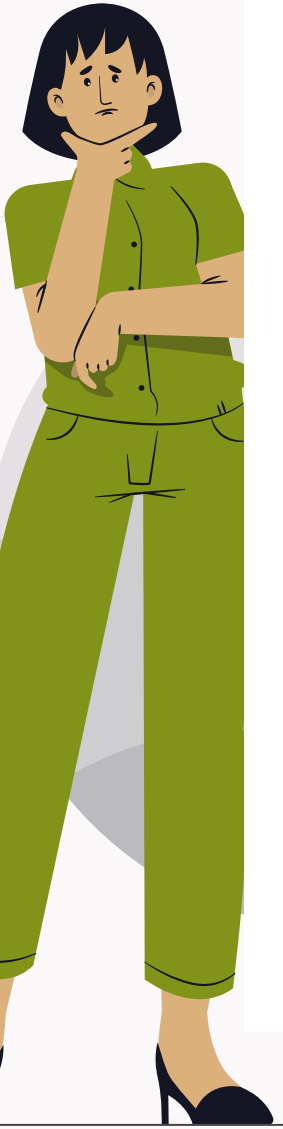
Entre as técnicas de Storytelling, uma das que pode ser adotada para estruturar a história e montar uma boa apresentação é a tríade abaixo:

***Fonte**: https://blog.voceligado.com.br/artigo/o-que-e-storytelling/*

6.9 método de análise e solução de problemas

É um processo de melhoria que apresenta 8 etapas, cada uma delas contribui para a identificação dos problemas e a elaboração de ações corretivas e preventivas para eliminá-los ou minimizá-los.

No EDP, a metodologia foi adaptada, com a criação de um roteiro com uma abordagem mais rápida e ágil, tendo como uma das referências o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), buscando apoio e colaboração visual dos participantes para a futura elaboração de um plano de ação.

