

**MANUAL DE ELABORAÇÃO DE
PROJETOS ESTRATÉGICOS
DA SECRETARIA DE
GOVERNO DO ESTADO
DO PIAUÍ**

Governo do Estado do Piauí
Secretaria do Governo - SEGOV-PI

Endereço: Palácio de Karnak, Av.
Antonino Freire, 1450, Centro, CEP
64.001-040, Teresina-PI
Telefone (86) 3226-8364

SECRETARIA
DE GOVERNO - SEGOV



GOVERNO DO
PIAUÍ
AQUI TEM TRABALHO.
AQUI TEM FUTURO.



2023. © Secretaria de Governo do Estado do Piauí – SEGOV-PI

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998).

Informações e contatos

Secretaria de Governo do Estado do Piauí

Edifício Dona Antonieta Araújo, Av. Antonino Freire, nº 1473, CEP 64.001-040,
Teresina-PI

Telefone: (86) 3226-8364

Site: <https://portal.pi.gov.br/segov/>

SECRETARIA
DE GOVERNO - SEGOV



GOVERNO DO
PIAUI
AQUI TEM TRABALHO.
AQUI TEM FUTURO.

Governo do Estado do Piauí
Secretaria do Governo - SEGOV-PI

Endereço: Palácio de Karnak, Av.
Antonino Freire, 1450, Centro, CEP
64.001-040, Teresina-PI
Telefone (86) 3226-8364

Secretário de Governo do Estado do Piauí
Marcelo Nunes Nolleto

Superintendente de Governança e Gestão
Thyago José Pereira Januário

Diretora de Planejamento e Gestão Estratégica
Emanuely Silva Costa

Coordenadora de Projetos Estratégicos
Géssica Lorena Duarte Silva

Equipe Técnica

Redação: Géssica Lorena Duarte Silva, Luciana Oliveira de Abreu Soares,
Maria Clara Oliveira Gomes Medeiros

Revisão: Ananda Ludymila da Rocha dos Santos
Alyne Freire de Melo

Validação: Emanuely Silva Costa

SECRETARIA
DE GOVERNO - SEGOV



GOVERNO DO
PIAUI
AQUI TEM TRABALHO.
AQUI TEM FUTURO.

Governo do Estado do Piauí
Secretaria do Governo - SEGOV-PI

Endereço: Palácio de Karnak, Av.
Antonino Freire, 1450, Centro, CEP
64.001-040, Teresina-PI
Telefone (86) 3226-8364

CONTROLE DE EMISSÃO E REVISÕES

NOME: MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS
ESTRATÉGICOS DA SECRETARIA DE GOVERNO DO ESTADO
DO PIAUÍ

Código: SEGOV-PI-DPGE. 001

Nº Revisão – Descrição da Revisão: 00 – Emissão Inicial.

Elaborado por:	Área:	Data:
Géssica Lorena Duarte Silva Luciana Oliveira de Abreu Soares Maria Clara Gomes Oliveira Medeiros	DPGE	21/03/2023
Analisado por: Emanuely Silva Costa	DPGE	21/03/2023
Aprovado por: Emanuely Silva Costa	DPGE	21/03/2023

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

FIGURAS

Figura 1- Comparativo entre projetos e atividades funcionais	09
Figura 2- Conceito Fundamentais	11
Figura 3- Exemplo de portfólio	12
Figura 4- Como construir um projeto estratégico	14
Figura 5- Ciclo de vida do projeto baseado no modelo tradicional de gestão de projetos	17
Figura 6- Pontos importantes ao planejar	18
Figura 7- Ciclo de gerenciamento utilizando o modelo-por-inserção-e-adaptabilidade	21
Figura 8- Exemplo de entrega de produto através do modelo-por-inserção-e-adaptabilidade	25

QUADROS

Quadro 1- Características de projetos	10
--	-----------

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E REDUÇÕES

CPE - Coordenação de Projetos Estratégicos

DPGE - Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

SE - Superintendência Executiva

SEGOV - PI - Secretaria do Governo do Estado do Piauí

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SGG - Superintendência de Governança e Gestão

PE - Planejamento Estratégico



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	09
2. CONCEITOS BÁSICOS	10
3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO	16
4. O MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS DA SECRETARIA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ	20
5. FLUXOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA SEGOV-PI	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	



APÊNDICES

APÊNDICE A - DOCUMENTO DE VISÃO

APÊNDICE B - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

**APÊNDICE C - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SUSPENSÃO
OU CANCELAMENTO**

APÊNDICE D - RELATO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

APÊNDICE E - PAINEL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. APRESENTAÇÃO

O cenário global em que se inserem as organizações públicas e privadas incita grandes transformações. Por isso, tem-se investido no aumento progressivo do planejamento estratégico e em novas metodologias de gestão, por meio da reorganização dos processos e do desenvolvimento de novos produtos.

Diante dessa realidade, a Secretaria de Governo do Estado do Piauí (SEGOV-PI) elaborou seus objetivos e desdobrou-os em macrodesafios, dentre eles: aprimorar a capacidade de solucionar os problemas; disseminar práticas de governança e gestão em todos os níveis, orientadas para resultados; incentivar a inovação nos serviços; aperfeiçoar a gestão do conhecimento; otimizar a gestão de processos; aprimorar a organização e as práticas de gestão estratégica, fortalecendo a eficiência no Planejamento e na Gestão.

Alinhada a essas ações, a Superintendência de Governança e Gestão (SGG), por meio da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (DPGE), sugere a adoção da Metodologia Ágil de Gerenciamento de Projetos Estratégicos.

Para isso, a Coordenação de Projetos Estratégicos (CPE) apresenta a ferramenta: “Manual para Elaboração de Projetos Estratégicos”, que objetiva fomentar o desenvolvimento e gerenciamento de projetos ágeis no âmbito da Secretaria de Governo do Estado do Piauí.

O manual apresenta as diretrizes básicas para a elaboração de projetos estratégicos e visa estimular os servidores públicos a propor soluções para o cotidiano institucional, através de um modelo de gerenciamento simples, enxuto e flexível.

1. CONCEITOS BÁSICOS

1.1 Projetos x Atividades Funcionais

Figura 1 - Comparativo entre Projetos x Atividades Funcionais



Fonte: As autoras (2023).