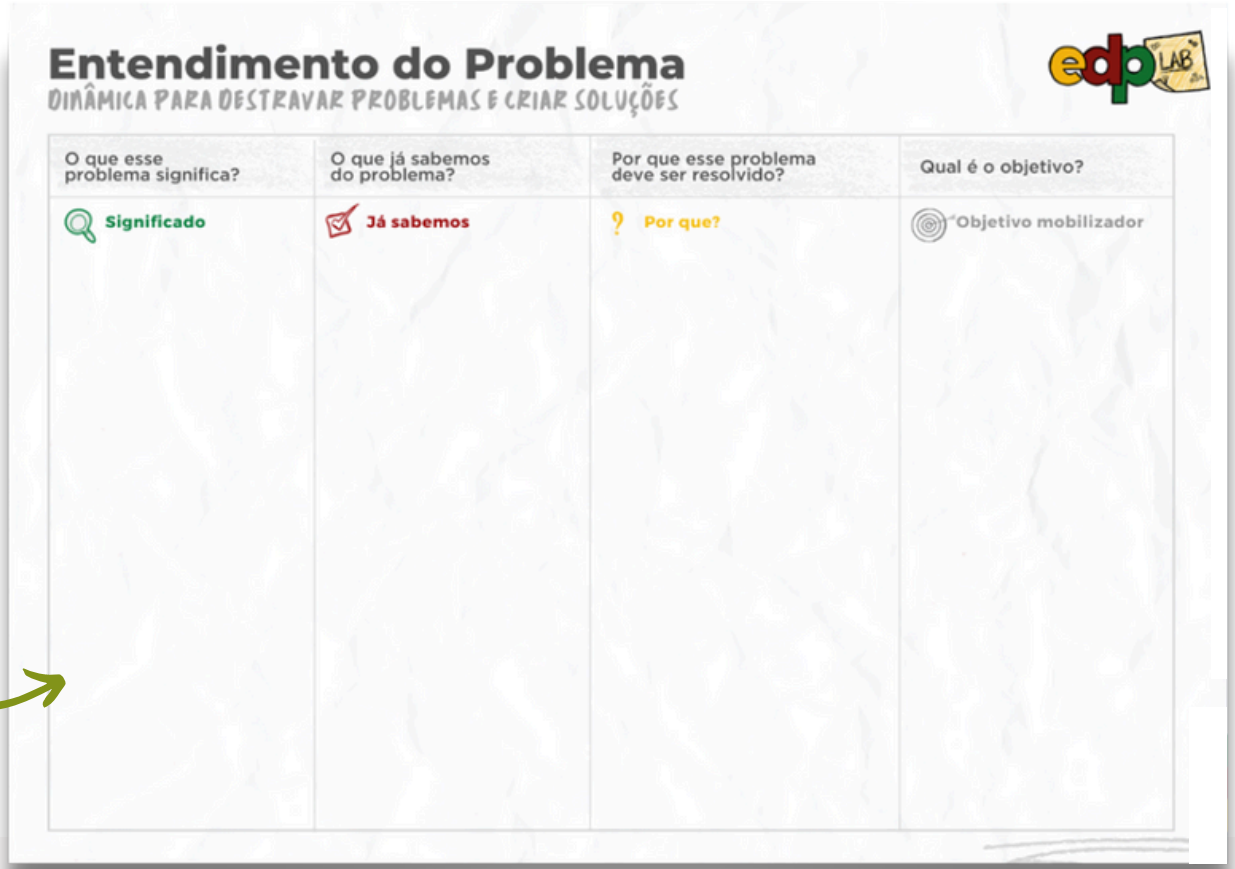


PASSO 1 **Realização de um workshop com a equipe envolvida para buscar respostas aos seguintes itens:**

- **Significado do problema** (impactos externos do problema)
- **O que já sabemos do problema** (impactos externos do problema. Aqui, neste caso, é importante a identificação de alguns números (percentuais, número inteiros, financeiro, etc)
- **Por que esse problema deve ser resolvido** (quais as justificativas, o que está mobilizando um grupo de pessoas a pensar em uma solução)
- **Qual é o objetivo mobilizador** (qual é a principal ação a ser feita que vai impactar positivamente sobre o problema e vai levar a organização a uma situação futura desejada)

Com a aplicação dessa ferramenta nós conseguimos extrair profundamente várias questões que, muitas vezes, estão enraizadas na operação ou que são de conhecimento de poucas pessoas (desconhecidas pelo grande grupo).

O fato de revelar essas informações é um exercício muito eficiente para buscar soluções com mais clareza.



Entendimento do Problema

DINÂMICA PARA DESTRAVAR PROBLEMAS E CRIAR SOLUÇÕES

O que esse problema significa?	O que já sabemos do problema?	Por que esse problema deve ser resolvido?	Qual é o objetivo?
Significado	Já sabemos	Por que?	Objetivo mobilizador

PASSO 2 Identificação das causas

A partir do conhecimento coletivo buscamos, através do método de Ishikawa, identificar as causas-raíz nas temáticas apresentadas.

Observação: *Nem sempre o método dos 6M's dentro do Ishikawa (mão de obra, máquinas, materiais, métodos, medição e meio ambiente) será aplicado, pois isso vai depender do contexto a ser trabalhado. O ideal é sempre procurar adaptar quais áreas serão exploradas mais adequadamente durante o exercício.*

PASSO 3 Escolha dos itens de maior impacto

Nesta fase os participantes escolhem os tópicos que, na sua visão, são de maior impacto sobre o problema identificado. Uma votação é iniciada e deve-se escolher, ao final, de 3 a 5 itens somente.

PASSO 4 Consolidação

Nesta fase, reunimos 2 ou 3 especialistas para consolidar o material e, principalmente, definir os tópicos principais e levá-los para aprovação do grupo em um próximo encontro.

Tópicos que são preparados pelos especialistas:

- **Problema:** descrição clara do problema a ser resolvido.
- **Objetivo mobilizador:** o grande esforço a ser feito para alcançar o sucesso na resolução do problema.
- **Meta-solução:** 1 a 3 grandes soluções a serem realizadas

PASSO 5 Realização do Workshop final

Esse encontro tem o objetivo de validar as informações consolidadas pelos especialistas e criar um plano de ação estruturado como objeto de saída final de todo esse esforço.

Pauta 1 - validar problema, objetivo mobilizador e meta-solução criada pelos especialistas.

Pauta 2 - definir quais ações serão realizadas para suportar cada meta solução. Para ajudar os participantes a pensar quais ações serão necessárias, elencamos algumas áreas para ajudá-los didaticamente, tais como pessoas, processos, tecnologia, normas legais, acordos institucionais e contratação de fornecedores.