1.2 Características de um Projeto

Quadro 1 - Características de Projeto

TIPO DE PROJETO	CARACTERÍSTICA
ÚNICO	Cada projeto é exclusivo para cada situação/ação/problema/solução que se queira apresentar. É necessário levar em conta a entrega de acordo com o cenário e suas necessidades.
TEMPORÁRIO	Todo projeto é temporário, ou seja, tem seu início, meio e fim definidos. Alguns projetos podem durar anos e outros meses. O término de um projeto acontece quando todos os seus objetivos são alcançados ou quando, por algum motivo, o mesmo não tem mais valia.
PROGRESSIVO	Se desenvolve por etapas, inicialmente é descrito de maneira geral e com o decorrer do desenvolvimento é detalhado.
LIMITAÇÃO DE RECURSOS	O projeto tem recurso definido e deve ser executado com o que foi planejado.
OBJETIVO CLARO E VIÁVEL	O objetivo deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensível. O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, passível de ser medido por meio de um ou mais indicadores. Além disso, deve estar centrado na realidade e ter um prazo determinado para sua finalização.

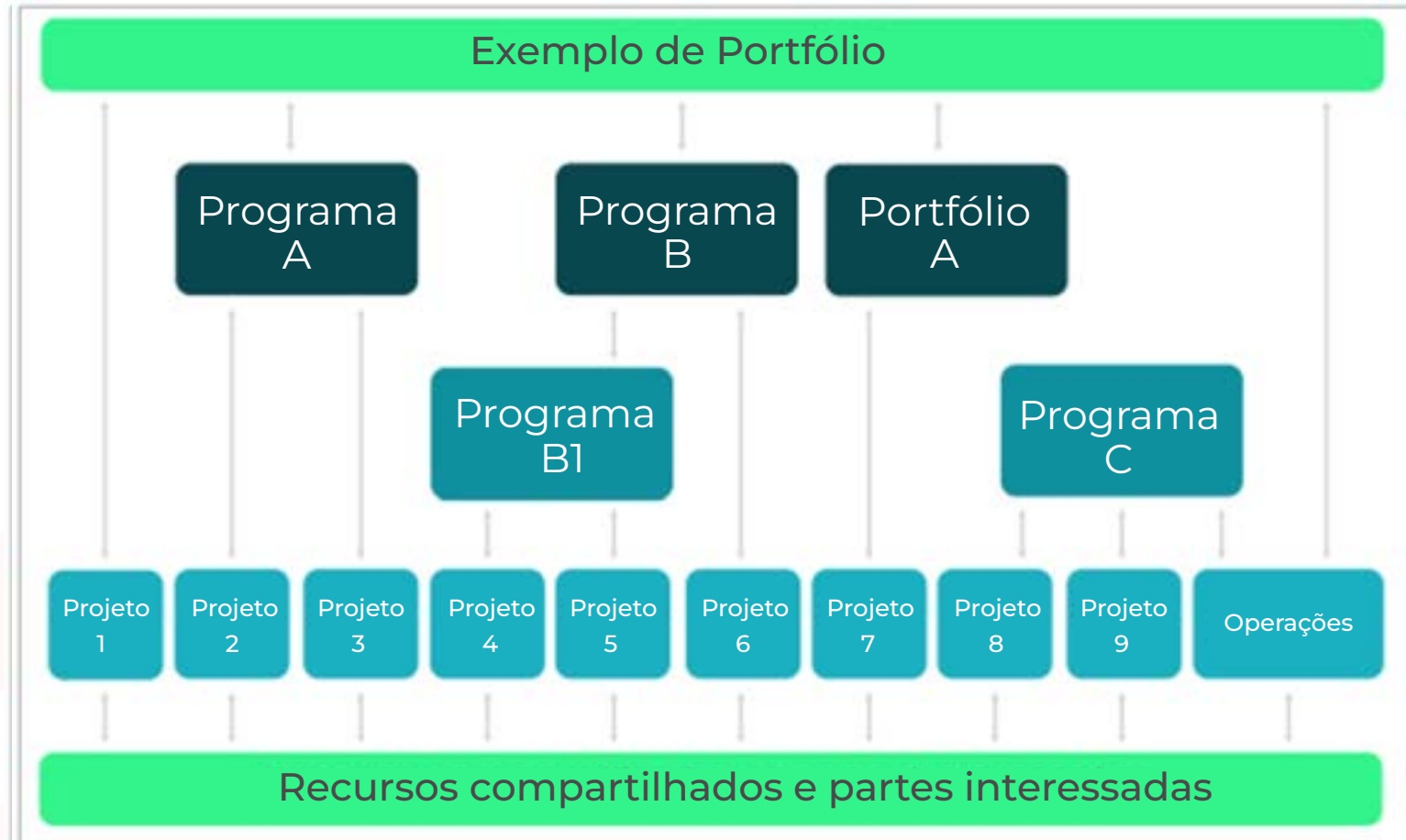
Fonte: As autoras (2023).

1.3 Plano de Ação x Programa x Projeto x Portfólio

Figura 2 - Conceito Fundamentais



Figura 3 - Exemplo de portfólio



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017).

1.4 Como desenvolver um Projeto Estratégico

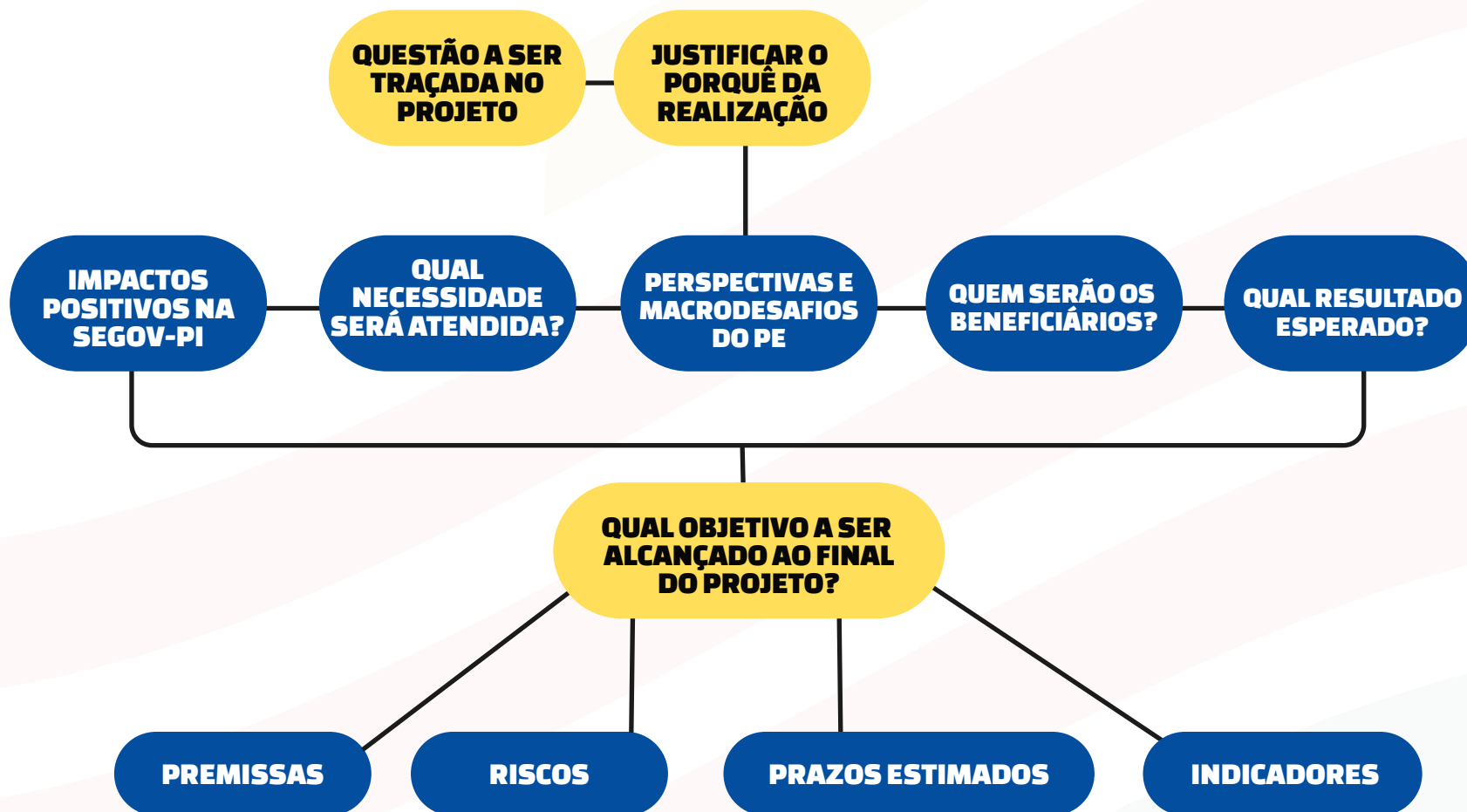
O Projeto Estratégico tem o propósito de abordar uma questão previamente diagnosticada, seja um problema a ser resolvido ou mitigado, ou uma potencialidade a ser desenvolvida. Assim, após realizar o diagnóstico, o primeiro passo é selecionar a questão a ser tratada.