Pauta 3 - delimitar quais são as ações que podemos executar imediatamente em um curtíssimo prazo com os recursos que já temos (até 1 mês). São ações identificadas dentro das áreas de didática (conforme pauta 2). Ou então, desmembrar em fração das ações (entregas parciais) com impacto direto nas meta-soluções

Pauta 4 - Analisar com o grupo o prazo ideal para as demais ações propostas (pequeno e médio prazo) e distribuir visualmente em uma linha do tempo. Sugestão de utilização de marcos temporais de:

- até 3 meses
- até 6 meses
- até 9 meses
- até 12 meses
- +12 meses

PASSO 6 Compilação dos resultados e criação do plano de ação final

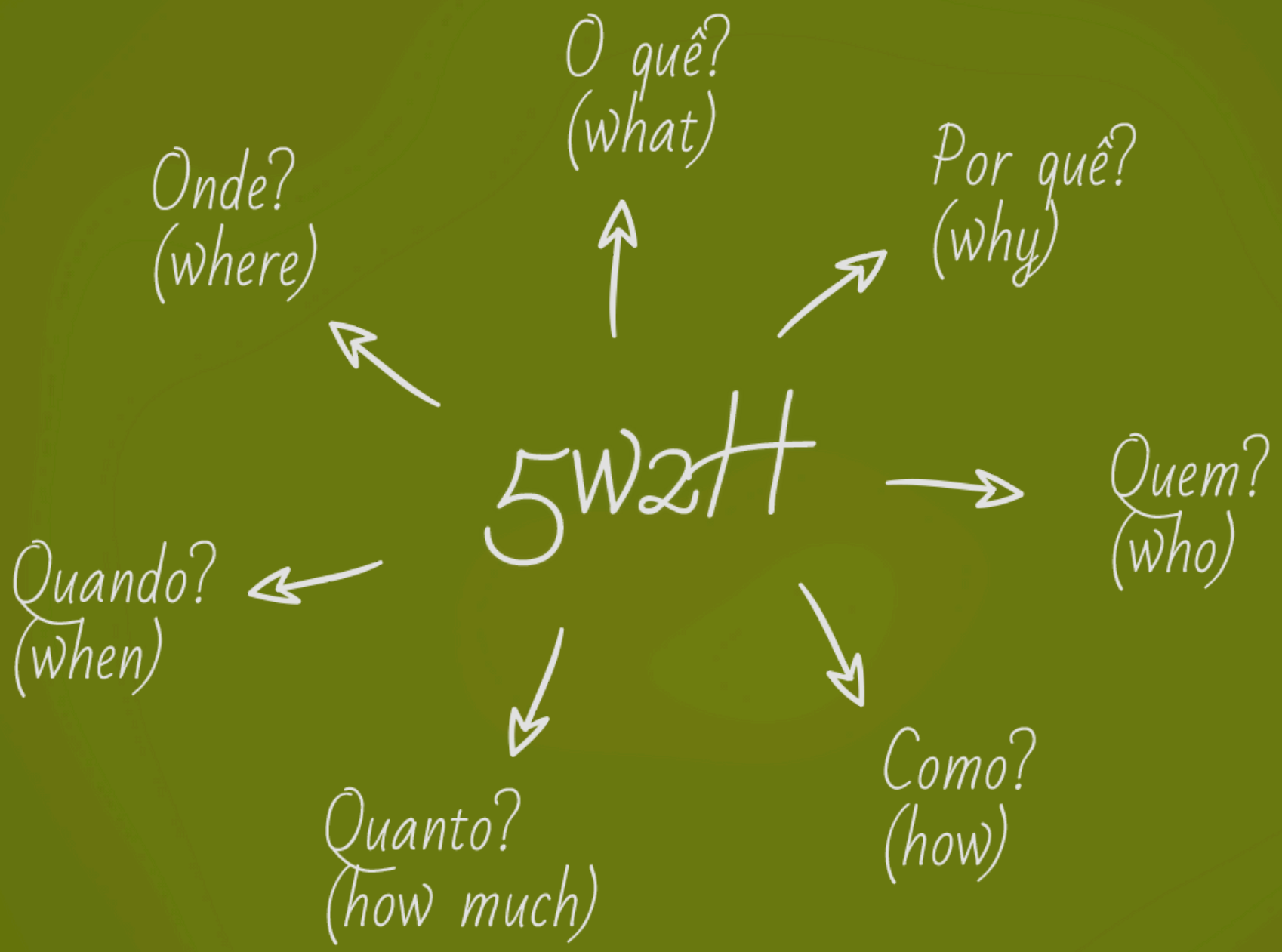
Agora, munida de todas as informações resultantes dos workshops, a equipe de especialistas prepara um relatório final (diagnóstico), juntamente com um plano de ação no modelo 5W2H com todas as atividades previstas, datas e responsáveis.

PASSO 7 Entrega final e transição para o demandante

A partir deste ponto, relatório final (diagnóstico) e o plano de ação são apresentados ao demandante em uma reunião exclusiva. O objetivo é realizar a apresentação do material, cumprindo assim o ato da entrega dos documentos e para formalizar a transição.
É importante também combinar como será o acompanhamento das ações (se será mantido no próprio plano de ação ou será utilizado um software de monitoramento mais específico) e quem fará a coordenação geral do plano de ação a nível institucional.