O passo seguinte é a justificativa, embasando-se no porquê da realização do projeto e em que ele contribuirá positivamente na resolução do problema, respondendo às seguintes questões norteadoras:

- Qual necessidade da SEGOV- PI será atendida?
- Quais perspectivas e macrodesafios do Planejamento Estratégico o projeto se enquadra?
- Qual política/ferramenta/iniciativa será implementada?
- Quem serão os beneficiários do projeto?
- Quais dificuldades enfrentadas?
- Quais resultados esperados?



Figura 4 - Como construir um projeto estratégico



Fonte: As autoras (2023).

2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Com a gestão de projetos é possível observar elementos e características imprescindíveis no âmbito do serviço público, tais como:

- **Transparência**
Particularidade do que se apresenta com clareza, limpidez, o que deixa transparecer, mostrar-se.
- **Aprendizado**
Ato, processo ou efeito de aprender algo.
- **Tempestividade**
Qualidade do que é efetuado ou apresentado dentro do prazo legal.
- **Controle gerencial**
Conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar que os planos gerenciais sejam atingidos.
- **Otimização de recursos**
Obter o melhor rendimento possível com os recursos disponíveis para se atingir objetivos determinados.



- **Redução dos riscos**

Prática de minimizar riscos, por meio de esforços sistemáticos para redução das vulnerabilidades.

- **Qualidade de serviço**

Grau de atendimento as expectativas do cliente são atendidas, excedidas por sua percepção do serviço prestado.

2.1 A Coordenação de Projetos Estratégicos

É a unidade a qual são atribuídas responsabilidades relacionadas à gestão de projetos e programas.

A gestão de projetos é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas, técnicas e motivação para alcançar o objetivo de suprir necessidades e atender ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto.

Uma das abordagens para conceituar a gestão de projetos considera os processos que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto, visando à organização do trabalho. A gestão divide-se em cinco grupos de processos, conforme visualizado na Figura 5.



Figura 5 - Ciclo de vida do projeto baseado no modelo tradicional de gestão de projetos



Fonte: As autoras (2023).

Figura 6 - Pontos importantes ao planejar

EMPATIA

Colocar-se no lugar do outro para compreender suas necessidades.

APROXIMAÇÃO

Ouvir e compreender a demanda local e a necessidade de respeitar as particularidades de cada situação.

COLABORAÇÃO

Estimular o trabalho compartilhado e fortalecer as propostas de todos os envolvidos.

SIMPLICIDADE, AGILIDADE E ADAPTABILIDADE

Os métodos de acompanhamento devem ser simples, flexíveis.

EXPERIMENTAÇÃO

Testar ideias/projetos e aprender o que ainda precisa ser melhorado por meio de um plano antes de implementar o projeto.

LUDICIDADE

Elaborar trabalhos criativos em ambiente agradável, leve e com o apoio de recursos materiais para estimular a participação e as ideias de todos.

Fonte: Adaptado de Guia da Inovação na Gestão Pública (2018).

3. O MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA SECRETARIA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ

3.1 Gestão por Inserção e Adaptabilidade

O gerenciamento de projetos estratégicos ocorre por meio do modelo-por-inserção-e-adaptabilidade, é definido como uma estrutura de trabalho moderna e ágil, na qual as pessoas podem abordar e resolver problemas de forma colaborativa e adaptativa, enquanto entregam resultados de alto valor.

A essência desse modelo é baseada em um time, ou em uma rede de pequenos times de pessoas flexíveis e adaptativas que desenvolvem, liberam, colaboram e interoperam para apresentar o objetivo.

A intenção desse modelo de trabalho é estimular as equipes a aprender com as experiências, a resolver um problema e a refletir sobre os êxitos e fracassos para a melhoria contínua.



3.1.1 Os Três Pilares do modelo-por-inserção-e-adaptabilidade

- **Transparência:** tudo o que é realizado deve ser visível para toda a equipe, incluindo o conhecimento de todos os termos utilizados nos processos.
- **Inspeção:** deve-se frequentemente avaliar as entregas de cada período de trabalho.
- **Adaptação:** verificar se o processo sofreu algum desvio e, se necessário, realizar ajustes para minimizar desvios nos próximos ciclos.

3.1.2 Fluxo do modelo-por-inserção-e-adaptabilidade

O trabalho é realizado através de ciclos bem definidos no espaço de tempo. Inicia-se com a necessidade de entregar algum resultado, então transforma-se a ideia em projeto (visão).