6.10 plano de ação - 5W2H

É uma ferramenta prática que tem como principal objetivo prover o acompanhamento de tarefas de uma maneira visual, ágil e simples. É semelhante a um checklist que orienta, através de algumas perguntas específicas, a organização do trabalho, definindo responsabilidades, prazos e atividades que serão realizadas. Geralmente utilizamos como uma entrega final de um workshop de solução de problemas e no sistema de governança de projetos.



Fonte: *https://www.nortegubisian.com.br/blog/modelo-5w2h-entenda-o-que-e-e-como-funciona-essa-ferramenta/*

7. escritório de projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), também conhecido como Project Management Office (PMO), é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Nas organizações, existem vários modelos de PMO. Cada um varia em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, como:

Suporte: exercem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo PMO é baixo.

Controle: fornece suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido é médio. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos
- Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos
- Conformidade com as estruturas de governança

Diretivo: assume o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo PMO e são subordinados a ele. O nível de controle é alto.

Nos órgãos e entidades o papel do PMO, geralmente, é mais focado nos modelos de Suporte e Controle, onde o objetivo é apoiar as equipes na construção dos projetos, acompanhar as principais iniciativas, além de orientar e capacitar para o uso de melhores práticas.
No Escritório de Desenvolvimento de Projetos do Estado, a atuação também se dá desta forma, contudo, alguns projetos estratégicos também são gerenciados por líderes que atuam na autarquia, garantindo que os objetivos do governo sejam atingidos mantendo um acompanhamento periódico sobre todas as entregas previstas.

8. sistema de governança de projetos

O sistema de governança de projetos é um conjunto de regras, processos, práticas, funções e responsabilidades. Foi criado para distribuir autoridade entre as pessoas e auxiliar no processo de tomada de decisão, bem como remover os impedimentos que podem acontecer durante a execução dos projetos. Além disso, pode ser um eficiente recurso para nortear as estratégias da alta gestão nos resultados dos projetos.

Alguns benefícios do sistema de governança de projetos:

- **Visibilidade aos projetos** de forma a maximizar os benefícios esperados
- **Comunicação estruturada** como suporte às mudanças nos escopos dos projetos
- **Aumento da garantia de sucesso** das entregas do portfólio como um todo
- **Processo estruturado** de gerenciamento que embasa e solidifica a atuação de gestão nas esferas estratégica, tática e operacional

No EDP, o Sistema de Governança de Projetos possui os seguintes componentes:

Status Report - modelos disponibilizados aos líderes de projetos para apoiar e padronizar a comunicação na hora de informar a situação de cada projeto

Reuniões quinzenais - encontros para acompanhamento do portfólio de projetos de cada diretoria

Reuniões mensais – encontro onde todos os colaboradores podem acompanhar o portfólio de projetos. Neste fórum, os líderes reportam seus projetos e discutem o direcionamento estratégico com a diretoria-geral

PMO - estrutura que tem o papel de gerenciar o Sistema de Governança

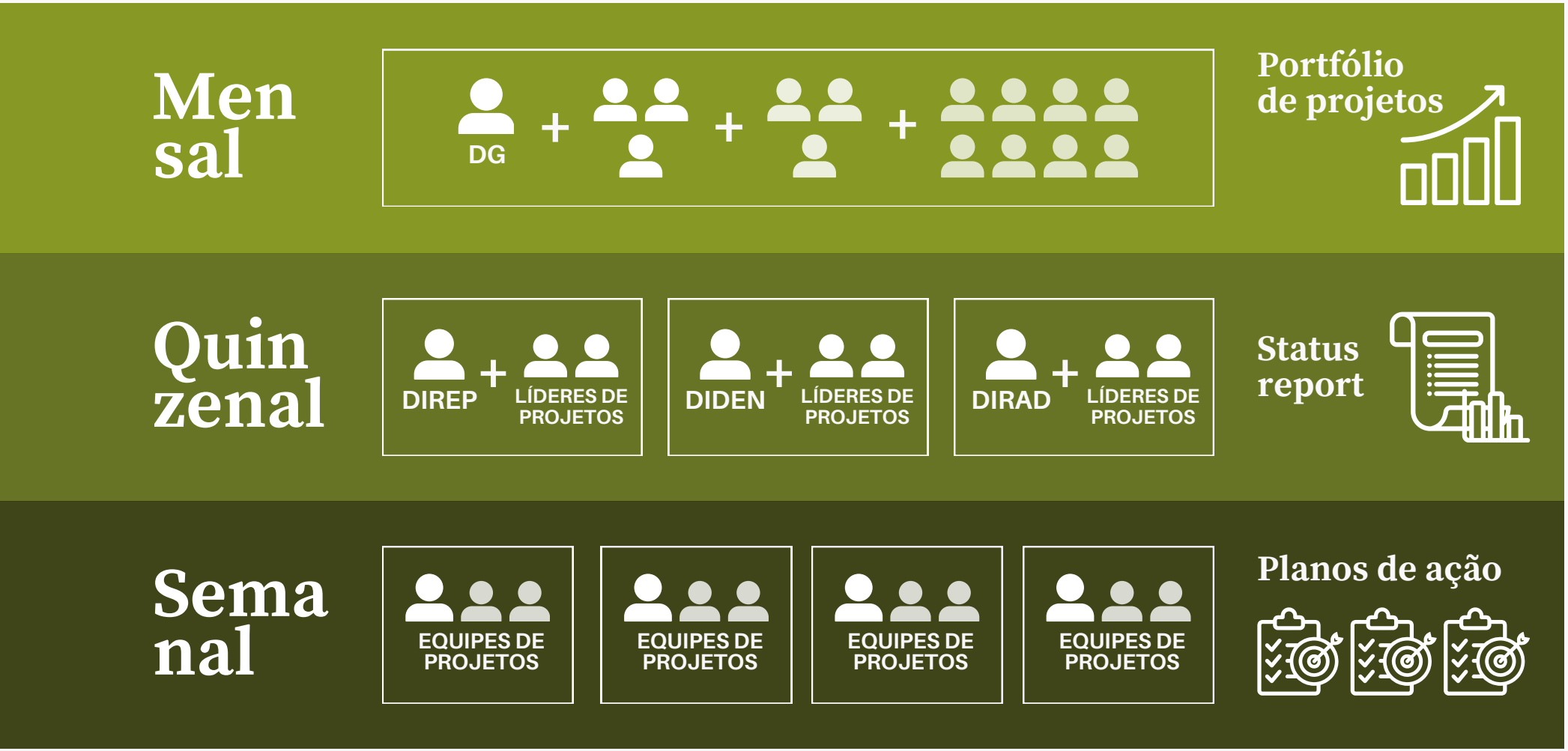
Programação mensal - é uma ferramenta de comunicação que informa: periodicidade, tipo, papéis necessários, datas, objetivo geral e as saídas esperadas para cada um dos eventos identificados

Fluxo da comunicação - esquema que estabelece quais os documentos necessários para cada evento da programação mensal, bem como os responsáveis pelo preenchimento e envio

Manutenção de uso - política que informa como os arquivos deverão ser salvos e nomeados na pasta da rede interna, assim como atualizados e publicados

Treinamento - tem o objetivo de explicar o funcionamento do Sistema de Governança como um todo, sendo dividido em 2 tipos: um para a diretoria, mais amplo, e outro para líderes de projeto, mais aprofundado

Fluxo da comunicação, rotinas e documentos



8.1 status report

Documento utilizado dentro do Sistema de Governança que reúne as principais informações sobre a situação dos projetos, como por exemplo: sinalizações de prazos, entregas realizadas no período, riscos e impedimentos etc, podendo ser configurado de acordo com as expectativas da gestão.
Os líderes dos projetos são responsáveis pelo preenchimento, atualização e apresentação do documento nas reuniões.

No prazo ou desvio até 10%

NOME DA DEMANDA EM LETRAS MAIÚSCULAS

LÍDER DO PROJETO: Fulano de Tal

OBJETIVO SMART: Descreva seu objetivo (se não couber em 1 linha pode utilizar 2 linhas)

DEMANDANTE(S)

1. Informe qual o órgão ou secretaria demandante
2. Informe o seu representante (quem vai receber a entrega)

JUSTIFICATIVAS

Digite as justificativas dessa ação.

ENTREGAS PREVISTAS

- Entrega 1
- Entrega 2
- Entrega 3

* Considere todas as entregas previstas para a demanda!