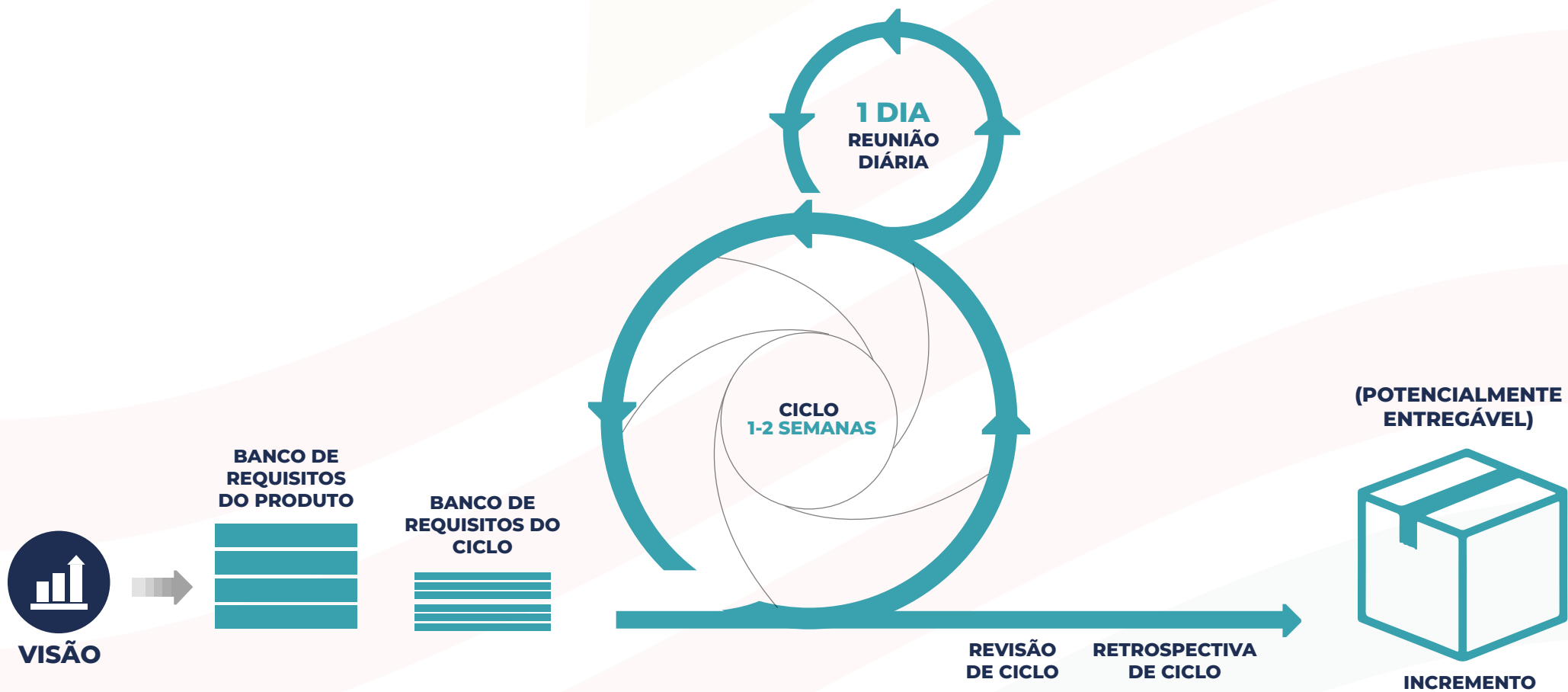
O diretor do projeto, é quem vai propor o “produto” a ser entregue, e elencará o conjunto de requisitos (banco de requisitos) para que seja entregue um produto de alto valor.

Ao final de cada ciclo, é realizada uma retrospectiva e revisão (retrospectiva do ciclo e revisão do ciclo) para avaliar as falhas e propor melhorias (incremento).

O coordenador do projeto trabalhará para remover possíveis intercorrências, tornando o processo mais fluido.

Dessa forma, esse modelo possui quatro eventos formais: o planejamento dos ciclos, as reuniões diárias, a revisão do ciclo e a retrospectiva do ciclo. A figura 7 representa o ciclo de um projeto utilizando a ferramenta de Inserção e Adaptação.

Figura 7 - Ciclo de gerenciamento utilizando o modelo-por-inserção-e-adaptabilidade



Fonte: Adaptado do Google (2023).

3.1.3 Entendendo os Papéis e Eventos do Fluxo

Produto: é o resultado esperado entregue ao final do projeto.

Diretor de Produto: é o responsável por maximizar o valor do produto. Define os requisitos (critérios) para que esse valor seja atingido, além de definir o banco de requisitos de cada ciclo, ou seja, deve estar presente em todos os ciclos do projeto. Dessa forma ele deve:

- ✓ Expressar claramente os itens do Banco de Requisitos para as equipes;
- ✓ Ordenar os itens do Banco de Requisitos do Produto para melhor alcance das metas e missões;
- ✓ Garantir que o Banco de Requisitos do Produto seja visível, transparente, claro para todos, e delinear o que a equipe do projeto vai trabalhar a seguir.

Visão: é o momento em que a ideia é transformada em projeto. A visão deve ser elaborada através de um documento que será enviado à Coordenação de Projetos Estratégicos para que a unidade se manifeste e forneça orientações à unidade solicitante.

O Documento de Visão deve definir o propósito de execução de um projeto, dando clareza ao time que executará o mesmo, com título, objetivos, justificativa, descrição geral, equipe do projeto, partes interessadas, premissas, restrições e riscos preliminares e indicadores (APÊNDICE A).

Banco de Requisitos: é uma lista ordenada de tudo que é indispensável ao produto. É dinâmico, e pode ser desenvolvido e incrementado em qualquer ponto do tempo que ainda resta para alcançar o objetivo.

Ciclos do Produto: é um período de tempo, que pode durar entre uma a duas semanas (depende do produto final), durante o qual, uma parte de requisitos para a entrega deste produto é produzido e liberado.

Planejamento dos Ciclos: este plano é criado com o trabalho colaborativo de toda a equipe, com duração de no máximo duas horas. O Diretor do produto debaterá o objetivo que deverá ser entregue neste ciclo, qual incremento (acréscimos, correções, melhorias) deve ser entregue como resultado para o próximo ciclo e o tempo de duração do ciclo.

Banco de Requisitos do Ciclo: é um conjunto de itens do Banco de Requisitos do Produto selecionados para o ciclo, junto ao plano para entregar o incremento do produto e atingir o objetivo do ciclo atual. Deve ser incluído, no mínimo, um item de prioridade alta sobre melhoria do processo identificado na última Reunião de Retrospectiva.

Coordenador do Projeto: é o servidor que possui maiores habilidades nos processos realizados no projeto. Garantirá a fluidez dos processos de modo a minimizar possíveis impedimentos.

Dessa forma, ele garante que os objetivos e o domínio do produto sejam entendidos pela equipe, encontra técnicas efetivas para o desenvolvimento do ciclo, compreende e garante agilidade e está sempre disponível para toda equipe.