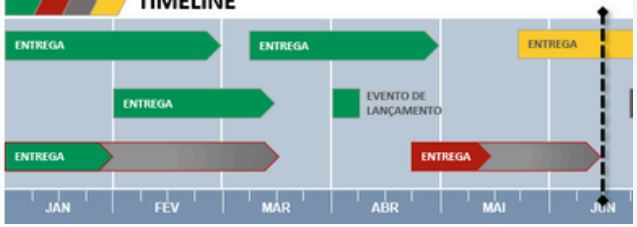
AÇÕES NO PERÍODO

- Ação 1
- Ação 2
- Ação 3

* Registre as ações relevantes do período
* Na Q1 considerar período quinzenal passado
* Na Q2 e na mensal considerar mês cheio passado

LEG	PONTOS DE ATENÇÃO OU IMPEDIMENTOS	AÇÕES PARA RESOLVER OU MITIGAR	RESPONSÁVEL	PRAZO
PA	**Ponto de atenção**: São questões e problemas ocorridos no projeto.	Propor uma ação	Nome	__/__
IMP	**Impedimento**: Qualquer fato ou risco que pode prejudicar o progresso ou a performance de um projeto.	Propor uma ação	Nome	__/__
RIS	**Risco**: Evento que pode ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretizem, influenciam o objetivo do projeto, negativamente ou positivamente.	Pro		

TIMELINE



One Page Report - **Projeto** _____

O PROJETO

Líder
Fulano de Tal

Objetivo
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris commodo eu.

Escopo e cronograma

- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)** Consectetur adipiscing elit facilisis

Espaço para imagem/logo
(OPCIONAL)

STATUS EM XX/XX/XX

Principais indicadores

XX	XX	XX
Dolor sit amet, consectetur	Dolor sit amet, consectetur	Dolor sit amet, consectetur

Entregas em andamento:

Entrega 1 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 2 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 3 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Impedimentos
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris

Fatos relevantes

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo maurisLorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris

PRÓXIMOS PASSOS

Entrega 1 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 2 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 3 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Riscos

Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet

Espaço coringa
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consec adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus.

9. ficha técnica

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Governador: **Eduardo Leite**
Vice-governador: **Gabriel Souza**

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Secretária: **Danielle Calazans**
Secretário-adjunto: **Bruno Silveira**

ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Hiparcio Stoffel
Diretor-geral

Rodrigo Andrade Karan
Diretor Administrativo-Financeiro

Bianka Nieckel da Costa Roloff
Diretora de Desenvolvimento de Negócios

Fernando Bartelle
Diretor de Execução de Projetos

Elaboração:

AUTORES

Hiparcio Stoffel (coordenador)
Alex Rosa
Fernando Bartelle

COLABORAÇÃO TÉCNICA

Carolina Mór Scarparo
Paula Leães
Thais Evangelista Travi
Michelle Fonseca

DIAGRAMAÇÃO E LAYOUT

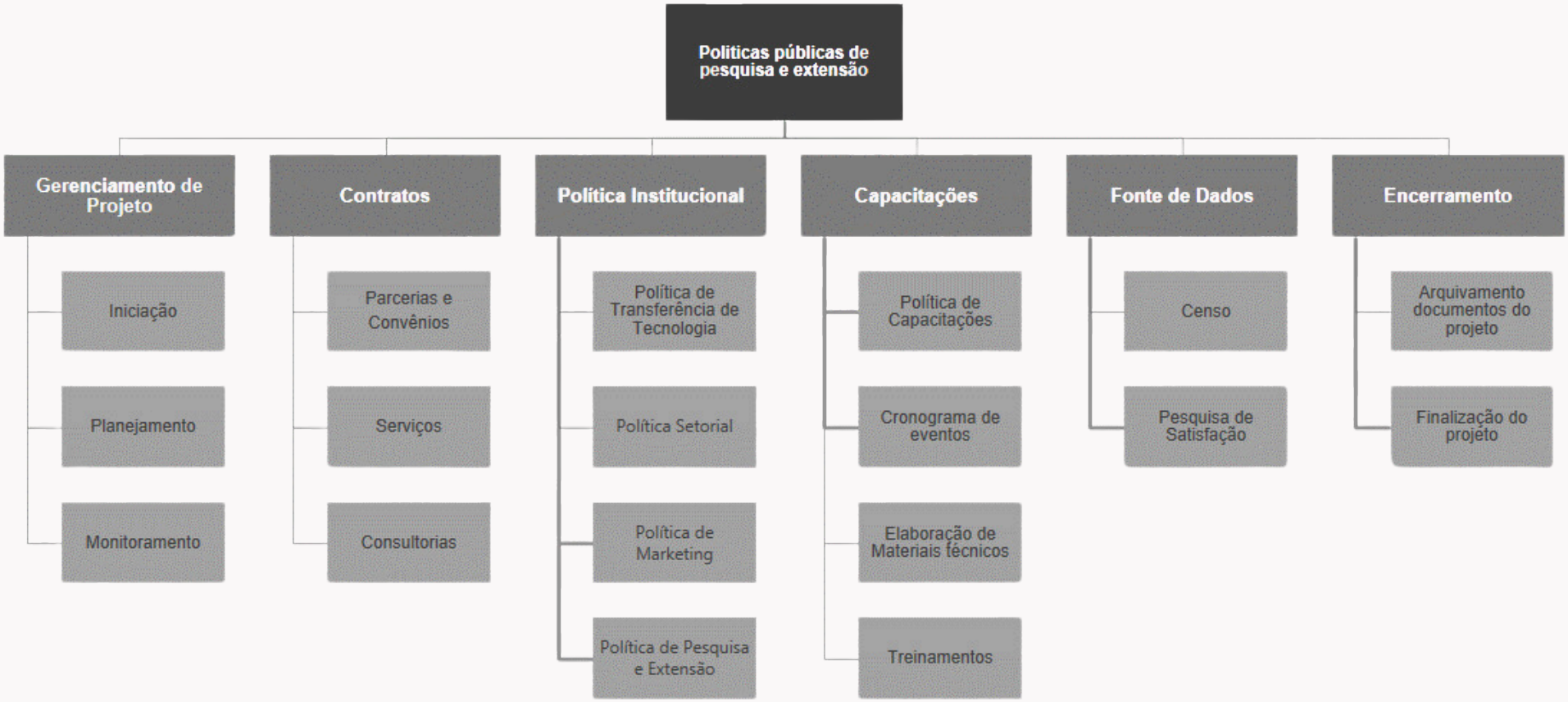
Bruna Galvão
Priscila Barbosa Ely
João Vitor Pereira de Borba