Equipe de Desenvolvimento: consiste no grupo de profissionais (de 3 a 5 servidores), que realizarão o trabalho de entregar um incremento potencialmente liberável nos ciclos. As equipes serão estruturadas e autorizadas para organizar e gerenciar seu próprio trabalho. A sinergia resultante aperfeiçoa a eficiência e a eficácia da Equipe de Desenvolvimento que são auto-organizadas, e multifuncionais.

Reuniões Diárias: é uma reunião que ocorrerá todos os dias e com a duração de 15 minutos. Nela, a equipe de desenvolvimento planejará o trabalho para as próximas 24 horas. Isso otimiza a colaboração e a performance do grupo através da inspeção do trabalho desde a última Reunião Diária, e da previsão do próximo trabalho do ciclo.

Revisão do Ciclo: realizada no final de cada ciclo, para inspecionar o incremento e adaptar o Banco de Requisitos do produto, caso necessário. Durante a Revisão do Ciclo, a equipe e as partes interessadas colaboram sobre o que foi realizado. Com base nisso e em qualquer mudança no Banco de Requisitos do Produto, durante o Ciclo, os participantes colaboram nas próximas etapas que podem ser realizadas para otimizar seu valor.

Retrospectiva do Ciclo: é uma oportunidade para a equipe de inspecionar-se e criar um plano para melhorias a ser aplicado no próximo Ciclo. A Retrospectiva ocorre depois da Revisão e antes do Planejamento do próximo ciclo.

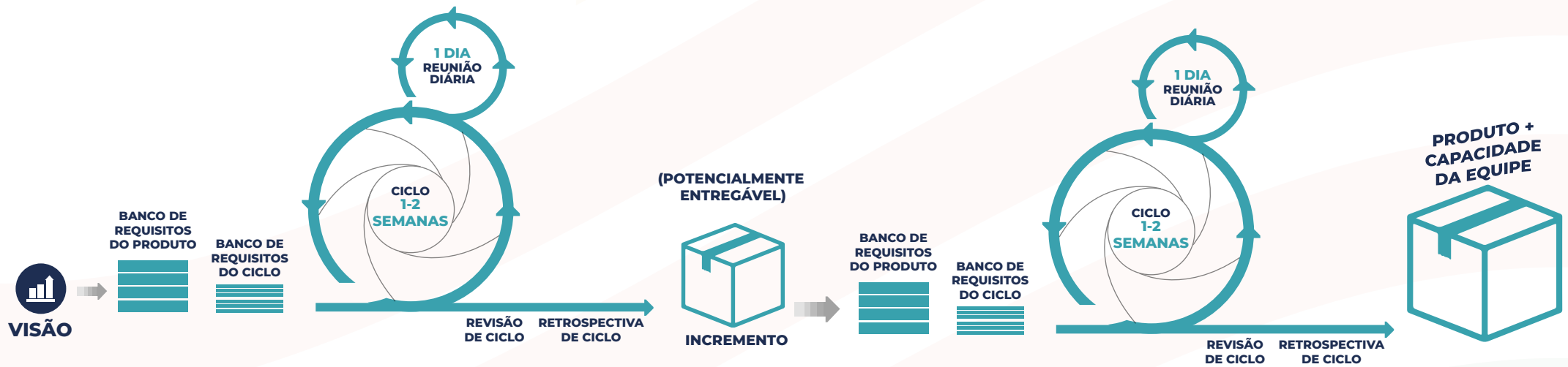
Incremento: é a soma de todos os itens do Banco de Requisitos do Produto finalizado durante um ciclo e o valor dos incrementos de todas os ciclos anteriores. Ao final de um ciclo, um novo incremento deve estar “pronto”, o que significa que deve estar na condição de ser utilizado no próximo ciclo.

A figura 8 representa o ciclo de um projeto utilizando a ferramenta de Inserção e Adaptação.

3.1.4 Vantagens para a Equipe

- Disciplina na priorização das tarefas;
- Responsabilidade ao assumir compromissos;
- Alinhamento à medida que o projeto progride;
- Autonomia para realizar o trabalho;
- Foco na melhoria contínua.

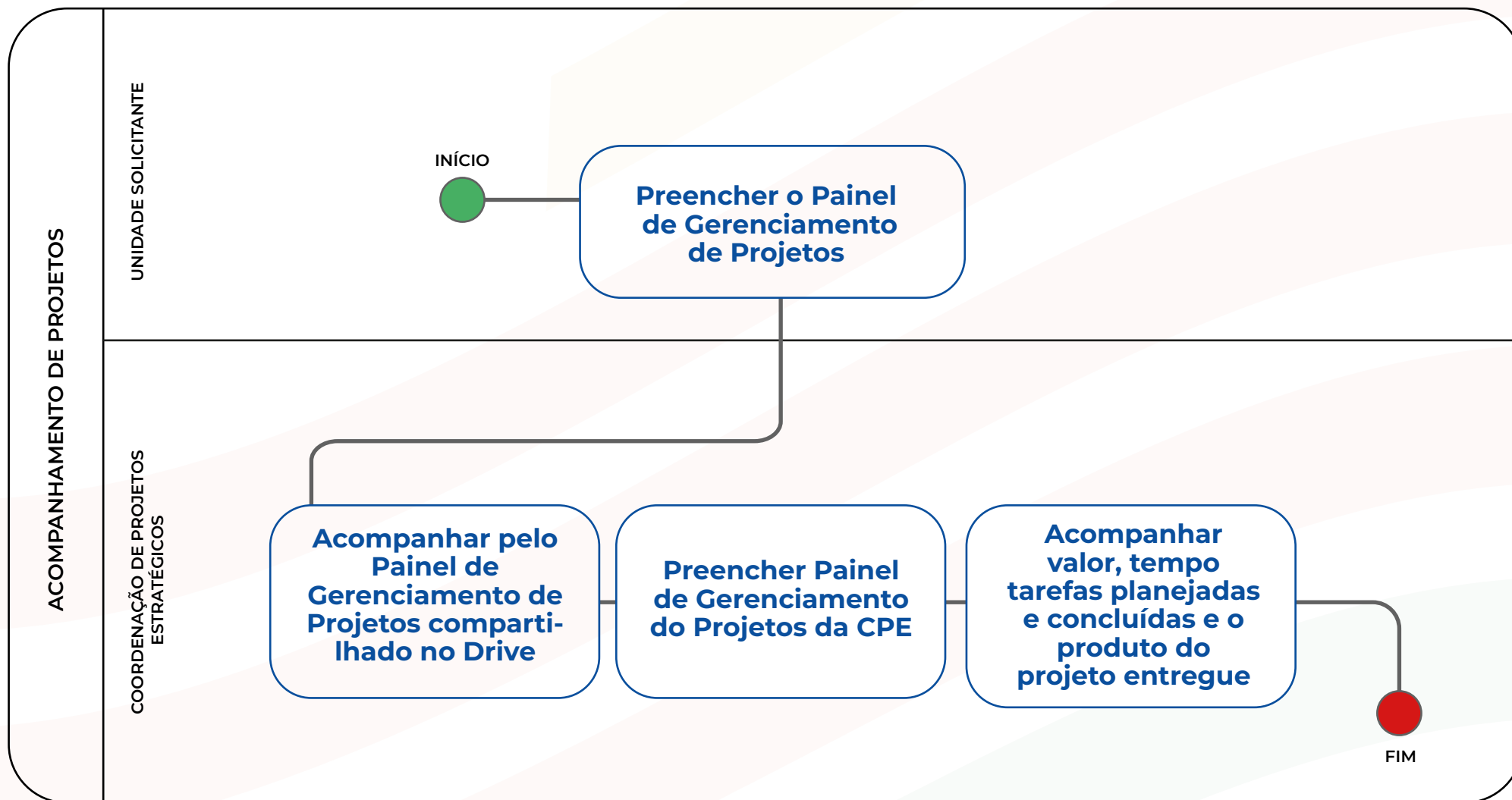
Figura 8 - Exemplo de entrega de produto através do modelo-por-inserção-e-adaptabilidade



Fonte: Adaptado do *Google* (2023).

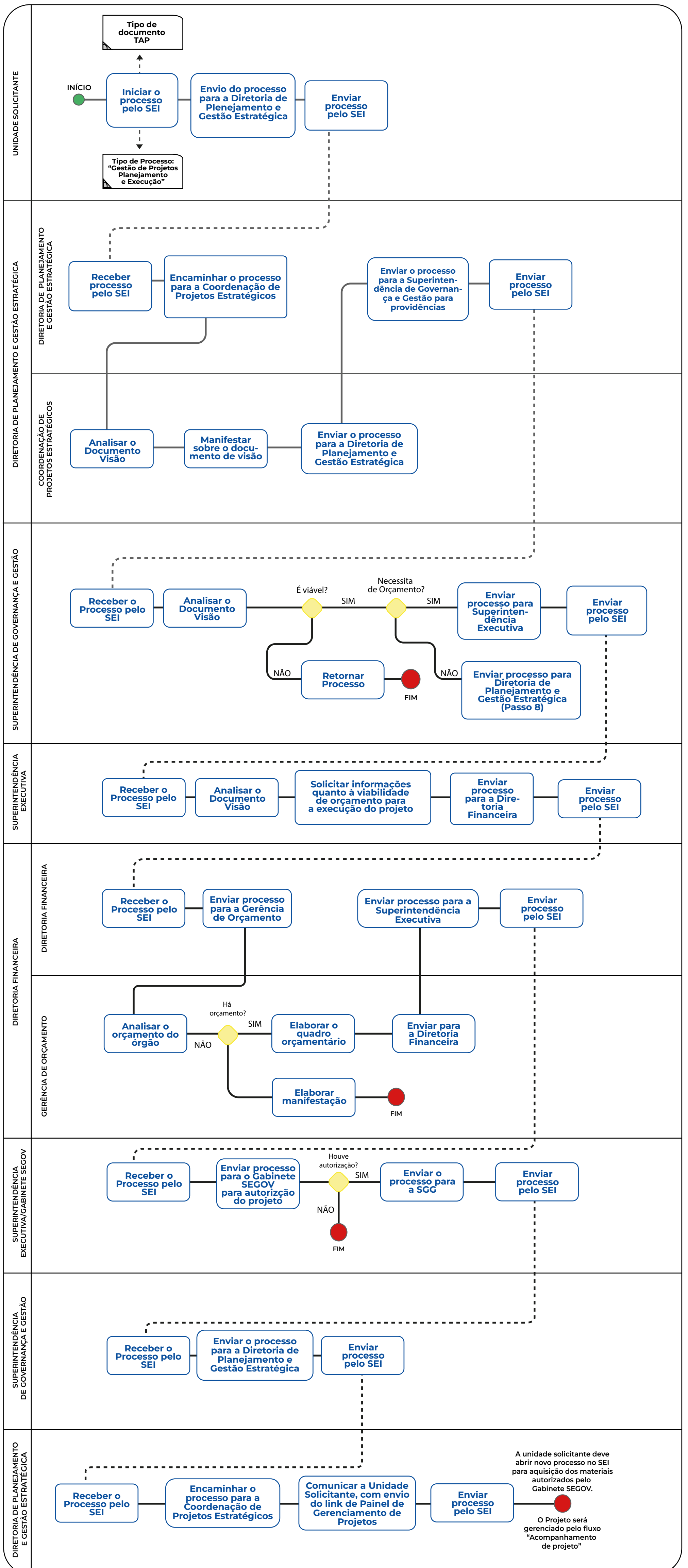
4. FLUXOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA SEGOV

4.1 Fluxo de Gerenciamento de Projeto



Fonte: Coordenação de Projetos Estratégicos e Coordenação de Gestão de Processos (2023).

4.2 Fluxo de Abertura do Projeto



LEMBRETES

O processo criado no SEI para abertura de projetos deve ser público.

Os documentos precisam ser criados no próprio SEI, em modelos de formulários disponibilizados neste manual.

A CPE poderá solicitar o Projeto Básico estendido, constando os mesmos itens do Documento de Visão, acrescido de metodologia detalhada.

O processo tramitará por todas as unidades necessárias à execução do projeto.