REVISÃO EDITORIAL

Raquel Schneider

10. anexos

***Anexo 1** - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)*



Anexo 2 *- Matriz de Comunicação*

MATRIZ DE COMUNICAÇÃO nome do projeto							
PERIDIOCIDADE	PÚBLICO-ALVO	VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVO	ENTREGA	RESPONSÁVEL	ENVIAR PARA	ÚLTIMO ENVIO:

Anexo 3 *- Status Report*

One Page Report - **Projeto** _____

O PROJETO

Líder
Fulano de Tal

Objetivo
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris commodo eu.

Escopo e cronograma

- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis
- **Lorem ipsum dolor sit (xx/xx)**
Consectetur adipiscing elit facilisis

Espaço para imagem/logo
(OPCIONAL)

STATUS EM XX/XX/XX

Principais indicadores

XX	XX	XX
Dolor sit amet, consectetur	Dolor sit amet, consectetur	Dolor sit amet, consectetur

Entregas em andamento:

Entrega 1 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 2 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 3 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Impedimentos
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris

Fatos relevantes

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo maurisLorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris

PRÓXIMOS PASSOS

Entrega 1 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 2 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Entrega 3 (xx/xx)
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus,

Riscos

Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet	Lorem ipsum dolor sit amet

Espaço coringa
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus, in commodo mauris lorem ipsum dolor sit amet, consec adipiscing elit. Integer facilisis lectus risus.

11. referências

Agile Practice Guide. Pennsylvania (EUA): PMI Project Management Institute (PMI), 2017.Disponível em: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>

Design Thinking. Disponível em: <https://www.dtidigital.com.br/blog/design-thinking/>

Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. SILVA, Pablo Garcia e COSTA, Stella Regina. Docplayer ,2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3604160-Gere-ciame-to-de-projetos-em-i-stituicoes-publicas-um-estudo-de-caso.html> Acesso em: 02 de set. de 2020

Gerenciamento de Projetos. SOUZA, Weslei Gomes. s.d. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr4/dados-da-atuacao/projetos_x/teste-mini-site/arquivos/Material%20Completo.pdf> Acesso em: 03 de set. de 2020

Gerenciamento de Projetos no Setor Público Fundamentos Básicos. PMIRS, s.d. Disponível em: <https://pmirs.org.br/uploads/documento/2938/Fundamentos_Bsicos_no_Setor_Pblico___Verso_Final.pdf> Acesso em: 02 de set. de 2020

Gerenciamento de Projetos. GEMPAR, 2018. Disponível em: <https://planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/subplan/gempar/manual.pdf> Acesso em: 08 de set. de 2020

Gerenciamento de Projetos. Práticas Mínimas Recomendadas. PMIRS, s.d. Disponível em: <https://pmirs.org.br/uploads/documento/2080/Guia_de_Prticas_Mnimas_para_Projetos_no_Setor_Pblico.pdf> Acesso em: 08 de set. de 2020