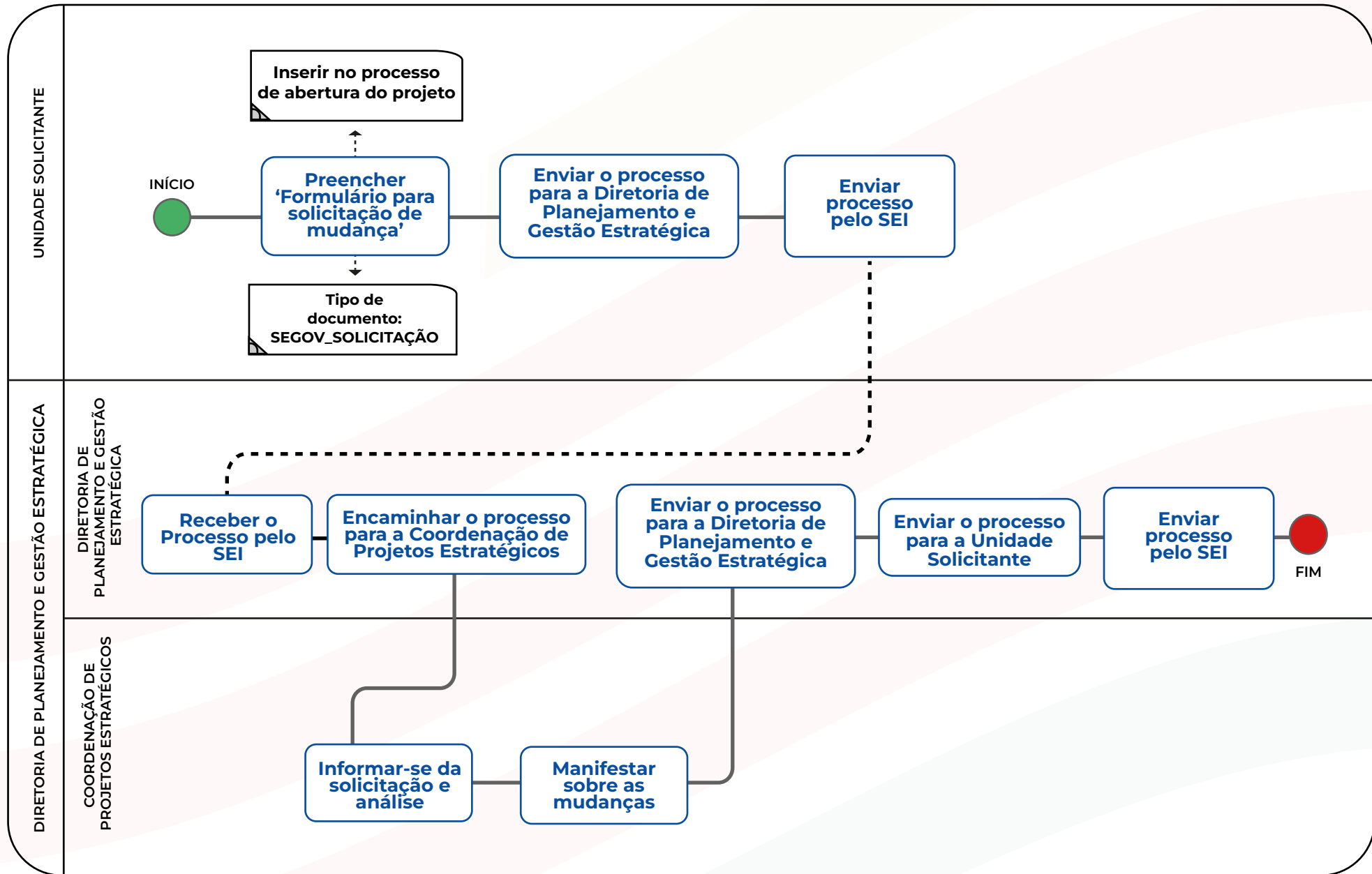
As aquisições devem ser descritas detalhadamente com a quantidade necessária, para que a unidade especializada realize a cotação de preços.

Deve ser criado novo processo para a aquisição de materiais. No processo do projeto só deverá ser inserido o despacho para autorização ou não de orçamento. Os dois processos devem ser relacionados no SEI.

PRAZOS

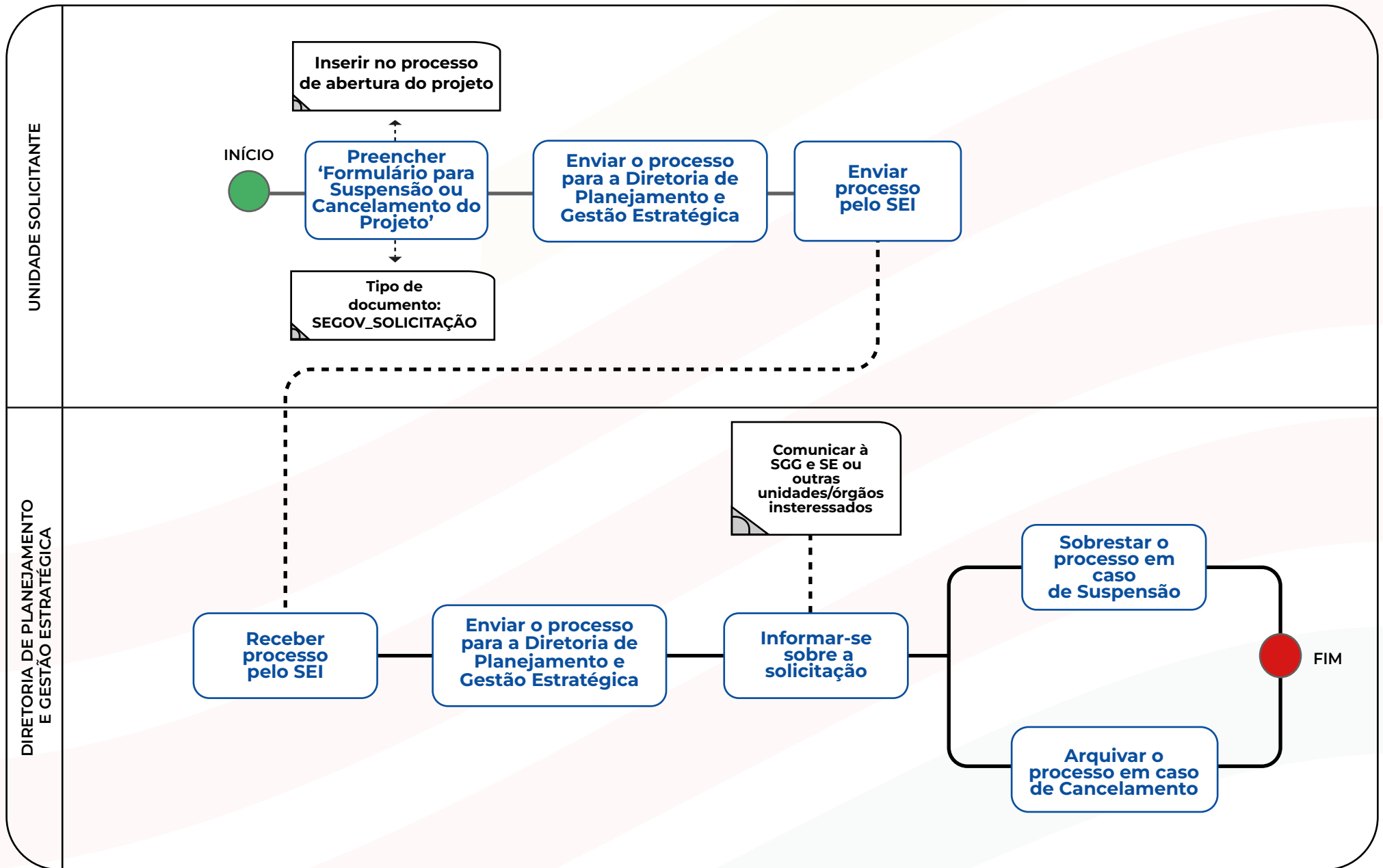
- Preenchimento do painel de acompanhamento de projetos: **2 dias úteis após o recebimento da manifestação da CPE;**
- Envio do projeto básico: **5 dias úteis após o recebimento da manifestação da CPE;**
- Envio do documento de visão após aceite com ressalvas: **3 dias úteis após o recebimento da manifestação da CPE;**
- Envio do documento de visão e projeto básico após aceite com ressalvas: **3 dias úteis após o recebimento da manifestação da CPE.**

4.3 Fluxo de Solicitação de Mudança no Projeto



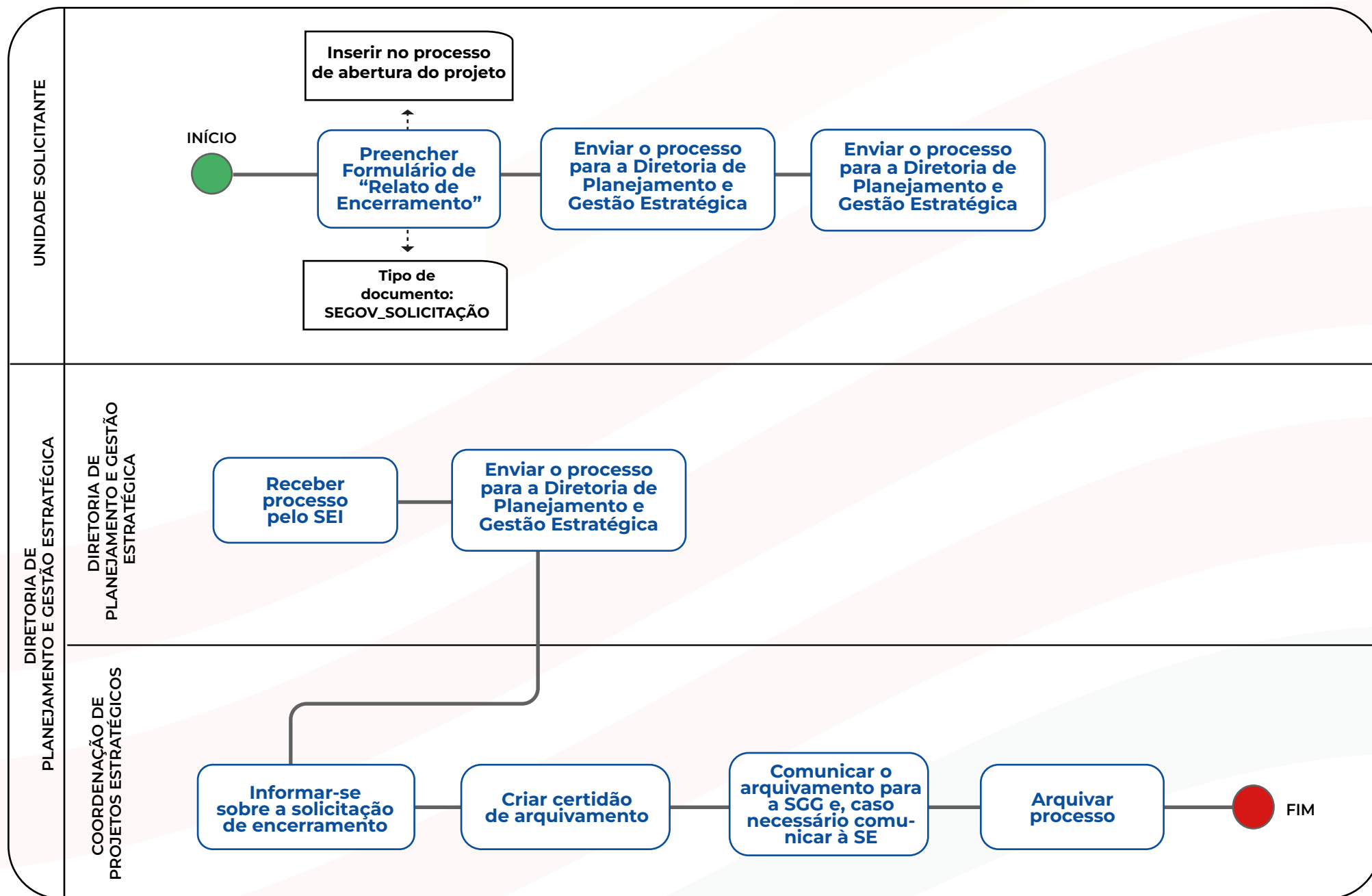
Fonte: Coordenação de Projetos Estratégicos e Coordenação de Gestão de Processos (2023).

4.4 Fluxo de Solicitação de Suspensão ou Cancelamento



Fonte: Coordenação de Projetos Estratégicos e Coordenação de Gestão de Processos (2023).

4.5 Fluxo do Encerramento do Projeto



Fonte: Coordenação de Projetos Estratégicos e Coordenação de Gestão de Processos (2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Manual foi idealizado com o intuito de orientar os servidores da Secretaria de Governo do Estado do Piauí - SEGOV-PI, na construção de seus projetos estratégicos. Sua estrutura está embasada na descrição de conceitos básicos e do detalhamento da Metodologia Ágil de Gerenciamento de Projetos adotada pelo órgão.

Nele destacou-se a importância do planejamento, da comunicação, da flexibilidade, da autonomia e dos feedbacks para a construção de um ambiente de trabalho estimulante, voltado para resultados que atendam às perspectivas de toda a instituição.



REFERÊNCIAS

ARMANI, D. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais.** Tomo Editorial, Porto Alegre, 2009.

GUIA PARA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA /elaborado pela Superintendência Central de inovação e Modernização Institucional. - Belo Horizonte: Fundação João pinheiro, 2018. 78 p. Disponível em: [guia_voll_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf](#) (www.mg.gov.br). Acesso em: 17/04/2023.

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS – CNJ. Conselho Nacional de Justiça –Brasília: CNJ, 2008.Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/age/arquivos/Manual%20de%20Gestao%20de%20Projetos%20CNJ.pdf/view>. Acesso em: 05/03/2023.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO STJ, MGSTJ : GUIA METODOLÓGICO / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em dezembro/2016. -- Brasília: STJ, 2016. 61 p.

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS –TCU. Tribunal de Contas da União –Brasília: TCU, 2006. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-projetos.htm>. Acesso em: 15/03/2023.

OLIVEIRA, T. C. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos.** Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 2021. 40p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. GUIA PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. Agile Practice Guide (Brazilian Portuguese). Kindle Edition, 2018.

SCHWABER, K.;SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum: Um guia definitivo para o Scrum.** 2017. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 15/02/2023.