Gestão de Projetos Públicos. ZOGHBI, Joseane de Fátima. s.d. Disponível em: <https://docplayer.com.br/189864242-Gestao-de-projetos-publicos-joseane-de-fatima-geraldo-zoghbi.html> Acesso em: 11 de set. de 2020

Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos. OLIVEIRA, Tiago Chaves. Repositório ENAP,2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6155/1/GR%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20e%20Portfolios%20-%20Final.pdf> Acesso em: 22 de mar. De 2021

Guia prático de gerenciamento de projetos do TST. Assessoria de Gestão Estratégica (ASGE/SEGP – EGP-TST). Conceitos básicos, procedimentos e artefatos de gerenciamento de projetos. Tribunal Superior do Trabalho, s.d. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/13290104/13889409/Vers%C3%A3o+Web+Guia+Pr%C3%A1tico+de+Gerenciamento+de+Projetos+do+TST+-+vers%C3%A3o+final-ilovepdf-compressed.pdf/5d2c1ef7-5aba-1931-0898-b0487258ae7a> Acesso em: 04 de set. de 2020

Guia de Gestão de Projetos. Supremo Tribunal Federal, 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeProjetos/GuiaGestaodeProjetosEstrategicos.pdf> Acesso em: 04 de set. de 2020

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia Versão III. Secretaria da Administração, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/8028979-Metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-do-estado-da-bahia.html> Acesso em: 09 de set. de 2020

Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Gestão estratégica PGE- BH, 2017. Disponível em: <https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento_projetos.pdf> Acesso em: 10 de set. de 2020

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do MGSTJ. Superior Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/5_gestao_projetos_v4_1_corrigido_livreto.pdf> Acesso em: 10 de set. de 2020

Manual Básico de Suporte à Gestão de Projetos. Diretoria de Gestão e Modernização DGM e TCE, 2015. Disponível em: < http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/escritorio_projetos/manual_de_projetos.pdf> Acesso em: 09 de set. de 2020

Manual de Gerenciamento de Projetos da Divisão de Biblioteca. FERRAZ, Kátia M. de Andrade. Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/Manual-de-Gerenciamento-de-Projetos-da-DIBD> Acesso em: 11 de set. de 2020

Manual de Elaboração e Gerenciamento de Projetos. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-10/manual-de-elaboracao-e-gerenciamento-de-projetos.pdf> Acesso em: 11 de set. de 2020

Manual de Gerenciamento de Projetos da Divisão de Biblioteca. FERRAZ, Kátia M. de Andrade. Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/Manual-de-Gerenciamento-de-Projetos-da-DIBD> Acesso em: 11 de set. de 2020

Manual de Gestão de Portfólio e Gerenciamento de Projetos do PJMT. Coordenadoria de Planejamento. Tribunal de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.tjmt.jus.br/INTRANET.ARQ/CMS/GrupoPaginas/35/1244/file/Manual%20Gest%C3%A3o%20de%20Portf%C3%B3lio%20e%20de%20Projetos%20V1_0%20-%2015_02_2017.pdf> Acesso em: 11 de set. de 2020

Manual de Gestão de Projetos. Tribunal de Contas da União, 2006. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-projetos.htm> Acesso em: 07 de set. de 2020

Manual de Projetos. Ministério Público do Estado de São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualGestaoProjetos.pdf> Acesso em: 07 de set. de 2020

Manual de Gestão de Projetos. Tribunal Regional do Trabalho – 13ª REGIÃO, Assessoria de Gestão Estratégica – AGE Núcleo de Projetos – NPROJ, 2011. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/age/projetos/MGP.TRT13%20-%20completo%20-%20versal%20final.pdf> Acesso em: 11 de set. de 2020

Manual de Gestão de Projetos. Conselho Nacional de Justiça, 2008. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/age/arquivos/Manual%20de%20Gestao%20de%20Projetos%20CNJ.pdf> Acesso em: 08 de set. de 2020

Modelo 5w2h entenda o que é e como funciona essa ferramenta. Disponível em: <https://www.nortegubisian.com.br/blog/modelo-5w2h-entenda-o-que-e-e-como-funciona-essa-ferramenta/>

O que é Storytelling. Disponível em: <https://blog.voceligado.com.br/artigo/o-que-e-storytelling/>

Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. BROWN, T. Design Thinking. Rio de Janeiro: Campus, 2010

Ano 2024 | 1ª Edição

Todos os direitos reservados

ISBN: 978-65-999998-0-2

GOVERNO
DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO