Separata ao Boletim do Exército

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO

SEPARATA AO BE Nº 6/2017

COMANDANTE DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 054, DE 30 DE JANEIRO DE 2017.

Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017.

Brasília-DF, 10 de fevereiro de 2017.

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABIENETE DO COMANDANTE

PORTARIA Nº 054, DE 30 DE JANEIRO DE 2017.

Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017 e dá outras providências.

O **COMANDANTE DO EXÉRCITO**, no uso das atribuições que lhe conferem o Art. 4º, da Lei Complementar nº 97, de 09 junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, o inciso XIV, do art. 20, da Estrutura Regimental do Comando do Exército, aprovada pelo Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, e o art. 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria nº 770, de 7 de dezembro de 2011, e de acordo com o que propõe o Estado-Maior do Exército, resolve:

Art. 1º Aprovar as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que estas Normas sejam revisadas até 31 de março de 2019, tendo em vista o ineditismo, o impacto das ações decorrentes e a complexidade do conteúdo.

Parágrafo único. Para a revisão de que trata o presente artigo, deverão ser considerados:

I - os ensinamentos a serem colhidos na implementação do redesenho do Portfólio Estratégico do Exército, a ser realizada em 2017, na qual os atuais Projetos Estratégicos serão transformados em Programas Estratégicos, e

II - as experiências a serem obtidas na execução decorrente do referido Portfólio em 2018.

Art. 3º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data da sua publicação.

NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO (NEGAPORT-EB) - EB10-N-01.004

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Art.
PREFÁCIO	
CAPÍTULO I - DA FINALIDADE	1º/2º
CAPÍTULO II - DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	3º
CAPÍTULO III - DOS OBJETIVOS	4 º
CAPÍTULO IV - DOS CONCEITOS GERAIS	
Seção I - Portfólio, Portfólio Estratégico do Exército, Subportfólios Estratégicos do Exército, Alinhamento Estratégico e Governança do Portfólio Estratégico do Exército	5º/16
Seção II - Programa, Subprograma, Capacidade, Benefício, Programa Estratégico do Exército, Projeto Estratégico do Exército, Tranche, Módulo, Ações Complementares, Ciclo de Vida do Material, Classificação de Programas e Projetos e Estrutura de Governança dos Programas Estratégicos do Exército	17/34
Seção III - Da Gestão do Conhecimento aplicada na Gestão do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército	35/36
CAPÍTULO V - DAS FORMAS DE INSERÇÃO E RETIRADA DOS PROGRAMAS E PROJETOS NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
Seção I - Inclusão, Fusão, Desmembramento, Realocação, Encerramento e Cancelamento	37/38
Seção II - Interrupção Temporária	39
CAPÍTULO VI - DO GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
Seção Única - Funções e Atribuições	40/45
CAPÍTULO VII - DOS PROCESSOS DA GERÊNCIA DO PORTFÓLIO	
Seção I - Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército e Grupos de Processos	46/47
Seção II - Grupo de Processos de Definição	48/51
Seção III - Grupo de Processos de Planejamento	52/58
Seção IV - Grupo de Processos de Execução	59/66
Seção V - Grupo de Processos de Controle	67/69
CAPÍTULO VIII - DO GERENCIAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO	
Seção I - Autoridade Patrocinadora, Gerentes e Supervisores dos Programas Estratégicos do Exército	70/72
Seção II - Gerentes dos Projetos Estratégicos do Exército	73
CAPÍTULO IX - DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES	
Seção I - Conselho Superior de Racionalização e Transformação	74
Seção II - Comitê Gestor do Processo de Transformação	75

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Art.
Seção III - Escritório de Projetos do Exército	76
Seção IV - Gerentes e Supervisores dos Programas Estratégicos do Exército	77/80
Seção V - Gerentes e Supervisores dos projetos/subprogramas integrantes dos Programas Estratégicos do Exército	81
Seção VI - Gerentes Setoriais	82/84
Seção VII - Órgão de Direção Setorial, Órgão de Direção Operacional e Comando Militar de Área	85
CAPÍTULO X - DO CICLO DE VIDA DO PROGRAMA	86/87
CAPÍTULO XI - DOS PROCESSOS DE GERÊNCIA DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	
Seção I - Gerência dos Programas Estratégicos	88/90
Seção II - Grupo de Processos de Definição	91/94
Seção III - Grupo de Processos de Planejamento do Programa…	95/99
Seção IV - Grupo de Processos de Planejamento da Tranche	100/102
Seção V - Grupo de Processos de Execução da Tranche	103/108
Seção VI - Grupo de Processos de Controle	109/117
Seção VII - Grupo de Processos de Encerramento	118/120
ANEXO A - EXEMPLO DE CAPA PARA OS DOCUMENTOS	
ANEXO B - EXEMPLO DE HISTÓRICO DE REVISÕES	
ANEXO C - MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO D - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO E - MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO F - MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO G - MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO H - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO	
ANEXO I - MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA	
ANEXO J - MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
ANEXO K - MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO	
ANEXO L - MODELO DE REGISTRO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROGRAMA	
ANEXO M - MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇA	
ANEXO N - MODELO DE ATA DE REUNIÃO DE PROGRAMA	
ANEXO O - MODELO DE DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROGRAMA	

ANEXO P - MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA
ANEXO Q - MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA
ANEXO R - MODELO DE MAPA DE BENEFÍCIOS
ANEXO S - MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA
ANEXO T - MODELO DE DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA
ANEXO U - MODELO DE PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS
ANEXO V - MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO
ANEXO W - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA
ANEXO X - MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO GERENTE DO PROGRAMA
ANEXO Y - MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROGRAMA
ANEXO Z - MODELO DE PROPOSTA DE PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO
ANEXO A1 - MODELO DE RELATÓRIO DO GERENTE SETORIAL
ANEXO B1 - MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA
ANEXO C1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA TRANCHE
ANEXO D1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS
ANEXO E1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DA TRANCHE
ANEXO F1 - MODELO DE DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA
ANEXO G1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA TRANCHE
ANEXO H1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DA TRANCHE
ANEXO I1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA TRANCHE
ANEXO J1 - MODELO DE CRONOGRAMA DA TRANCHE
ANEXO K1 - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DA TRANCHE
ANEXO L1 - MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA TRANCHE
ANEXO M1 - MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DA TRANCHE

PREFÁCIO

As Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) têm por objetivo regular o gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e seus respectivos Programas e Projetos.

A Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, implantou o Escritório de Projetos do Exército (EPEx), por transformação da Assessoria Especial de Gestão e Projetos (AEGP), como integrante da estrutura do Estado-Maior do Exército, assumindo sob sua coordenação os seguintes Projetos Estratégicos do Exército (PEE): ASTROS 2020, DEFESA ANTIAÉREA, GUARANI, PROTEGER, SISFRON, RECOP (atual OCOP), DEFESA CIBERNÉTICA e a Unidade de Parcerias Público-privadas (PPP); e tendo como missão:

"I - Supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE), incluindo as derivadas de aquisição, modernização e desenvolvimento de produtos de defesa (PRODE) definidos pelo EME;

II - Planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse dos PEE;

III - Supervisionar e coordenar as atividades de contratação de Produtos de Defesa (PRODE), referentes aos PEE sob gestão do EPEx, que, por sua complexidade, requeiram uma contratação integrada; e

IV - Gerenciar os processos afetos aos Projetos Estratégicos do Exército. ”

A partir de 2012, portanto, o EPEx passou a gerenciar os Projetos Estratégicos do Exército (PEE), com equipes específicas de cada projeto, que, sem referências anteriores e de forma inédita passaram a executar o gerenciamento, apoiados na metodologia preconizada nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), que é fundamentada no Guia PMBoK - *Project Management Body of Knowledge,* do *PMI - Project Management Institute*, documento referência internacional sobre o tema. Observa-se, pois, que gerenciar projetos estratégicos, formatados segundo uma norma, é uma atividade relativamente nova para o Exército.

A despeito do pouco tempo, já foi possível diagnosticar a necessidade de mudanças a fim de que a metodologia seja aderente às demandas impostas pelo que o Exército classificou como Projetos Estratégicos.

O diagnóstico dos atuais PEE e o estudo aprofundado do referencial teórico existente permitem afirmar que se impõem alterações na gestão e classificação dos atuais PEE. Constata-se que, na realidade, no nível estratégico, o Exército possui projetos, programas, subportfólios e um portfólio. Não se trata de simples inserção de neologismos às normas da Força, adaptação a modismos passageiros ou mera mudança semântica de termos utilizados no ambiente corporativo. Trata-se de classificar, de forma fundamentada, as iniciativas que resultarão na transformação do Exército, com reflexos práticos na maneira de priorizar recursos, gerenciar, mensurar resultados e, finalmente, gerar novas capacidades e benefícios à Instituição.

Vale registrar que essas alterações não se restringem às variáveis endógenas do processo de gerenciamento dos atuais PEE. Elas vão também ao encontro das recomendações do controle externo, as quais, cada vez mais, buscam, em suas auditorias, a análise dos resultados obtidos em relação ao alinhamento estratégico preconizado nos documentos de planejamento estratégico da Instituição, com controles e monitoramentos adequados a projetos de grande porte. Eficácia, eficiência e efetividade, com o emprego racional e otimizado de recursos, só podem ser mensurados e alcançados, quando se trata do gerenciamento de programas e projetos estratégicos, com uma metodologia consistente.

Figura 1: Diagrama de Insumo-Produto.

Fonte: Manual de Auditoria Operacional do TCU, Pg. 11.

Considerando o nível e a complexidade dos PEE, não se pode deixar de estudar o que o referencial teórico acadêmico-corporativo apresenta. Contudo, mesmo observando-se que as forças armadas de outros países, que gozam de respeito no sistema internacional, também se valem destes mesmos conhecimentos, estas normas levaram em conta a cultura institucional e a realidade do Exército Brasileiro.

Embora as presentes normas tenham como foco o gerenciamento de iniciativas estratégicas sob governança do órgão de direção geral, elas permitem que processos análogos sejam definidos pelos órgãos de direção setorial e pelo órgão de direção operacional, de acordo com suas especificidades. Diferente das NEGAPEB, que permanecem válidas, não houve a intenção de padronização do gerenciamento de Portfólios e Programas Setoriais visto que cada órgão de direção setorial/órgão de direção operacional possui uma estrutura organizacional própria, com processos e missões bem distintas. Os órgãos de direção setorial/órgãos de direção operacional, portanto, terão a liberdade de montar sua estrutura de gerenciamento de programas e projetos setoriais, de acordo com suas necessidades, tendo as NEGAPORT-EB como um referencial a ser adaptado a suas realidades.

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º Estas Normas têm por finalidade regular os procedimentos a serem adotados para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio estratégico, dos subportfólios estratégicos e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro.

Art. 2º Os diversos órgãos da Força que necessitarem gerenciar seus portfólios e programas setoriais poderão fazê-lo utilizando as técnicas e os procedimentos descritos nestas Normas e adaptados à realidade da organização militar (OM).

CAPÍTULO II
DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Art. 3º Estas Normas estão fundamentadas na seguinte bibliografia:

I - Portaria do Comandante do Exército nº 300, de 27 de maio de 2004 - Aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército (EME);

II - Portaria nº 224-EME, de 23 de dezembro de 2005 - Aprova a Diretriz para a Implantação e o Funcionamento do Escritório de Projetos do Exército (EPEx);

III - Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013 - Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013;

IV - Portaria do Comandante do Exército nº 1.787, de 8 de dezembro de 2015. Constitui o Conselho Superior de Transformação (CONSUT) e aprova o seu Regulamento (EB10-R- 01.011);

V - Decreto nº 8.913, de 23 de novembro de 2016, que Altera o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando do Exército, do Ministério da Defesa, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE;

VI - Instruções Gerais Para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011;

VII - Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018);

VIII - Guia de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos (em inglês, PMBoK), 5ª Edição, do *Project Management Institute (PMI)*;

IX - *The Standard for Portfolio Management*, 3ª Edição, do Instituto de Gerenciamento de Projetos (em inglês, PMI);

X - *The Standard for Program Management*, 3ª Edição, do *Project Management Institute (PMI)*;

XI - *Managing Successful Programme (MSP), do Office of Government Commerce (OGC),* do Governo do Reino Unido;

XII - *Managing of Portfolios (MoP), do Office of Government Commerce (OGC),* do Governo do Reino Unido; e

XIII - Metodologia de Gerenciamento de Projetos, de Programas e de Portfólio Corporativos do Banco Central do Brasil - MGPro 4.0.

CAPÍTULO III
DOS OBJETIVOS

Art. 4º Estas Normas objetivam definir, padronizar e operacionalizar uma metodologia para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento do portfólio estratégico, dos subportfólios estratégicos e dos programas estratégicos do Exército Brasileiro.

CAPÍTULO IV
DOS CONCEITOS GERAIS

Seção I
Portfólio, Portfólio Estratégico do Exército, Subportfólios Estratégicos do Exército, Alinhamento Estratégico e Governança do Portfólio Estratégico do Exército

Art. 5º Portfólio é um conjunto de subportfólios, programas e projetos desenvolvidos para permitir a implementação da estratégia da organização. Umas das principais características dos portfólios é que eles não são temporários como projetos e programas.

Parágrafo único. Cada OM poderá instituir seu próprio portfólio.

Art. 6º Portfólio Estratégico do Exército é o conjunto de subportfólios, programas e projetos, relacionados com os objetivos estratégicos do Exército, que devem ser gerenciados, coordenados e integrados pelo EME.

§ 1º O portfólio estratégico da Força está vinculado ao Mapa Estratégico do Exército, definido no Plano Estratégico do Exército (PEEx).

§ 2º Podem compor o Portfólio Estratégico do Exército:

I - subportfólios estratégicos do Exército;

II - programas estratégicos do Exército; e

III - projetos estratégicos do Exército.

Art. 7º A disposição dos subportfólios, programas e projetos dentro do portfólio definirá o desenho do portfólio estratégico do Exército, que deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - nomes dos subportfólios, programas e projetos estratégicos do Exército que o compõem;

II - nomes dos programas e projetos estratégicos do Exército que compõem cada subportfólio; e

III - nomes dos projetos que integram cada programa estratégico do Exército.

Parágrafo único. Um quadro complementar anexo ao desenho deverá conter as seguintes informações:

I - prioridade atribuída pelo Conselho Superior de Racionalização e Transformação (CONSURT) a cada programa ou projeto estratégico do Exército que o compõe;

II - data de inserção dos programas e projetos estratégicos do Exército que o compõem; e

III - data de previsão de encerramento de cada programa ou projeto estratégico do Exército que o compõe.

Art. 8º Subportfólio Estratégico do Exército é uma parcela do portfólio estratégico do Exército composto por seus respectivos projetos/programas estratégicos do Exército, agrupados por afinidade gerencial de execução ou finalística, para facilitar a coordenação, a comunicação e o gerenciamento efetivo.

Parágrafo único. Um subportfólio poderá conter projetos/programas estratégicos do Exército. Apesar de necessitar de coordenação, o subportfólio não terá gerente nem equipe específica, como um programa ou um projeto. O agrupamento de programas/projetos em subportfólios deverá observar a manutenção de laços táticos, a lógica de gerência de coisas afins, a facilidade da comunicação do portfólio como um todo ou outro fator que justifique a decisão do desenho.

Art. 9º Alinhamento estratégico é a ação de manter o Portfólio Estratégico do Exército e seus componentes alinhados com os objetivos estratégicos contidos no PEEx, para a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integrada dos recursos, configurando o portfólio como ferramenta efetiva na implantação da estratégia de mais alto nível da Força.

Parágrafo único. Os subportfólios, programas e projetos constantes do Portfólio Estratégico do Exército deverão estar relacionados diretamente com os objetivos estratégicos da Força.

Art. 10. Governança do Portfólio Estratégico do Exército é a estrutura para a tomada de decisões relativas ao portfólio, definindo processos, normas, atribuições, responsabilidades e obrigações das principais partes interessadas para a efetiva gerência do portfólio.

§ 1º Fazem parte da Governança do Portfólio Estratégico do Exército, a Autoridade Patrocinadora (AP), o CONSURT, o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, o Comitê Gestor do Processo de Transformação (CGPT), o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército e o Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército.

§ 2º O Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército terá por finalidade definir a estrutura necessária à Governança do Portfólio Estratégico do Exército e dos programas e projetos componentes, devendo ser regulado em portaria específica.

§ 3º Associado ao Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército, o modelo de Medição de Desempenho a ser aplicado será detalhado nesse Sistema. Este modelo visará permitir a redução da incerteza pelo intermédio da estruturação de informações qualitativas e/ou quantitativas, baseadas em observações e diagnósticos de probabilidades, para assegurar a capacidade de controle e avaliação dos programas e do portfólio.

Art. 11. A AP é quem coordena a alocação dos principais recursos humanos, materiais, financeiros, orçamentários ou não, mesmo originados de outras organizações ou escalões para o portfólio, programa ou projeto.

Parágrafo único. A AP do Portfólio Estratégico do Exército é o Comandante do Exército.

Art. 12. O CONSURT é o órgão integrante da estrutura organizacional do Exército de mais alta instância no assessoramento ao Comandante do Exército, entre outros temas, para os assuntos da gerência do Portfólio Estratégico do Exército e para a gestão dos componentes do Portfólio, os programas e projetos estratégicos da Força.

Art. 13. O Gerente do Portfólio Estratégico do Exército é o Chefe do EME, a quem cabe coordenar os trabalhos decorrentes das ações previstas no PEEx a fim de que sejam atingidos os objetivos estratégicos da Força.

Art. 14. O CGPT, instituído pela mesma portaria que regulamentou o CONSURT, prestará assessoramento a este Conselho a respeito de decisões sobre a gestão do portfólio, programas e projetos estratégicos da Força.

Art. 15. O EPEx é o órgão de coordenação executiva do EME para fins de gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força.

Art. 16. O Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército é o Chefe do EPEx, constituindo-se em assessor imediato do Chefe do EME para fins da coordenação do Portfólio, tendo a incumbência principal de prestar-lhe, com oportunidade, as informações necessárias a respeito do Portfólio e de seus componentes.

Seção II

Programa, Subprograma, Capacidade, Benefício, Programa Estratégico do Exército, Projeto Estratégico do Exército, Tranche, Módulo, Ações Complementares, Ciclo de Vida do Material, Classificação de Programas e Projetos e Estrutura de Governança dos Programas Estratégicos do Exército

Art. 17. Programa é um grupo de subprogramas, projetos e ações complementares relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponibilizados se seus componentes fossem gerenciados individualmente.

Art. 18. Subprograma é parte integrante de um programa, criado para facilitar o gerenciamento de programas complexos e possuidores de escopos extensos. É executado da mesma forma que um programa, porém subordinado ao programa de nível superior.

Art. 19. Entende-se como Capacidade a aptidão requerida a uma força ou OM, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É obtida a partir de um conjunto de 7 (sete) fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura - que formam o acrônimo DOAMEPI.

Art. 20. Benefício é um resultado da aplicação de capacidades obtidas ou aperfeiçoadas, de ações, comportamentos, produtos ou serviços que criam valor para a organização. O benefício alcançado contribui para um ou mais objetivos estratégicos.

Art. 21. Programa Estratégico do Exército é um empreendimento cujos benefícios resultantes, gerados por subprogramas/projetos integrados e, se for o caso, com o apoio de ação (ões) complementar (es), contribuem diretamente para o atingimento de, no mínimo, um dos objetivos estratégicos da Força, definidos no PEEx e constantes do Mapa Estratégico, e que, por essa razão, deve fazer parte do Portfólio Estratégico do Exército.

§ 1º Um Programa Estratégico do Exército é integrado por seus subprogramas, projetos integrantes e ações complementares, que entregam produtos ou serviços. O conjunto das entregas dos projetos integrantes deverá gerar ou incrementar uma ou mais capacidades para a Força, que, ao serem operacionalizadas, utilizadas e mantidas, gerarão um ou mais benefícios adicionais para a Instituição ou até mesmo para a Nação.

§ 2º Projetos Integrantes são os projetos que fazem parte de um Programa Estratégico do Exército. A Diretriz de Iniciação, quando necessária, e a Diretriz de Implantação de um projeto integrante de Programa Estratégico do Exército deverão ser assinadas pelo Gerente do Portfólio Estratégico do Exército.

Art. 22. Projeto Estratégico do Exército é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado que atende diretamente a, no mínimo, um dos objetivos estratégicos da Força definidos no PEEx, e que, por essa razão, deve estar diretamente vinculado ao Portfólio Estratégico do Exército ou a um de seus subportfólios.

Art. 23. Tranche é uma etapa do programa, limitada no tempo, com recursos previamente planejados e definidos, estruturada em projetos/subprogramas e ações complementares, e que visa entregar módulos de capacidades e, sempre que possível, benefícios. O programa pode compreender uma ou mais tranches sequenciais.

Parágrafo único. Por sua longevidade e sua complexidade, deve-se planejar e executar o programa utilizando a estruturação por tranches. Sendo assim, o programa deve ser compartimentado em tranches e, à medida que as mesmas são finalizadas, existirá uma avaliação sobre a execução da tranche realizada, necessidades de mudança do programa como um todo e planejamento da tranche subsequente.

Art. 24. Módulo é um conjunto de entregas que o programa deve realizar de modo a evitar a pulverização dos resultados dos projetos/subprogramas integrantes e permitir a entrega de alguma capacidade. O planejamento e a execução do programa por módulos devem permitir, em caso de redução ou interrupção de provimento de recursos, como contingenciamentos ou cortes das dotações orçamentárias necessárias, que a capacidade desejada seja atingida qualitativamente de forma completa, ainda que parcialmente no aspecto abrangência ou quantidade de OM contempladas.

Art. 25. Ações Complementares são processos que subsidiam a implementação de projetos/programas. Estas ações dão suporte a projetos e programas em andamento, abrangendo quaisquer atividades necessárias e/ou complementares que não demandem a estruturação de um projeto para sua execução.

Art. 26. Ciclo de Vida do Material é o conjunto de procedimentos que abrange desde a identificação de uma lacuna de capacidade, necessidade ou carência, seu atendimento por intermédio de um sistema ou material, a confrontação deste com a compreensão das operações (COMOP) e os requisitos estabelecidos, a avaliação técnica e operacional, a oportuna revitalização, repotencialização ou modernização até sua desativação (EB10-IG-01.018).

Art. 27. Na classificação segundo o critério da atuação, os programas e projetos podem ser:

I - Programa ou Projeto Estratégico do Exército é aquele que se relaciona diretamente com um ou mais Objetivos Estratégicos da Força, compondo o Portfólio Estratégico do Exército; e

II - Programa ou Projeto Setorial é aquele que atende aos diversos órgãos da Força, mas que não está relacionado diretamente aos objetivos estratégicos do Exército, portanto não pertencendo ao Portfólio Estratégico do Exército.

Parágrafo único. Portfólio Setorial é aquele que contém os programas e projetos setoriais do respectivo órgão/OM, bem como programas e projetos estratégicos do Exército sob a responsabilidade do respectivo órgão/OM.

Art. 28. Na classificação segundo o critério de entrega de capacidades, os programas e projetos estratégicos do Exército podem ser indutores ou estruturantes da transformação da Força.

§ 1º Programa ou Projeto Estratégico do Exército indutor da transformação da Força é aquele que permeia grande parte dos fatores determinantes da capacidade DOAMEPI. Vale destacar que, por se tratarem de empreendimentos no nível estratégico, as análises qualitativas se sobrepõem às análises quantitativas. Neste sentido, mais importante do que quantos fatores determinantes serão alcançados pelo programa ou projeto é o impacto das entregas ou benefícios nos fatores determinantes da capacidade. O Programa ou Projeto Indutor da Transformação entrega uma ou mais capacidades.

§ 2º Programa ou Projeto Estratégico estruturante é aquele que se refere, preponderantemente, a um determinado fator determinante da capacidade DOAMEPI e/ou gere uma estrutura de suporte para um dos Programas ou Projetos Indutores da Transformação. Tal qual o critério do § 1º, por se tratarem de empreendimentos no nível estratégico, as análises qualitativas se sobrepõem às análises quantitativas. Neste sentido, mais importante do que quantos fatores determinantes serão alcançados pelo Programa ou Projeto é o impacto das entregas ou benefícios nos fatores determinantes específicos de uma capacidade.

Art. 29. Gerência de programa é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do programa para alcançar os seus benefícios desejados.

Art. 30. A AP de um programa estratégico do Exército é a autoridade que coordena a alocação dos principais recursos humanos, materiais, financeiros, orçamentários ou não, mesmo originados de outras organizações ou escalões para o portfólio, programa ou projeto.

Parágrafo único. A AP de um programa estratégico do Exército pode ser o próprio Chefe do EME ou a autoridade designada por ele em portaria.

I - A AP dos programas/projetos estratégicos indutores do Processo de Transformação da Força é o Chefe do EME; e

II - A AP dos programas/projetos estratégicos estruturantes do processo de transformação da Força poderá ser o Chefe de um dos órgãos de direção setorial/órgão de direção operacional (ODS/ODOp) ao qual o programa/projeto estiver vinculado, porém, como o programa/projeto será um componente do Portfólio Estratégico do Exército, o Chefe do EME, na qualidade de gerente do portfólio, será a autoridade que assinará as diretrizes de iniciação e implantação do programa/projeto.

Art. 31. O Gerente de Programa Estratégico do Exército é o responsável por interagir constantemente com os gerentes de projetos/subprogramas integrantes de seu programa e com os demais interessados, de modo a acompanhar o planejamento e a execução dos projetos/subprogramas para garantir a sincronização e racionalização de prazos, recursos, entregas, aquisições, comunicação e qualidade entre os projetos visando à geração das capacidades e benefícios pretendidos pelo Programa.

Art. 32. Supervisor de um programa/projeto estratégico do Exército é o oficial designado em portaria do Chefe do EME para assessorar o gerente nos assuntos do programa/projeto e substituí-lo eventualmente.

Art. 33. Equipe do Programa é o grupo de pessoas designadas em portaria do Chefe do EME para exercer atividades que levarão à consecução dos objetivos do programa, estando, para esses fins, ligadas ao Gerente do Programa, mesmo pertencendo a outro órgão ou setor.

§ 1º Pertencem à equipe do programa: o Gerente e o Supervisor do Programa, a equipe de gerenciamento do programa, os gerentes, os supervisores e as equipes dos projetos/subprogramas integrantes, gerentes setoriais, dentre outros.

§ 2º Equipe de gerenciamento do programa é o grupo de pessoas contido na equipe do programa que assessorará diretamente o gerente no planejamento e no monitoramento das ações e na condução dos processos de gestão do programa.

Art. 34. Gerente setorial de um programa estratégico do Exército é o representante do ODS/ODOp para os assuntos do programa ou projeto e o responsável por assessorar o Chefe do respectivo órgão nos assuntos de preparação para o acolhimento das mudanças de processos, procedimentos e normas necessárias, advindas da implementação do programa ou projeto, bem como suas entregas e seus benefícios.

§ 1º Todo programa estratégico indutor da Transformação do Exército terá um gerente setorial em cada ODS/ODOp.

§ 2º Os gerentes setoriais deverão ser informados ao EME pelos ODS/ODOp para a publicação da respectiva diretriz de implantação.

Seção III

Da Gestão do Conhecimento aplicada na Gestão do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército

Art. 35. A Gestão do Conhecimento é uma atividade desenvolvida por meio de técnicas para a produção, processamento, armazenamento, gerenciamento e difusão do conhecimento inerente às práticas individuais ou coletivas da organização.

Art. 36. A Gestão do Conhecimento deve focar nas competências críticas, nas prioridades e nas necessidades compartilhadas pelos Programas e Projetos Estratégicos do Exército que agreguem valor às respectivas atividades previstas.

Parágrafo único. A Gestão do Conhecimento na gestão do Portfólio Estratégico é encargo do EME, por intermédio do EPEx, que é o escritório de projetos de mais alto nível da Força.

CAPÍTULO V

DAS FORMAS DE INSERÇÃO E RETIRADA DOS PROGRAMAS E PROJETOS NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Seção I

Inclusão, Fusão, Desmembramento, Realocação, Encerramento e Cancelamento

Art. 37. Os programas e projetos estratégicos podem ser inseridos no portfólio ou nos subportfólios estratégicos do Exército das seguintes formas: inclusão, fusão, desmembramento, incorporação e realocação.

I - Inclusão é a inserção, por criação, de programa/projeto estratégico no Portfólio Estratégico do Exército, após a conclusão do grupo de processos de definição;

II - Fusão é a inserção de programa/projeto no Portfólio Estratégico do Exército, resultante da junção de dois ou mais programas/projetos estratégicos já existentes no referido portfólio, após a conclusão do respectivo processo previsto, devendo seguir o seguinte fluxo:

a) quando for visualizada justificativa para tal procedimento, a fusão poderá ocorrer por determinação do Chefe do EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, que determinará ao EPEx a relatoria do procedimento de análise, ouvidas as subchefias do EME, seguindo os seguintes passos:

1. o EME providencia o documento a ser encaminhado aos ODS/ODOp, aos comandos militares de área (C Mil A) e aos órgãos de assistência direta e imediata (OADI), informando o novo desenho provocado pela fusão, bem como as novas prioridades atribuídas aos componentes do Portfólio Estratégico do Exército;

2. o Chefe do EME determina à 6ª Subchefia EME que tome as providências orçamentárias cabíveis relativas à fusão;

3. o EME providencia a confecção e publicação da(s) diretriz(es) de implantação do(s) novo(s) programa(s)/projeto(s); e

4. o Chefe do EME determina a publicação de sua decisão no Boletim do Exército (BE).

b) a fusão poderá ocorrer por solicitação de Chefe ou Comandante do ODS/ODOp ou C Mil A, desde que se visualize motivo plausível para tal, seguindo os passos abaixo:

1. o Chefe ou Comandante de ODS/ODOp ou C Mil A encaminha ao Chefe do EME o pedido de fusão com as respectivas justificativas;

2. no EME, o EPEx, com os dados de todo o Portfólio Estratégico do Exército, após ouvidas as subchefias do EME, analisa a proposta;

3. se for o caso, o EPEx solicita ao ODS/ODOp ou ao C Mil A da autoridade solicitante esclarecimentos quanto às razões do pedido;

4. se for o caso, o EPEx solicita informações a outros ODS/ODOp, C Mil A e subchefias do EME;

5. o EPEx emite parecer a respeito da proposta, discorrendo sobre a conveniência e a oportunidade da fusão, com as seguintes informações, dentre outras:

a. se os programas/projetos devem ser fundidos; e

b. qual deve ser a nova prioridade atribuída aos programas/projetos do Portfólio.

6. o Chefe do EME toma sua decisão sobre a fusão;

7. ocorrendo a decisão pela não-fusão, o EME providencia documento ao órgão da autoridade solicitante informando sobre a decisão;

8. ocorrendo a decisão pela fusão, o Chefe do EME determina a publicação de sua decisão no BE;

9. o EME providencia documento ao ODS/ODOp, C Mil A e OADI, informando o novo desenho provocado pela fusão, bem como as novas prioridades atribuídas aos componentes do Portfólio Estratégico do Exército;

10. o Chefe do EME determina à 6ª Subchefia EME que tome as providências orçamentárias cabíveis relativas à fusão; e

11. o EME providencia a confecção e publicação da(s) diretriz(es) de implantação do(s) novo(s) programa(s)/projeto(s).

III - Desmembramento é a inserção de programa/projeto no Portfólio Estratégico do Exército, surgido pela subdivisão de um projeto/programa estratégico componente do referido portfólio em dois ou mais programas ou projetos, após a conclusão dos respectivos processos previstos, devendo seguir o seguinte fluxo:

a) quando for visualizada justificativa para tal procedimento, o desmembramento poderá ocorrer por determinação do Chefe do EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, assessorado pelo EPEx, seguindo os seguintes passos:

1. o EME providencia o documento a ser encaminhado aos ODS/ODOp, C Mil A e OADI, informando o novo desenho e as novas prioridades atribuídas aos componentes do Portfólio Estratégico do Exército;

2. o Chefe do EME determina à 6ª Subchefia EME que tome as providências cabíveis relativas à gestão orçamentária para o desmembramento;

3. o EME providencia a confecção e publicação da(s) diretriz(es) de implantação do(s) novo(s) programa(s)/projeto(s); e

4. o Chefe do EME determina a publicação de sua decisão no BE.

b) o desmembramento poderá ocorrer por solicitação de Chefe ou Comandante ODS/ODOp ou C Mil A, desde que se visualize motivo plausível para tal, seguindo os passos abaixo:

1. o Chefe ou Comandante de ODS/ODOp ou C Mil A encaminha ao Chefe do EME o pedido de desmembramento com as respectivas justificativas;

2. no EME, o EPEx, com os dados de todo o portfólio estratégico do Exército, analisa a proposta;

3. se for o caso, o EPEx solicita ao ODS/ODOp ou C Mil A da autoridade solicitante esclarecimentos quanto às razões do pedido;

4. se for o caso, o EPEx solicita informações a outros ODS/ODOp, C Mil A e às subchefias do EME;

5. o EPEx emite parecer a respeito da proposta discorrendo sobre a conveniência e a oportunidade do desmembramento, com as seguintes informações, dentre outras:

a. se o programa/projeto deve ser desmembrado; e

b. qual deve ser a nova prioridade atribuída aos programas/projetos do Portfólio.

6. o Chefe do EME toma sua decisão sobre o desmembramento;

7. ocorrendo a decisão pelo não desmembramento, o EME providencia documento ao órgão da autoridade solicitante informando sobre a decisão;

8. ocorrendo a decisão pelo desmembramento, o Chefe do EME determina a publicação de sua decisão no BE;

9. o EME providencia documento ao ODS/ODOp, C Mil A e OADI, informando o novo desenho e as novas prioridades atribuídas aos componentes do Portfólio Estratégico do Exército;

10. o Chefe do EME determina à 6ª subchefia EME que tome as providências cabíveis relativas à gestão orçamentária para o desmembramento; e

11. o EME providencia a confecção e publicação da(s) diretriz(es) de implantação do(s) novo(s) programa(s)/projeto(s).

IV - Realocação é a inserção de um programa/projeto no Portfólio ou Subportfólio Estratégico do Exército, resultante da mudança de posicionamento de um programa/projeto já existente, após a conclusão do respectivo processo previsto, devendo os interessados, em especial a 6ª e a 7ª Subchefias do EME, acompanharem todo o processo de realocação.

Art. 38. Os programas e projetos podem ser retirados do Portfólio Estratégico do Exército das seguintes formas: encerramento e cancelamento.

I - Encerramento é a retirada definitiva de programa/projeto do Portfólio Estratégico do Exército motivada pelo atingimento dos objetivos e dos benefícios planejados, após conclusão do grupo de processos de encerramento, devendo seguir o seguinte fluxo:

a) o Gerente do programa/projeto providencia o encerramento dos contratos que podem ser finalizados, conclui as atividades do programa/projeto com as respectivas entregas e documenta as lições aprendidas;

b) o Gerente do programa/projeto preenche o Termo de Encerramento, de acordo com o modelo do Anexo "B1", e encaminha ao Chefe do EME AP, via sistema em vigor de protocolo eletrônico;

c) o EPEx, de posse dos relatórios de situação do programa/projeto, de posse de relatórios dos gerentes setoriais (no caso de programa) e de outras informações, analisa o Termo;

d) o EPEx sana as possíveis dúvidas a respeito do Termo com a equipe de gerenciamento do programa/projeto;

e) o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, relata parecer a respeito do Termo discorrendo sobre a conveniência e a oportunidade do término do programa/projeto, com as seguintes informações:

1. se o programa/projeto deve ser encerrado;

2. quais as atividades e entregas que ainda devem ser concretizadas pelo programa/projeto, inclusive as atividades decorrentes de contratos firmados; e

3. qual a nova prioridade atribuída aos outros programas e projetos já integrantes do Portfólio Estratégico do Exército.

f. o Chefe do EPEx despacha o Termo e o parecer com o Chefe do EME;

g. o Chefe do EME, ao julgar conveniente, transmite o termo e o parecer do EPEx ao CONSURT;

h. o CONSURT delibera sobre o término ou não do programa/projeto e as atividades e entregas que devam ser ainda concretizadas, se for o caso;

i. o CONSURT envia ao EME o Termo, o Parecer e a decisão sobre o término ou não do programa/projeto e as atividades que devam ser ainda concretizadas;

j. caso a decisão seja pelo não término, o Chefe do EME emite o documento oficial ao Gerente do programa/projeto com essa informação, bem como as atividades e entregas que devam ainda ser concretizadas;

k. caso a decisão seja pelo término, o EME providencia o Documento Interno do Exército (DIEx) aos ODS/ODOp, aos C Mil A, aos OADI, às subchefias do EME e aos programas/projetos já existentes, informando o novo desenho do Portfólio Estratégico do Exército;

l. o Chefe do EME, assessorado pelo Chefe do EPEx e pela 6ª Subchefia EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, providencia a distribuição dos recursos remanescentes do programa/projeto encerrado, de acordo com o balanceamento do portfólio realizado pelo CONSURT;

m. a equipe de gerenciamento do programa/projeto encerrado compila as lições aprendidas e remete toda a documentação do programa/projeto para o EPEx; e

n. após o recibo da documentação do programa/projeto por parte do EPEx, o Gerente do programa/projeto encerrado libera os integrantes de sua equipe de gerenciamento.

II - Cancelamento é a retirada definitiva de programa/projeto do Portfólio Estratégico do Exército sem que seus objetivos ou benefícios tenham sido totalmente atingidos, após conclusão do respectivo processo, devendo seguir o seguinte fluxo:

a) por constatação de que os recursos necessários não serão distribuídos ao programa/projeto, ou pela constatação de não ser mais viável continuar com o programa/projeto, ou outra causa que justifique tal procedimento, é solicitado o cancelamento de determinado programa/projeto;

b) um membro do CONSURT, ou Gerente do programa/Projeto, ou Supervisor do Portfólio Estratégico do Exército encaminha ao Chefe do EME, via canal de comando, o pedido com os respectivos motivos para o cancelamento do programa/projeto;

c) no EME, o EPEx avalia o pedido juntamente com a equipe de gerenciamento do programa/projeto, analisando, entre outros aspectos, de que forma a Força alcançará os benefícios/produtos propostos pelo programa/projeto a ser cancelado;

d) se for o caso, o EPEx solicita ao ODS/ODOp ou C Mil A da autoridade solicitante esclarecimentos quanto às razões do pedido e quanto a outros meios de alcançar os benefícios/produtos propostos pelo programa/projeto a ser cancelado;

e) o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, relata parecer a respeito do pedido e encaminha os documentos ao CGPT, com as seguintes informações:

1. se deve ou não ser cancelado o programa/projeto;

2. quais as atividades e entregas que ainda devem ser concretizadas pelo programa/projeto, inclusive as atividades decorrentes de contratos firmados;

3. qual a nova prioridade atribuída aos outros programas/projetos já integrantes do Portfólio Estratégico do Exército;

4. se for o caso, o EPEx alerta para a necessidade de estudos sobre as formas de a Força alcançar os benefícios/produtos propostos pelo programa/projeto, se cancelado; e

5. o destino dos recursos remanescentes do programa/projeto, se cancelado.

f) o CONSURT define sobre o cancelamento do programa/projeto e providencia a informação ao EME sobre sua decisão;

g) sendo a decisão pelo não cancelamento, o EME providencia o documento ao órgão da autoridade solicitante e ao Gerente do programa/projeto informando sobre a decisão do CONSURT;

h) caso a decisão seja pelo cancelamento, o EME providencia o DIEx aos ODS/ODOp, C Mil A, OADI e aos projetos e programas já existentes, informando o novo desenho do Portfólio Estratégico do Exército;

i) o Chefe do EME, assessorado pelo Chefe do EPEx e pela 6ª Subchefia EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, providencia a distribuição dos recursos remanescentes do programa/projeto cancelado, de acordo com o balanceamento do Portfólio realizado pelo CONSURT;

j) o Gerente do programa/projeto providencia o encerramento dos contratos que podem ser finalizados, conclui as atividades do programa/projeto com as respectivas entregas e documenta as lições aprendidas;

k) a equipe de gerenciamento do programa/projeto cancelado compila as lições aprendidas e remete toda a documentação do programa/projeto para o EPEx; e

l) após o recibo da documentação do programa/projeto por parte do EPEx, o Gerente do programa/projeto cancelado libera os integrantes de sua equipe de gerenciamento.

Seção II
Interrupção Temporária

Art. 39. Interrupção temporária é uma suspensão de programa/projeto do Portfólio Estratégico do Exército, por tempo determinado ou indeterminado, após conclusão do respectivo processo, devendo seguir o fluxo abaixo. Nesse caso, o programa/projeto interrompido temporariamente permanece constando do desenho do Portfólio Estratégico do Exército, e a equipe de gerenciamento permanece ativada, podendo ser diminuída.

I - a interrupção temporária poderá ocorrer por determinação do Chefe do EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, por inobservância das normas vigentes, por falta de recursos ou outro motivo que justifique tal procedimento, seguindo os seguintes passos:

a) o EME providencia a documentação a ser enviada aos ODS/ODOp, C Mil A e OADI, informando sobre a decisão de interromper temporariamente o programa/projeto;

b) o Chefe do EME determina à 6ª Subchefia EME que suspenda o repasse de recursos para o programa/projeto interrompido;

c) a 7ª Subchefia do EME realiza estudos abordando as consequências para a Força diante da possibilidade de, no futuro, o programa/projeto interrompido ser cancelado, se for o caso;

d) a determinação do Chefe do EME é publicada no Boletim Reservado do Exército (BRE); e

e) o Gerente do programa/projeto liga-se com o EPEx para orientação e esclarecimentos.

II - a Interrupção Temporária poderá ocorrer por solicitação de Chefe ou Comandante ODS/ODOp ou C Mil A, desde que haja motivo plausível para tal, seguindo os passos abaixo:

a) o Chefe ou Comandante de ODS/ODOp ou C Mil A encaminha ao Chefe do EME o pedido de interrupção com as respectivas justificativas;

b) o EME, avalia o pedido, com relatoria do EPEx;

c) se for o caso, o EPEx solicita ao ODS/ODOp ou C Mil A da autoridade solicitante esclarecimentos quanto às razões do pedido;

d) se for o caso, o EPEx solicita informações a outros ODS/ODOp, C Mil A e às subchefias do EME;

e) o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, emite parecer a respeito do pedido e encaminha os documentos ao Chefe EME com as seguintes informações, dentre outras:

1. assessoramento quanto a observância destas Normas com correções a serem tomadas, se for o caso; e

2. análise inicial do impacto da interrupção.

f) o Chefe do EME toma a decisão sobre a interrupção temporária;

g) ocorrendo a decisão pela não Interrupção Temporária, o EME providencia documento ao órgão da autoridade solicitante informando sobre a decisão;

h) ocorrendo a decisão pela Interrupção Temporária, o Chefe do EME determina a interrupção, mandando publicar sua decisão no BRE;

i) o EME providencia documento ao ODS/ODOp, C Mil A e OADI, informando sobre a decisão;

j) o Chefe do EME determina à 6ª Subchefia EME que suspenda o repasse de recursos para o programa/projeto interrompido;

k) a 7ª Subchefia EME realiza estudos abordando as consequências para a Força diante da possibilidade de, no futuro, o programa/projeto interrompido ser cancelado, se for o caso; e

l) o Gerente do programa/projeto se liga com o EPEx para orientação e esclarecimentos.

Parágrafo único. A suspensão da Interrupção Temporária seguirá os passos abaixo:

I - havendo possibilidade de resolução das questões na sua esfera de atribuições, a equipe de gerenciamento do programa/projeto providencia a regularização dos documentos e de outras pendências;

II - a equipe de gerenciamento do programa/projeto providencia a informação ao EPEx sobre a regularização da situação;

III - o EPEx avalia a regularização da situação dos documentos e as outras pendências;

IV - o Chefe do EME, por sua decisão, determina a suspensão da interrupção temporária do programa/projeto, mandando informar às subchefias do EME; e

V - o fim da Interrupção Temporária é publicado em BRE.

CAPÍTULO VI
DO GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Seção Única
Funções e Atribuições

Art. 40. Quanto ao gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e de seus componentes, cabe ao CONSURT assessorar o Comandante do Exército quanto à:

I - aprovação de inclusão e retirada de programa/projeto estratégico no Portfólio Estratégico do Exército;

II - aprovação da priorização dos componentes no Portfólio Estratégico do Exército;

III - acompanhamento do Portfólio (avaliação, apreciação da execução e definição de mecanismos de monitoramento, fiscalização e controle); e

IV - aprovação do desenho (*lay-out*) do Portfólio Estratégico do Exército, dividindo-o em subportfólios, programas estratégicos e projetos estratégicos.

Art. 41. Quanto ao gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e de seus componentes, cabe ao CGPT propor ao CONSURT temas da competência daquele Conselho.

Art. 42. Cabe ao Gerente do Portfólio Estratégico do Exército (Chefe do EME):

I - presidir o CGPT;

II - inteirar-se das proposições do CGPT ao CONSURT antes das reuniões do Conselho para tratar de assuntos da gerência do Portfólio Estratégico do Exército e de seus componentes;

III - emitir diretrizes de iniciação para estudos de viabilidade dos programas e projetos estratégicos;

IV - emitir diretrizes de implantação dos programas e projetos estratégicos, podendo delegar, nesses documentos, a função de AP;

V - determinar o encerramento, a fusão, o desmembramento, a realocação e a Interrupção Temporária de programa/projeto estratégico;

VI - aprovar os escopos e os planos dos programas e projetos estratégicos;

VII - monitorar e controlar a execução dos projetos e programas estratégicos, zelando pela aplicação das melhores práticas em gerenciamento de projetos e programas;

VIII - distribuir os recursos orçamentários anuais destinados à execução dos projetos e programas estratégicos do Exército, assessorado pelas seguintes autoridades: 6º Subchefe do EME, 7º Subchefe do EME e Chefe do EPEx;

IX - apreciar solicitações de mudanças dos projetos e programas estratégicos que impliquem alteração de escopo, tempo, custo e/ou qualidade;

X - propor ao CONSURT a recomposição do Portfólio Estratégico do Exército, em decorrência dos procedimentos de priorização e balanceamento, mediante inclusão e retirada de programas/projetos no referido Portfólio;

XI - submeter ao CGPT/CONSURT temas da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército que julgar conveniente e que já não estejam nas competências daqueles órgãos, de acordo com os art. 39 e 40 destas Normas;

XII - submeter ao CONSURT propostas a respeito dos temas da competência daquele Conselho; e

XIII - realizar o balanceamento do Portfólio Estratégico do Exército, observando os seguintes aspectos:

a) a distribuição dos recursos deverá, a princípio, ser coerente com a priorização dos projetos e programas estratégicos e com as necessidades da Força;

b) verificar a inter-relação entre os projetos e/ou programas estratégicos (aquisição e logística de mesmo material/serviço ou material/serviço semelhante, planejamento da utilização do mesmo recurso por dois ou mais projetos, etc.); e

c) verificar se há atividades semelhantes ou que podem ser realizadas conjuntamente, em proveito de dois ou mais programas/projetos.

Parágrafo único. Em qualquer das atribuições acima discriminadas ou em outra não constante das presentes Normas, o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército poderá ouvir o CGPT, caso julgue necessário, e submeter questões ao assessoramento do CONSURT para posterior decisão do Comandante do Exército.

Art. 43. Cabe ao Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército:

I - assessorar o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército em todas as suas atribuições, particularmente:

a) nas respostas oficiais aos órgãos de controle interno e externo da administração pública a respeito dos programas e projetos estratégicos;

b) na elaboração de diretrizes de iniciação para estudos de viabilidade e de diretrizes de implantação dos programas e projetos estratégicos;

c) na proposta de inserção, retirada ou interrupção temporária de programa ou projeto estratégico, quando for o caso;

d) na aprovação dos planos dos programas e projetos estratégicos;

e) no enquadramento dos projetos e programas componentes do Portfólio Estratégico do Exército, nos ritos definidos pelas presentes Normas;

f) no monitoramento e controle da execução dos projetos e programas estratégicos;

g) na alocação anual de recursos orçamentários para a execução dos projetos e programas estratégicos;

h) na priorização e balanceamento dos projetos e programas que compõem o Portfólio Estratégico do Exército; e

i) nas solicitações de mudanças dos projetos e programas estratégicos.

II - propor ao Gerente do Portfólio Estratégico do Exército a retirada ou interrupção temporária de projeto ou programa estratégico que esteja sendo planejado ou executado em desacordo com as normas em vigor ou por outros motivos julgados pertinentes.

Parágrafo único. Quando julgar conveniente, o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército poderá consultar a 7ª Subchefia para ações relativas à coordenação do Portfólio.

Art. 44. Cabe ao EPEx agregar valor ao Portfólio Estratégico do Exército, devendo para isso:

I - atuar como órgão central do Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército referido no § 2º do art. 10 destas Normas;

II - dar suporte ao Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército;

III - garantir o alinhamento dos Programas e Projetos Estratégicos;

IV - incrementar a maturidade de gerenciamento de portfólios, programas e projetos na Força;

V - propor e manter atualizadas as normas para gestão de projetos, programas e o Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro;

VI - confeccionar parecer sobre:

a) proposta de alocação anual de recursos orçamentários para a execução dos projetos e programas estratégicos;

b) inserção, retirada e Interrupção Temporária de projetos e programas estratégicos do Exército; e

c) os Estudos de Viabilidade, Planos de Projeto e de Programa estratégicos encaminhados ao escritório.

VII - assessorar tecnicamente quanto ao enquadramento dos projetos e programas estratégicos nos ritos e padrões definidos nas metodologias em vigor na Força;

VIII - analisar a documentação dos projetos e programas estratégicos, contribuindo para que ela seja consistente, completa e focada em resultados;

IX - executar o monitoramento e controle dos projetos e programas estratégicos, zelando pela aplicação das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) e das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) e pela observância das melhores práticas em gerenciamento de projetos;

X - elaborar propostas de priorização e balanceamento do portfólio estratégico;

XI - apresentar parecer para subsidiar a análise dos pedidos de mudanças em projetos e programas estratégicos;

XII - estabelecer ligação com equipes de programas/projetos e com os Escritórios Setoriais de Projetos dos ODS/ODOp e C Mil A, quando estabelecidos, para tratar de assuntos relativos à gerência de programas e projetos estratégicos;

XIII - atuar como multiplicador do conhecimento em projetos, programas e portfólio por intermédio de:

a) padronização de métodos, processos e ferramentas para projetos e programas em geral no Exército; e

b) propostas de capacitação de pessoal, de acordo com as competências requeridas para o desempenho das funções do Escritório e para a disseminação das práticas pela Força.

XIV - apoiar tecnicamente os programas e projetos estratégicos quanto à elaboração dos respectivos documentos;

XV - consolidar as informações advindas dos programas e projetos estratégicos para informar a situação do portfólio ao Gerente do Portfólio Estratégico do Exército; e

XVI - relatar e propor, no âmbito do EME, as atividades relacionadas ao Portfólio Estratégico do Exército que impliquem em análise integrada das subchefias e assessorias do EME.

Art. 45. Cabe aos ODS/ODOp e C Mil A:

I - quando for o caso, estabelecer e manter uma estrutura de Escritório de Projetos Setorial, conforme as especificidades de cada órgão. Estes escritórios setoriais comporão a estrutura de governança para receber as demandas resultantes do Portfólio Estratégico do Exército e comporão o Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército;

II - informar ao EPEx e aos gerentes de programas e projetos estratégicos, com oportunidade, a execução das atividades sob sua responsabilidade;

III - integrar as ações na esfera de suas atribuições, a fim de otimizar o emprego dos recursos descentralizados pelos projetos e programas estratégicos;

IV - zelar pela entrega dos produtos e serviços previstos nas atividades no âmbito da sua esfera de atribuições, respeitando o prazo, os custos, o escopo e a qualidade definidos; e

V - aplicar as metodologias, ferramentas e padrões de gerência de projetos, programas e portfólio previstos nas normas em vigor.

CAPÍTULO VII
DOS PROCESSOS DA GERÊNCIA DO PORTFÓLIO

Seção I
Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército e Grupos de Processos

Art. 46. Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército é a seqüência lógica dos processos, estruturados por grupos, que irá balizar a governança do Portfólio Estratégico do Exército. A Figura 2 apresenta o Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico e seus processos organizados por grupos.

Art. 47. Grupos de Processos é o conjunto de processos que interagem entre si, agrupados por finalidade e dependências claras.

Parágrafo único. Nestas Normas estão previstos os seguintes grupos de processos no Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército: Grupo de Processos Definição, Grupo de Processos Planejamento, Grupo de Processos de Execução e Grupo de Processos de Controle.

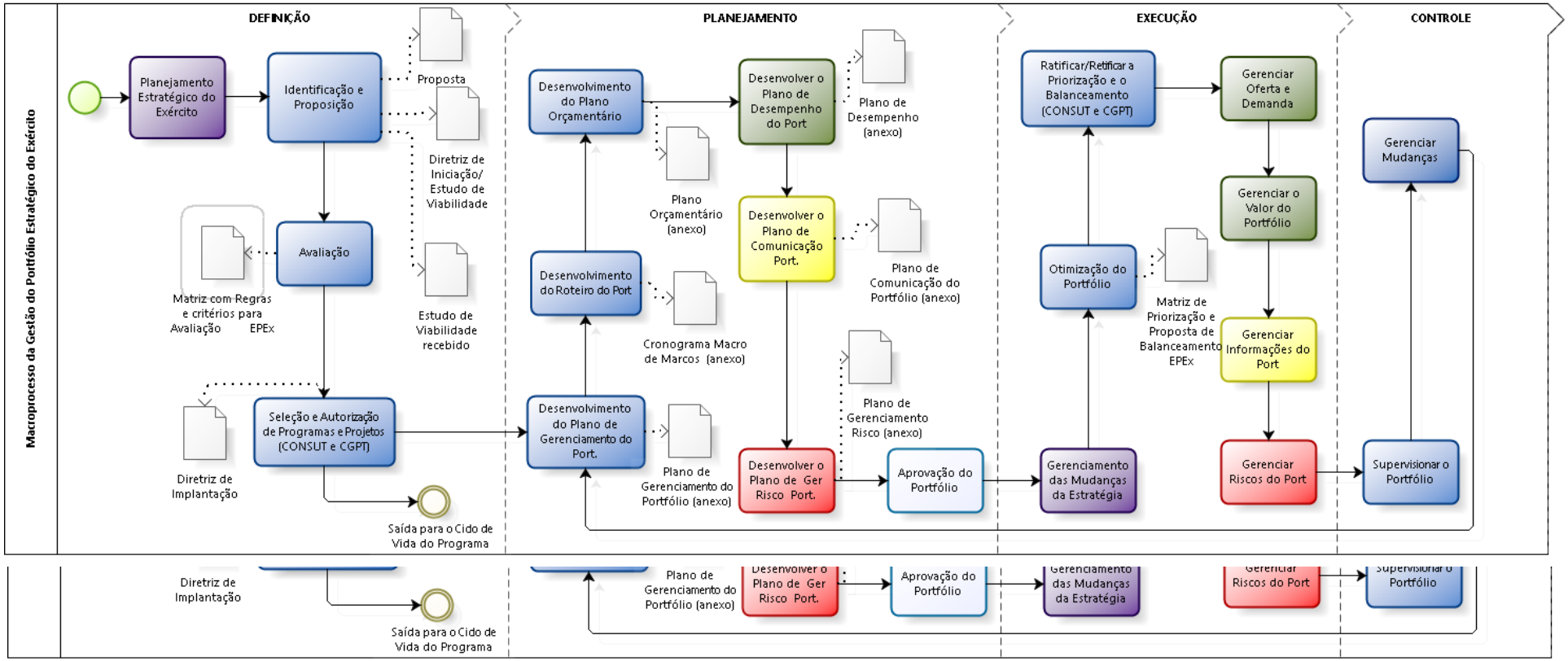


Figura 2 - Macroprocesso da Gestão do Portfólio Estratégico do Exército

Seção II
Grupo de Processos de Definição

Art. 48. O Grupo de processos de Definição tem por objetivo definir, avaliar, selecionar e autorizar, ou não, um novo projeto/programa a ser inserido no Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com a Figura 3.

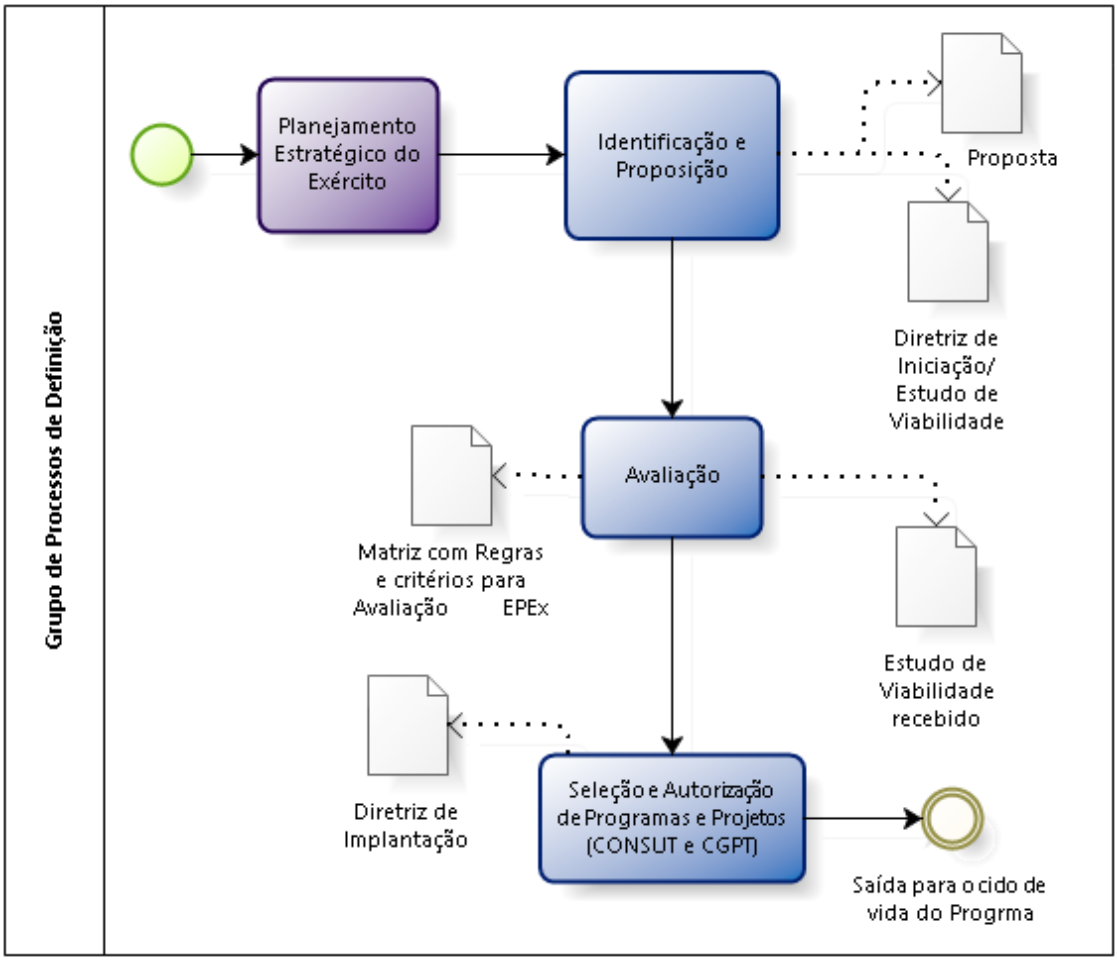


Figura 3 - Grupo de Processos de Definição

Parágrafo único. A Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército é um processo conduzido pela 7ª Subchefia do EME que entrega o PEEx.

Art. 49. O Processo de Identificação e Proposição tem por objetivo definir se a proposta de projeto/programa recebida de uma parte interessada é pertinente e se deverá ser ou não levada adiante. Caso positivo, o Chefe do EME expedirá uma Diretriz de Iniciação, a qual determinará a confecção do Estudo de Viabilidade. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 4.

I - o órgão de direção geral (ODG), o ODS/ODOp ou o C Mil A identificam no PEEx, dentro de suas respectivas áreas de atuação, lacunas de Capacidades que ensejam a criação de um projeto ou programa estratégico;

II - o órgão interessado encaminha, ao Vice-Chefe do EME, a Proposta de Programa ou Projeto Estratégico do Exército, de acordo com o modelo previsto no Anexo Z;

III - a Vice-Chefia do EME encaminha a Proposta para o EPEx para análise e apreciação dos diversos setores do EME;

IV - o EPEx, de posse dos dados do Portfólio Estratégico do Exército e, considerando outras propostas recebidas, assume a relatoria da análise da proposta por parte dos setores do EME;

V - se for o caso, o EME consulta o órgão proponente a fim de dirimir eventuais dúvidas a respeito da proposta;

VI - terminada a análise dos diversos setores do EME, o EPEx envia parecer ao Chefe do EME a respeito da proposta, assessorando se, como e onde o empreendimento pode ser inserido como projeto ou programa no Portfólio Estratégico do Exército;

VII - o Chefe do EME decide sobre a elaboração ou não da Diretriz de Iniciação, em que constará a ordem para realização do Estudo de Viabilidade;

VIII - decidindo-se pela não elaboração, o Chefe do EME determina ao EPEx o arquivamento da proposta e a confecção de resposta ao órgão proponente;

IX - decidindo-se pela abertura, o Chefe do EME determina ao EPEx preparar a respectiva Diretriz de Iniciação para a confecção do Estudo de Viabilidade;

X - no prazo estipulado na Diretriz de Iniciação, a equipe designada, podendo ser apoiada tecnicamente pelo EPEx, prepara o Estudo de Viabilidade, emitindo parecer sobre a viabilidade ou não do programa/projeto ou parte dele, devendo responder às questões elencadas na Diretriz; e

XI - a Equipe envia o estudo ao EME (EPEx) para análise.

Parágrafo único. O Chefe do EME poderá reunir membros do CGPT para ouvir outras partes interessadas antes de tomar sua decisão de mandar ou não elaborar a Diretriz de Iniciação para a realização do respectivo estudo de viabilidade. Poderá, ainda, levar o assunto ao CONSURT, para assessoramento ao Comandante do Exército.

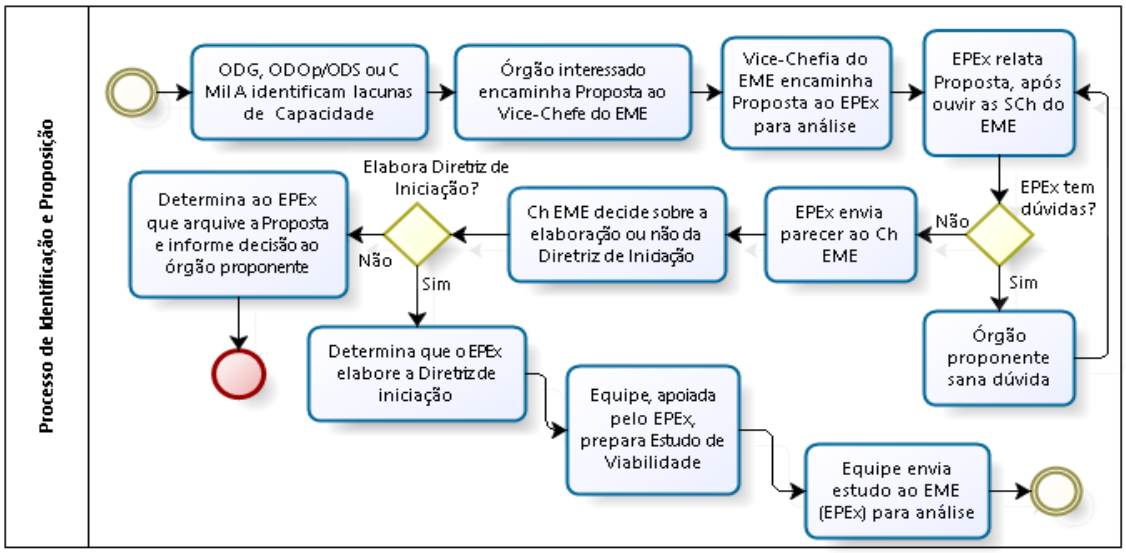


Figura 4 - Processo de Identificação e Proposição

Art. 50. O Processo de Avaliação tem por objetivo realizar os estudos, análises e avaliações sobre o Estudo de Viabilidade, que irão subsidiar o processo decisório de inclusão ou não de um novo projeto/programa no Portfolio Estratégico do Exército. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, conforme pode ser visto na Figura 5:

I - o EPEx, ao receber o Estudo de Viabilidade para análise, consulta a Equipe para dirimir eventuais dúvidas a respeito, se for o caso;

II - caso haja necessidade de complementação, o Estudo de Viabilidade será devolvido à Equipe, com novo prazo a fim de atender às demandas da Diretriz de Iniciação em sua totalidade;

III - atendidos todos os requisitos previstos na Diretriz de Iniciação, o EPEx, ouvidas as subchefias do ODG, emite parecer ao Chefe do EME a respeito da proposta, com as seguintes informações:

a) se o programa ou projeto deve ser incluído no Portfólio Estratégico do Exército;

b) se o programa ou projeto deve ser indutor ou estruturante;

c) em qual subportfólio se encaixa;

d) qual a prioridade atribuída ao novo programa ou projeto; e

e) qual a prioridade resultante aos outros programas e projetos já componentes do portfólio, de acordo com critérios pré-estabelecidos.

IV - o EPEx envia a proposta, o Estudo de Viabilidade e o parecer para o Chefe do EME para que leve ao CGPT.

§ 1º A priorização não implica que um programa ou projeto com prioridade menor não vá receber o recurso de que precisa caso um projeto ou programa com prioridade maior ainda não tenha recebido todo o seu recurso necessário para terminá-lo.

§ 2º Nenhum projeto ou programa estratégico deverá fazer parte do Portfólio Estratégico do Exército sem atribuição da respectiva prioridade.

§ 3º Não poderá haver dois ou mais programas/projetos estratégicos com a mesma prioridade dentro do Portfólio ou, quando for o caso, dentro do mesmo subportfólio.

§ 4º Poderá não haver priorização entre os subportfólios, caso existam.

§ 5º A priorização será proposta ao CGPT pelo EPEx e ao CONSURT pelo CGPT.

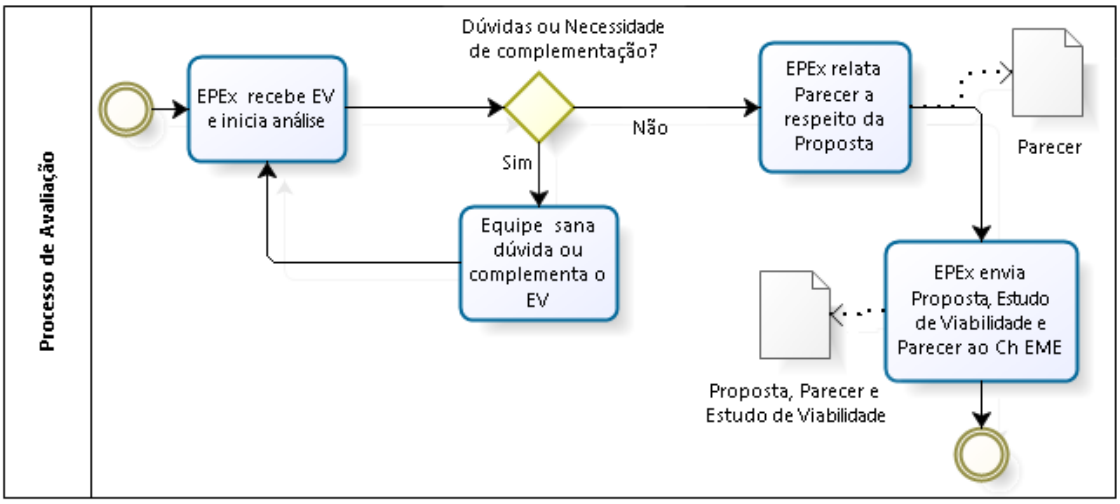


Figura 5 - Processo de Avaliação

Art. 51. O Processo de Seleção e Autorização de Programas e Projetos tem por objetivo possibilitar a avaliação e a decisão, por parte da alta administração da Força, sobre a abertura ou não do respectivo programa/projeto estratégico e sua consequente entrada no Portfólio Estratégico do Exército. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, conforme pode ser visto na Figura 6.

I - o CGPT analisa a proposta, o Estudo de Viabilidade e o parecer relatado pelo EPEx;

II - se for o caso, o CGPT devolve os documentos ao EPEx para complementação de dados;

III - o CGPT delibera sobre as questões contidas no inciso III do art. 50, emitindo seu próprio parecer;

IV - o CGPT envia ao CONSURT a proposta, o Estudo de Viabilidade e o parecer relatado pelo EPEx;

V - o CONSURT delibera sobre as questões contidas no inciso III do art. 50;

VI - o CONSURT envia ao EME os documentos e a decisão sobre as questões contidas no inciso III do art. 50;

VII - caso a decisão seja pela não abertura, o EPEx providencia documento oficial ao órgão proponente com essa informação;

VIII - caso a decisão seja pela abertura, o EPEx remete aos ODS/ODOp e C Mil A informação sobre o novo desenho e as novas prioridades atribuídas aos componentes do portfólio estratégico;

IX - o EPEx providencia a portaria contendo a Diretriz de Implantação do novo Programa ou Projeto Estratégico do Exército, para assinatura do Chefe do EME; e

X - o Chefe do EME assina a Diretriz de Implantação do novo projeto/programa de acordo com os modelos previstos, definindo ainda, caso o mesmo seja classificado como estruturante, quem será a AP.

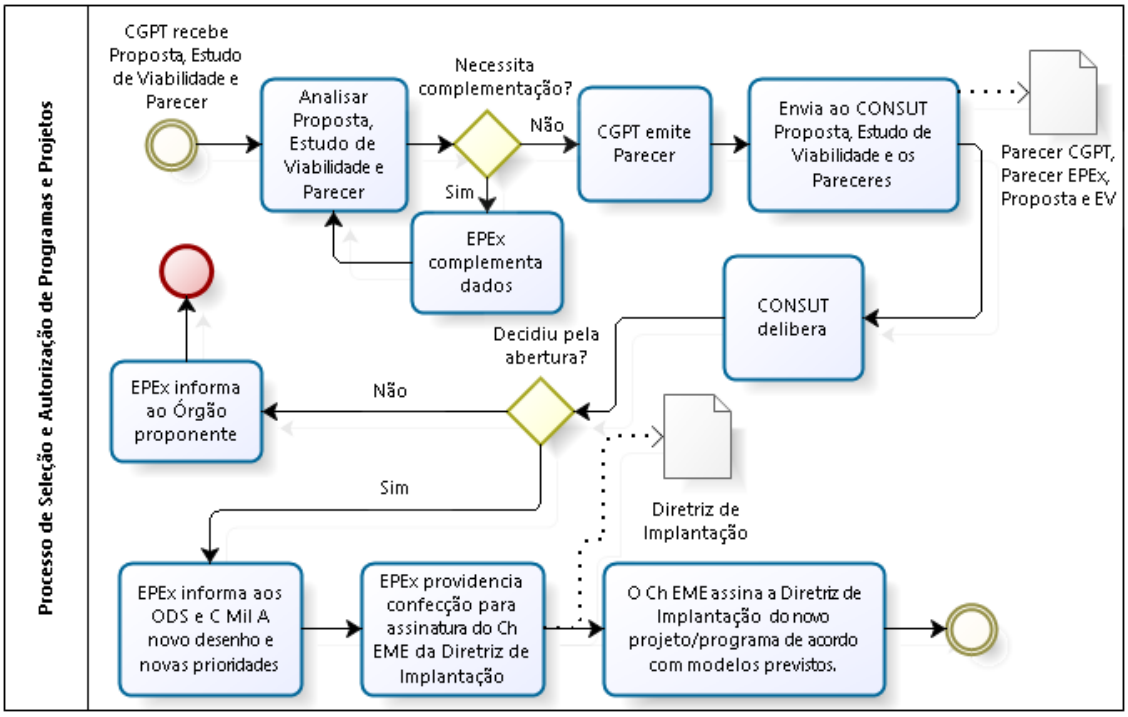


Figura 6 - Processo de Seleção e Autorização de Programas e Projetos.

Seção III
Grupo de Processos de Planejamento

Art. 52. O Grupo de Processos de Planejamento tem por objetivo desenvolver e aprovar o Plano de Gerenciamento do Portfólio e seus anexos, como pode ser visto na Figura 7.

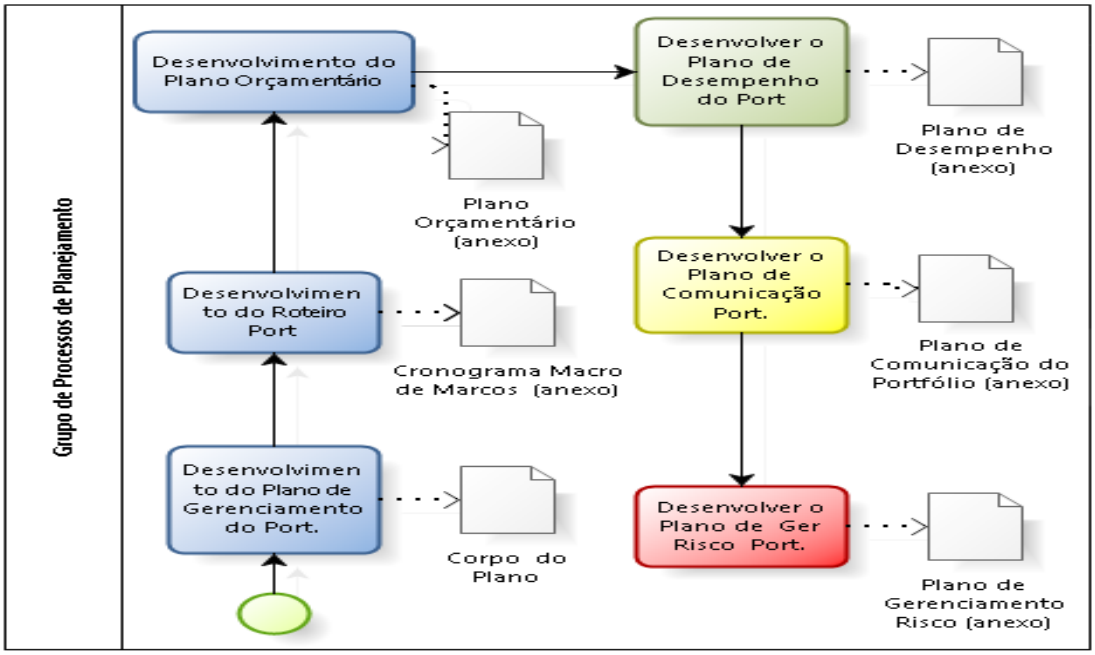


Figura 7 - Grupo de Processos de Planejamento

Art. 53. O Processo de Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento tem por objetivo compilar informações de alto nível do Portfólio, bem como reunir no Corpo do Plano as informações essenciais relativas a cada componente do Portfólio. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 8.

I - o EPEx prepara a minuta do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo constante do Anexo "D", e submete ao Chefe do EME como subsídio para possíveis demandas que venham a surgir durante a reunião de aprovação pelo CONSURT;

II - após a reunião do CONSURT e por meio das decisões do Comandante do Exército a respeito do referido Portfólio, a minuta do Plano é atualizada pelo EPEx; e

III - após a confecção pelo EPEx dos anexos ao Plano, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME;

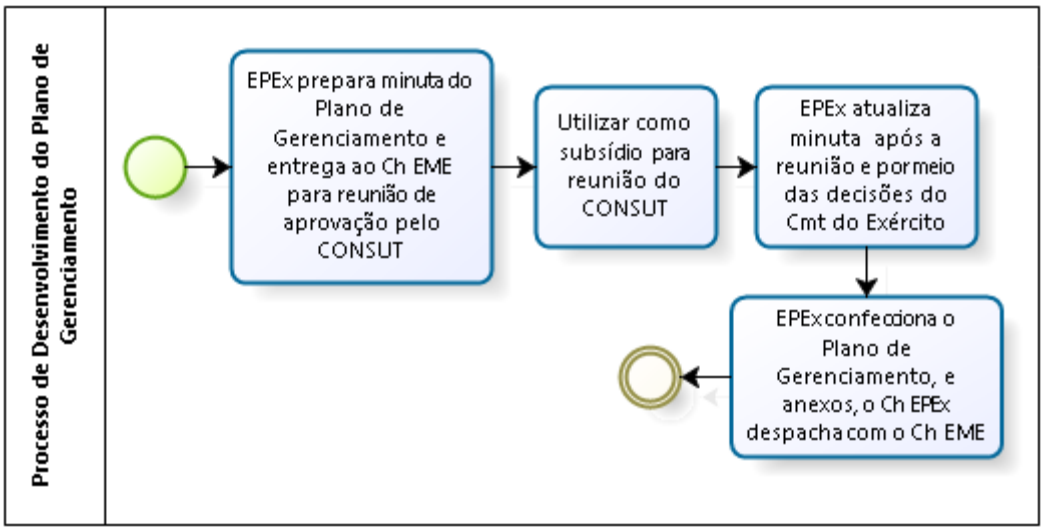


Figura 8 - Processo de Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento

Art. 54. O Processo de Desenvolvimento do Roteiro do Portfólio tem por objetivo criar o documento, anexo ao Plano de Gerenciamento do Portfólio, que se constituirá no cronograma macro do Portfólio. Este documento irá compilar informações essenciais relativas aos cronogramas dos componentes, bem como definir marcos importantes relativos ao Portfólio como um todo. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 9.

I - o EPEx realiza o estudo dos marcos e outras atividades consideradas fundamentais dos programas e projetos do Portfólio Estratégico do Exército;

II - o EPEx seleciona os marcos de entregas para a inclusão no Cronograma Macro de Marcos do Portfólio;

III - o EPEx prepara a minuta do Cronograma Macro de Marcos do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo constante do Anexo "E", e entrega ao Chefe do EME como subsídio para possíveis demandas que venham a surgir durante a reunião de aprovação pelo CONSURT;

IV - após a reunião do CONSURT e por meio das decisões do Comandante do Exército a respeito do referido Portfólio, a minuta do Cronograma é atualizada pelo EPEx; e

V - após a confecção pelo EPEx do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e anexos, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME.

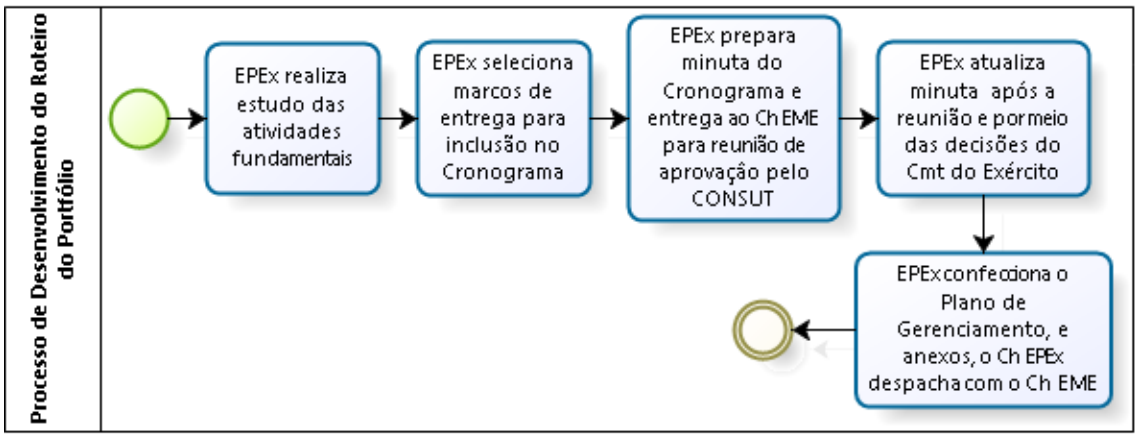


Figura 9 - Processo de Desenvolvimento do Roteiro do Portfólio

Art. 55. O Processo de Desenvolvimento do Plano Orçamentário tem por objetivo criar o documento anexo ao Plano de Gerenciamento do Portfólio que consolidará e comunicará as informações essenciais relativas aos custos e orçamentos dos componentes do Portfólio, bem como compilar informações importantes relativas ao orçamento do Portfólio como um todo. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 10.

I - de posse da documentação já aprovada dos projetos/programas Estratégicos e de acordo com as diretrizes de balanceamento e priorização do Gerente do Portfólio em vigor, o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, realiza o estudo dos orçamentos dos componentes do Portfólio Estratégico do Exército e consolida o orçamento do Portfólio;

II - o EPEx prepara a minuta do Plano Orçamentário do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo constante do Anexo "F", e entrega ao Chefe do EME como subsídio para apresentar ao CONSURT;

III - após reunião do CONSURT e decisões do Comandante do Exército a respeito do referido Portfólio, a minuta do Plano Orçamentário é atualizada pelo EPEx; e

IV - após a confecção pelo EPEx do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e anexos, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME.

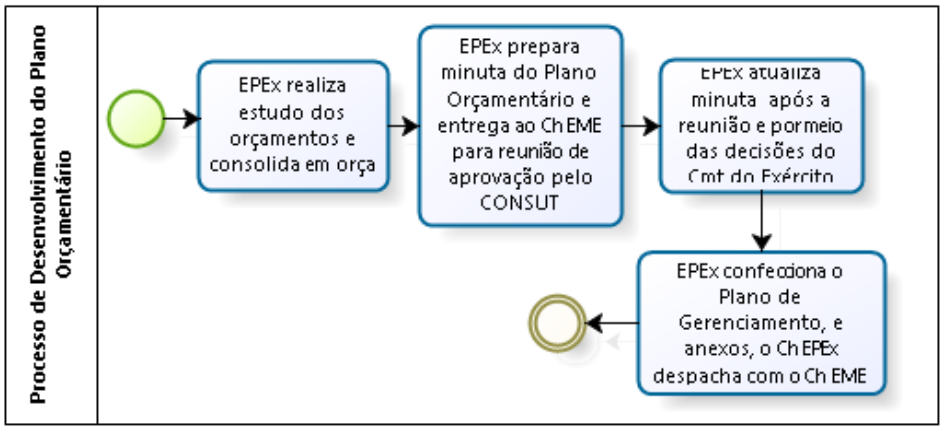


Figura 10 - Processo de Desenvolvimento do Plano Orçamentário

Art. 56. O Processo do Plano de Desempenho do Portfólio tem por objetivo criar o documento anexo ao Plano de Gerenciamento do Portfólio que permitirá avaliar a efetividade do Portfólio relativa ao alinhamento com a estratégia da Força. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 11.

I - o EPEx, em conjunto com a 6ª e 7ª Subchefia do EME, realiza estudo sobre as seguintes informações a respeito dos componentes do Portfólio Estratégico do Exército:

a) planejamento e execução física;

b) planejamento e execução orçamentária;

c) informações sobre os cronogramas;

d) capacidades e benefícios elencados nos planos de realização de benefícios dos programas estratégicos do Exército; e

e) entregas elencadas no planejamento dos programas/projetos estratégicos do Exército;

II - após o estudo das informações acima, o EPEx estrutura o painel de indicadores do Plano de Desempenho do Portfólio;

III - o EPEx prepara o Plano de Desempenho do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo a ser definido por portaria específica, e o entrega ao Chefe do EME como subsídio para apresentar na reunião do CONSURT;

IV - após a reunião do CONSURT e decisões do Comandante do Exército a respeito do referido Portfólio, o Plano de Desempenho é atualizado pelo EPEx; e

V - após a confecção, pelo EPEx, do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e anexos, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME.

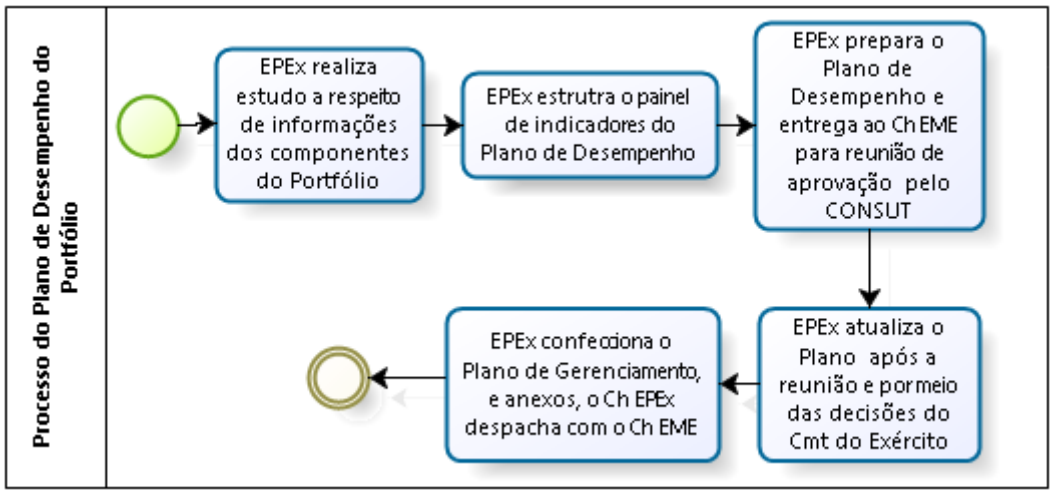


Figura 11 - Processo do Plano de Desempenho do Portfólio

Art. 57. O Processo do Plano de Comunicação do Portfólio tem por objetivo criar o documento anexo ao Plano de Gerenciamento do Portfólio que definirá quais informações a respeito do Portfólio devem ser passadas, por quem, para quem, quando e de que forma, além de comunicar os principais eventos de gerenciamento do Portfólio às partes interessadas. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 12.

I - o EPEx realiza o estudo das partes interessadas dos componentes do Portfólio Estratégico do Exército e outras, elencando as mais influentes no processo para o gerenciamento do Portfólio;

II - de acordo com as diversas expectativas das partes interessadas elencadas, são definidos os meios de comunicação, a periodicidade e o formato da distribuição das informações;

III - o EPEx prepara a minuta do Plano de Comunicação do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo constante do Anexo "G", e despacha ao Chefe do EME como subsídio para possíveis demandas que venham a surgir durante a reunião de aprovação pelo CONSURT;

IV - após a reunião do CONSURT e decisão do Comandante do Exército a respeito do Portfólio, o Plano de Comunicação é atualizado pelo EPEx; e

V - após a confecção pelo EPEx do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e anexos, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME.

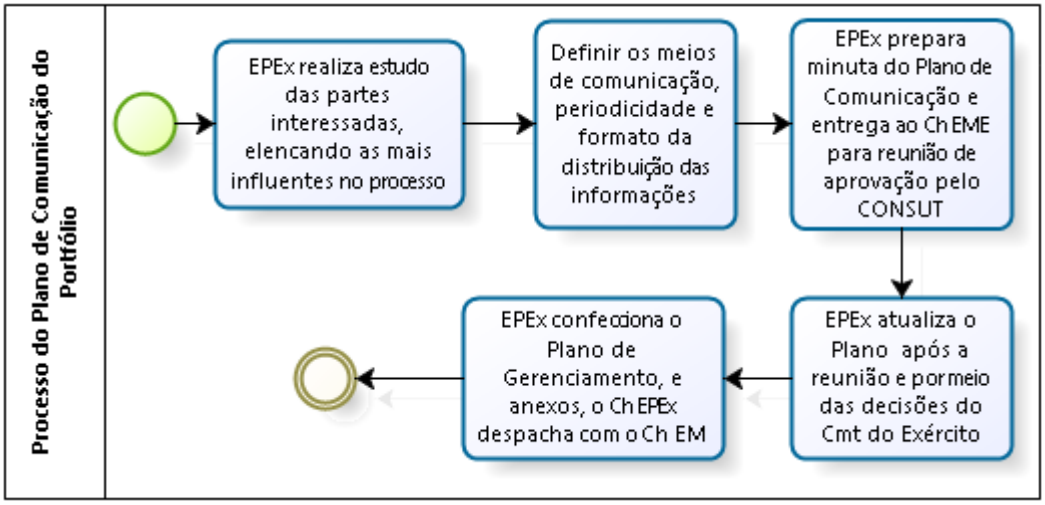


Figura 12 - Processo do Plano de Comunicação do Portfólio

Art. 58. O Processo do Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio tem por objetivo criar o documento anexo ao Plano de Gerenciamento do Portfólio que conterá informações relativas à identificação, à análise, à priorização e ao tratamento dos riscos do Portfólio. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 13.

I - o EPEx e a 7ª Subchefia realizam o estudo dos riscos dos componentes do Portfólio Estratégico do Exército e outros, identificando, analisando e priorizando os mais importantes para o gerenciamento do Portfólio;

II - o EPEx e a 7ª Subchefia elencam as ações para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades;

III - o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército poderá adotar uma reserva de contingência para respostas aos riscos elencados;

IV - o EPEx e a 7ª Subchefia preparam a minuta do Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com o modelo constante do Anexo "H", e entregam ao Chefe do EME como subsídio para possíveis demandas que venham a surgir durante a reunião do CONSURT;

V - após a reunião do CONSURT e decisão do Comandante do Exército a respeito do referido Portfólio, o Plano de Gerenciamento de Riscos é atualizado pelo EPEx;

VI - após a confecção do Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército e anexos, o Chefe do EPEx despacha os referidos documentos para assinatura do Chefe do EME;

VII - o Chefe do EPEx despacha as minutas do Plano e anexos com o Chefe do EME;

VIII - o Chefe do EME ratifica ou retifica as minutas e aprova o Plano; e

IX - o Plano é publicado em portaria do EME.

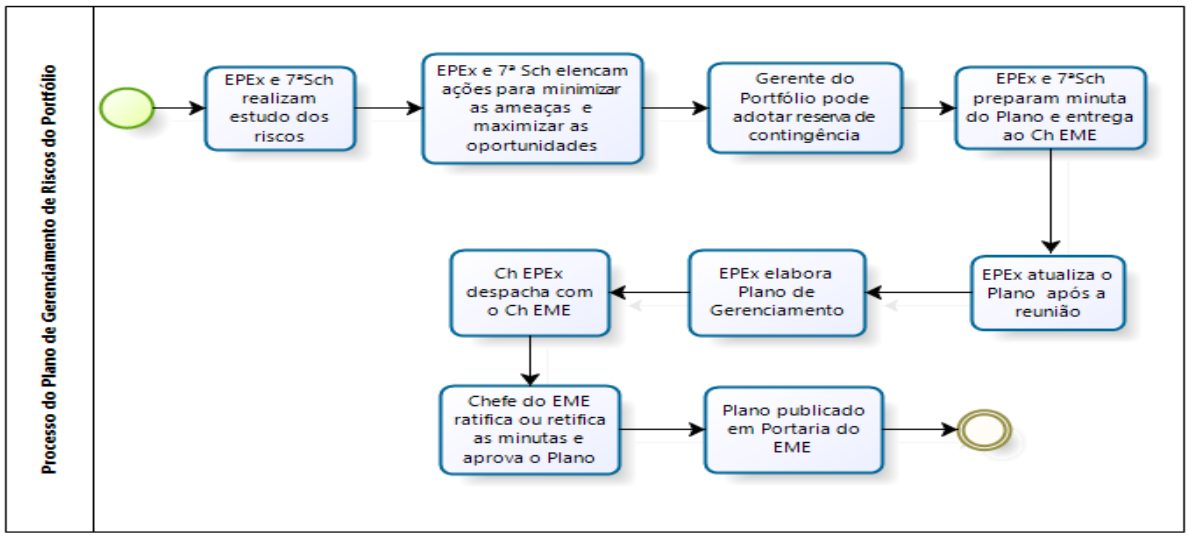


Figura 13 - Processo do Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio

Seção IV
Grupo de Processos de Execução

Art. 59. O Grupo de Processos de Execução tem por objetivo executar as ações previstas para a gerência do Portfólio, tendo como base o planejamento previsto no Plano de Gerenciamento do Portfólio e seus anexos. O referido grupo de processos pode ser visto na Figura 14.

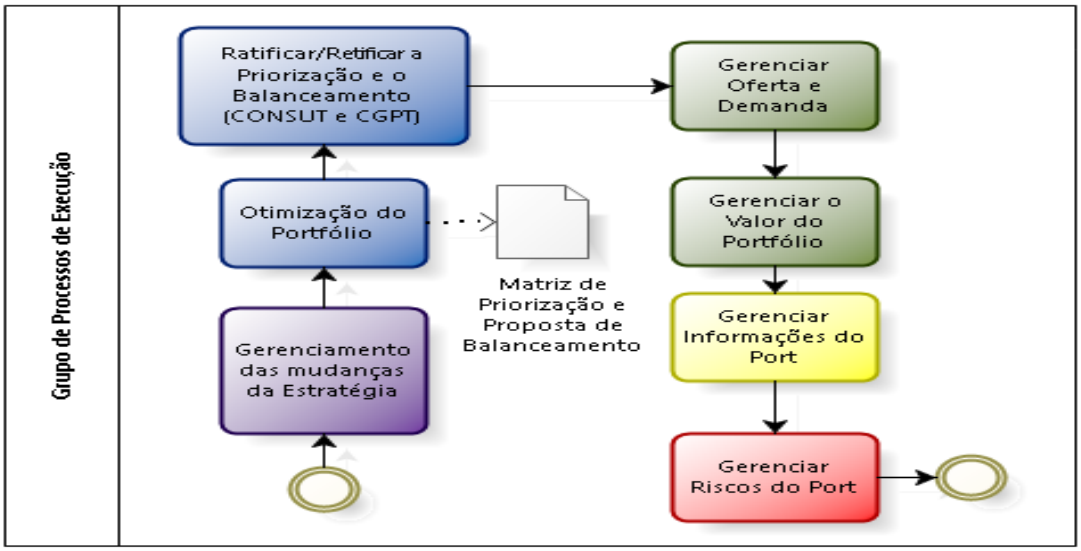


Figura 14 - Grupo de Processos de Execução

Art. 60. O Processo de Gerenciamento das Mudanças da Estratégia tem por objetivo verificar necessidades de otimização do Portfólio decorrentes de mudanças na estratégia da Força. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 15.

I - a mudança de estratégia da Força poderá ser concretizada:

a) após assessoramento do CONSURT e decisões do Comandante do Exército; e

b) por mudanças no PEEx.

II - após receber o documento oficial com as mudanças na estratégia da Força, o EPEx realizará estudos abordando as consequências e reflexos no Portfólio Estratégico do Exército, contendo, no mínimo, os seguintes itens:

a) necessidades de mudança na priorização dos componentes do Portfólio;

b) inserção de programas/projetos;

c) retirada de programas/projetos; e

d) interrupção temporária de programas/projetos.

III - após realizar os estudos, havendo necessidade de otimização do Portfólio, passa-se para o processo a seguir.

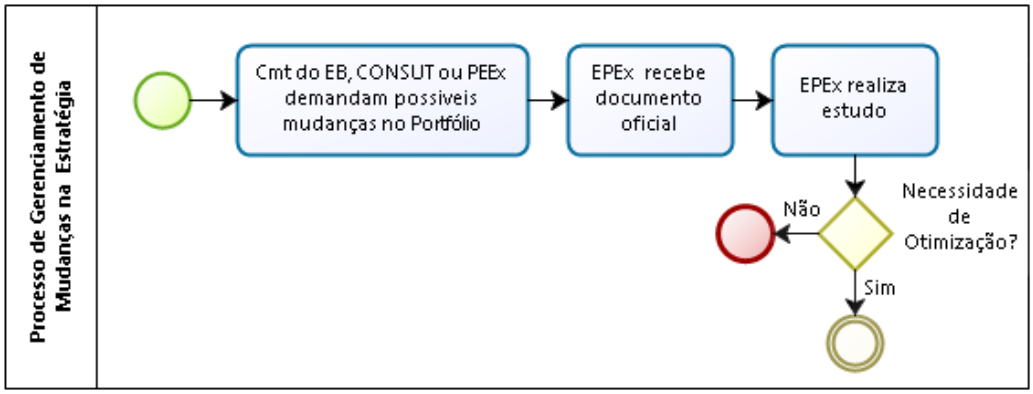


Figura 15 - Processo de Gerenciamento Implicações de Mudanças na Estratégia

Art. 61. O Processo de Otimização do Portfólio tem por objetivo buscar uma melhor utilização dos diversos recursos (pessoal, material, financeiro, etc.), a fim de otimizar o desempenho do Portfólio, por meio de uma proposta de priorização dos componentes e consequente balanceamento dos recursos com base nessa priorização. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 16.

I - com o estudo realizado no processo anterior, e de posse das informações sobre a disponibilidade de recursos no Portfólio, o EPEx relata uma proposta de balanceamento contendo:

a) a nova priorização dos componentes do Portfólio, de acordo com critérios preestabelecidos; e

b) a nova distribuição de recursos físicos, humanos e financeiros conforme priorização.

II - o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército despacha a proposta de balanceamento para aprovação do Gerente do Portfólio.

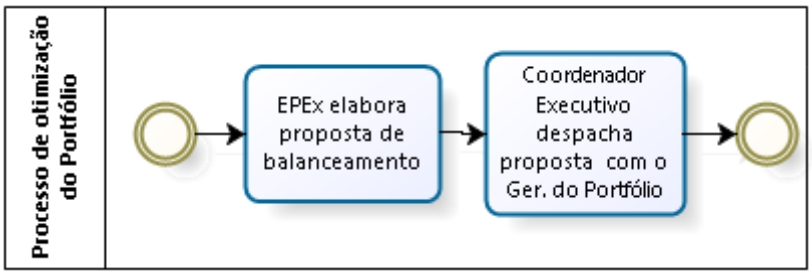


Figura 16 - Processo de Otimização do Portfólio

Art. 62. O Processo de ratificar ou retificar a Priorização e o Balanceamento tem por objetivo a aprovação ou não do balanceamento do Portfólio sugerida na proposta. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 17.

I - o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército recebe a proposta de balanceamento do Portfólio e realiza as análises;

II - o Gerente do Portfólio ratifica ou retifica a priorização e o balanceamento;

III - caso julgue conveniente, o Gerente do Portfólio apresenta a priorização e o balanceamento ao CONSURT a fim de obter mais subsídios para assessorar o Comandante do Exército; e

IV - após a decisão, a priorização e o balanceamento são registrados em ata, devendo uma cópia permanecer no EPEx.

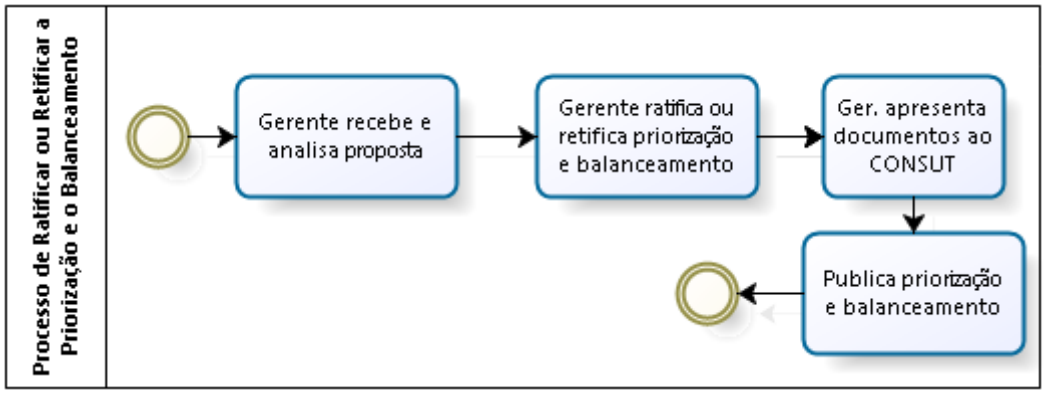


Figura 17 - Processo de Ratificar ou Retificar a Priorização e o Balanceamento

Art. 63. O Processo de Gerenciar Oferta e Demanda tem por objetivo realizar a distribuição de recursos e ajustes necessários no Portfólio, consequentes do balanceamento aprovado. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 18.

I - após a publicação da priorização e balanceamento do Portfólio, setores do EME tomam as medidas necessárias para a distribuição dos recursos de acordo com a decisão, dentro de suas respectivas esferas de atribuição;

II - o EPEx atualiza os documentos de gestão do Portfólio Estratégico do Exército para assinatura do Gerente do Portfólio; e

III - os gerentes de programas/projetos estratégicos do Exército adaptam suas ações de acordo com a distribuição dos recursos humanos, físicos e financeiros.

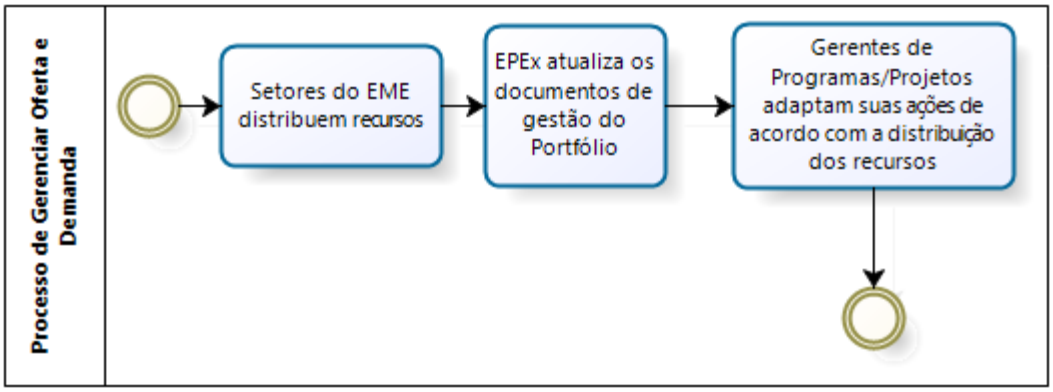


Figura 18 - Processo de Gerenciar Oferta e Demanda

Art. 64. O Processo de Gerenciar o Valor do Portfólio tem por objetivo avaliar a efetividade do Portfólio relativa ao alinhamento com a estratégia da Força, utilizando-se das informações dos indicadores do Plano de Desempenho do Portfólio e outras. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 19.

I - na periodicidade estipulada pelo Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, ou quando solicitado pelo Coordenador Executivo, as equipes de gerenciamento dos componentes do Portfólio Estratégico do Exército enviam ao EPEx os relatórios de situação dos projetos/programas, conforme modelo padronizado no Anexo "I" (Relatório de Situação de Programa Estratégico do Exército);

II - de posse dos dados dos projetos/programas, o EPEx valida as informações constantes dos relatórios;

III - com as informações validadas, o EPEx consolida os resultados no painel de indicadores do Plano de Desempenho do Portfólio;

IV - o EPEx realiza a análise dos indicadores do Portfólio para avaliação do valor do Portfólio; e

V - o Chefe do EPEx reporta o valor do Portfólio ao Chefe do EME, enviando o painel de indicadores preenchido e a respectiva análise.

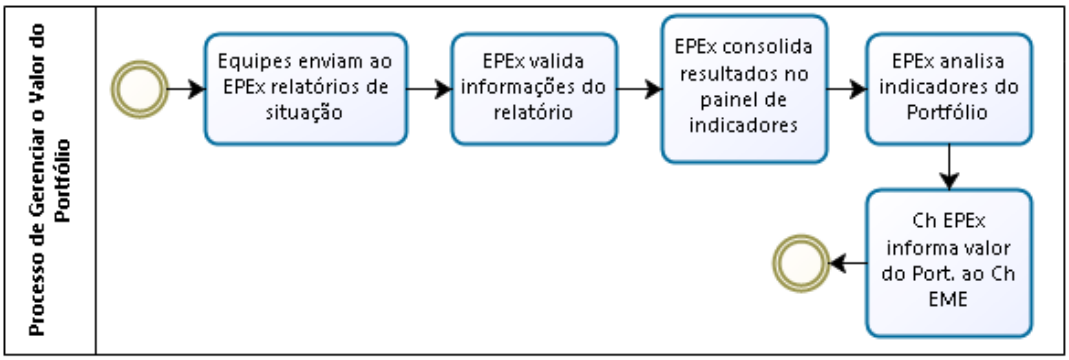


Figura 19 - Processo de Gerenciar o Valor do Portfólio

Art. 65. O Processo de Gerenciar Informações do Portfólio tem por objetivo transmitir as informações referentes ao Portfólio com oportunidade e da forma mais adequada às diversas partes interessadas, de acordo com as respectivas expectativas. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 20.

I - conforme estabelecido no Plano de Comunicação do Portfólio, o Gerente do Portfólio, o Coordenador Executivo e o EPEx recebem, consolidam e distribuem, em tempo oportuno, as informações pertinentes ao Portfólio, de acordo com as respectivas expectativas das principais partes interessadas;

II - os documentos gerados são armazenados nos respectivos repositórios do EPEx e de outros setores para consulta quando necessário; e

III - as informações relativas a algum projeto ou programa componente do Portfólio Estratégico do Exército poderão ser repassadas a público externo ao EME e ao Exército preferencialmente pelo EPEx, a fim de garantir a unidade de comunicação e a padronização da informação.

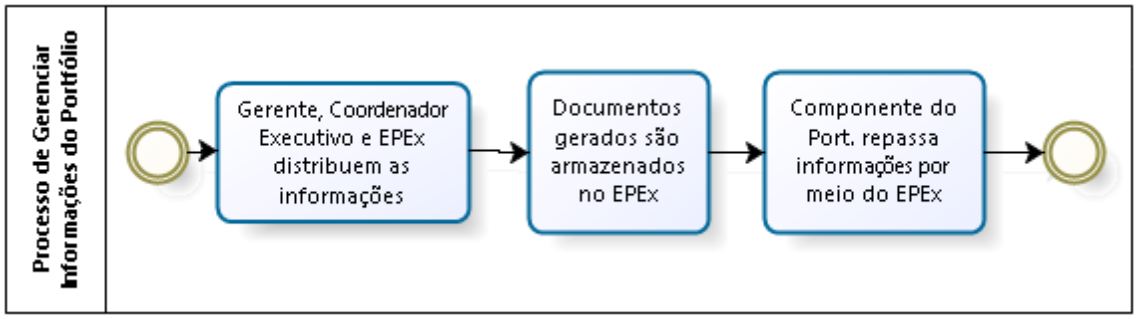


Figura 20 - Processo de Gerenciar Informações do Portfólio

Art. 66. O Processo de Gerenciar os Riscos do Portfólio tem por objetivo realizar as ações planejadas no Plano de Gerenciamento de Risco do Portfólio, a fim de maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, bem como identificar e tratar novos riscos. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 21.

I - o EPEx e a 7ª Subchefia realizam o acompanhamento dos riscos elencados no Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio, relatando ao Coordenador Executivo do Portfólio a situação dos riscos;

II - o EME, por proposta do EPEx e da 7ª Subchefia, em tempo oportuno, aciona as diversas partes interessadas responsáveis pelas ações de respostas aos riscos;

III - conforme estabelecido no Plano, as ações de respostas aos riscos são implementadas pelas diversas partes interessadas, de acordo com a priorização estabelecida;

IV - o EPEx e a 7ª Subchefia avaliam a eficácia das respostas aos riscos ocorridos;

V - periodicamente, o EPEx e a 7ª Subchefia atualizam o Plano, identificando novos riscos, tratando riscos residuais e atualizando informações a respeito dos riscos constantes; e

VI - quando for o caso, o Coordenador Executivo do Portfólio despacha o novo Plano com o Gerente do Portfólio.

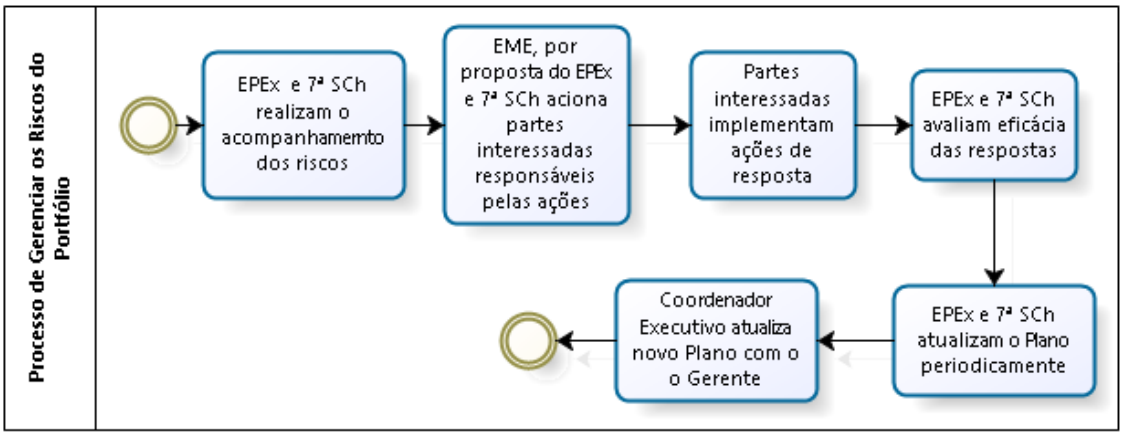


Figura 21 - Processo de Gerenciar Riscos do Portfólio

Seção V
Grupo de Processos de Controle

Art. 67. O Grupo de Processos de Controle tem por objetivo realizar a parte de acompanhamento e controle do portfólio, como também gerenciar as mudanças. O referido grupo de processos pode ser visto na Figura 22.

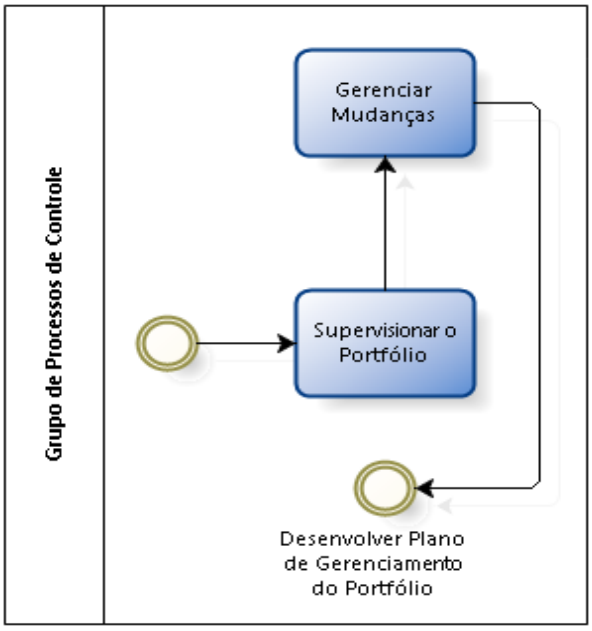


Figura 22 - Grupo de Processos de Controle

Art. 68. O Processo de Supervisionar o Portfólio tem por objetivo realizar o monitoramento e controle do Portfólio, comparando os resultados da execução com o planejado no Plano de Gerenciamento do Portfólio e seus anexos, a fim de serem identificados desvios e, se for o caso, serem adotadas ações preventivas e corretivas. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 23.

I - o EPEx recebe e analisa os relatórios de situação dos projetos/programas componentes do Portfólio e outras informações disponíveis;

II - após a análise, o EPEx, consultando o Plano de Gerenciamento do Portfólio, monitora a execução, comparando com o planejado, visando verificar as entregas, capacidades e benefícios gerados;

III - o EPEx, consultando o PEEx, monitora a execução comparando com o planejado, visando verificar o alinhamento estratégico e o atingimento dos OEE; e

IV - após as análises, o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército informa ao gerente a situação do Portfólio.

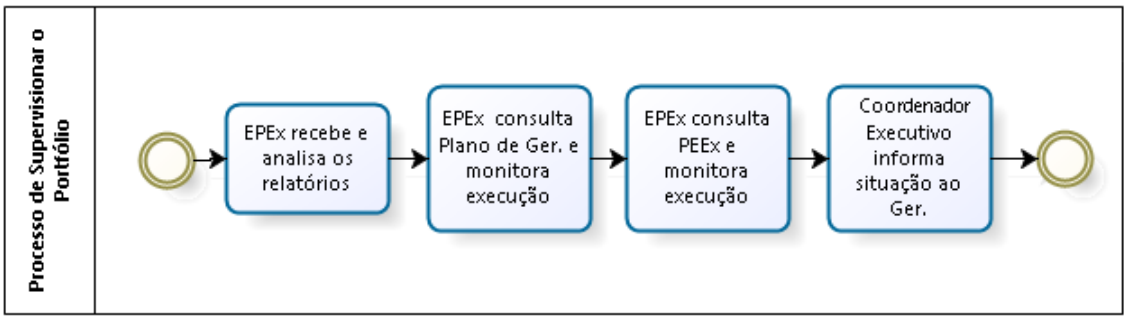


Figura 23 - Processo de Supervisionar o Portfólio

Art. 69. O Processo de Gerenciar Mudanças tem por objetivo aprovar ou reprovar, por meio de um processo formal e controlado, as mudanças identificadas como necessárias e/ou solicitadas pelas diversas partes interessadas relativas ao Portfólio, bem como acompanhar os reflexos das implementações dessas mudanças. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 24.

I - o próprio ODG identifica uma necessidade de mudança e/ou a parte interessada propõe ao EME uma mudança no Portfólio, detalhando a solicitação e motivos;

II - o EPEx, ouvidas as outras subchefias do EME, avalia o impacto global da mudança no Portfólio Estratégico do Exército e propõe um parecer de mudança;

III - o Chefe do EPEx despacha todo o processo com o Chefe do EME;

IV - o Chefe do EME decide pela implementação ou não da mudança solicitada, podendo, se desejar, encaminhar ao CONSURT para assessoramento ao Comandante do Exército;

V - o EPEx informa a decisão do Chefe do EME às partes interessadas; e

VI - caso aprovada a mudança, o EME toma as providências para a implementação da mesma.

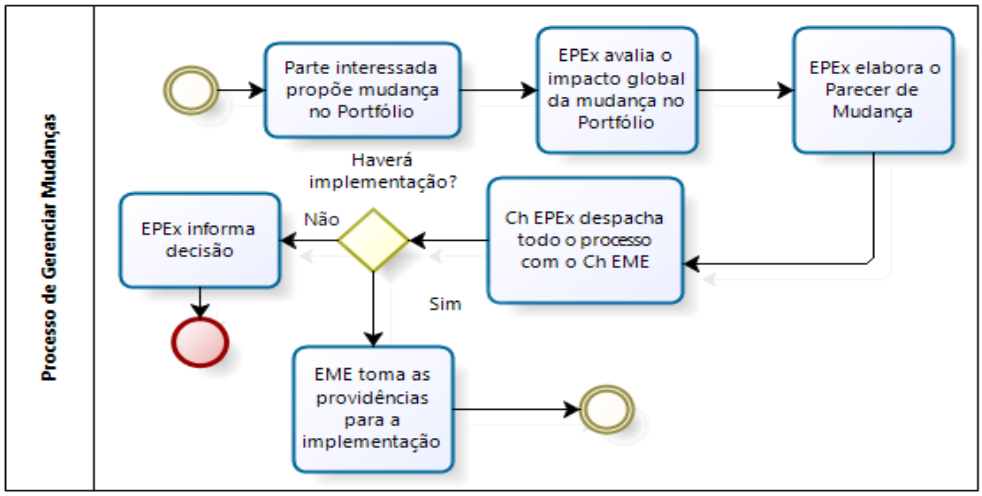


Figura 24 - Processo de Gerenciar Mudanças

CAPÍTULO VIII
DO GERENCIAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO

Seção I
Autoridade Patrocinadora, Gerentes e Supervisores dos Programas Estratégicos do Exército

Art. 70. A AP de um programa estratégico do Exército será o Chefe do EME ou a autoridade por ele designada na respectiva Diretriz de Implantação.

Parágrafo único. Independentemente da localização, estrutura e subordinação de um Programa Estratégico do Exército, não deve haver prejuízo para o fluxo de informações e relatórios entre o EPEx e as equipes de gerenciamento, tendo em vista a incumbência do EPEx de ser responsável por atualizar o CONSURT, o Chefe do EME e o Comandante do Exército a respeito do andamento do Portfólio Estratégico do Exército.

Art. 71. A escolha dos gerentes de programas e projetos estratégicos deve levar em consideração a necessidade eventual de acesso a oficiais de alto posicionamento na escala hierárquica e as capacidades de articulação e de acesso do oficial escolhido, entre outros fatores.

Art. 72. Sempre que o gerente de um Programa Estratégico do Exército for um oficial-general, o supervisor deverá ser um oficial superior e, em princípio, com conhecimentos em gerência de programa. Caso o supervisor não tenha esta competência, deverá ser buscada no decorrer do andamento do projeto/programa.

Seção II
Gerentes dos Projetos Estratégicos do Exército

Art. 73. Os gerentes dos projetos estratégicos do Exército terão as mesmas atribuições contidas nas NEGAPEB, porém deverão atender às peculiaridades da governança do Portfólio Estratégico do Exército.

CAPÍTULO IX
DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

Seção I
Conselho Superior de Racionalização e de Transformação

Art. 74. Quanto à gerência dos Programas Estratégicos do Exército, cabe ao CONSURT, ouvido o CGPT e o EPEx, assessorar o Comandante do Exército nas decisões de:

I - inserção ou retirada de Programa Estratégico no Portfólio Estratégico do Exército; e

II - inserção ou retirada de projetos integrantes dos programas.

Parágrafo único. O CONSURT poderá assessorar o Comandante do Exército na decisão de fundir, desmembrar, realocar, encerrar ou interromper temporariamente Programas Estratégicos do Exército sempre que o Gerente do Portfólio entender que deve consultar o Conselho para estes fins.

Seção II
Comitê Gestor do Processo de Transformação

Art. 75. Quanto à gerência dos Programas Estratégicos do Exército, cabe ao CGPT, ouvido o EPEx, assessorar o CONSURT nas proposições de:

I - inserção ou retirada de Programa Estratégico no Portfólio Estratégico do Exército; e

II - inserção ou retirada de projetos/subprogramas integrantes dos programas.

Seção III
Escritório de Projetos do Exército

Art. 76. Quanto à gerência dos Programas Estratégicos do Exército, cabe ao EPEx:

I - analisar tecnicamente, à luz de todo o Portfólio Estratégico do Exército:

a) a Declaração de Escopo do Programa e seus anexos;

b) o Plano de Gerenciamento do Programa e seus anexos;

c) o Plano de Gerenciamento das Tranches e seus anexos;

d) os Relatórios de Situação do Programa; e

e) o Termo de Encerramento do Programa.

II - armazenar e difundir as lições aprendidas de um programa para os outros programas e projetos estratégicos e também para outros setores da Força, quando conveniente;

III - receber e conferir toda a documentação do programa, quando o mesmo for cancelado ou encerrado; e

IV - propor ao Gerente do Portfólio a interrupção temporária de programa.

Parágrafo único. Os documentos de planejamento do programa (Declaração de Escopo com anexos e Plano de Gerenciamento do Programa com anexos) e da tranche (Plano de Gerenciamento da Tranche e anexos) devem ser enviados ao EPEx, para que o escritório confeccione o respectivo Parecer de Assessoramento, que deverá ser levado para despacho o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército.

Seção IV
Gerentes e Supervisores dos Programas Estratégicos do Exército

Art. 77. O Gerente de um programa estratégico do Exército é o responsável pelas ações que levarão ao alcance dos benefícios, sendo escolhido pela AP.

§ 1º O Gerente de um Programa Estratégico do Exército poderá ser designado exclusivamente para essa função, ou recebê-la como encargo adicional.

§ 2º A equipe de gerenciamento do programa será constituída de acordo com as peculiaridades, e seus integrantes estarão diretamente subordinados ao Gerente do Programa.

Art. 78. No processo de seleção do Gerente, os seguintes aspectos devem ser considerados:

I - conhecimento técnico a respeito da área de atividade em que o programa será desenvolvido;

II - conhecimento sobre a atividade de gerenciamento de projetos e de programas, preferencialmente;

III - ligação funcional com a área de atividade do programa;

IV - compatibilidade hierárquica com a amplitude do programa e com o envolvimento de outros órgãos da administração militar; e

V - servir em local que facilite o desempenho de sua função de Gerente do Programa.

Parágrafo único. Os atributos acima mencionados devem também ser observados por ocasião da seleção dos integrantes da equipe de gerenciamento do programa.

Art. 79. O Gerente de Programa estratégico do Exército terá as seguintes responsabilidades, dentre outras específicas e inerentes a cada programa:

I - coordenar, controlar e supervisionar os trabalhos de sua equipe de gerenciamento e de seus projetos/subprogramas integrantes, de modo a otimizar o emprego dos recursos de pessoal, de materiais e financeiros;

II - propor ou designar os integrantes da equipe de gerenciamento, atribuindo-lhes responsabilidades específicas para a implementação do programa;

III - solicitar formalmente a outras organizações envolvidas no programa a indicação de representantes que passarão a compor a equipe do programa, bem como a designação dos gerentes setoriais;

IV - elaborar, juntamente com sua equipe de gerenciamento, a Declaração de Escopo do Programa, submetendo-a à aprovação da AP, no sentido de verificar o seu alinhamento com os objetivos que nortearam a implantação do programa e ajustar-se aos recursos disponíveis;

V - elaborar o Plano do Programa e os anexos, quando julgados necessários, submetendo-os à aprovação da AP;

VI - realizar as ligações com os diversos órgãos participantes do programa;

VII - realizar reuniões de coordenação com o supervisor e com a equipe de gerenciamento do programa;

VIII - promover a avaliação do programa, por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade do empreendimento;

IX - coordenar e controlar as atividades referentes ao programa, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos;

X - promover a cooperação entre os órgãos participantes, por intermédio dos gerentes setoriais dos mesmos;

XI - realizar o acompanhamento físico-financeiro da implantação do programa;

XII - caso necessário, propor as mudanças no programa à autoridade que determinou a sua implantação;

XIII - prestar contas periodicamente à autoridade que determinou a implantação do programa, por intermédio do canal de comando, mediante a emissão do Relatório de Situação do Programa;

XIV - delegar competência ao supervisor, quando for o caso;

XV - realizar o acompanhamento da aplicação da dotação orçamentária em consonância com a finalidade prevista na descentralização do crédito;

XVI - coordenar, controlar, fiscalizar e monitorar os projetos/subprogramas integrantes do programa, por intermédio de reuniões periódicas formalmente registradas em ata, visitas de orientação e demais ações julgadas pertinentes para o monitoramento dos projetos/subprograma; e

XVII - determinar a inclusão de dados na ferramenta de tecnologia da informação para gerenciamento de programas/projetos, a fim de proporcionar o acompanhamento, coordenação e controle.

Art. 80. O supervisor de Programa Estratégico do Exército terá as seguintes responsabilidades, dentre outras específicas, inerentes a cada programa:

I - representar o Gerente do Programa, caso necessário;

II - secundar o gerente na execução das atividades previstas no art. 78 destas Normas;

III - supervisionar o programa quanto ao *status* de desenvolvimento de suas diversas etapas;

IV - identificar e comunicar ao gerente fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de implantação, propondo ajustes e correções, caso necessário;

V - manter estreita ligação com os gerentes setoriais em outros órgãos; e

VI - submeter à aprovação do gerente todos os documentos elaborados.

Seção V
Gerentes e Supervisores dos Projetos/Subprogramas Integrantes dos Programas Estratégicos do Exército

Art. 81. Os gerentes e supervisores dos projetos/subprogramas integrantes de programas estratégicos do Exército terão as mesmas atribuições contidas nas NEGAPEB, porém deverão atender às peculiaridades da governança de um programa estratégico do Exército.

§ 1º O Gerente de projetos/subprogramas integrante de um programa estratégico do Exército deverá ser, em princípio, de nível hierárquico inferior ao Gerente do Programa.

§ 2º O supervisor de projetos/subprogramas integrante de um Programa Estratégico do Exército deverá ser de nível hierárquico inferior ao Gerente destes projetos/subprogramas.

Seção VI
Gerentes Setoriais

Art. 82. Na gerência de um Programa Estratégico do Exército, cabe ao gerente setorial:

I - inteirar-se dos objetivos, do escopo, das entregas, das capacidades e dos benefícios propostos pelo programa e pelos projetos/subprogramas integrantes, bem como do cronograma de marcos do programa, que definirá o tempo em que os objetivos e os benefícios serão alcançados;

II - identificar as mudanças necessárias nos diversos processos e setores de seu Órgão, a fim de adequá-lo aos novos processos que deverão ser implementados em decorrência das entregas dos projetos/subprogramas integrantes, das capacidades pretendidas e dos benefícios elencados do programa;

III - trabalhar em estreita parceria com o Gerente do Programa, para que os objetivos e os benefícios sejam alcançados;

IV - inteirar-se dos relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes e do programa;

V - reportar periodicamente ao Gerente do Programa a situação da preparação dos setores envolvidos para o recebimento das entregas dos projetos/subprogramas integrantes e dos benefícios do programa;

VI - assessorar a alta administração de seu respectivo órgão quando ativada a estrutura de mudança do programa, avaliando os impactos que as mudanças propostas de escopo, custo, tempo e/ou qualidade trarão para o alcance dos benefícios pretendidos para o órgão; e

VII - acompanhar as entregas finais dos projetos/subprogramas Integrantes e assessorar a alta administração do Órgão na validação ou não dos benefícios advindos dessas entregas.

Art. 83. O Gerente Setorial deverá conhecer ou ter condições de inteirar-se em pouco tempo, dos processos de trabalho do respectivo órgão.

§ 1º A fim de bem conduzir seu trabalho em prol do programa e do órgão a que pertence, o gerente setorial deverá ter acesso livre a todos os setores do órgão que estejam ou possam vir a estar influenciados pelas atividades, pelas capacidades e/ou benefícios pretendidos pelo programa.

§ 2º O gerente setorial deverá participar de todas as reuniões de coordenação do programa, quando convocado.

Art. 84. Mesmo um Programa Estratégico Estruturante poderá ter gerentes setoriais de outras áreas. Nesse caso, o ODS/ODOp/C Mil A responsável pelo programa solicitará a designação do gerente setorial diretamente a outra área, devendo a informação da designação ser informada ao EME.

Seção VII
Órgão de Direção Setorial, Órgão de Direção Operacional e Comando Militar de Área

Art. 85. Na gerência dos Programas Estratégicos do Exército, cabe aos ODS/ODOp e C Mil A:

I - manter o EME atualizado, com oportunidade, das ações, emprego de recursos financeiros e resultados obtidos pelo programa que estiver a seu encargo;

II - designar os gerentes setoriais, devendo essa informação ser repassada ao EME;

III - contribuir para o alcance dos objetivos dos programas;

IV - analisar e melhorar seus processos nos diversos setores, ou mesmo implementar novos processos, em decorrência das capacidades e dos benefícios a serem entregues pelo programa; e

V - por intermédio de seu gerente setorial ou não, propor, se for o caso, alterações no planejamento ou na execução do programa.

CAPÍTULO X
DO CICLO DE VIDA DO PROGRAMA

Art. 86. Ciclo de Vida do Programa é a sequência lógica dos processos, estruturados por grupos, que irá balizar a governança do Programa Estratégico do Exército. A Figura 25 apresenta o ciclo de vida de programa estratégico da Força e seus processos organizados por grupos.

Parágrafo único. No âmbito dos programas estratégicos do Exército, estas Normas preveem um Ciclo de Vida do Programa composto pelos seguintes grupos de processos: Definição, Planejamento do Programa, Planejamento da Tranche, Execução da Tranche, Controle e Encerramento, conforme a Figura 25.

Art. 87. O Ciclo de Vida do Programa tem como marco de início uma necessidade advinda do Planejamento Estratégico do Exército e como marco de encerramento a avaliação das capacidades desenvolvidas e dos benefícios alcançados, a coleta das lições aprendidas e a liberação da equipe. Em alguns casos, os benefícios só são alcançados após o encerramento do programa.

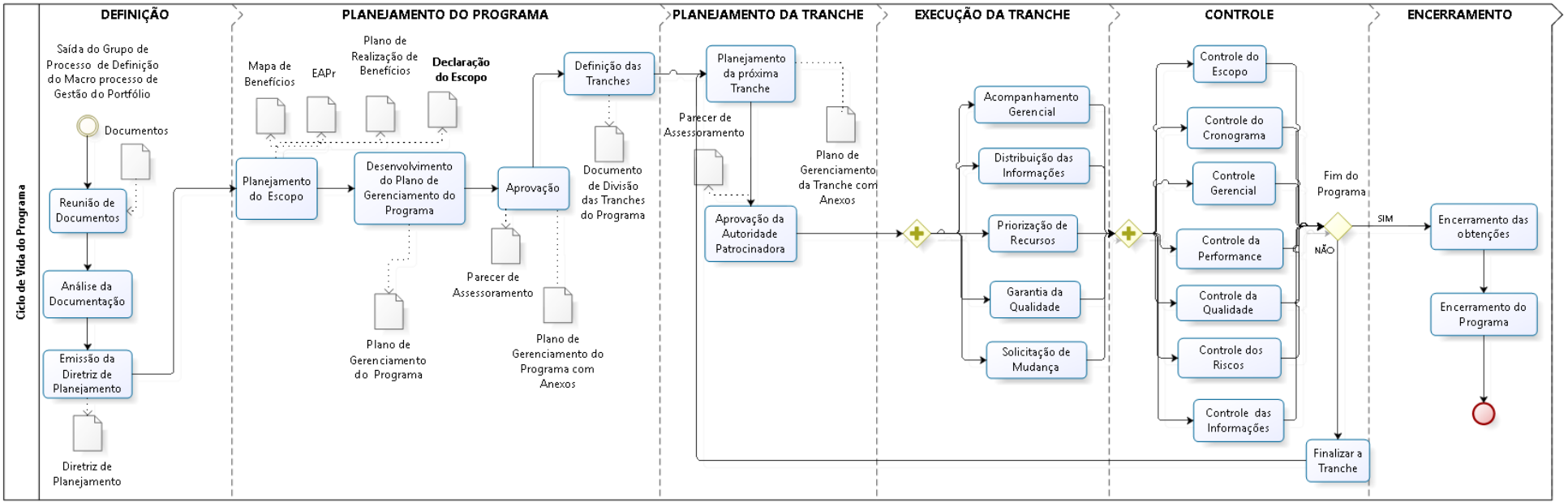


Figura 25 - Ciclo de Vida do Programa

CAPÍTULO XI
DOS PROCESSOS DE GERÊNCIA DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Seção I
Gerência dos Programas Estratégicos

Art. 88. Gerenciar programas é diferente de gerenciar projetos. Os projetos realizam entregas de produtos, serviços ou resultados, enquanto os programas realizam benefícios a fim de atender a objetivos estratégicos da Força.

Art. 89. A definição da arquitetura e dos projetos integrantes de um programa estratégico deve seguir a seguinte sequência:

I - definir os benefícios que esse programa se dispôs a realizar a fim de atingir o(s) objetivo(s) estratégico(s) constante(s) do PEEx;

II - definir quais capacidades devem ser geradas ou desenvolvidas para que os benefícios propostos sejam atingidos;

III - definir as entregas de produtos, serviços e/ou resultados que possibilitarão o alcance dessas novas capacidades, ou do aperfeiçoamento de capacidades já existentes; e

IV - baseado nos passos acima, deve-se definir quais serão os projetos/subprogramas integrantes do programa estratégico capazes de entregar os produtos, serviços ou resultados definidos no item anterior.

Art. 90. Um programa estratégico do Exército pode ter uma duração muito longa (décadas), portanto não compensa detalhar todas as suas atividades, sob pena de se ter um planejamento falho, que fatalmente terá que ser modificado várias vezes ao longo do ciclo de vida desse programa. Para evitar retrabalhos, adota-se o planejamento e execução de um programa estratégico do Exército por tranche**.**

§ 1º Tranche é a parcela do programa que realmente será executada a seguir e, por conseguinte, é a parcela que deve ser detalhada no seu planejamento. Todo o programa é visualizado, mas apenas a tranche seguinte será detalhada.

§ 2º A duração de uma tranche dependerá das necessidades de planejamento do programa e seu fluxo orçamentário. Visualiza-se, entretanto, como sugestão, que o período de 4 (quatro) anos seja adequado, por guardar coerência com os ciclos de planejamento do Plano Plurianual (PPA) e PEEx.

Seção II
Grupo de Processos de Definição

Art. 91. O Grupo de Processos de Definição tem por objetivo acolher a definição do programa aprovado no Grupo de Processos de Definição do Macroprocesso de Gestão do Portfólio Estratégico do Exército, reunindo todos os documentos e informações até então produzidos para análise por parte do Gerente do Programa, a fim de emitir suas diretrizes de planejamento à equipe do programa e dos projetos integrantes conforme Figura 26. Consiste no detalhamento dos seguintes processos: Reunião de Documentos, Análise da Documentação e Emissão da Diretriz de Planejamento.

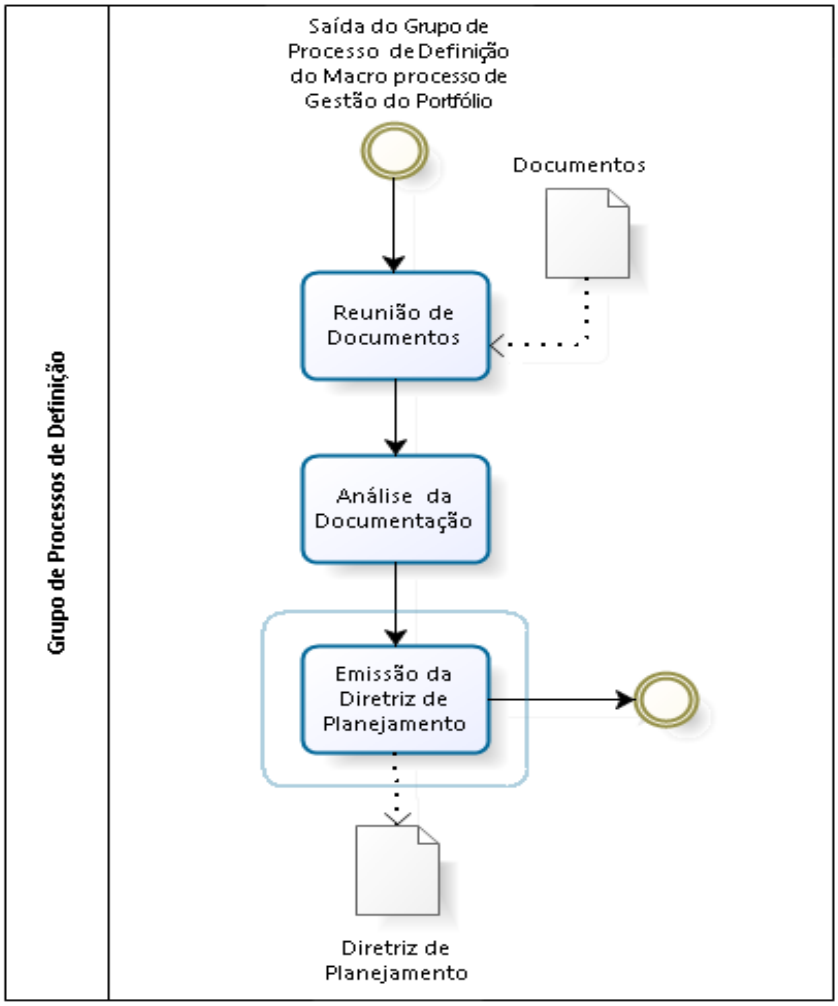


Figura 26 - Grupo de Processos de Definição

Art. 92. O processo de Reunião de Documentos tem por objetivo coletar a documentação de definição inicial do programa, a fim de permitir ao gerente condições para suas análises e estudos da situação do programa, e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 27:

I - a Diretriz de Iniciação do programa é impressa pelo EPEx e armazenada em arquivo digital no repositório em pasta específica;

II - o Estudo de Viabilidade do programa é impresso pelo EPEx e armazenado em arquivo digital no repositório em pasta específica;

III - a Diretriz de Implantação do programa é impressa pelo EPEx e armazenada em arquivo digital no repositório em pasta específica;

IV - outras informações a respeito do programa são reunidas pelo EPEx e armazenadas em arquivo digital no repositório em pasta específica; e

V - o Gerente do Programa procura o EPEx para receber a documentação e informações acima relacionadas a respeito do programa. Não havendo documentos ou informações sigilosas, os arquivos podem ser enviados digitalmente.

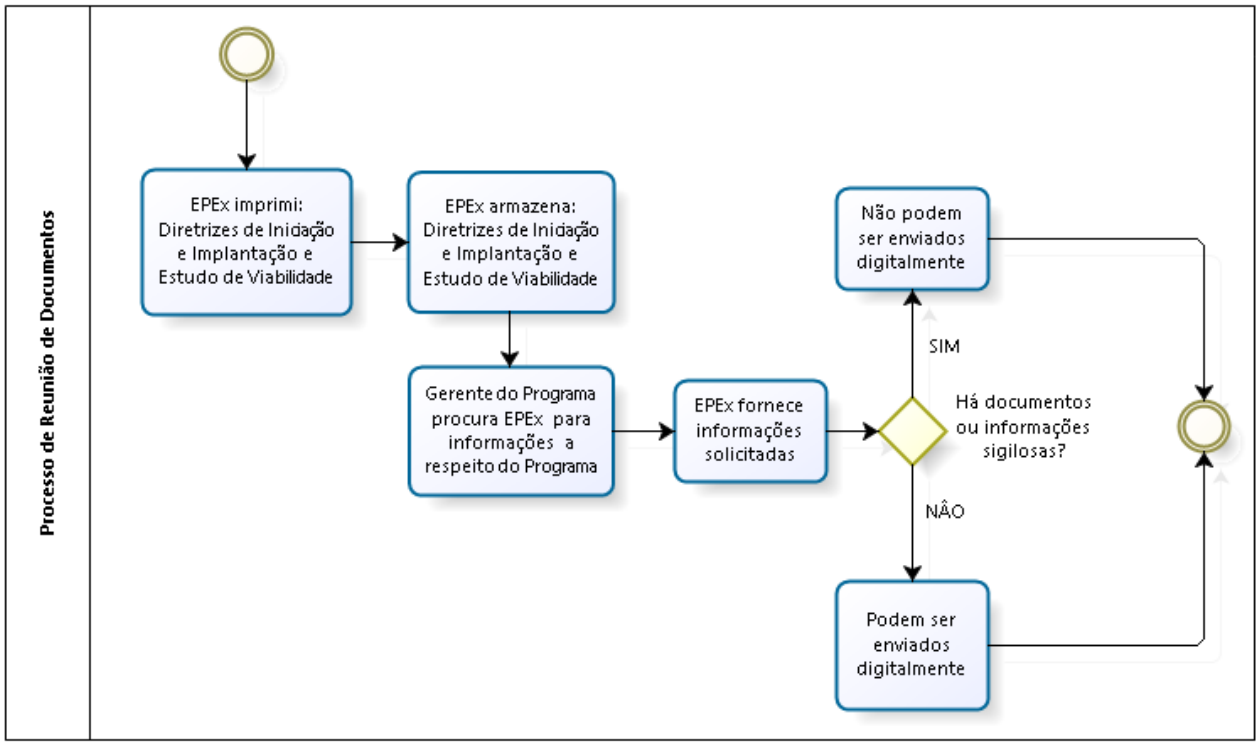


Figura 27 - Processo de Reunião de Documentos

Art. 93. O processo de Análise da Documentação tem por objetivo criar as condições intelectuais necessárias ao Gerente do Programa para que elabore as diretrizes de planejamento à sua equipe e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 28:

I - após ter acesso à documentação do programa, o gerente analisa a Diretriz de Iniciação, o Estudo de Viabilidade, a Diretriz de Implantação e outras informações, se houver, preferencialmente na ordem cronológica de confecção dos documentos; e

II - o Gerente do Programa, se for o caso, tira as dúvidas existentes com os diversos atores que se envolveram nos processos de confecção dos documentos.

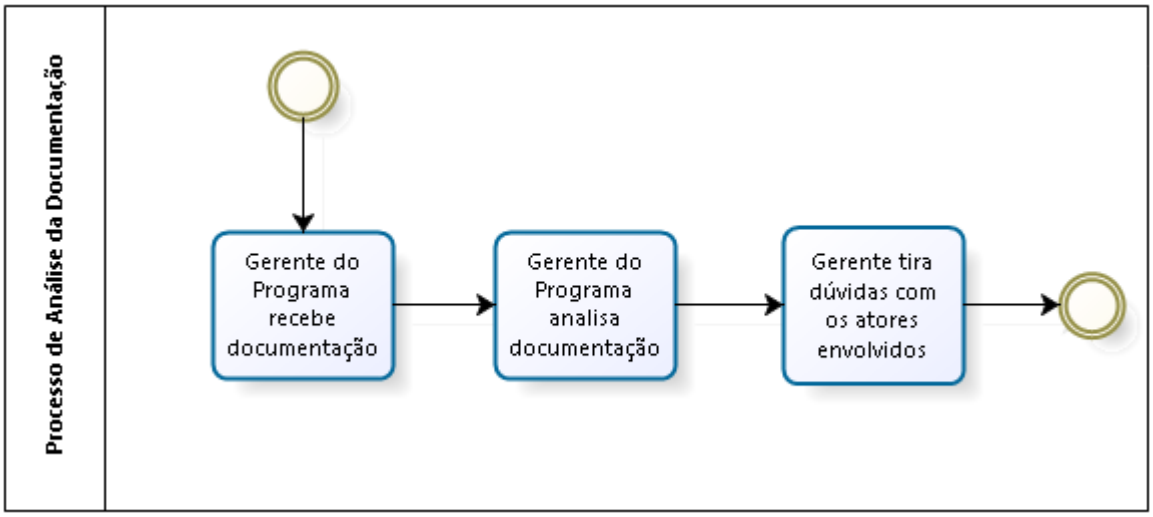


Figura 28 - Processo de Análise da Documentação

Art. 94. O processo de Emissão da Diretriz de Planejamento tem por objetivo estabelecer as diretrizes gerais do Gerente do Programa para prosseguimento dos trabalhos de sua equipe e das equipes dos projetos integrantes e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 29:

I - o Gerente do Programa, após análise de toda a documentação produzida, confecciona a Diretriz de Planejamento, que deverá referir-se a informações dos documentos anteriores já publicados e conter suas diretrizes específicas a sua equipe. Não há um modelo padronizado de Diretriz de Planejamento; e

II - o Gerente do Programa reúne as equipes do programa e dos projetos integrantes e emite suas diretrizes específicas de planejamento para o prosseguimento dos trabalhos.

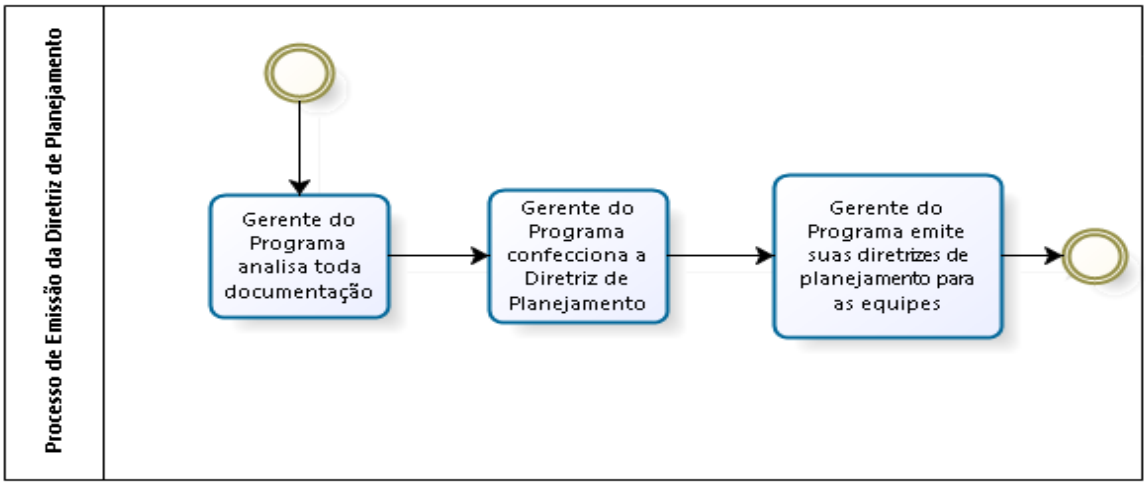


Figura 29 - Processo de Emissão da Diretriz de Planejamento

Seção III
Grupo de Processos de Planejamento do Programa

Art. 95. O Grupo de Processos de Planejamento do Programa tem por objetivo elaborar os documentos que vão servir de base para a execução, monitoramento e controle do Programa. Estes documentos consolidam as diretrizes básicas que nortearão o planejamento, a execução, controle e encerramento dos projetos/subprogramas integrantes e das tranches. Consiste no detalhamento dos seguintes processos: Planejamento do Escopo, Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Programa, Aprovação e Definição das Tranches. O fluxo desse grupo de processos pode ser visto na Figura 30.

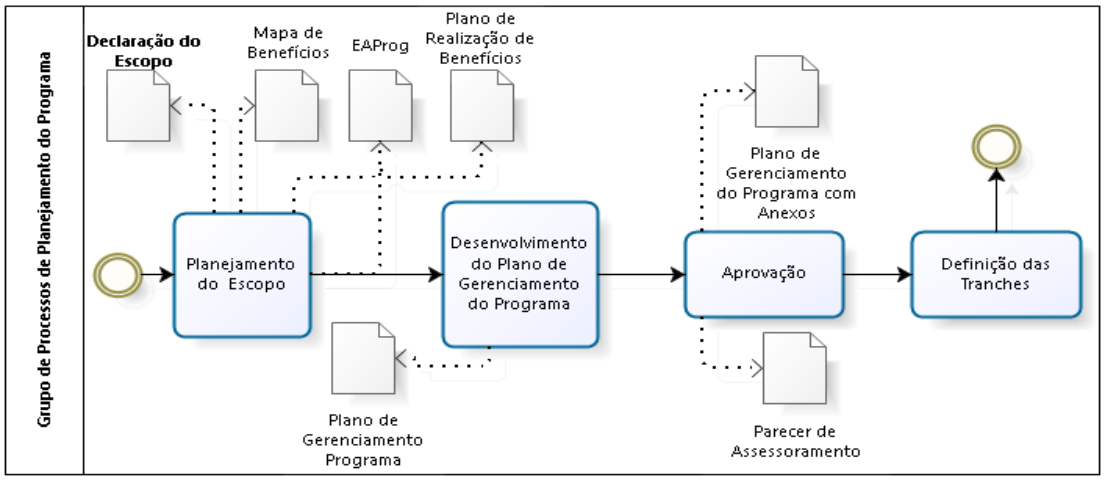


Figura 30 - Grupo de Processos de Planejamento do Programa

Art. 96. O Processo de Planejamento do Escopo tem por objetivo desenvolver a Declaração de Escopo do programa, que é o documento de referência de todo o planejamento do programa e das tranches, servindo como linha de base para consultas durante a execução, o controle e o encerramento do programa, e pode ser visto na Figura 35.

§ 1º A Declaração de Escopo do programa terá como anexos, no mínimo, o Mapa de Benefícios, a Estrutura Analítica do Programa (EAProg) e o Plano de Realização de Benefícios.

§ 2º O referido processo seguirá os seguintes passos:

I - de posse da Diretriz de Iniciação, do Estudo de Viabilidade e da Diretriz de Implantação, a equipe de gerenciamento do programa confecciona o Mapa de Benefícios, de acordo com o modelo constante no Anexo "R";

II - com o Mapa de Benefícios e as consequentes entregas visualizadas, a equipe de gerenciamento do programa constitui os projetos/subprogramas integrantes do programa;

III - após a constituição dos projetos/subprogramas integrantes, a equipe de gerenciamento do programa confecciona a EAProg, de acordo com o modelo constante no Anexo "S", e seu respectivo dicionário (modelo no Anexo "T");

IV - baseado no mapa de Benefícios, a equipe de gerenciamento do programa confecciona o Plano de Realização de Benefícios, de acordo com o modelo constante no Anexo "U"; e

V - por fim, é confeccionada a Declaração de Escopo (conforme modelo do Anexo V).

§ 3º O Mapa de Benefícios representa a relação de causa e efeito entre os benefícios do programa, as capacidades identificadas como necessárias para alcançá-los e as entregas a serem produzidas para desenvolver aquelas capacidades, conforme consta na Figura 31:

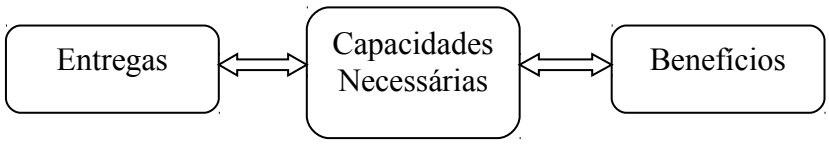


Figura 31 - Visão Geral da Relação entre Benefício, Capacidade e Entrega

§ 4º É importante que a elaboração do Mapa de Benefícios se dê a partir dos benefícios esperados, de forma que eles sejam o foco do planejamento. A Figura 32 a seguir permite melhor entendimento:

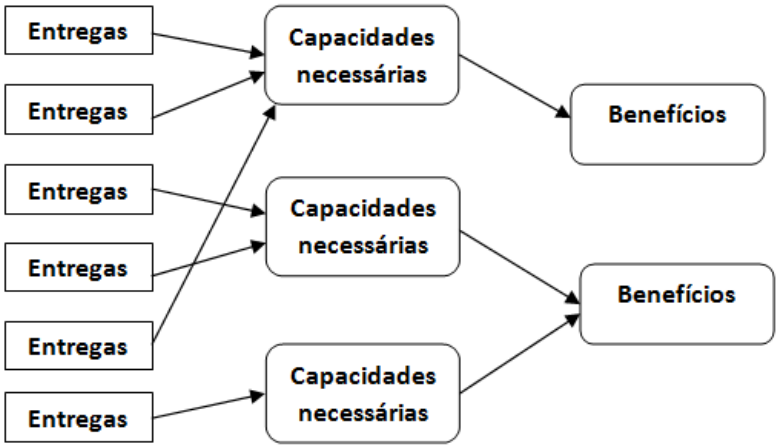


Figura 32 - Mapa de Benefícios (causa e efeito)

§ 5º O fluxo para a realização de benefícios e atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército é o seguinte:

I - os produtos, serviços ou resultados dos projetos/subprogramas integrantes do Programa Estratégico desenvolvem as capacidades necessárias, ligadas ao acrônimo DOAMEPI, permitindo sair de um estágio de capacidade inexistente ou deficitária para outro de capacidade futura desejada;

II - essas capacidades futuras viabilizarão a obtenção dos benefícios pretendidos; e

III - os benefícios, uma vez alcançados, permitirão atender a um ou mais objetivos estratégicos elencados no PEEx.

§ 6º A Figura 33 a seguir exemplifica a obtenção de um Mapa de Benefícios de Programa Estratégico do Exército.

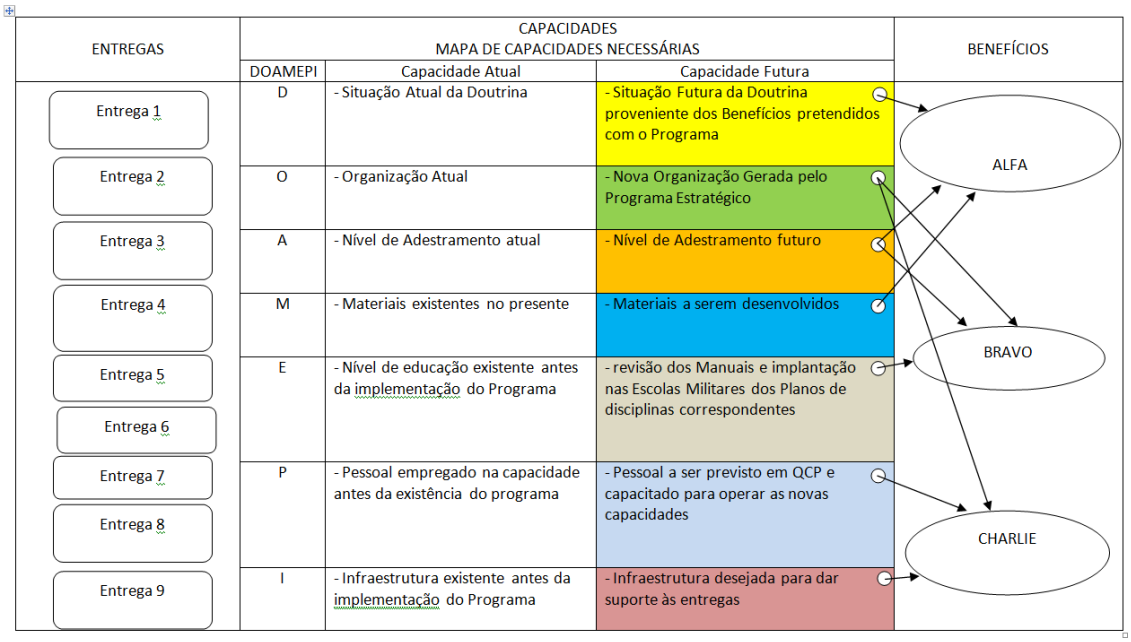


Figura 33 - Exemplo Ilustrativo de Mapa de Benefícios de Programa Estratégico do Exército

§ 7º A EAProg será confeccionada com base nos projetos/subprogramas que serão constituídos pela análise das entregas visualizadas no Mapa de Benefícios e deverá conter, de acordo com o exemplo da Figura 34:

I - no seu primeiro nível, apenas o título (nome) do Programa em uma única caixa;

II - no seu segundo nível, a gerência do programa, os títulos (nomes) dos subprogramas, dos projetos integrantes e das ações complementares, um em cada caixa;

III - no seu terceiro nível, as entregas no caso de projeto integrante, projetos no caso de subprograma; e

IV - nos caso de subprograma, haverá o quarto nível com os projetos integrantes do subprograma.

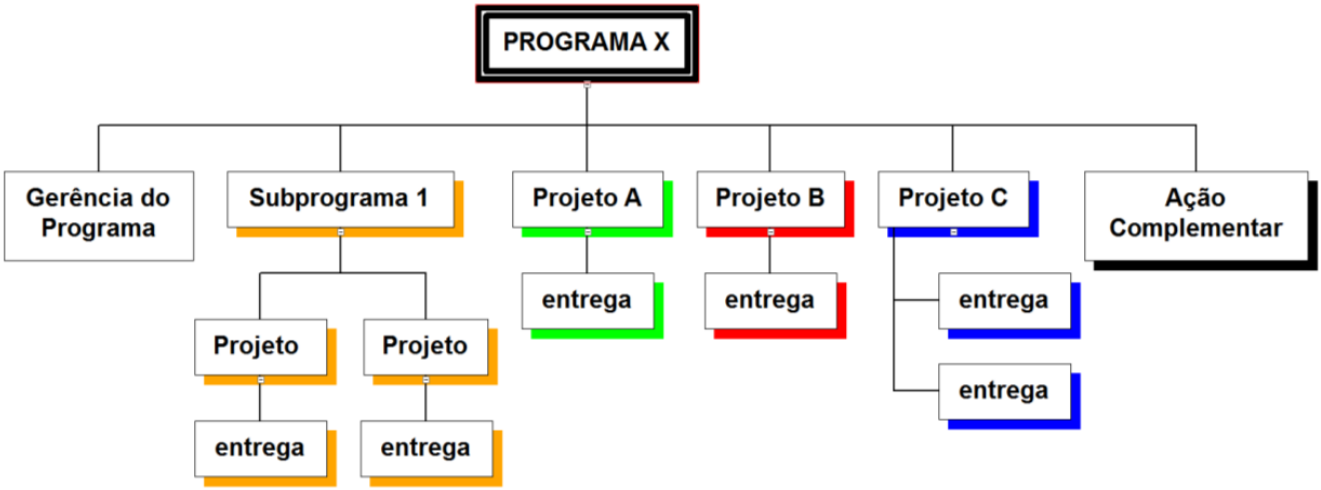


Figura 34 - Exemplo de Estrutura Analítica de Programa Estratégico do Exército

§ 8º A EAProg deverá, obrigatoriamente, ter o seu respectivo dicionário.

§ 9º A Declaração de Escopo será o documento que compilará as informações dos documentos descritos acima e será a base para a confecção do Plano de Gerenciamento do Programa, devendo conter:

I - identificação do programa, justificativa, objetivos, premissas, restrições, exclusões e os benefícios;

II - projetos/subprogramas integrantes, cada um com sua justificativa, objetivos e respectivas entregas, itens estes que deverão ser validados no planejamento dos referidos projetos/subprogramas; e

III - anexos.

§ 10. O Plano de Realização de Benefícios será o documento descritivo, baseado no Mapa de Benefícios, que explicitará como os benefícios serão alcançados por meio da execução do programa, incluindo as ações provenientes dos projetos/subprogramas integrantes.

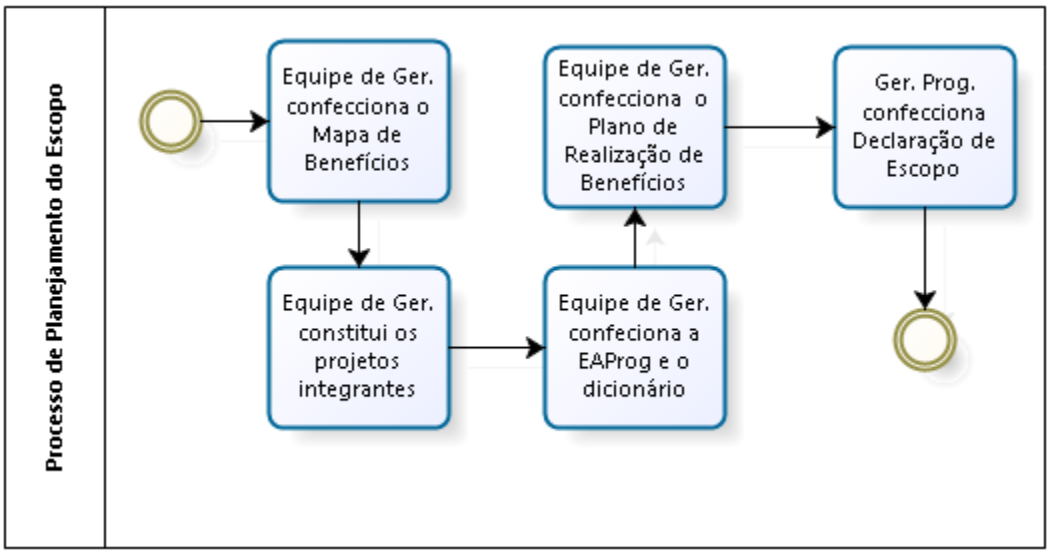


Figura 35 - Processo de Planejamento do Escopo

Art. 97. O Processo de Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Programa tem por objetivo, após a definição do escopo, definir as diretrizes gerais para planejamento dos projetos/subprogramas integrantes e das tranches do programa e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 36:

I - após a confecção da Declaração de Escopo e anexos, o Gerente do Programa, com sua equipe de gerenciamento e com os gerentes dos projetos/subprogramas integrantes já disponíveis, confecciona o Plano de Gerenciamento do Programa, consolidando as áreas de conhecimento específicas (modelo no Anexo "W").

II - a Declaração de Escopo é anexada ao Plano de Gerenciamento do Programa; e

III - o Gerente do Programa envia os documentos de planejamento para o EPEx.

Parágrafo único. O Plano de Gerenciamento do Programa será o documento que trará no seu corpo as diretrizes gerais e todas as informações julgadas pertinentes pelo Gerente do Programa para que as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes possam se preparar para planejar seus projetos/subprogramas, e deverá conter:

I - identificação do programa, justificativa, objetivos, premissas, restrições e exclusões;

II - projetos/subprogramas integrantes, cada um com sua justificativa, objetivos, respectivas entregas, itens estes que deverão ser validados no planejamento dos referidos projetos/subprogramas;

III - nomeação dos gerentes dos projetos/subprogramas integrantes;

IV - Cronograma Macro de Marcos, com a visualização do desenvolvimento de todo o programa, como anexo;

V - Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Programa (modelo no Anexo "Y"), baseado no Cronograma Macro de Marcos;

VI - Declaração de Escopo com seus anexos, não podendo haver alteração em relação à que já foi assinada;

VII - diretrizes de qualidade;

VIII - informações já disponíveis sobre partes interessadas;

IX - riscos globais já visualizados; e

X - outros anexos, se for o caso.

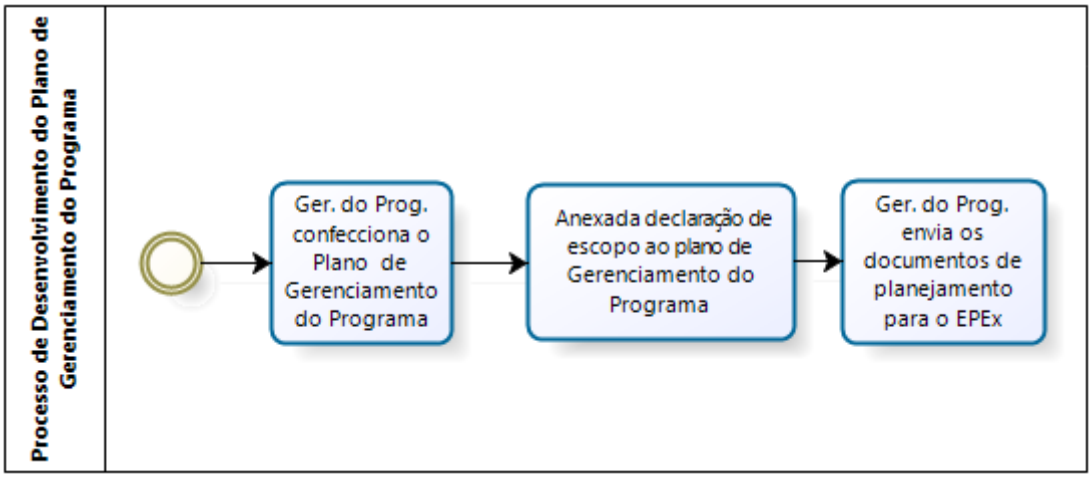


Figura 36 - Processo de Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Programa

Art. 98. O Processo de Aprovação tem por objetivo retificar ou ratificar os documentos de planejamento do programa, como um todo (Plano de Gerenciamento do Programa e seus anexos) e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 37:

I - o EPEx recebe a documentação e relata a análise para as subchefias do EME, solicitando manifestação das subchefias e/ou de ODS/ODOp/C Mil A, quando for necessário;

II - se for o caso, o EPEx convocará a equipe de gerenciamento do Programa para esclarecimentos sobre os documentos apresentados;

III - de posse das observações das subchefias e/ou dos ODS/ODOp/C Mil A, o EPEx elabora o Parecer de Assessoramento para o Chefe do EME. Se for o caso, os documentos voltam para a equipe de gerenciamento do programa para acertos;

IV - o Gerente do Programa e o Chefe do EPEx despacham os documentos, inclusive o Parecer de Assessoramento, com o Chefe do EME;

V - se for o caso, os documentos voltam para a equipe de gerenciamento do programa para acertos; e

VI - o Chefe do EME aprova a Declaração de Escopo e o Plano de Gerenciamento do Programa.

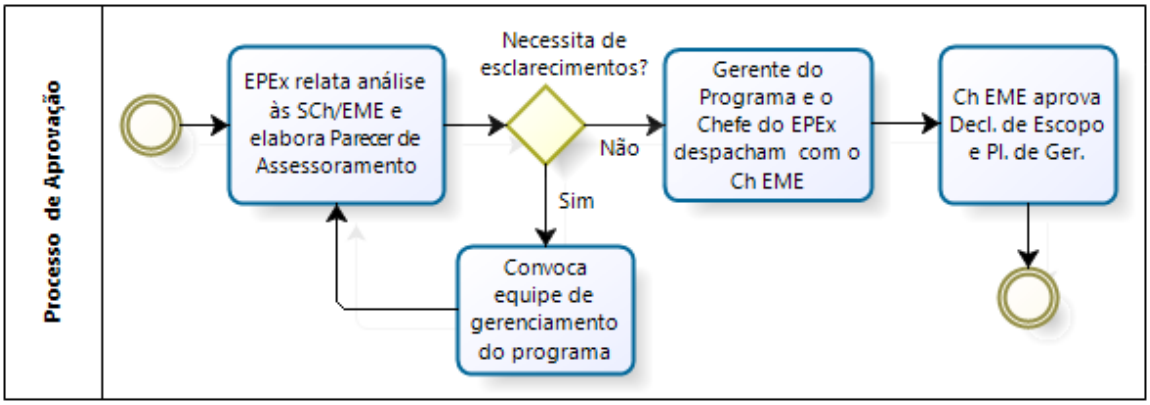


Figura 37 - Processo de Aprovação

Art. 99. O Processo de Definição das Tranches tem por objetivo definir quais projetos/subprogramas integrantes deverão ter suas ações detalhadas e executadas em certo espaço de tempo pré-determinado e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 39.

I - o Gerente do Programa envia a Declaração de Escopo e o Plano de Gerenciamento do Programa para as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes já constituídas;

II - com base na EAProg, as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes já constituídas iniciam seus planejamentos, conforme previsto nas NEGAPEB, no caso de projeto, e conforme estas Normas, adaptadas, no caso de subprograma;

III - as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes já constituídas reúnem-se com o Gerente do Programa e sua equipe para decidirem:

a) em quantas tranches o programa será dividido; e

b) quais projetos/subprogramas comporão as diversas tranches.

IV - o Gerente do Programa coordena com as equipes de gerenciamento envolvidas na 1ª tranche a reunião para o planejamento detalhado da tranche.

§ 1º O processo de definição das tranches será registrado no documento Divisão das Tranches do Programa, conforme modelo constante do Anexo "F1", que deverá ser despachado com a AP juntamente com o planejamento detalhado da 1ª tranche.

§ 2º Os projetos/subprogramas integrantes da tranche, cuja duração necessitar ultrapassar a duração da mesma, deverão ser faseados, de forma que, ao término de cada tranche, possam ser avaliados e replanejados se for o caso.

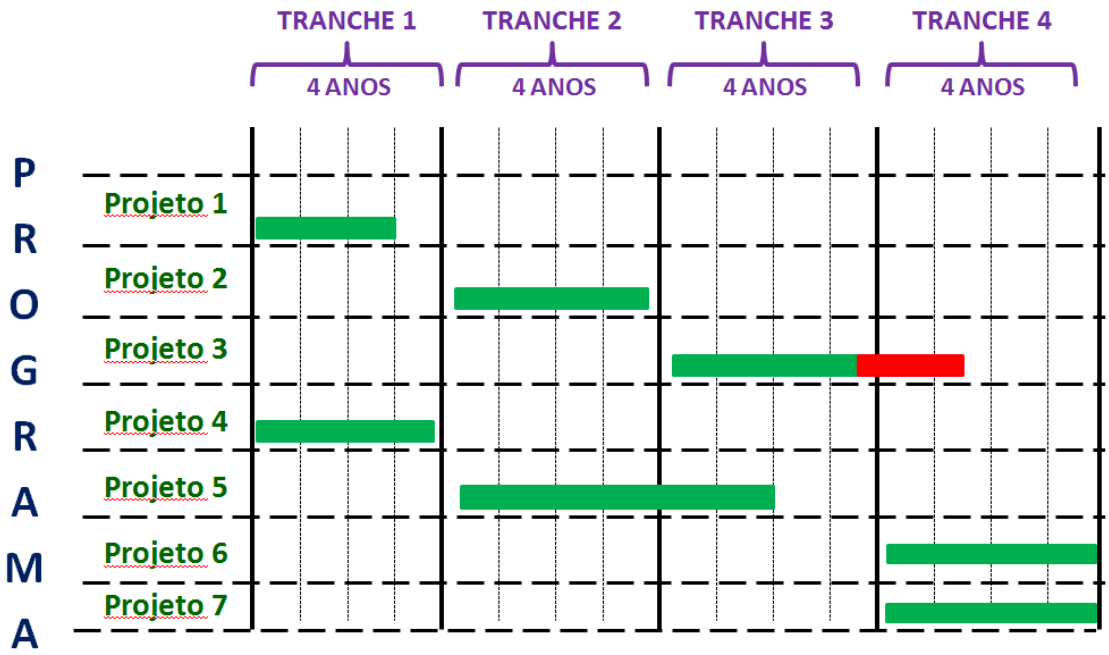


Figura 38 - Modelo de Definição das Tranches

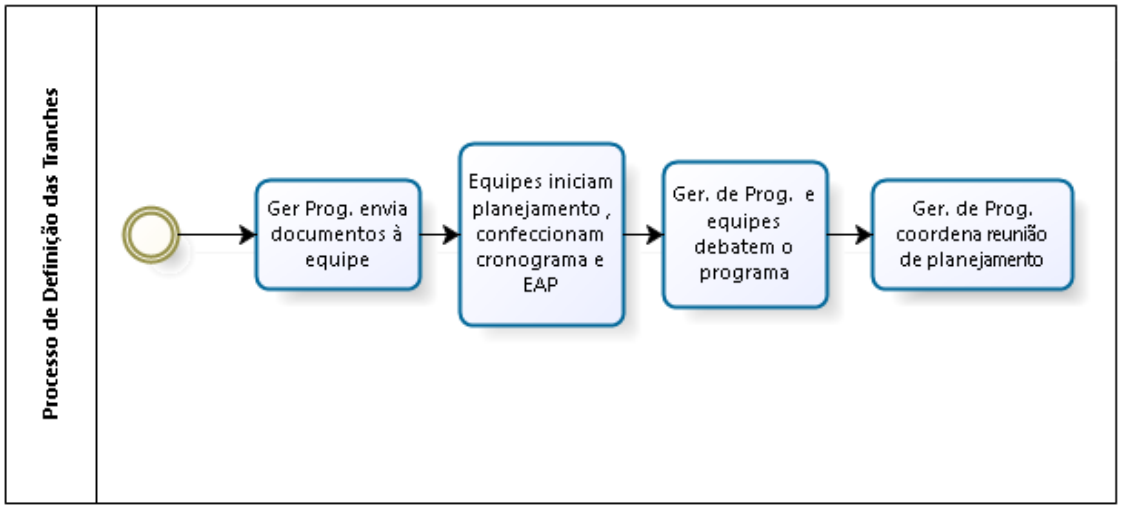


Figura 39 - Processo de Definição das Tranches

Seção IV
Grupo de Processos de Planejamento da Tranche

Art. 100. O Grupo de Processos de Planejamento da Tranche tem por objetivo, baseado no planejamento do programa como um todo, detalhar e aprovar o planejamento das ações da próxima tranche a serem executadas, conforme a divisão feita dos subprogramas/projetos. É composto pelos seguintes processos: Planejamento da Próxima Tranche e Aprovação da Autoridade Patrocinadora. O fluxo desse grupo de processos pode ser visto na Figura 40.

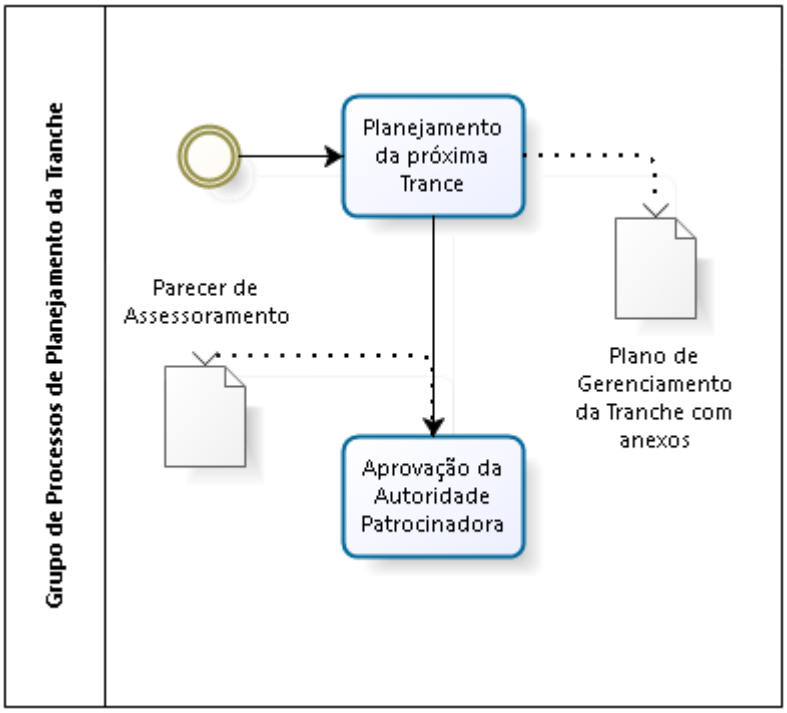


Figura 40 - Grupo de Processos de Planejamento da Tranche

Art. 101. O processo de Planejamento da Próxima Tranche tem por objetivo confeccionar os documentos com os planos que serão a linha de base para a execução da tranche, controle e encerramento do programa. Este processo é baseado no planejamento do programa como um todo e nos resultados das tranches anteriores, quando for o caso. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 41:

I - de posse da Divisão das Tranches do programa, as equipes de gerenciamento do programa e dos projetos/subprogramas envolvidos iniciam o estudo da tranche a ser executada;

II - as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes da tranche deverão realizar seus planejamentos cumprindo as prescrições contidas nas NEGAPEB e nas Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10 - IG - 01.018); e

III - as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes já constituídas, de posse dos planos de seus respectivos projetos/subprogramas, reúnem-se com o Gerente do Programa e sua equipe para planejar detalhadamente a tranche a ser executada. Será produzido o Plano de Gerenciamento da Tranche com os anexos descritos abaixo:

a) Cronograma da Tranche;

b) Plano de Gerenciamento de Custos e de Orçamento da Tranche;

c) Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos da Tranche;

d) Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche;

e) Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas da Tranche;

f) Plano de Gerenciamento dos Riscos da Tranche;

g) Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche;

h) Plano de Gerenciamento de Mudanças da Tranche; e

i) Relatório de Controle de Mudança da Tranche.

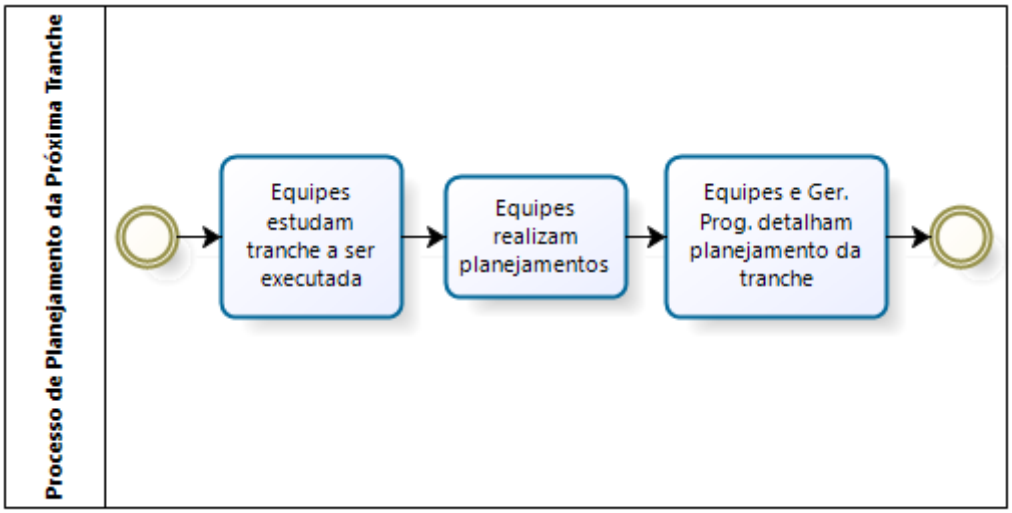


Figura 41 - Processo de Planejamento da Próxima Tranche

Art. 102. O Processo de Aprovação da Autoridade Patrocinadora, devidamente referendado pelo Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, tem por objetivo ratificar ou retificar o planejamento das ações da tranche a serem executadas e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 42.

I - o Gerente do Programa envia os documentos de planejamento da tranche para o assessoramento do órgão enquadrante. Se a AP for o Chefe do EME, o EME analisará. Se a AP for o Chefe de um ODS/ODOp, as respectivas assessorias/diretorias/subchefias analisarão;

II - se for o caso, a equipe de gerenciamento do programa se reúne com integrantes da equipe que realizou a análise para debater sobre os documentos da tranche;

III - o EME ou as assessorias/subchefias analisam os documentos da tranche e confeccionam o Parecer de Assessoramento. Se for o caso, os documentos voltam para a equipe de gerenciamento do programa para acertos;

IV - o Gerente do Programa despacha o Plano de Gerenciamento da Tranche e anexos:

a) com o Chefe do EPEx, se o programa for indutor;

b) com a AP do Programa, se o programa for estruturante e estiver sob a gerência em órgão fora do EME; e

c) com o Chefe do EME, se o programa for estruturante e estiver sob a gerência de uma das subchefias do EME.

V - se for o caso, o Plano de Gerenciamento da Tranche e anexos voltam para a equipe de gerenciamento do programa para acertos; e

VI - a AP do Programa ratifica ou retifica o Plano de Gerenciamento da Tranche e anexos.

§ 1º O Plano de Gerenciamento da Tranche será o documento que organizará as ações a serem desenvolvidas em determinado período de tempo, englobando parcelas dos projetos/subprogramas integrantes.

§ 2º O Plano de Gerenciamento da Tranche, à semelhança de um plano de gerenciamento de projetos/subprogramas, conterá o detalhamento necessário das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos/subprogramas, sendo, em princípio, dividido em anexos, um para cada área.

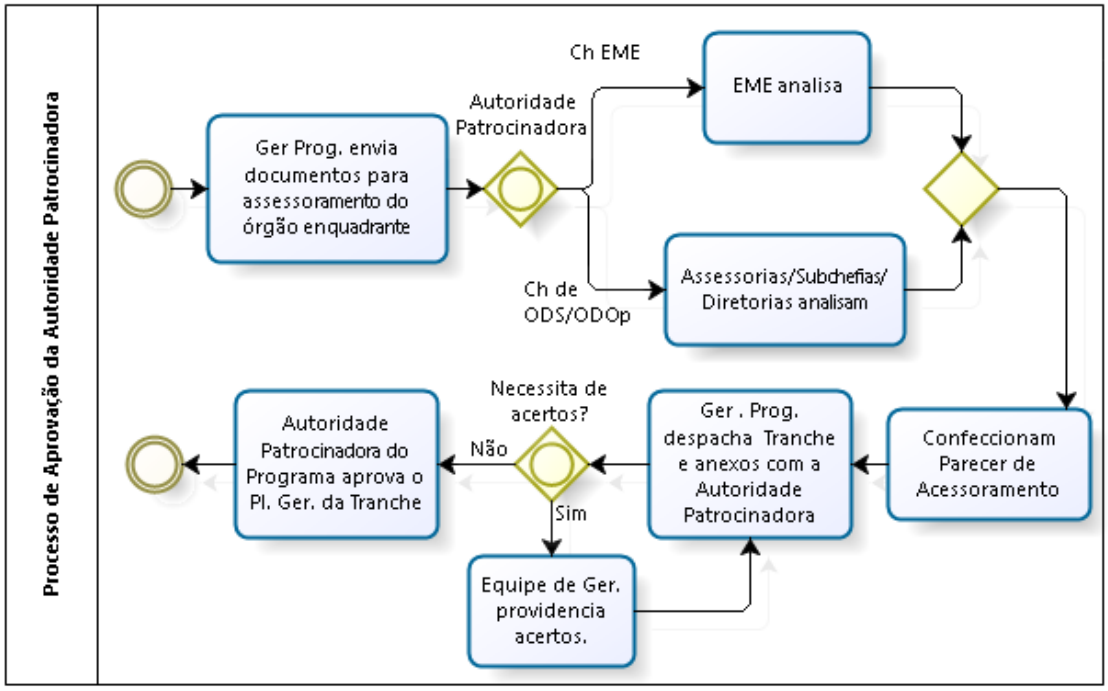


Figura 42 - Processo de Aprovação da Autoridade Patrocinadora

Seção V

Grupo de Processos de Execução da Tranche

Art. 103. O Grupo de Processos de Execução da Tranche tem por objetivo executar ordenadamente o planejamento aprovado no Plano de Gerenciamento da Tranche e consiste na execução dos seguintes processos: Acompanhamento Gerencial, Distribuição das Informações, Priorização e Distribuição de Recursos, Garantia da Qualidade e Solicitação de Mudança. O fluxo desse grupo de processos pode ser visto na Figura 43.

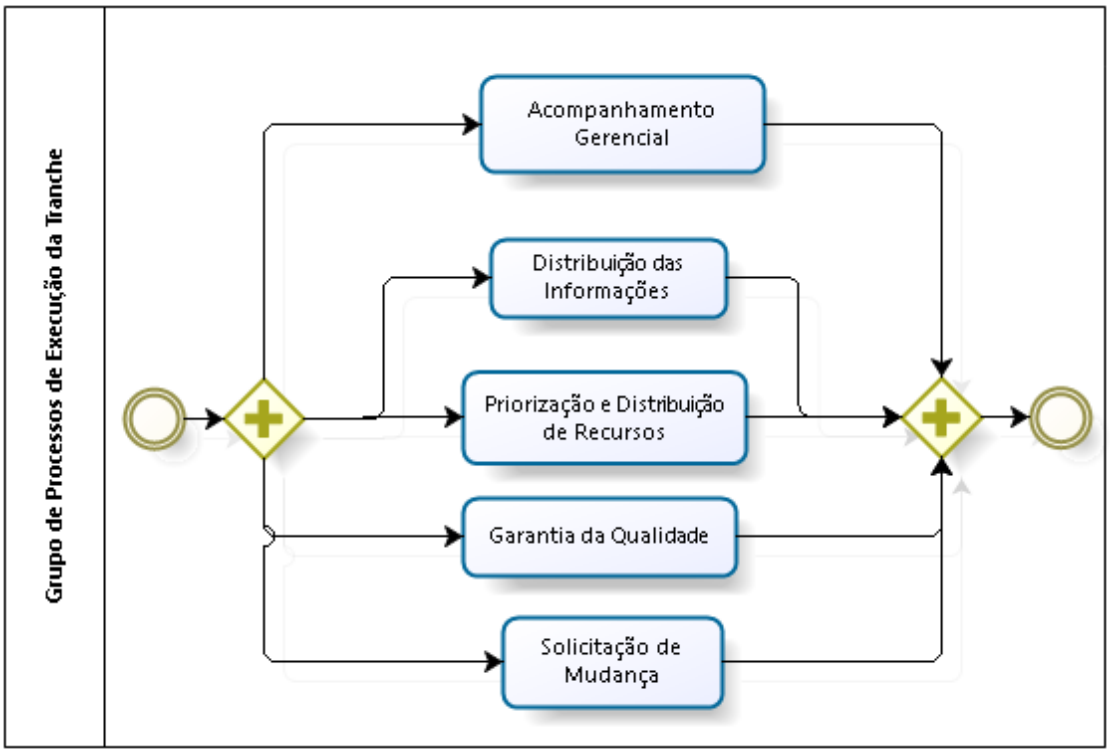


Figura 43 - Grupo de Processos de Execução da Tranche

Art. 104. O Processo de Acompanhamento Gerencial tem por objetivo verificar o andamento da execução das obtenções e entregas da tranche e o alcance das capacidades e benefícios do programa, quando for o caso. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 44.

I - à medida que os produtos e serviços são entregues, o órgão responsável envia os dados da entrega ao EME, via canal de comando;

II - o Gerente do Programa respectivo e sua equipe comparam as aquisições, capacitações e outros serviços realizados com o previsto na documentação de planejamento da tranche;

III - o Gerente do Programa e sua equipe, de posse dos dados recebidos de aquisições, capacitações e outros serviços, e de posse também dos relatórios dos gerentes setoriais, avaliam o alcance das capacidades e dos benefícios alcançados;

IV - verificando o alcance de determinada capacidade ou benefício, o Gerente do Programa relata tal fato, via canal de comando, ao Chefe do EPEx, que submeterá ao Chefe do EME para fins de validação;

V - o Gerente do Programa recebe a informação da validação, ou não, do alcance da capacidade ou benefício; e

VI - o Gerente do Programa, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes, atualiza o Plano de Gerenciamento da Tranche.

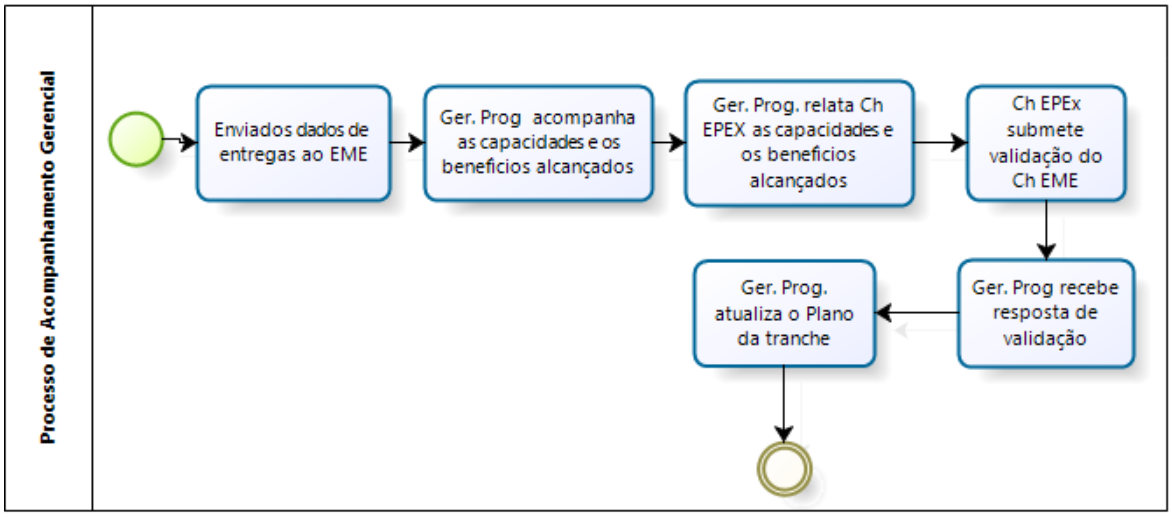


Figura 44 - Processo de Acompanhamento Gerencial

Art. 105. O Processo de Distribuição das Informações tem por objetivo executar ordenadamente o Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche, difundindo as informações às diversas partes interessadas com oportunidade, no formato apropriado e de acordo com as respectivas expectativas. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 45.

I - o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento recebem as informações do Gerente do Portfólio, da AP, do Chefe do EPEx, dos projetos/subprogramas integrantes, dos gerentes setoriais e de outras partes interessadas;

II - o Gerente do Programa e sua equipe consolidam as informações recebidas;

III - o Gerente do Programa e sua equipe distribuem as informações conforme o Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche; e

IV - a cada reunião formal, prevista ou não, o Gerente do Programa providencia a confecção e distribuição da respectiva ata às partes interessadas.

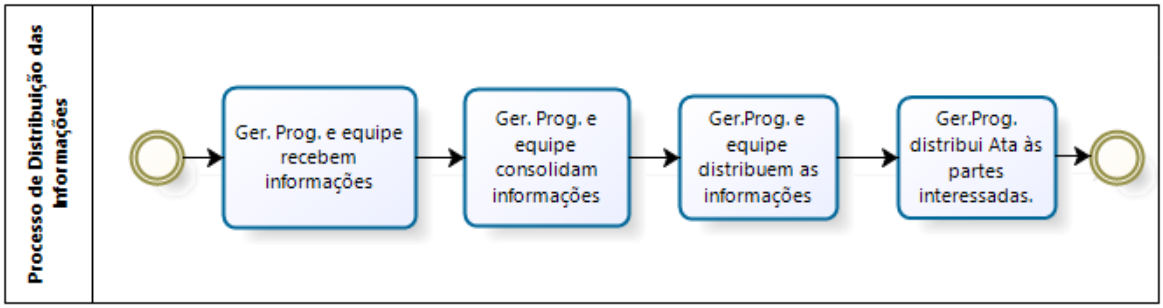


Figura 45 - Processo de Distribuição das Informações

Art. 106. Processo de Priorização e Distribuição de Recursos tem por objetivo analisar as necessidades de materiais, de pessoal, financeiras e outras dos projetos/subprogramas integrantes e distribuir os recursos conforme a demanda, a tranche definida e a urgência, baseado nos recursos disponíveis para o programa. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 46.

I - o Gerente do Programa recebe as necessidades de recursos de cada projetos/subprogramas integrante;

II - fruto dos recursos disponíveis para a execução da tranche, o Gerente do Programa analisa qual a melhor distribuição conforme o estágio de execução de cada projetos/subprogramas integrante;

III - o Gerente do Programa solicita a descentralização dos recursos ao EPEx;

IV - o EPEx, após conferir a pertinência e a oportunidade da solicitação, encaminha o pedido de descentralização à 6ª Subchefia do EME; e

V - a 6ª Subchefia operacionaliza a descentralização dos recursos.

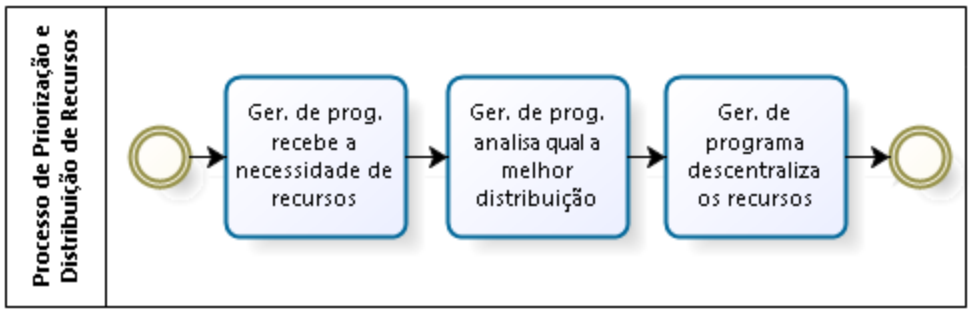


Figura 46 - Processo de Priorização e Distribuição de Recursos

Art. 107. O Processo de Garantia da Qualidade tem por objetivo certificar-se do cumprimento pelos projetos/subprogramas da tranche, dos padrões de qualidade e das definições operacionais previstas no Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 47.

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes e os relatórios dos gerentes setoriais;

II - baseado no Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento realizam inspeções de qualidade nos processos de execução dos projetos/subprogramas verificando se os processos estão seguindo os padrões previstos.

III - se os processos dos projetos/subprogramas integrantes não estiverem de acordo com os padrões previstos no Plano, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessárias, informando às partes interessadas; e

IV - o Gerente do Programa atualiza o Plano de Gerenciamento da Tranche.

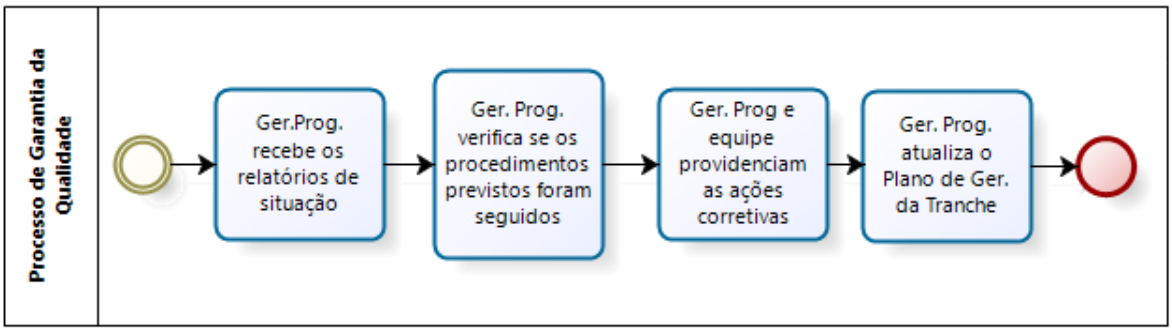


Figura 47 - Processo de Garantia da Qualidade

Art. 108. O Processo de Solicitação de Mudança tem por objetivo aprovar ou reprovar, por meio de um processo formal e controlado, as solicitações de mudanças pelas diversas partes interessadas, bem como acompanhar os reflexos das implementações dessas mudanças. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 48.

I - a parte interessada encaminha ao Gerente do Programa, via cadeia de comando, uma solicitação de mudança (modelo no Anexo "J");

II - o Gerente do Programa, com sua equipe de gerenciamento, analisa a solicitação de mudança e verifica os seus impactos, principalmente quanto a tempo, custo, qualidade, riscos e alcance de capacidades e benefícios, enviando o formulário do Parecer de Mudança do Gerente do Programa (modelo no Anexo "X") para as autoridades abaixo:

a) ao Chefe do EPEx, se o programa estiver sob a gerência ou coordenação do próprio Escritório ou de uma das subchefias do EME; e

b) para o escritório setorial (ou setor que o valha), se o programa estiver sob a gerência ou coordenação de órgão fora do EME; e

III - o EPEx, ouvidas outras subchefias do EME, se for o caso, estuda o parecer do gerente e avalia o impacto global da mudança no Portfólio Estratégico do Exército, elaborando o Parecer de Mudança do EPEx, de acordo com o modelo do Anexo "K";

IV - o Chefe do EPEx despacha todo o processo com o Chefe do EME;

V - o Chefe do EME decide pela implementação ou não da mudança solicitada, podendo, se desejar, encaminhar ao CONSURT para assessoramento ao Comandante do Exército;

VI - o EPEx informa a decisão do Gerente do Portfólio ao Gerente do Programa, ODS/ODOp, C Mil A e OADI;

VII - caso aprovada, o Gerente do Programa registra a mudança no Registro de Controle de Mudanças, conforme modelo constante do Anexo "L", e toma as providências para a implementação da mesma; e

VIII - após verificados os resultados da implementação da mudança, o Gerente do Programa remete ao EPEx o respectivo Relatório de Controle de Mudança, conforme modelo constante do Anexo "M".

Parágrafo único. Caso o programa esteja sob a gerência em órgão fora do EME, as ações contidas nos incisos III a VI serão desenvolvidas no próprio órgão, de acordo com sua estrutura interna.

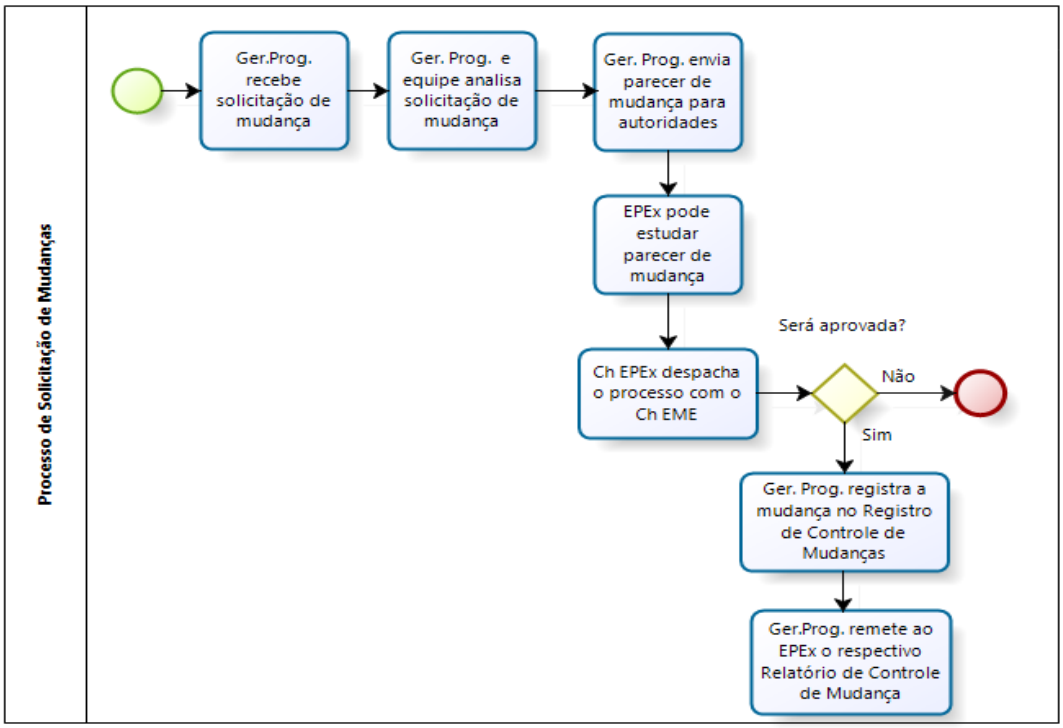


Figura 48 - Processo de Solicitação de Mudanças

Seção VI
Grupo de Processos de Controle

Art. 109. O Grupo de Processos de Controle tem por objetivo controlar a execução ordenada do planejamento aprovado do detalhamento das ações da tranche, por meio da comparação entre o planejado e o realmente executado, bem como os resultados parciais alcançados fruto da execução. Consiste na execução dos seguintes processos: Controle do Escopo, Controle do Cronograma, Controle Gerencial, Controle da Performance, Controle da Qualidade, Controle dos Riscos e Controle das Informações. O fluxo desse grupo de processos pode ser visto na Figura 49.

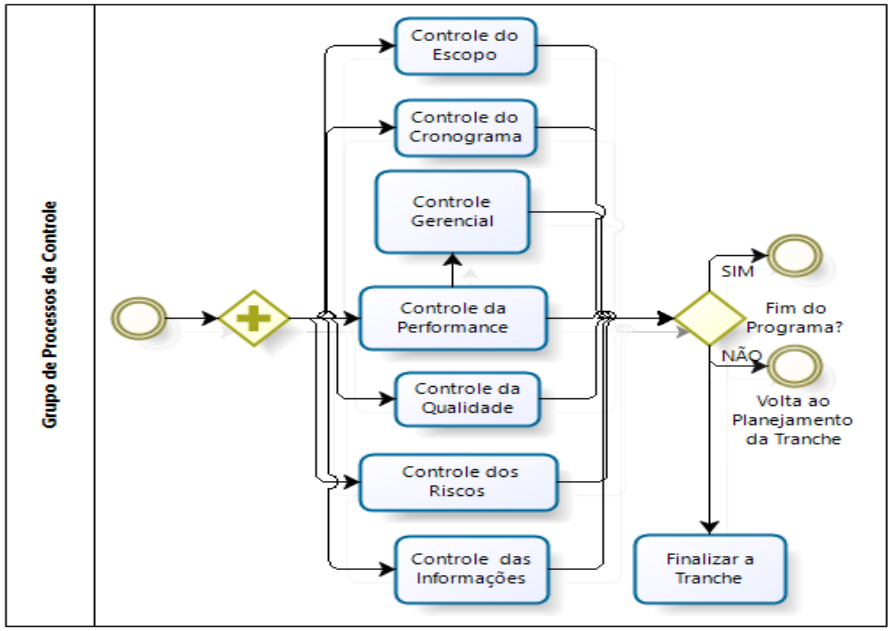


Figura 49 - Grupo de Processos de Controle

Art. 110. O Processo de Controle do Escopo tem por objetivo monitorar e controlar a linha de base do escopo do programa, a fim de garantir que todas as entregas previstas no planejamento estão sendo realizadas, as capacidades estão sendo desenvolvidas e se os benefícios estão sendo alcançados. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 50:

I - o Gerente do Programa recebe relatórios de desempenho dos projetos/subprogramas integrantes da tranche e relatórios dos gerentes setoriais;

II - baseado no Plano de Gerenciamento do Programa e no Plano de Gerenciamento da Tranche, o Gerente do Programa verifica se as entregas previstas estão sendo realizadas, se as capacidades estão sendo desenvolvidas e se os benefícios estão sendo alcançados;

III - caso as entregas, as capacidades e os benefícios previstos não estiverem de acordo com o planejado, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas e preventivas necessárias, informando à AP; e

IV - o Gerente do Programa, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes, atualiza os planos supracitados e determina as retificações necessárias aos projetos/subprogramas integrantes, confeccionando os respectivos relatórios de controle de mudança, se for o caso.

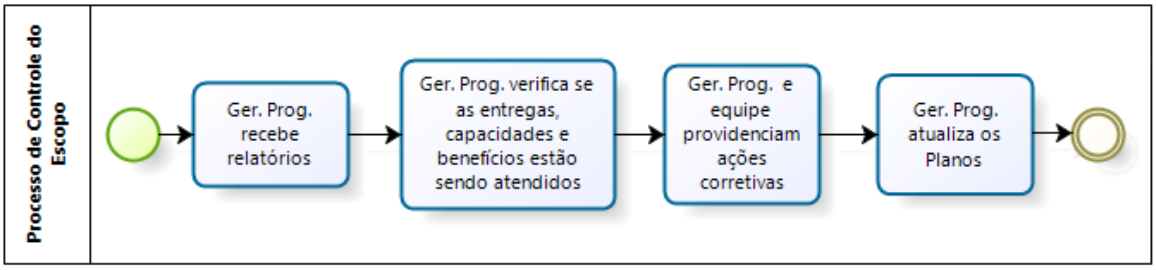


Figura 50 - Processo de Controle do Escopo

Art. 111. O Processo de Controle do Cronograma tem por objetivo monitorar o andamento dos projetos/subprogramas integrantes do programa com as interdependências entre eles, para garantir que a tranche terminará na data estipulada ou, ao menos, que tenha o mínimo possível de variação. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 51.

I - o Gerente do Programa recebe relatórios de desempenho dos projetos/subprogramas integrantes da tranche e relatórios dos gerentes setoriais;

II - baseado no Cronograma da Tranche, o Gerente do Programa verifica se os prazos estão sendo cumpridos;

III - se os prazos estiverem em desacordo com o Cronograma, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessárias, informando à AP; e

IV - o Gerente do Programa, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes, atualiza o Cronograma, se for o caso, e determina as retificações necessárias às suas equipes dos projetos/subprogramas integrantes.

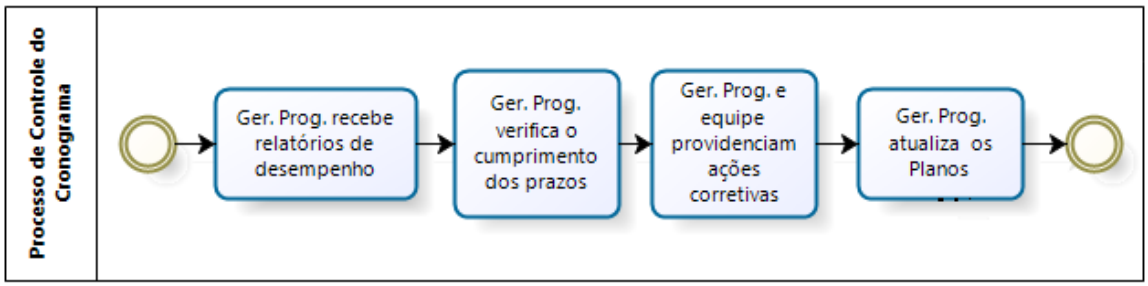


Figura 51 - Processo de Controle do Cronograma

Art. 112. O Processo de Controle Gerencial tem por objetivo permitir ao Gerente do Programa controlar e interferir, se for o caso, no andamento das atividades para a concretização das obtenções e entregas do Programa e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 52.

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes e os relatórios dos gerentes setoriais;

II - o Gerente do Programa controla os documentos previstos no Programa;

III - de posse dos relatórios e dos documentos, o Gerente do Programa toma as providências para que sejam implementadas as ações corretivas necessárias, se for o caso; e

IV - o Gerente do Programa, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes, atualiza os documentos supracitados e determina as retificações necessárias aos projetos/subprogramas integrantes.

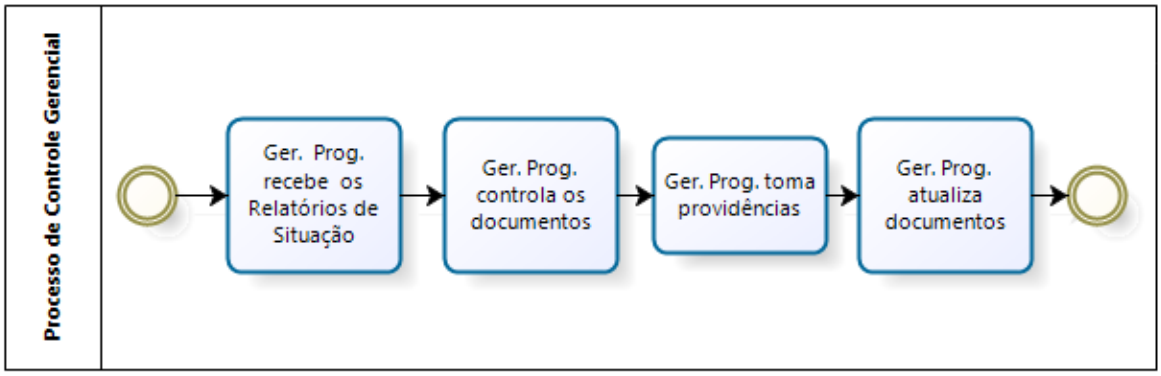


Figura 52 - Processo de Controle Gerencial

Art. 113. O Processo de Controle da Performance tem por objetivo aferir o atingimento das metas do programa, por meio da medição de indicadores pré-determinados, que permitirão a comparação entre o que foi planejado e o foi realmente executado, e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 53.

I - o Gerente do Programa recebe os Relatórios de Situação dos projetos/subprogramas integrantes e os relatórios dos gerentes setoriais;

II - o Gerente do Programa alimenta os indicadores definidos no Plano de Gerenciamento do Programa;

III - o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento comparam os resultados dos indicadores com as metas pré-determinadas no Plano de Gerenciamento da Tranche; e

IV - o Gerente do Programa, se for o caso, toma as providências decorrentes para que sejam adotadas as ações corretivas necessárias e informa às partes interessadas.

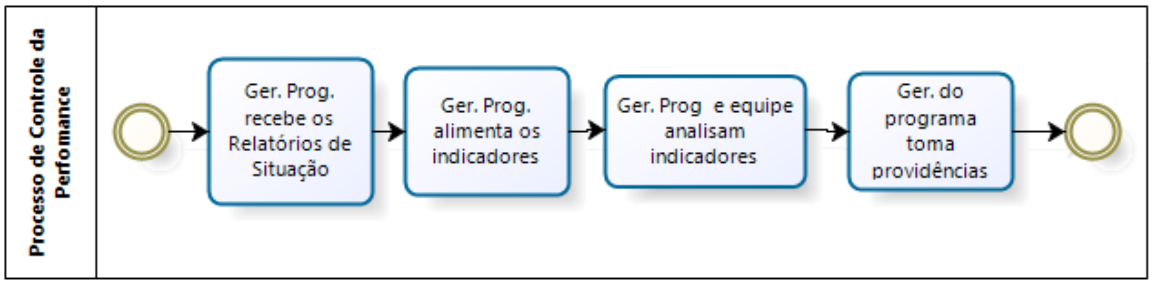


Figura 53 - Processo de Controle da Performance

Art. 114. O Processo de Controle da Qualidade tem por objetivo monitorar e registrar os requisitos de qualidade das entregas dos projetos/subprogramas integrantes, a fim de avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias, e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 54.

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes e os relatórios dos gerentes setoriais;

II - o Gerente do Programa, de posse do Plano de Gerenciamento do Programa e do Plano de Gerenciamento de Qualidade da Tranche, analisa os requisitos de qualidade das entregas;

III - se os requisitos estiverem em desacordo com o Plano, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessária, informando à AP; e

IV - o Gerente do Programa atualiza os planos supracitados e determina as retificações necessárias às suas equipes dos projetos/subprogramas integrantes.

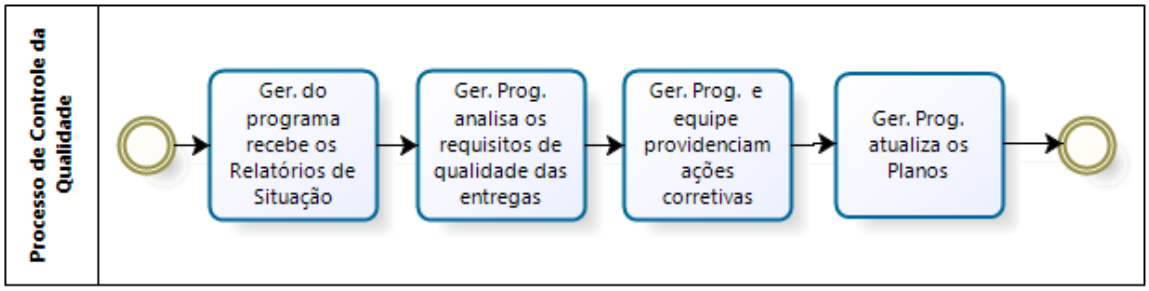


Figura 54 - Processo de Controle da Qualidade

Art. 115. O Processo de Controle dos Riscos tem por objetivos: avaliar se o tratamento dos riscos da tranche está, efetivamente, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças constantes do Plano de Gerenciamento de Riscos; verificar o aparecimento e o devido tratamento de novos riscos; e analisar a mudança ou não de *status* dos riscos já identificados. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 55.

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes e os relatórios dos gerentes setoriais;

II - periodicamente, o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento, à luz do Plano de Gerenciamento da Tranche atualizado, verificam:

a) se novos riscos foram identificados, analisados e priorizados, bem como novas premissas, que fatalmente implicarão novos riscos;

b) se a classificação e a priorização dos riscos já identificados devem ou não mudar de *status*;

c) se já foram elencadas ações para tratamento dos novos riscos;

d) se as ações para tratamento de riscos já realizadas realmente surtiram os efeitos desejados; e

e) se os riscos residuais e/ou colaterais das ações implementadas são aceitáveis ou precisarão de tratamento.

III - o Gerente do Programa e sua equipe de gerenciamento atualizam o Plano de Gerenciamento de Riscos da Tranche; e

IV - o Gerente do Programa, junto com sua equipe de gerenciamento, em decorrência da atualização do Plano de Gerenciamento de Riscos, atualiza outros planos da tranche e determina as retificações necessárias às suas equipes dos projetos/subprogramas integrantes.

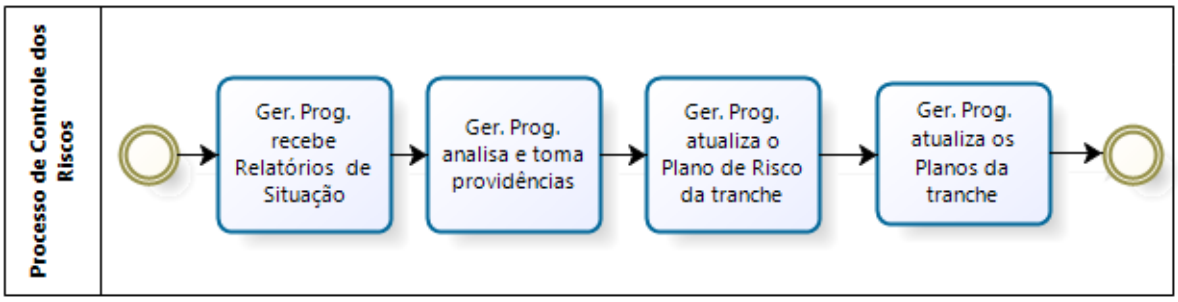


Figura 55 - Processo de Controle dos Riscos

Art. 116. O Processo de Controle das Informações tem por objetivo garantir que as informações corretas sejam repassadas às partes interessadas no tempo oportuno e na forma apropriada e seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 56.

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes, os relatórios dos gerentes setoriais e outras informações das diversas partes interessadas;

II - o Gerente do Programa, de posse do Plano de Gerenciamento do Programa e do Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche, verifica se as informações seguiram o fluxo correto e difunde as informações pertinentes, em tempo oportuno e na forma apropriada, às diversas partes interessadas, de acordo com as suas respectivas expectativas;

III - O Gerente do Programa providencia o devido armazenamento da documentação e demais informações; e

IV - o Gerente do Programa providencia a atualização dos planos supracitados e determina as retificações necessárias às suas equipes dos projetos/subprogramas integrantes.

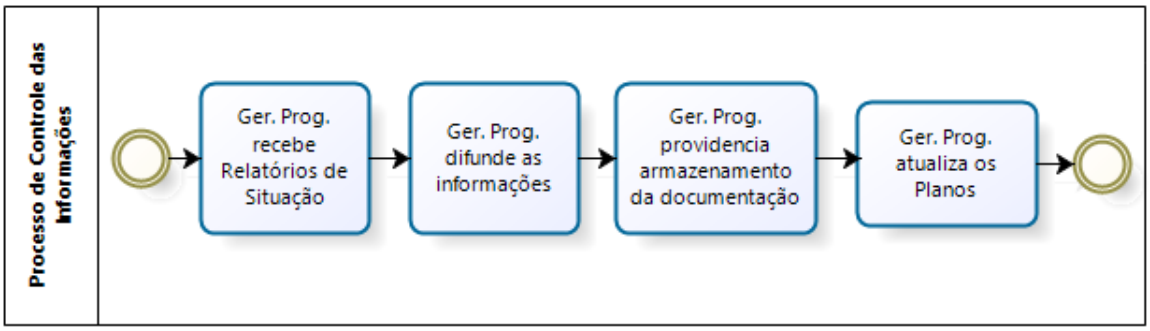


Figura 56 - Processo de Controle das Informações

Art. 117. O processo de Finalizar a Tranche tem por objetivo validar os resultados da tranche. Neste processo, é avaliado se as capacidades foram desenvolvidas e se os benefícios foram alcançados, a fim de servir como subsídio para o planejamento da próxima tranche. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 57.

I - os gerentes dos projetos/subprogramas integrantes da tranche enviam os relatórios de situação dos projetos/subprogramas ao Gerente do Programa;

II - os gerentes setoriais encaminham os respectivos relatórios ao Gerente do Programa;

III - o Gerente do Programa providencia o encerramento dos contratos que podem ser finalizados, conclui as atividades do programa relativas à tranche, com as respectivas entregas, e documenta as lições aprendidas;

IV - o Gerente do Programa e sua equipe realizam reunião com os gerentes de projetos/subprogramas integrantes da tranche para avaliar as entregas, as capacidades geradas e os benefícios alcançados. Confeccionam o relatório de situação do programa, consolidam as informações no Termo de Encerramento da Tranche, de acordo com o modelo constante do Anexo “M1”;

V - o Gerente do Programa encaminha o Termo de Encerramento da Tranche, os relatórios de situação dos projetos/subprogramas integrantes, o relatório de situação do programa e os relatórios dos gerentes setoriais ao EPEx;

VI - após sanar dúvidas com a equipe de gerenciamento do programa, o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, se for o caso, analisa o Termo e emite parecer a respeito, discorrendo sobre a conveniência e a oportunidade do término da tranche, com as seguintes informações:

a) se a tranche deve ser encerrada ou prorrogada;

b) qual a situação das entregas, capacidades e dos benefícios da tranche, para verificar se há algum que ainda deva ser concretizado pelo programa;

c) qual a situação dos contratos, a fim de verificar se todos foram encerrados ou não; e

d) qual o novo prazo para o encerramento da tranche.

VII - o Chefe do EPEx despacha o Termo e o parecer com o Chefe do EME;

VIII - o Chefe do EME decide sobre o término ou não da tranche e das ações que ainda devam ser concretizadas. Caso julgue necessário, o Chefe do EME submete ao CONSURT o Termo e o parecer do EPEx;

IX - caso consultado, o CONSURT delibera sobre o término ou não da tranche e as entregas, capacidades e benefícios que devam ser ainda concretizados, se for o caso, e envia ao EME os documentos e a decisão;

X - caso a decisão seja pelo não término, o Chefe do EME emite o documento oficial ao Gerente do Programa com essa informação, bem como as entregas, capacidades e benefícios que devam ainda ser concretizados;

XI - caso a decisão seja pelo término, o EME comunica oficialmente às partes interessadas, informando a decisão do término da tranche e dá ordem ao programa para que remeta o planejamento da nova tranche para ratificação ou retificação;

XII - a equipe de gerenciamento do programa compila as lições aprendidas na tranche para que sejam registradas e aproveitadas no processo de Planejamento da Próxima Tranche; e

XIII - o Gerente do Programa, com sua equipe de gerenciamento e com as equipes de gerenciamento dos projetos/subprogramas integrantes, inicia o planejamento da nova tranche, dando continuidade ao ciclo de vida do programa.

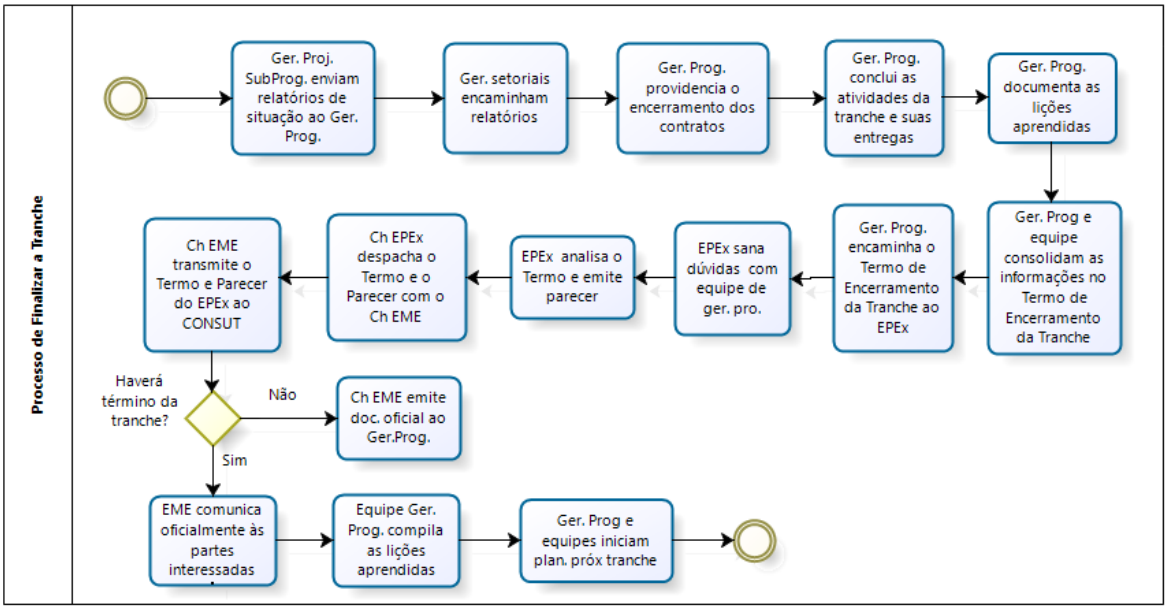


Figura 57 - Processo de Finalizar a Tranche

Seção VII
Grupo de Processos de Encerramento

Art. 118. O Grupo de Processos de Encerramento tem por objetivos: formalizar a aceitação das obtenções do programa; repassar de forma controlada aos setores operacionais os processos decorrentes da implementação do programa; e organizar a documentação do programa, de modo que a consulta a qualquer documento seja facilitada. Consiste na execução dos seguintes processos: Encerramento das Obtenções e Encerramento do Programa. O fluxo desse grupo de processos pode ser visto na Figura 58.

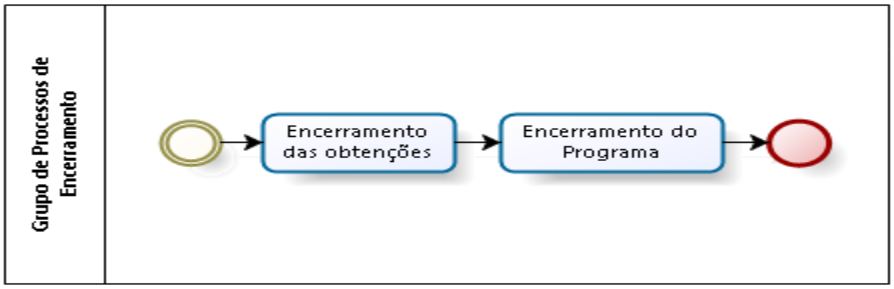


Figura 58 - Grupo de Processos de Encerramento

Art. 119. O Processo de Encerramento das Obtenções tem por objetivo formalizar o encerramento controlado dos contratos atinentes aos projetos/subprogramas integrantes, assegurando a aceitação dos produtos e serviços desses projetos/subprogramas. Seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 59:

I - o Gerente do Programa recebe os relatórios dos gerentes setoriais e os Termos de Encerramento dos projetos/subprogramas integrantes, incluindo os encerramentos dos contratos dos projetos/subprogramas, os relatórios do fiscal de contrato e os respectivos termos de aceite, quando for o caso;

II - o Gerente do Programa, de posse dos documentos supracitados, do Plano de Gerenciamento do Programa e do Plano de Gerenciamento da Tranche, certifica-se de haver conformidade entre o contratado e o recebido, bem como entre o planejado e o executado;

III - o Gerente de Programa arquiva a documentação pertinente; e

IV - o Gerente do Programa providencia a atualização dos planos supracitados e determina as retificações necessárias às suas equipes dos projetos/subprogramas integrantes.

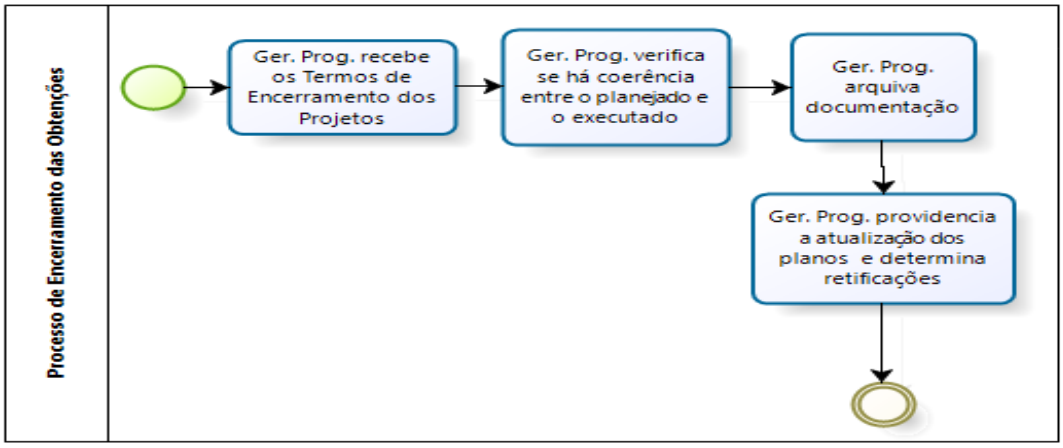


Figura 59 - Processo de Encerramento das Obtenções

Art. 120. O Processo de Encerramento do Programa tem por objetivo finalizar as atividades dos projetos/subprogramas integrantes do programa, a fim de concluir formalmente o programa e preparar os setores operacionais para receberem os processos decorrentes da implementação do programa. O referido processo seguirá o seguinte fluxo, como pode ser visto na Figura 60:

I - o Gerente do Programa recebe os Termos de Encerramento dos projetos/subprogramas integrantes;

II - o Gerente do Programa providencia o encerramento dos contratos que podem ser finalizados, conclui as atividades do programa com as respectivas entregas e documenta as lições aprendidas;

III - o Gerente do Programa preenche o Termo de Encerramento, de acordo com o modelo do Anexo "B1", e encaminha ao Chefe do EPEx;

IV - o EPEx, de posse dos relatórios de situação do programa, de posse de relatórios dos gerentes setoriais e de outras informações, analisa o Termo;

V - o EPEx sana as possíveis dúvidas a respeito do Termo com a equipe de gerenciamento do programa;

VI - o EPEx, ouvidas as subchefias do EME, emite parecer a respeito do Termo discorrendo sobre a conveniência e a oportunidade do término do programa, com as seguintes informações:

a) se os benefícios planejados foram alcançados e se o programa deve ser encerrado;

b) quais as atividades e entregas que ainda devem ser concretizadas pelo programa, inclusive as atividades decorrentes de contratos firmados; e

c) qual a nova prioridade atribuída aos outros programas e projetos já integrantes do Portfólio Estratégico do Exército.

VII - o Chefe do EPEx despacha o Termo e o parecer com o Chefe do EME;

VIII - o Chefe do EME, ao julgar conveniente, transmite o Termo e o parecer do EPEx ao CONSURT;

IX - o CONSURT delibera sobre o término ou não do programa e as atividades e entregas que devam ser ainda concretizadas, se for o caso;

X - o CONSURT envia ao EME os documentos e a decisão sobre o término ou não do programa e as atividades que devam ser ainda concretizadas;

XI - caso a decisão seja pelo não término, o Chefe do EME determina ao EPEx que providencie a informação oficial ao Gerente do Programa, com as ações, entregas, capacidades e benefícios que devam ainda ser concretizados;

XII - caso a decisão seja pelo término, o EPEx comunica às partes interessadas, informando o novo desenho do Portfólio Estratégico do Exército;

XIII - o Chefe do EME, assessorado pelo Chefe do EPEx e pela 6ª Subchefia do EME, na qualidade de Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, define a distribuição dos recursos remanescentes do programa encerrado, de acordo com o balanceamento do Portfólio realizado pelo CONSURT;

XIV - a equipe de gerenciamento do programa encerrado compila as lições aprendidas e remete toda a documentação do programa para o EPEx; e

XV - após o recibo da documentação do programa por parte do EPEx, o Gerente do Programa encerrado libera os integrantes de sua equipe de gerenciamento.

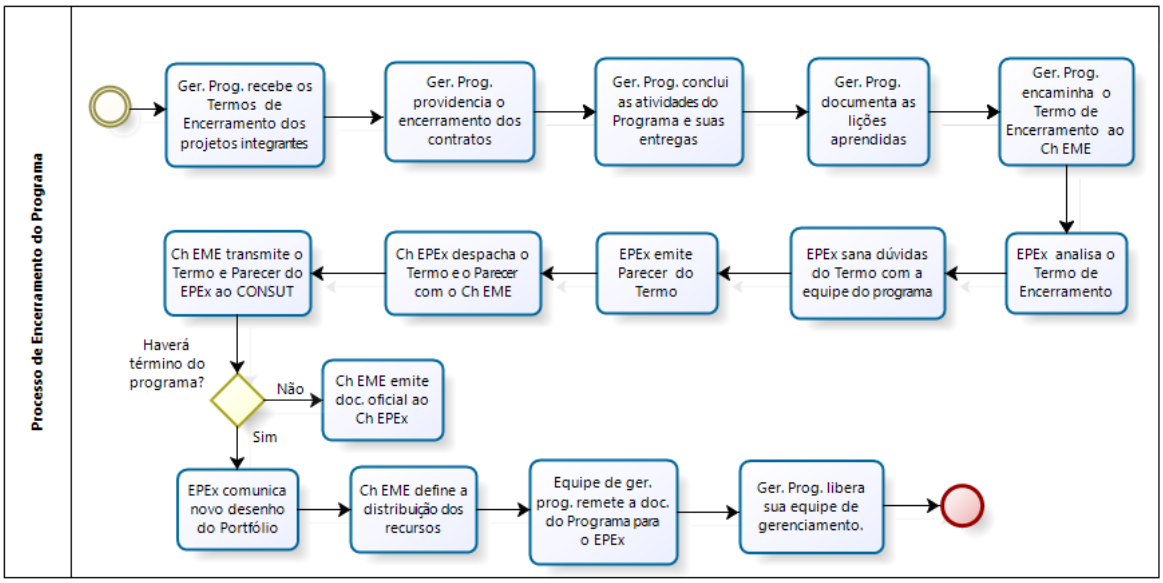


Figura 60 - Processo de Encerramento do Programa

ANEXO A
EXEMPLO DE CAPA PARA OS DOCUMENTOS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
Escritório de Projetos do Exército (EPEx)

PROGRAMA (nome por extenso)

DECLARAÇÃO DO ESCOPO (nome do documento)

(número da versão)

ANEXO B
EXEMPLO DE HISTÓRICO DE REVISÕES

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor	Aprovação
12/11/2016 (data da confecção do documento)	1	Versão inicial do documento (Dependendo da alteração, a mesma pode ser detalhada neste campo)	Ten Duarte (Nome de quem confeccionou o documento/alteração)	Gerente do Programa (Autoridade que aprovou o documento)
12/11/2016	1	Alteração do Item 4.a.	Ten Cel José - SACI	Em confecção
31/03/17	114	Revisão geral e aprovação Cap VI	Cel Pedro	Gen Silva
06/04/17	115	Aprovação Cap VI	Cel Pedro	Gen Silva
07/04/17	116	Revisão VII e IX (falta somente o VIII)	Cel Pedro	Gen Silva
07/04/17		Revisão final	Cel Pedro	Gen Silva
16/04/17		Revisão final	Cel Pedro	

ANEXO C

MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ATA DA __ REUNIÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO

DATA: 18Abr17	**HORÁRIO:** 09:30 a 11:00-	**LOCAL:** Auditório do EPEx
CONDUTOR: Chefe do EPEx		**TELEFONE:** (61) 3415-4190
RELATOR: TC Souza		**TELEFONE:** (61) 3415-4192
ASSUNTO: (Descrever e explicar o assunto da reunião).		
OBJETIVO: (Descrever o objetivo da reunião que foi definido para ser alcançado ao final da mesma).		

2. PARTICIPANTES DA REUNIÃO

Nome	Projeto / Área	Endereço eletrônico	Telefone / Ramal

3. SÍNTESE DA REUNIÃO

a.	Assuntos Tratados		
(Descrever os assuntos tratados na reunião. DEBATES, se for o caso).			
b.	**Ações a serem executadas**	**Responsável**	**Prazo**
1)	Definir o Cronograma de Marcos do Portfólio.	Coordenador Executivo	24 Abr 17
2)	Reunião para definição do plano orçamentário a ser apresentado para 6ª Subchefia no dia 26 Abr17.	Gerente e Supervisor do Programa	24 Abr 17
3)	Definir indicadores estratégicos e táticos.	Gerentes de Programa	15 Maio 17

c.	Próximos passos a serem executados pelo Gerente e pelo Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército
1)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo Gerente do Portfólio).
2)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo Coordenador Executivo do Portfólio).

4. LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

Nome	Projeto / Área	Endereço eletrônico	Telefone / Ramal

Local e data.

_____

(Posto e Nome)

Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO D

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. OBJETIVOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

-

-

2. INFORMAÇÕES ESSENCIAIS

a. Componentes do Portfólio Estratégico do Exército

1) Suportfólio XXXXXX

- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:

2) Suportfólio XXXXXX

- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Projeto xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:

3) Suportfólio XXXXXX

- Projeto xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:
- Programa xxxxx (Prio xx) → Gerente:

b. Premissas

(Este item descreverá todas as suposições consideradas verdadeiras e que influirão na gerência do Portfólio. Ex: previsão de cotação do dólar, créditos orçamentários disponíveis, etc.) (Para cada item, deve constar a premissa em si, como título, e a explicação de por que esse título está sendo considerado uma premissa para a gerência do Portfólio, lembrando que toda premissa, por ser algo ainda não confirmado, traz no seu âmago um risco).

c. Restrições

(Este item descreverá todos os fatos que estejam prejudicando ou que fatalmente irão prejudicar o Portfólio. Ex: cotação do dólar acima do esperado, créditos orçamentários contingenciados, atraso na execução de programa estratégico ou projeto estratégico, etc.) (Para cada item, deve constar a restrição em si, como título, e a explicação de por que esse título está sendo considerado uma restrição para a gerência do Portfólio).

3. BALANCEAMENTO

(Este item descreverá e detalhará explicações sobre os fatores considerados para a realização do último balanceamento realizado do Portfólio. Poderá, ainda, conter outras informações consideradas relevantes pelo Gerente do Portfólio).

4. ORÇAMENTO

(Este item informará genericamente a previsão do total de recursos financeiros disponíveis para planejamento e execução de cada um dos componentes do Portfólio em determinado período e também o somatório do Portfólio como um todo. Informará também o somatório do total de recursos financeiros já gastos com o planejamento e a execução dos componentes do Portfólio e dados a respeito de contingenciamentos e descontingenciamentos de recursos financeiros. Poderá, ainda, conter outras informações consideradas relevantes pelo Gerente do Portfólio).

a. Previsão de recursos financeiros disponíveis para o período de xx / XXX / (ano) até xx / XXX / (ano)

1) Programa XXXX→ R$
2) Programa XXXX→ R$
3) Projeto XXXX→ R$
4) Programa XXXX→ R$

b.Somatório de recursos financeiros já utilizados até o mês XXX de (ano)
- R$ X.XXX.XXX.XXX,xx (XX bilhões, xx milhões, xx mil reais).

c. Contingenciamentos e Descontingenciamentos do período xx / XXX / (ano) até xx / XXX / (ano)

1) Em xx / XXX / (ano) foram contingenciados R$ XX.XXX.XXX,xx (xx milhões, xx mil reais).
2) Em xx / XXX / (ano) foram contingenciados R$ XX.XXX.XXX,xx (xx milhões, xx mil reais).
3) Em xx / XXX / (ano) foram descontingenciados R$ XX.XXX.XXX,xx (xxmilhões, xx mil reais).

5. MEDIDAS DE COORDENAÇÃO DO PORTFÓLIO

(Este item conterá as ordens aos elementos subordinados ao Gerente do Portfólio e as diretrizes gerais para a coordenação de ações a serem desenvolvidas pelas partes interessadas para otimização da gerência do Portfólio. Poderá, ainda, conter outras informações consideradas relevantes pelo Gerente do Portfólio).

6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

7. ANEXOS
- Anexo A - Cronograma Macro de Marcos do Portfólio Estratégico do Exército.

- Anexo B - Plano Orçamentário do Portfólio Estratégico do Exército.
- Anexo C - Plano de Desempenho do Portfólio Estratégico do Exército.
- Anexo D - Plano de Comunicação do Portfólio Estratégico do Exército.
- Anexo E - Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio Estratégico do Exército.
- Anexo F - outros, se for o caso.

Local e data.

_____

(Posto e Nome)
Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)
Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO E

MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO - Nº XX / (ANO)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

	2016	2017	2018	2019	2020
SISFRON		Plano Básico 2ª Etapa aprovado até JUN	Plano Executivo 2ª Etapa aprovado até ABR	processo licitatório 2ª Etapa terminado até FEV	
GUARANI	entrega de 60 carros completos até SET	doutrina Bda Inf Mec publicada até MAR		entrega de 100 carros completos até MAIO	
PROTEGER		licitação construção CCOTI Brasília terminada até NOV	começo construção CCOTI Brasília até MAR		entrega CCOTI Brasília até NOV
...					

	2021	2022	2023	2024	2025
SISFRON	xxx	xxx	xxx	xxxxx	xxxxxxxxx
GUARANI	xxxxx	xxxxxxxx	xxx	xx	xxxx
PROTEGER	xxx	xx	xxxxx	xxxxx	xxx
...	xxxxxxxxxx	xxxx	xxx	xxx	xxxxx

	2026	2027	2028	2029	2030
SISFRON	xxx	xxx	xxx	xx	xxx
GUARANI	xxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxx	xxx	xxxxxxx
PROTEGER	xxx	xxxxxx	xxx	xxxxxxxx	xxx
...	xxx	xxx	xxxxxxxxx	xxx	xxx

	2031	2032	2033	2034	2035
SISFRON	xx	xxxxxxxxx	xxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxx
GUARANI	xxxx	xxx	xxxxx	xxxx	xxxxxxxxxxxx
PROTEGER	xxx	xxxxxxxxxxx	xx	xxxxx	xxxx
...	xxxxxxxxxxxxxxx	xxxxx	xxx	xxx	xx

Local e data.

(Posto e Nome)
Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

Aprovo:

(Posto e Nome)
Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

Observação:

1 - Todos os campos do Cronograma Macro de Marcos serão preenchidos de acordo com o planejamento dos programas e projetos estratégicos do Exército. O Gerente do Portfólio Estratégico do Exército terá as informações atualizadas, em princípio, um mês antes das reuniões do CONSURT (quadrimestralmente), ou sempre que solicitar ao EPEx.

2 - As mudanças em relação ao Cronograma anterior, **devidamente aprovadas**, deverão constar em cor da fonte vermelha, para destacar o que se alterou de um Cronograma para o outro.

ANEXO F

MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO ORÇAMENTÁRIO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO - Nº XX / (ANO)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. LOA E SUA EXECUÇÃO (EM R$ 1.000,00)

Programa/Projeto	LOA Aprovada	LOA autorizada	Empenhado	Liquidado	Pago	
					R$	%
Astros 2020						
DefAAAe						
DefCiber						
GUARANI						
OCOP						
PROTEGER						
SISFRON						
...						
TOTAL						

2. GASTOS REALIZADOS (EM R$ 1.000,00)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total do Pg
ASTROS 2020								
DefAAAe								
DefCiber								
GUARANI								
OCOP								
PROTEGER								
SISFRON								
...								
TOTAL GERAL DE GASTOS JÁ REALIZADOS NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO								

3. GASTOS PREVISTOS (EM R$ 1.000,00)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ASTROS 2020								
DefAAAe								
DefCiber								
GUARANI								
OCOP								
PROTEGER								
SISFRON								
...								

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total do Pg
ASTROS 2020								
DefAAAe								
DefCiber								
GUARANI								
OCOP								

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total do Pg
PROTEGER								
SISFRON								
...								
TOTAL GERAL DE GASTOS A SEREM REALIZADOS COM O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO								

Local e data.

_____

(Posto e Nome)
Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)
Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

Observação:

1 - Todos os campos do Plano Orçamentário serão preenchidos de acordo com o planejamento dos programas e projetos estratégicos do Exército. O Gerente do Portfólio Estratégico do Exército terá as informações atualizadas, em princípio, um mês antes das reuniões do CONSURT, ou sempre que solicitar ao EPEx.

2 - As mudanças em relação ao Plano Orçamentário anterior, **devidamente aprovadas**, deverão constar em cor da fonte vermelha, para destacar o que se alterou de um Plano para o outro.

ANEXO G

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE

(Neste item, deve-se descrever a finalidade do documento, como no exemplo ilustrativo abaixo: "Este plano tem por finalidade definir a quantidade, a qualidade, a periodicidade e a forma de comunicação específicas para cada parte interessada do Portfólio Estratégico do Exército, de acordo com as suas respectivas expectativas, bem como as informações de métodos e ferramentas a serem utilizados nesse processo.").

2. PARTES INTERESSADAS

(Neste item, deve-se descrever as diversas partes interessadas identificadas do Portfólio Estratégico do Exército, internas ou externas à Força. Se for o caso, as informações deste item podem vir na forma de tabela, como no **exemplo** abaixo ou, ainda, na forma de anexo, se julgado conveniente).

Cargo/Função	Nome	Telefone	e-mail	Interesse
...				
Cmt Ex				
ACE				
Ch EME	Gen Ex Fernando	(61) 3415-xxxx	xxxxxxxxx	Gerente do Ptf
Ch EPEx				
Gerente do Programa XXX				
Gerente do Programa XXX				
...				

3. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

(Neste item, deverão ser identificados os requisitos, os meios e a freqüência de comunicação exigida para atender cada parte interessada no alcance dos objetivos do Portfólio ou em algum de seus componentes,

tudo de acordo com suas expectativas. As partes interessadas serão retiradas do item anterior. Pode ser utilizada uma tabela para este item, como no **exemplo** abaixo ou, ainda, na forma de anexo, se julgado conveniente, devendo se constituir em importante apêndice ao Plano de Gerenciamento das Comunicações. Por sua importância e relevância no aspecto "comunicação do Portfólio", o apêndice deverá ser também aprovado pelo Gerente do Portfólio).

Parte Interessada	Expectativa de Com	Periodicidade	Forma	Responsável
...				
Cmt Ex				
ACE				
Ch EME	receber informações precisas, concisas e oportunas do Portfólio ou de um determinado Programa	mensal	Relatório de Situação do Portfólio e resumo dos relatórios de situação dos programas	ChEPEx
Ch EPEx				
Gerente do Programa				
Gerentes dos Projetos Integrantes				
...				

4. REUNIÕES

(O instrumento convocatório deverá ser distribuído com a antecedência necessária para que os participantes se preparem adequadamente para o evento. Reunião Inicial, Reunião Decisória, de Progresso, de Aceitação, Extraordinárias e de Encerramento da Tranche são exemplos de eventos que requerem atenção especial no Plano de Comunicação. Indicar o objetivo do evento. Indicar dias e horários agendados, ou frequência para as reuniões sistemáticas. Indicar os participantes das reuniões ou grupos de audiência e as providências a serem tomadas para a realização das mesmas. Indicar a frequência. Observar a respectiva ata, que, sempre que possível, deverá haver. Se a reunião for decisória, a ata torna-se quase obrigatória, podendo, inclusive, tornar-se instrumento jurídico de respaldo a ações e mudanças no Portfólio).

5. DOCUMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PORTFÓLIO

a. Ata da Reunião

(Neste subitem, deverá ser especificada a forma, o responsável pela confecção das atas, o responsável pela aprovação e emissão e o meio de emissão. Cabe destacar que, em princípio, toda reunião deverá ter sua respectiva ata).

b. Relatório de Situação do Portfólio

(Documento de comunicação de suma importância para as partes interessadas. Neste item, deverá ser especificada a forma, as informações específicas, a frequência em que o relatório deverá ser emitido, o responsável, para quem, por quem e o meio de emissão. O Gerente do Portfólio poderá determinar outros itens a serem incluídos no relatório, com o auxílio do escritório de projetos, se houver).

6.TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

(Indicar a tecnologia de informação e comunicações a ser utilizada, os métodos, ferramentas e procedimentos específicos para o gerenciamento das informações do Portfólio. Indicar a necessidade de treinamento de elementos da equipe do programa para utilização da tecnologia).

(Exemplo: o destinatário deverá acusar o recebimento de toda comunicação por *e-mail* que tenha como anexo algum documento do Portfólio).

7. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

(Neste item, deve-se citar ou descrever tudo o que for pertinente ao Plano e não estiver contido nos outros itens).

Local e data.

_____

(Posto e Nome)

Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)

Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO H
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
1	Redução dos recursos previstos para o projeto pelo EB.	O	B	A	M	Aceitar	-	**B**	**A**	**M**	-	-
2	Material de informática em desacordo com o licitado.	E	A	M	A	Transferir	- Fazer constar na Nota Fiscal as alterações para que sejam sanadas pelo fornecedor. - Informar ao setor de aquisição para que providencie as medidas Administrativas necessárias junto ao fornecedor.	M	B	M	……	……
3	Inexistência de recursos para as reuniões sociais de integração da equipe do projeto.	G	A	B	M	Prevenir	- Retirar as reuniões sociais do planejamento e promover a integração da equipe por outros meios.	B	B	B	……	……
4	Integrantes da equipe, classificados pelo DGP, fora das referências propostas.	T	A	M	A	Mitigar	- Propor a capacitação do(s) militar(es) ao escalão superior. - Aproveitar a experiência de outros integrantes para difundi-la aos menos experientes.	A	B	M	……	……

LEGENDAS:									
(a)	Ordem de prioridade atribuída ao risco.	(b)	Descrição do risco identificado.	(c)	Categorização do risco identificado.	(d)	Situação Atual é a situação em que se encontra o risco identificado inicialmente quanto à Probabilidade, Impacto e Criticidade.	(e)	Estratégia a ser aplicada no tratamento ao risco identificado (lembrar que pode ser positivo).
(f)	Ação proposta para neutralizar, amenizar ou aproveitar o risco.	(g)	Situação Desejada após o tratamento.	(h)	Posto e nome de quem tomará as providências pela ação proposta	(i)	Data visualizada para a implementação da ação proposta.	(j)	Criticidade é a medida do risco e calculada com base na fórmula: C = P x I.

(c) Categorização

T	Técnico
E	Externo
O	Organizacional
G	Gerencial

(d) Situação Atual / (g) Situação Desejada

(P) Probabilidade		**(I) Impacto**		**(C) Criticidade**	
B	Baixa	**B**	Baixo	**B**	Baixa
M	Média	**M**	Médio	**M**	Média
A	Alta	**A**	Alto	**A**	Alta

RISCO	INDÍCIOS	PONTO DE DECISÃO

Local e data.

_____

(Posto e Nome)

Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)

Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO I
MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA (nome do Programa) XXº / (ANO)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA
a. Subportfólio a que pertence (definido na Diretriz de Implantação, se for o caso.)
b. Prioridade do Programa (definida na Diretriz de Implantação.)
c. Gerente do Programa
1) Posto e nome completo
2) Órgão a que pertence
3) Telefones funcionais
4) *E-mails*

d.Supervisor do Programa
1) Posto e nome completo
2) Órgão a que pertence
3) Telefones funcionais
4) *E-mails*

2. ESCOPO
a. Tarefas planejadas e já cumpridas
b. Tarefas planejadas que atrasaram, no período, e respectivos motivos (se for o caso)
c. Tarefas inseridas no período (não constantes do planejamento original) e respectivos motivos (se for o caso)
d. Porcentagem do trabalho realizado, em relação ao trabalho total planejado
e. Mudanças nos padrões da qualidade ou dos requisitos técnicos dos produtos dos projetos integrantes e respectivos motivos (se for o caso)
f. Informações prestadas sobre as mudanças e seus destinatários (se for o caso)

3. TEMPO
a. Data inicialmente planejada para término do programa (planejamento original)
b. Alteração de data de término do programa e motivos (se for o caso)
c. Informações prestadas sobre as mudanças e seus destinatários (se for o caso)

4. RECURSOS
a. Recursos financeiros
1) Recursos financeiros previstos para o programa.
2) Recursos financeiros já aplicados.
3) Necessidade de acréscimo de recursos financeiros e respectivos motivos, se for o caso.
b. Outros recursos
(Especificar as novas demandas quanto a material, pessoal, etc.)
c. Informações prestadas sobre as mudanças e seus destinatários (se for o caso)

5. RISCOS E PROBLEMAS
a. Problemas ocorridos (riscos que se concretizaram e outros problemas)
b.Ações realizadas para anular ou minimizar os problemas
c.Novos riscos identificados (não constantes do Plano de Gerenciamento de Riscos original nem em relatórios anteriores)
d. Ações para anular ou minimizar os novos riscos

6. AUDITORIAS REALIZADAS
(Relatar as auditorias de controle realizadas no período e seus resultados).

7. DECISÕES NECESSÁRIAS AO ANDAMENTO DO PROGRAMA (se for o caso)
(Relatar as decisões, decorrentes das reuniões decisórias estabelecidas no Plano de Gerenciamento de Comunicações, que ainda não foram implementadas e que prejudiquem a execução do programa).

8. OBSERVAÇÕES
a. Lições aprendidas (relatar sucintamente todas as lições aprendidas decorrentes ou não dos problemas ocorridos durante a execução das Tranches ou do Programa como um todo).

b.Outras observações julgadas importantes
.....

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO J

MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA Nº____
(número preenchido pela EqpGrc Programa) DO PROGRAMA (nome do Programa)
(documento base para solicitação de mudança em um Programa por uma parte interessada)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

a. Título do Programa
(Informar o nome do programa a ter uma entrega (atividade) mudada).

b. Título do Projeto Integrante
(Informar o nome do projeto integrante do programa a ter uma entrega (atividade) mudada).

2. INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREGA (OU ATIVIDADE) A MUDAR
a. Identificação da entrega (ou atividade)
(Informar qual a entrega (atividade) está sendo solicitada para mudar, identificando-a pela Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do projeto integrante ou mesmo pela EAProg).

b. Solicitante da mudança
(Nome, Posto e Função)

c. Descrição da mudança
(Este item descreve detalhadamente como a entrega (atividade) está planejada para ser executada e como a entrega (atividade) deverá ser executada se a mudança for implementada).
1) Como a entrega (atividade) está planejada.
(detalhar)

2) Como a entrega (atividade) deverá ser executada com a mudança.
(detalhar)

d. Motivos da solicitação da mudança
(Este item descreve detalhadamente os motivos que levaram o solicitante a pedir a mudança, sempre fazendo alusão aos objetivos do programa, aos benefícios propostos pelo programa e/ou à impossibilidade de realizar o que está planejado).

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Solicitante da Mudança

DECISÃO

Analisando os fatos que levaram à solicitação da mudança, o Parecer de Mudança do Gerente do Programa e o Parecer de Mudança do EPEx, determino que a mudança _____ (deve / não deve) ser implementada _____ (totalmente / parcialmente), de acordo com as razões abaixo:

RAZÕES (se parcialmente, informar qual parte está aprovada):

_____
_____
_____
_____ .

Local e data.

_____

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO K

MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PARECER DE MUDANÇA DO EPEx Nº XX / (ANO)

(documento base para formulação de parecer do EPEx a respeito de uma mudança solicitada)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

a. Título do Programa

(Informar o nome do programa que teve uma entrega (atividade) com solicitação de mudança).

b. Título do Projeto Integrante

(Informar o nome do projeto integrante do programa que teve uma entrega (atividade) com solicitação de mudança).

2. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA

a. Nº do Formulário de Solicitação de Mudança e data

(Informar o número que foi colocado no Formulário de Solicitação de Mudança respectivo, bem como a data de assinatura do solicitante).

b. Solicitante

(Informar nome, posto e função do solicitante da mudança).

2. INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREGA (OU ATIVIDADE) A MUDAR

a. Identificação da entrega (ou atividade)

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

b. Descrição da mudança

1) Como a entrega (atividade) está planejada

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

2) Como a entrega (atividade) deverá ser executada com a mudança

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

c. Motivos da solicitação da mudança

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

3. ANÁLISE

a. Quanto ao seguimento do processo formal previsto

b. Quanto ao cumprimento das normas contidas nas NEGAPORT-EB

c. Impactos no Portfólio

d. Impactos no Programa

e. Outros impactos a serem considerados

4. OUTRAS INFORMAÇÕES CONSIDERADAS RELEVANTES

5. PARECER

Analisando os fatos que levaram à solicitação da mudança e o respectivo Parecer do Gerente do Programa, sou de parecer que a mudança _____ (deve / não deve) ser implementada _____ (totalmente / parcialmente), de acordo com as razões abaixo:

RAZÕES (se parcialmente, informar qual parte tem parecer positivo):

_____

_____

_____

_____

_____

_____ .

Local e data.

_____

(Nome e Posto)

Chefe do EPEx

ANEXO L

MODELO DE REGISTRO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

REGISTRO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

(documento base para controle das mudanças aprovadas e rejeitadas)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. DADOS DAS MUDANÇAS

Nº	Data Formulário	Solicitante (nome, posto, função)	Data Parecer Gerente Programa	Data Parecer EPEx	Data Decisão	Data Implementação
XX	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX
XX	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	rejeitada
XX	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX
XX	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	rejeitada

2. DATA DA ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO: XX / XX / XXXX.

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO M
MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇA Nº XX DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)
(documento base para acompanhamento dos impactos no Programa de mudança aprovada e já implementada)

Preparado por: Data: Aprovado por: Data:	Revisado em: Folha ___ de ___

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA
a. Título do Programa
(Informar o nome do programa que teve uma entrega (atividade) mudada).
b. Título do Projeto Integrante
(Informar o nome do projeto integrante do programa que teve uma entrega (atividade) mudada).

2. INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREGA (OU ATIVIDADE) MUDADA

a. Identificação da entrega (ou atividade)
(Informar qual a entrega (atividade) foi mudada, identificando-a pela EAP do projeto integrante ou mesmo pela EAProg).

b. Solicitação da mudança
(Informar o número do formulário de solicitação da mudança, a data de assinatura do formulário e nome, posto e função do solicitante).

c. Descrição da mudança
(Este item descreve detalhadamente como a entrega (atividade) havia sido planejada para ser executada e como a entrega (atividade) foi executada com a mudança implementada. Informa também datas importantes para se ter noção da agilidade do processo de mudança como um todo).

1) Como a entrega (atividade) estava anteriormente planejada
(detalhar)

2) Como a entrega (atividade) foi executada com a mudança
(detalhar)

3) Datas
- Data de assinatura do Formulário de Solicitação de Mudança: XX / XX / XXXX.
- Data de chegada do Formulário às mãos da equipe de gerenciamento do Programa: XX / XX / XXXX.

- Data de assinatura do Parecer de Mudança do Gerente do Programa: XX / XX / XXXX.
- Data de assinatura do Parecer de Mudança do EPEx: XX / XX / XXXX.
- Data de assinatura da decisão da autoridade patrocinadora: XX / XX / XXXX.
- Data de implementação da mudança: XX / XX / XXXX.

d. Impactos da implementação da mudança

(Este item descreve detalhadamente os impactos e as consequências geradas devido à implementação da mudança, sempre fazendo alusão aos objetivos do programa, às capacidades e/ou aos benefícios propostos pelo programa).

3. OUTRAS INFORMAÇÕES CONSIDERADAS RELEVANTES

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Ciente:

_____

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO N

MODELO DE ATA DE REUNIÃO DE PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ATA DA __ REUNIÃO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO

DATA: 18 Abr 17	HORÁRIO: 09:30 a 11:00	LOCAL: Auditório do EPEx
CONDUTOR: Gerente do Programa		TELEFONE: (61) 3415-4190
RELATOR: TC Souza		TELEFONE: (61) 3415-4192
ASSUNTO: (Descrever e explicar o assunto da reunião).		
OBJETIVO: (Descrever o objetivo da reunião que foi definido para ser alcançado ao final da mesma).		

2. PARTICIPANTES DA REUNIÃO

Nome	Projeto / Área	Endereço eletrônico	Telefone / Ramal

3. SÍNTESE DA REUNIÃO

a.	Assuntos Tratados		
(Descrever os assuntos tratados na reunião. DEBATES, se for o caso).			
b.	Ações a serem executadas	Responsável	Prazo
1)	Definir o Cronograma de Marcos do Programa.	Gerente do Programa	24 Abr 17
2)	Reunião para definição do plano orçamentário a ser apresentado para 6ª SCh no dia 26 Abr 17.	Supervisor do Programa	24 Abr 17
3)	Definir indicadores estratégicos e táticos.	Gerentes dos Projetos Integrantes	15 Maio 17

c.	Próximos passos a serem executados pelo Gerente e pelo Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército
1)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo Gerente do Portfólio).
2)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo Coordenador Executivo do Portfólio).

4. LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

Nome	Projeto / Área	Endereço eletrônico	Telefone / Ramal

Local e data.

_____

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

ANEXO O
MODELO DE DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

1. FINALIDADE
Regular as medidas necessárias para a confecção do Estudo de Viabilidade (EV) do PROGRAMA (nome do programa)

2. OBJETIVO(S) DO PROGRAMA
(Neste item, são listados os objetivos pretendidos com a implementação do programa).

3. INFORMAÇÕES RELEVANTES PARAA CONFECÇÃO DO EV
(Neste item, a Autoridade Patrocinadora detalhará à Equipe as informações julgadas relevantes para a confecção do EV).

4. EQUIPE QUE CONFECCIONARÁ O ESTUDO DE VIABILIDADE
(Neste item, são identificados os membros da equipe que conduzirão o Estudo de Viabilidade).

a. 1º Membro
1) Posto, Arma/Quadro/Serviço e nome completo.
2) OM.
3) Função.
4) Telefones funcionais.
5) Correio eletrônico funcional.

b. 2º Membro

c. 3º Membro

d. (Orientações ao chefe da equipe para a solicitação formal a outras organizações para a indicação de representantes para o EV, se for o caso).

5. DADOS TÉCNICOS
a. Elementos Essenciais de Informação para Decisão
(Itens na forma de Indagações e dados que devem ser estudados e esclarecidos no Estudo de Viabilidade, tendo por base o acrônimo DOAMEPI; doutrina e estratégia, organização, adestramento, material, educação/adestramento, pessoal e infraestrutura. A equipe deve apresentar conclusões no Estudo de Viabilidade que esclareça todos os pontos elencados e mais alguns, a critério, quando julgar importante e conveniente).
b. Premissas
(São dados considerados como certos, na forma de diretrizes da autoridade patrocinadora, que balizarão a confecção do Estudo de Viabilidade. Segue abaixo EXEMPLOS de premissas:

- Os estudos e propostas sobre aquisições e desenvolvimento de materiais deverão seguir o preconizado nas Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB20-IG-04.001).
- O estudo de viabilidade deve ser realizado por equipe multidisciplinar e por isso contará com apoio técnico, administrativo e de pessoal dos ODS/ODOp, C Mil A, OADI e OM envolvidos.
- Os estudos deverão levar sempre em conta a importância de diminuir a dependência de um só fabricante).

c. Classificação Sigilosa
(Classificação sigilosa que a Autoridade Patrocinadora quiser atribuir ao Estudo de Viabilidade).

6. RECURSOS DISPONÍVEIS
(Neste item serão discriminados os recursos (financeiros, humanos, materiais, infraestrutura, etc.) que estarão disponíveis à Equipe para a confecção do EV, bem como suas fontes).

a. Financeiros

b. Pessoal

c. Materiais

d. Infraestrutura

e. Outros

7. PRAZO PARA A CONFECÇÃO DO EV
(Prazo atribuído pela Autoridade Patrocinadora para a conclusão do Estudo de Viabilidade).

8. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

Local e data

_____
(Posto e Nome)
Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO P
MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ESTUDO DE VIABILIDADE DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE
Apresentar o estudo realizado para verificar a viabilidade da implementação do PROGRAMA (nome do programa).

2. EQUIPE DO ESTUDO DE VIABILIDADE
(Identificar os membros da equipe que conduzirá o Estudo de Viabilidade - EV)
a. Chefe da Equipe (1º Membro)
1) Posto, Arma/Quadro/Serviço e nome completo.
2) OM.
3) Função.
4) Telefones funcionais.
5) Correio eletrônico funcional.

b. 2º Membro
c. 3º Membro

3. OBJETIVO(S) DO PROGRAMA
(Listar os objetivos pretendidos com a implementação do programa, inclusive os OEE).

4. CAPACIDADES E BENEFÍCIOS PRETENDIDOS
(Resumir principais capacidades e benefícios visualizados com a implementação do programa num horizonte de curto, médio ou longo prazo.)

5. PROPOSTA DE COMPOSIÇÃO DO PROGRAMA
(Neste item a Equipe do EV deverá propor os projetos que foram visualizados para integrar o Programa em questão. Esta proposta de composição não será a definitiva e, portanto, mesmo que o estudo de viabilidade seja aprovado, a composição final deverá ser proposta pela equipe de gerenciamento do Programa à Autoridade Patrocinadora por ocasião do planejamento do Programa).

6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
a. (Identificação do(s) objetivo(s) estratégico(s) ao(s) qual(quais) o programa está vinculado. Identificar, também, o subportfólio que poderá englobar o programa, se implementado.)
b. (Estratégias e ações já em curso para a conquista do(s) objetivo(s) estratégico(s) para o qual o programa vai contribuir.)
c. Público e organizações diretamente atingidas pelos resultados do programa.
d. Consequências visualizadas advindas da não implementação do programa.
e. Riscos visualizados do estudo deste item.

7. ALTERNATIVAS POSSÍVEIS
(Citar as alternativas visualizadas para o programa e também para os projetos integrantes já visualizados para o programa. O estudo de viabilidade será feito para cada uma das alternativas propostas, se houver esta possibilidade. Cada alternativa configurará uma linha de ação a ser proposta, estando listadas e explicadas no Estudo as vantagens e as desvantagens de cada linha de ação. Por exemplo: para a dotação de um novo PRODE, as alternativas poderiam ser a aquisição no exterior, a fabricação por empresa nacional, o desenvolvimento pelo sistema de Ciência e Tecnologia do Exército em parceria com empresa nacional, ou mesmo a modernização do atual modelo. Sempre que possível, os estudos de viabilidade dos projetos integrantes visualizados deverão ser inseridos no estudo de viabilidade do programa na forma de anexos).

8. ESTUDO TÉCNICO
a. Metas do programa
(Resposta detalhada do alcance do programa nos itens referentes ao acrônimo DOAMEPI: doutrina e estratégia, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura, de modo que nenhum aspecto do programa seja esquecido no Estudo).
b. Amplitude
(Por exemplo: num programa para implementar a Nova Força Blindada do Exército, a magnitude será compor as Brigadas Blindadas previstas nos quadros da Força).
c. Localização
(Será estudada a macrolocalização e a microlocalização do empreendimento. Por exemplo: para o caso da implantação de um novo Batalhão de Aviação, a macrolocalização determinará a cidade onde localizar essa OM, e a microlocalização, o local dentro da cidade).
d. Técnicas e processos de engenharia necessários
(Por exemplo: no projeto de desenvolvimento de um novo míssil, deverá ser estudada a engenharia existente no país capaz de desenvolver o sistema de guiamento. Com o conhecimento existente, é viável entregar o míssil no prazo solicitado pela AP?).

e. Infraestrutura necessária e existente para o desenvolvimento do programa.
f. Alternativas técnicas para o programa. (se houver)
g. Estimativa do ciclo de vida do(s) produto(s) do(s) projeto(s) integrantes do programa, bem como do programa como um todo.
h. Necessidade de aumento de efetivos nas organizações para operar o(s) novo(s) produto(s) ou sistemas ou necessidade de nova(s) OM.
i. Riscos visualizados do estudo deste item.

9. ESTUDO ECONÔMICO
a. Quantificação dos custos do programa e da operação do(s) seu(s) produtos(s), bem como suas fontes.
(Neste item deve ser informado o custo com a gerência do Programa e o custo anual e total de manter o sistema, produto ou material inserido na Força por meio do Programa. Deve ser incluído no item o custo com os diversos tipos e escalões de manutenção, os custos com a capacitação do pessoal para gerência, operação e manutenção do sistema/material, os custos com a manutenção das instalações, o custo com a implementação e com a manutenção dos processos logísticos, inclusive atualização de manuais, catálogos

e ferramentais e, finalizando, os custos com o desfazimento do material. Este item é de suma importância para o Estudo, pois será o embasamento para verificar a sustentabilidade da implementação do Programa).
1) Quantificação dos recursos a serem empregados nas diversas fases de implantação do programa e suas fontes.
2) Quantificação dos recursos a serem empregados na fase de operação dos produtos dos projetos integrantes (custeio e investimentos necessários a manter os produtos em todo seu ciclo de vida e sua fontes. Como exemplo podemos citar material de informática, material de comunicações, movimentações, construções, viaturas, logística integrada etc.)
b. Estimativas de custos de manutenção de equipamentos que deixarão de ser empregados em função da descontinuidade ou desfazimento de determinados itens por motivo de substituição pelo material novo.
c. Estimativas de receitas obtidas com o desfazimento (por alienação) de bens.
d. Possibilidades e estimativas de receitas com *royalties*.
e. Informação sobre situação de proposta de inclusão em orçamento do Exército.
(Este subitem deverá informar objetivamente qual o valor total do orçamento do programa, já incluídas as reservas de contingência, e quais são as metas orçamentárias anuais previstas. Deverá informar também com precisão qual a situação da proposta de criação de ações orçamentárias e planos orçamentários específicos para o programa. A critério da equipe do Estudo, outras informações relevantes e pertinentes poderão ser inseridas.)
f. Alternativas de financiamento, caso necessário, com verificação de possibilidades de operações de crédito externo e acordos de compensação.
g. Verificação das diferentes nuances de o material (se for o caso) ser desenvolvido e/ou adquirido por indústria nacional, em comparação com a indústria estrangeira.
h. O custo e o impacto de não implementar o programa. (Neste subitem será incluído o estudo econômico da não implementação, por qualquer motivo, do programa).
i. Conclusão parcial do estudo econômico. (Este subitem apresentará um claro resumo dos subitens anteriores, inclusive previsão inicial e estimativas de alocação e utilização de recursos financeiros para o programa, orçamentários ou não).
j. Riscos visualizados do estudo deste item.

10. ESTUDO GERENCIAL
a. Programas e projetos anteriormente concluídos pelo setor responsável.
b. Lições aprendidas de outros programas ou projetos similares.
c. Estimativa do efetivo e constituição da equipe indispensáveis para o planejamento e execução do programa (discriminado por posto/graduação e especialidade).
d. Previsão da composição da equipe de gerenciamento do programa
e. Estimativa do regime de trabalho da equipe em proveito do programa.
(Neste item, será levada em consideração a quantidade de trabalho dedicado ao programa pelos integrantes da equipe. Preferencialmente, será adotado o regime de trabalho integral (dedicação exclusiva) para o pessoal que vier a compor a equipe de gerenciamento do programa (incluindo o gerente e o supervisor). Para os demais integrantes da equipe, poderá ser adotado o regime parcial de trabalho dedicado ao programa, mas deve-se ter em mente que o regime parcial poderá influenciar em aspectos importantes do programa, como o cronograma).
f. Prioridade do programa dentre os demais programas e projetos estratégicos em implantação.
g. Consultorias necessárias para a implementação do programa.
h. Espaço de tempo necessário para o planejamento do programa (em datas) e para a execução do programa (em datas).
i. Espaço de tempo necessário para a obtenção dos recursos (em datas).
j. Data limite para que seja compensadora a implementação do programa.
k. Prazo viável para a implementação do programa.
l. Riscos visualizados do estudo deste item.

11. ESTUDO DOS FATORES LEGAIS

a. (Análise dos instrumentos legais, como leis, portarias, normas, súmulas, acórdãos, diretrizes, planos etc., que sustentam a proposta do programa ou que podem impedir ou dificultar ações relativas ao programa).

b. (Levantamento de grupos de interesse favoráveis e antagônicos ao programa. Investimentos altos podem levar grupos antagônicos a tentar parar o programa, por vias legais, tão logo seja anunciado o vencedor da licitação, caso haja).

c. (Análise das partes interessadas, concluindo sobre como influir em cada uma delas no sentido de fortalecer a favorabilidade e inverter o antagonismo).

d. Riscos visualizados do estudo deste item.

12. ESTUDO AMBIENTAL

a. (Análise inicial, podendo haver a necessidade de elaboração de um Estudo de Impacto Ambiental-EIA e do respectivo Relatório de Impacto ao Meio Ambiente-RIMA).

b. Ações a serem planejadas para impedir/minimizar impactos ambientais.

c. Resultados esperados das ações a serem planejadas para impedir/minimizar impactos ambientais.

d. Riscos visualizados do estudo deste item.

13. DISCUSSÃO

a. (Síntese dos principais riscos e principais medidas a serem adotadas no sentido de tratá-los).

b. (Demonstração da viabilidade do programa pela comparação entre os benefícios advindos da sua implementação e os custos necessários para a sua execução e operação).

c. (Pode ser o caso de comparar as alternativas possíveis de acordo com os estudos realizados: fatores legais, ambientais, técnicos, econômicos e gerenciais, caso todas elas sejam d. (Apresentação das condições de sustentabilidade do programa no tempo).

14. PARECER

Da análise dos fatores levantados, a equipe que realizou o presente estudo é de parecer (favorável / desfavorável) à implementação do programa em questão, devido aos seguintes fatores: (Apresentar os fatores que sustentam o parecer, concluindo sobre a oportunidade presente ou futura da implementação do programa. Outro parecer poderá ser a indicação da alteração da amplitude do Programa).

Local e data.

_____

(Nome e posto)

Chefe da Equipe do Estudo de Viabilidade

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "**NÃO APLICÁVEL AO PRESENTE ESTUDO**").

ANEXO Q
MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITOBRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

1. FINALIDADE
Regular as medidas necessárias à implantação do Programa (nome do programa.)

2. REFERÊNCIA(S)
(Citar os dispositivos legais que amparam o ato da implantação. O Estudo de Viabilidade deve ser citado neste item).

3. CONCEPÇÃO GERAL
a. Justificativa do Programa
(Este item é informativo e descritivo, mas não deve se estender tecendo considerações periféricas, sem abordar o âmago da questão. O texto não pode ser apresentado em forma de tópicos, mas também não deve se alongar tanto, a ponto de entrar em detalhes que deveriam constar em outros itens. Cabe destacar que, em princípio, informações do tipo "custo baixo" e "oportunidade de compra" não são aspectos que justificam o programa).

1) (Informar qual(quais) objetivo(s) estratégico(s) baliza(m) o programa, assim como estratégias e ações estratégicas relacionadas.)
2) (Informar em qual subportfólio o programa estará inserido, quando for o caso.)
3) (Apresentar os fatores determinantes da ação a ser realizada, tendo por base estudos de estado-maior, estudos de viabilidade ou outros documentos que justifiquem a implantação do programa, pois este item deverá ser transposto para o Plano do Programa, no sentido de facilitar o planejamento executado pelo gerente ou supervisor.)

b.Objetivo(s) do programa
(Neste item serão citados os objetivos pretendidos com a implementação do Programa. Em princípio, serão os mesmos descritos na Diretriz de Iniciação e deverão ser descritos levando-se em consideração as capacidades a serem alcançadas e os benefícios a serem atingidos).

c. Prioridade do programa
(Estabelecer a prioridade atribuída em termos de execução, assim como para a liberação de recursos, caso haja simultaneidade com outros programas e projetos estratégicos).

d. Orientações para o funcionamento do programa

Neste item, devem ser apresentadas as premissas e os tópicos que irão nortear o desenvolvimento do planejamento do programa, como:

1) situação para o emprego operacional ou administrativo;
2) atuação conjunta com outros órgãos ou Forças;
3) tipo de ações esperadas do programa;
4) dispositivo legal para a execução do programa;
5) direcionamento didático e seus desdobramentos em relação aos órgãos responsáveis pela instrução e pelo ensino militar, caso o programa esteja contido na área de instrução ou ensino militar;
6) integração com outros programas já existentes;
7) órgão gestor do programa;
8) designação do local onde será gerenciado o programa;
9) vinculações necessárias com os ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM;
10) necessidade de regulação do funcionamento por legislação própria;
11) acréscimo de efetivo, assim como sua origem; e
12) outras premissas.

(Apesar de muitos dos itens acima serem premissas, posto que poderão estar fora do controle do gerente e da AP, procurar deixar claras as hipóteses e cenários levantados para modelar ou orientar o funcionamento do programa, para que a equipe possa focar no monitoramento dos riscos inerentes).

e. Implantação

1) (Estabelecimento do cargo de gerente e, se for o caso, o de supervisor.)
2) (Atribuição de responsabilidades específicas que ultrapassem o poder decisório do gerente.)
3) (Estabelecimento de marcos e metas consideradas impositivas no planejamento do programa pelo escalão superior.)
4) Faseamento do programa.(se for o caso)
5) (Outras instruções julgadas necessárias.)

f.Organização do programa

Instruções específicas quanto:

1) composição da equipe:
a) designação do Gerente do Programa (se já não tiver sido feito);
b) designação do supervisor do programa (quando for o caso); e
c) demais integrantes da equipe do programa;
2) etapas impostas pelo escalão superior;
3) regime de trabalho;

(Neste item, será levada em consideração a quantidade de trabalho dedicado ao programa pelos integrantes da equipe. Preferencialmente, será adotado o regime de trabalho **integral** (dedicação exclusiva) para todo o pessoal que vier a compor a equipe de gerenciamento do programa (incluindo o gerente e o supervisor). Para os demais integrantes da equipe, poderá ser adotado, se for o caso, o regime parcial de trabalho dedicado ao programa, mas deve-se ter em mente que o regime parcial poderá influenciar em aspectos importantes do programa, como o cronograma).

4) condicionantes para a elaboração de QO, QCP e QDMP, se for o caso;
5) movimentação de pessoal; (se for o caso)
6) supressão de etapas do programa; e
7) (demais instruções ou premissas, estas devem estar explícitas como premissas que forem julgadas úteis.)

g. Recursos disponíveis para a implantação do programa

(Tecer comentários a respeito do aproveitamento de equipamentos e materiais já adquiridos pelos órgãos de suprimento ou a serem remanejados em proveito do programa, assim como sobre a disponibilidade ou previsão de recursos financeiros e seu respectivo cronograma de desembolso).

h. Exclusões
(Neste item deverá ser informado o que, pelas características do programa, poderia estar incluído no escopo de algum dos projetos integrantes ou mesmo do programa, mas que, por qualquer motivo, o qual deverá ser explicado, **não fará** parte do programa. Deve ficar claro o que deverá estar fora do escopo a priori).

i. Restrições
(Restrições são fatos que estão atrapalhando ou que virão a atrapalhar o planejamento e/ou a execução do programa. São limites impostos ao gerente, principalmente referentes a custo, prazo e condução do programa. Não confundir com riscos. Restrições são **fatos**, e riscos são eventos que **poderão** acontecer.)

4. ATRIBUIÇÕES
Estabelecer as atribuições dos envolvidos no planejamento e na execução do programa. Como exemplo pode-se citar:

a. Estado-Maior do Exército

_____

b. ODS/ODOp e OADI

_____

c. Comandos Militares de Área e OM

_____

d. Gerente do Programa (**exemplos** de atribuições)

1) Designar os integrantes da equipe, atribuindo-lhes responsabilidades específicas para a execução do programa.

2) Designar os gerentes dos projetos integrantes do Programa;

3) Solicitar formalmente aos ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM envolvidos no programa a indicação de representantes para compor a equipe do programa.

4) Definir as necessidades de ligações com os diversos órgãos participantes do programa.

5) Definir o fluxo de informações necessárias à avaliação do programa e os indicadores de avaliação.

6) Coordenar e controlar todas as atividades referentes ao programa, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos.

7) Realizar o acompanhamento físico-financeiro da implantação do programa.

8) Promover a avaliação da implantação do programa.

9) Caso necessário, propor o aperfeiçoamento do programa à autoridade que determinou sua implantação.

10)Prestar contas periodicamente à autoridade que determinou a implantação do programa, via canal de comando, por intermédio do Relatório de Situação do Programa (Neste item, a AP poderá determinar qual a periodicidade do relatório).

11) Delegar competência ao supervisor, caso necessário.

12) Outras que se fizerem necessárias.

e. Supervisor do Programa

1) Representar o Gerente do Programa.

2) Secundar o gerente, assegurando a execução de todas as atividades previstas no item “d.” anterior.

3) Exercer controle e prestar contas ao gerente quanto ao desenvolvimento das diversas etapas do programa.

4) Identificar e comunicar ao gerente fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de implantação, propondo ajustes e correções.

5) Manter estreita ligação com os representantes do programa em outros órgãos.

6) Cumprir e fazer cumprir todas as ações previstas no Plano do Programa.

7) Submeter à aprovação do gerente todos os documentos elaborados.

8) Outras que se fizerem necessárias.

5. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. As ações decorrentes da presente Diretriz poderão ter seus prazos alterados pela AP.

b. Caberá, ainda, aos ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM envolvidos:

1) designar, atendendo solicitação formal do Gerente do Programa, um oficial superior seu representante, informando os dados pessoais desse militar;

2) participar, por intermédio de seu representante, das reuniões de coordenação a serem realizadas pelo órgão que sugeriu a implantação do programa, pelo gerente ou pelo supervisor do programa;

3) se necessário, propor alterações em ações programadas à AP; e

4) adotar outras medidas, na sua esfera de competência, que facilitem a operacionalização desta Diretriz.

c. Estão autorizadas todas as ligações necessárias ao desencadeamento das ações referentes à condução deste programa, entre o gerente e todos os órgãos envolvidos.
d. Para efeitos deste programa, o gerente obedecerá à cadeia de subordinação (definir a subordinação do Gerente do Programa).
e. (Outras observações necessárias).

Local e data.

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO R
MODELO DE MAPA DE BENEFÍCIOS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

MAPA DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

ENTREGAS	CAPACIDADES MAPA DE CAPACIDADES NECESSÁRIAS			BENEFÍCIOS
	DOAMEPI	Capacidade Atual	Capacidade Futura	
Entrega 1	D	- Situação Atual da Doutrina	- Situação Futura da Doutrina proveniente dos Benefícios pretendidos com o Programa	ALFA
Entrega 2	O	- Organização Atual	- Nova Organização Gerada pelo Programa Estratégico	
Entrega 3	A	- Nível de Adestramento atual	- Nível de Adestramento futuro	
Entrega 4	M	- Materiais existentes no presente	- Materiais a serem desenvolvidos	
Entrega 5 Entrega 6	E	- Nível de educação existente antes da implementação do Programa	- revisão dos Manuais e implantação nas Escolas Militares dos Planos de disciplinas correspondentes	BRAVO
Entrega 7 Entrega 8	P	- Pessoal empregado na capacidade antes da existência do programa	- Pessoal a ser previsto em QCP e capacitado para operar as novas capacidades	CHARLIE
Entrega 9	I	- Infraestrutura existente antes da implementação do Programa	- Infraestrutura desejada para dar suporte às entregas	

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO S

MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA

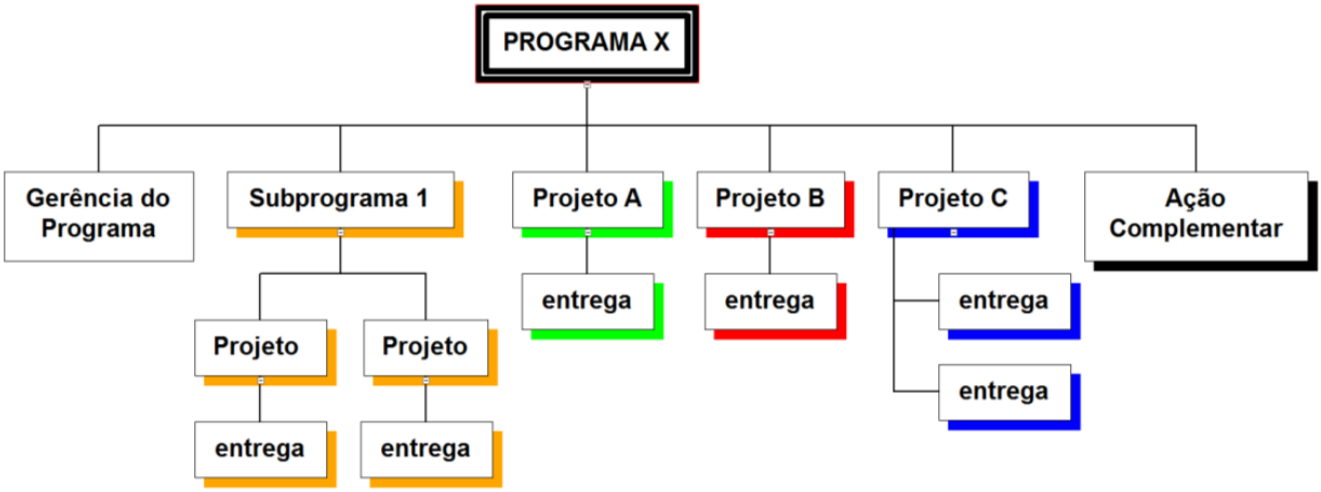
MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITOBRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ANEXO B À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1º EXEMPLO DE EAProg (GRÁFICO)



(A EAProg será construída tendo como base o Mapa de Benefícios, analisando-se as entregas visualizadas e os subprogramas, os projetos e as ações complementares necessários para que ocorram essas entregas. Para efeito de compreensão dos níveis da EAProg, considera-se o "1. Programa X" como o primeiro nível da EAProg. No segundo nível em amplitude, estão os subprogramas e os projetos integrantes do Programa "1.1 projeto A, 1.2 Projeto B, 1.3 Projeto C, 1.4 Projeto D, 1.5 Gerência do Programa, 1.6 Ação Complementar 1". A gerência do Programa estará sempre presente, pois consome tempo de trabalho e outros recursos. Os níveis abaixo de cada um deles deverão representar o produto, serviço ou resultado a ser entregue por cada projeto integrante ou ação complementar.A EAProg é simples e, sempre que possível, deve vir no modo gráfico, mas pode ser confeccionada no modo analítico, como no exemplo abaixo. Cabe destacar que **toda** EAProg deverá ter seu respectivo dicionário).

2º EXEMPLO DE EAProg (ANALÍTICO)

1. Programa X

1.1 Gerência do Programa

1.1.1 Trabalhos de Gerência
1.2 Projeto A
1.2.1 Entrega “a”
1.3 Projeto B
1.3.1 Entrega “b”
1.4. Projeto C
1.4.1 Entrega “c1”
1.4.2 Entrega “c2”
1.5 Ação Complementar 1
1.5.1 Serviço “1”

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO T

MODELO DE DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ANEXO C À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)
DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

Item	Subprograma/Projeto/Ação Complementar	Descrição/Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
1.	Implantação do Programa Nova Força Blindada	-	-	Gerente do Programa

Item	Subprograma/Projeto/Ação Complementar	Descrição/Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
1.1	Projeto Plataforma Blindada	-	-	Gerente do Projeto
1.1.1	Obtenção da Plataforma Blindada sobre lagartas	Obtenção da Plataforma Blindada sobre lagartas por aquisição, através de licitação internacional	Plataforma Blindada integrada ao legado existente nas Organizações Militares (OM) das Brigadas Blindadas e respectivo Suporte Logístico Integrado (SLI). Aceitação conforme a Portaria xxx, que aprova os Requisitos Operacionais Básicos (ROB) e Requisitos Técnico Básicos (RTB) decorrentes.	DCT, Equipe de Gerenciamento do Programa

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo**:**

_____

(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO U

MODELO DE PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA (Nome do Programa)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE

(Neste item, descrever a finalidade do documento, como no exemplo a seguir: A finalidade do presente Plano é detalhar como as entregas geradas pelos projetos integrantes do Programa possibilitarão o alcance das capacidades elencadas e como o alcance das capacidades levará a Força a atingir os benefícios propostos, bem como estimar com quanto e quando cada capacidade e cada benefício será concretizado).

2. TÍTULO DO PROGRAMA

- Programa (Nome do Programa - observar Diretriz de Implantação)

3. RELAÇÃO ENTRE OS BENEFÍCIOS, CAPACIDADES E ENTREGAS

a. Benefício "a"(observar Mapa de Benefícios)

1) Capacidades relacionadas (observar Mapa de Benefícios)

- Capacidade A, fator (fator determinante da capacidade) → Entrega 1 e 3
- Capacidade D, fator (fator determinante da capacidade) → Entrega 7 e 9

2) Descrição da forma de alcance (Explicar detalhadamente os motivos das relações entre o benefício, as capacidades e as entregas relacionadas no item, explicitando de forma clara quais as consequências negativas do não-alcance das capacidades para a realização do benefício esperado para a Força.) (EVITAR descrições genéricas, do tipo: sem as entregas, as novas capacidades não serão alcançadas, e sem as capacidades, os benefícios não serão gerados para a Força).

b. Benefício "b" (observar Mapa de Benefícios)

1) Capacidades relacionadas (observar Mapa de Benefícios)

- Capacidade B, fator (fator determinante da capacidade) → Entrega 2 e 6

2) Descrição da forma de alcance (idem)

c. Benefício "c" (observar Mapa de Benefícios)

1) Capacidades relacionadas (observar Mapa de Benefícios)

- Capacidade C, fator (fator determinante da capacidade) → Entrega 4 e 5
- Capacidade E, fator (fator determinante da capacidade)→ Entrega 8

2) Descrição da forma de alcance (ibidem)

4. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE MARCOS (exemplo)

Benefício	Capacidade	DOAMEPI	Entrega	Prazo (até)	Custo Aprox (R$)
Benefício "a"	Capacidade A	I	Entrega 1	fim 1º Tri 2017	124.500.000,00
		O	Entrega 3	fim 3º Tri 2030	543.000.000,00
	Capacidade D	P	Entrega 7	fim 2º Tri 2027	128.000.000,00
		A	Entrega 9	fim 1º Tri 2018	257.000.000,00
Benefício "b"	Capacidade B	E	Entrega 2	fim1º Tri 2023	384.780.000,00
		M	Entrega 6	fim 2º Tri 2019	1.239.000.000,00
Benefício "c"	Capacidade C	M	Entrega 4	fim 3º Tri 2026	786.300.000,00
		A	Entrega 5	fim 4º Tri 2020	324.000.000,00
	Capacidade E	P	Entrega 8	fim 2º Tri 2024	98.000.000,00
CUSTO TOTAL APROXIMADO					**3.884.580.000,00**

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO V

MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA
(retirada da Diretriz de Implantação do Programa)
a. Programa: (inserir o nome do Programa)
b. Gerente do Programa: (nome e posto)
c. Supervisor do Programa (nome e posto)

2. JUSTIFICATIVA DO PROGRAMA
(Neste item são descritos, sucintamente, os benefícios que se pretende alcançar com a implantação do programa, fazendo-se uma breve descrição da situação atual e do futuro desejado. Deve-se contextualizar a importância do programa para a Força e, se necessário, explicar os impactos para o mesmo caso o programa não seja executado. Deve-se, ainda, explicitar o alinhamento estratégico do programa. Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Programa; se não for refinada pelo gerente, basta citar o documento).

3. OBJETIVO(S) DO PROGRAMA
(Descrever o(s) objetivo(s) do Programa – o que se quer alcançar com o mesmo. Normalmente, é baseado na Diretriz de Implantação do Programa; se não for refinada pelo gerente, basta citar o documento. Pode ser subdividido em Objetivo Geral e Objetivos específicos – opcional).

4. ENTREGAS DO PROGRAMA
(Neste item são descritas as entregas visualizadas para os projetos integrantes do programa (produtos, serviços e/ou resultados), bem como as novas capacidades e os benefícios a serem alcançados).

5. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS
(Relacionar as atividades que, por sua afinidade com a natureza do programa, poderiam fazer parte do mesmo, porém, não faz parte do escopo do programa).
EXEMPLOS:
a. Elaboração de projeto para construção.
b. Capacitação de recursos humanos.
c. Realizar a manutenção do material recebido por remanejamento.
(Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Programa, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deixar isso claro para a AP).

6. RESTRIÇÕES
(Descrever as restrições do programa, principalmente as referentes a custo, prazo, escopo e qualidade. Incluir, se for o caso, as datas identificadas nos marcos do cronograma. Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Programa, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deixar isso claro).

7. PREMISSAS
(Indicar as premissas impostas pela AP e assumidas pela equipe de planejamento até a presente data. Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Programa, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deixar isso claro para a AP).

8. ANEXOS:
ANEXO A - Mapa de Benefícios;
ANEXO B - Estrutura Analítica do Programa (EAProg);
ANEXO C - Dicionário da EAProg;
ANEXO D - Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Programa; e
ANEXO E - Plano de Realização de Benefícios.
ANEXO X - (Devem ser anexados todos os documentos referentes a requisitos que, no momento de apresentar esta Declaração para a aprovação, já estejam prontos).

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Projeto

Aprovo**:**

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO W

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

(Este documento **não definirá** o detalhamento das ações do Programa. O detalhamento das ações e das atividades será definido nos planos das tranches).

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): Ch DCT

b. Autoridade Solicitante (funcional): Ch EME

c. Equipe do Programa:

1) Gerente do Programa:

- Telefone:

- Email:

2) Supervisor do Programa:

- Telefone:

- Email:

c. Data de início do Programa:

d. Data prevista para o término do Programa:

e. Síntese do Programa:

(Neste item, o gerente deve fazer uma síntese de seu plano de ação, usando a ferramenta 5W2H, para que pessoas que não integram a equipe do programa possam, sumaria e rapidamente, ter acesso a informações, sem a necessidade de consultar os anexos).

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos

2. OBJETIVO(S) DO PROGRAMA
(Listar todos os objetivos pretendidos com a implementação do PROGRAMA).

3. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

4. ANEXOS
- ANEXO X - Declaração de Escopo
- ANEXO X - Divisão das Tranches do Programa
- ANEXO X - Cronograma de Marcos

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo**:**

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO X

MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO GERENTE DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PARECER DE MUDANÇA DO GERENTE DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA) Nº XX / (ANO)

(documento base para formulação de parecer do Gerente do Programa a respeito de uma mudança solicitada por alguma parte interessada)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DAMUDANÇA

a. Nº do Formulário de Solicitação de Mudança e data

(Informar o número que foi colocado no Formulário de Solicitação de Mudança respectivo, bem como a data de assinatura do solicitante).

b. Solicitante

(Informar nome, posto e função do solicitante da mudança).

2. INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREGA (OU ATIVIDADE) A MUDAR

a. Identificação da entrega (ou atividade)

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

b. Descrição da mudança

1) Como a entrega (atividade) está planejada

(Exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança. Se confuso no Formulário, explanar para clarear as ideias).

2) Como a entrega (atividade) deverá ser executada com a mudança

(Exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança. Se confuso no Formulário, explanar para clarear as ideias).

c. Motivos da solicitação da mudança

(exatamente como descrito no Formulário de Solicitação de Mudança).

3. ANÁLISE

a. Impactos no escopo do Programa

b. Impactos no cronograma do Programa

c. Impactos nos custos do Programa

d. Impactos na qualidade das entregas/capacidades/benefícios do Programa

e. Impactos nos riscos do Programa

f. Outros impactos a serem considerados

4. PARECER

Analisando os fatos que levaram à solicitação da mudança e os impactos no Programa, sou de parecer que a mudança _____ (deve/não deve) ser implementada _____ (totalmente / parcialmente), de acordo com as razões abaixo:

RAZÕES (se parcialmente, informar qual parte tem parecer positivo):

_____

_____

_____

_____ .

Local e data.

_____

(Posto e Nome)

Gerente do Programa

ANEXO Y

MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITOBRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

ANEXO D À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

Item	**Atividades/Tarefas**	**Custos Estimados** (em mil R$)	**Cronograma**											
			2016		2017		2018		2019		2020		2021	
			1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
1.1	Projeto A	R$ XXX.XXX,XX												
1.2	Projeto B	R$ XXX.XXX,XX												
1.3	Projeto C	R$ XXX.XXX,XX												
1.4	Projeto D	R$ XXX.XXX,XX												

Item	Atividades/Tarefas	Custos Estimados (em mil R$)	Cronograma											
			2016		2017		2018		2019		2020		2021	
			1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
1.5	Gerência do Programa	R$ XXX.XXX,XX												
1.6	Ação Complementar1	R$ XXX.XXX,XX												
TOTAL		**R$ XX.XXX,XX**	**R$ X.XXX,XX**		**R$ X.XXX,XX**		**R$ X.XXX,XX**		**R$ X.XXX,XX**		**R$ X.XXX,XX**		**R$ X.XXX,XX**	

(Observação: - A unidade de tempo utilizada neste cronograma pode ser Ano, Mês, Semana, Dia, conforme a duração total do programa, tomando o cuidado para que a distribuição total seja compatível com uma folha de papel A4. Para aprovação da Declaração do Escopo, normalmente deve conter somente até o 3º nível da EAProg).

Local e data.

_____

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo

_____

(Posto e Nome)

Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO Z

MODELO DE PROPOSTA DE PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PROPOSTA DE PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO
(NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. JUSTIFICATIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO
(Desenvolva um texto livre que explicite a lacuna de capacidade a ser preenchida por meio da implantação do PROGRAMA, apresentando claramente a ligação do mesmo a um ou mais Objetivos Estratégicos do Exército, previstos no PEEx).

2. OBJETIVOS
(Listar todos os objetivos do Programa, incluindo a ligação com os OEE, caracterizando o alinhamento estratégico).

a. Objetivos

b. Alinhamento Estratégico

3. BENEFÍCIOS VISUALIZADOS
(Listar os possíveis benefícios a serem atingidos pela Força por meio do Programa).

4. CAPACIDADES VISUALIZADAS
(Listar as possíveis capacidades a serem alcançadas pela Força por meio do Programa).

5. DURAÇÃO ESTIMADA
(Informar o tempo estimado para se concluir o programa).

6. ORÇAMENTO ESTIMADO
(Informar o orçamento estimado para todo o ciclo de vida do programa).

7. RISCOS DE ALTO NÍVEL VISUALIZADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA
(Informar as ameaças e as oportunidades a nível macro que já possam ser visualizadas para o programa.)

8. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

(Indicar outros dados que venham a corroborar com a importância da implantação do Programa no Portfólio Estratégico do Exército, como, por exemplo, a possibilidade de integração com outros Projetos ou Programas Estratégicos).

9. ANEXOS

ANEXO X - Estudo Técnico
ANEXO X - Relatório do Grupo de Trabalho xxxxxx
ANEXO X - Outros

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Autoridade Proponente

ANEXO A1
MODELO DE RELATÓRIO DO GERENTE SETORIAL

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

RELATÓRIO Nº XX DO GERENTE SETORIAL DO (NOME DO ÓRGÃO) PARA O PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO

a. Título do Programa

(Informar o nome do programa)

b. Gerente Setorial

1) Nome, Posto, Função no Órgão

(Informar dados do Gerente Setorial designado pelo Chefe do ODS)

2) Documento da Designação

(Informar documento que designou o Gerente Setorial para esta função.)

c. Período considerado: Relatório xxx, do período xx /xx /xxxx a xx /xx /xxxx.

2. IMPACTOS VISUALIZADOS

(Neste item, Informar quais foram os impactos visualizados pelo ODS/ODOp nos diversos setores do Órgão para implantação do Programa ou para geração das novas capacidades e/ou dos benefícios esperados. Item de suma importância, principalmente no primeiro relatório do Gerente Setorial).

3. ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO PERÍODO

a.Reuniões

(Informar dia, hora e local das reuniões às quais o Gerente Setorial compareceu para tratar do Programa, especificando se a reunião foi interna do Órgão ou convocada pelo Programa).

b.Processos de Trabalho do Órgão afetados pelo Programa

(Neste item, informar quais alterações dos macroprocessos e/ou processos de trabalho do ODS/ODOp foram visualizados para serem alterados ou criados em consequência da implantação do Programa ou da geração das novas capacidades e/ou dos benefícios esperados.)

1) Processo xxxxxxxxxxxx (nome do processo, setor do ODS/ODOp)

(Descrever a alteração, explicando o porquê da necessidade de alterar. Informar também os esforços específicos do ODS/ODOp para a alteração, com atividades, datas, etc.)

2) Processo xxxxxxxxxxxx (nome do processo, setor do ODS/ODOp)

(Idem)

3) Processo xxxxxxxxxxxx (nome do processo, setor do ODS/ODOp)
(Ibidem)

4. OUTRAS CONSIDERAÇÕES
(Neste item, relatar quaisquer outras considerações julgadas pertinentes para serem informadas ao Gerente do Programa ou mesmo à Autoridade Patrocinadora).

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente Setorial do (Sigla do ODS/ODOp)

Ciente:

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO B1

MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

(Este documento deverá ser confeccionado pelo Gerente do Programa, mas precisará ser validado pelo Gerente do Portfólio para que o Programa se dê por encerrado. Os relatórios dos gerentes setoriais serão importantes instrumentos de controle para garantir que os objetivos foram atingidos e devem ser anexados ao Termo. Cabe destacar que o processo formal de encerramento de programas, contido nestas Normas, não pode deixar de ser seguido em nenhum momento).

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): (Exemplo: Ch DCT.)

b. Gerente do Programa: (posto e nome de guerra)

c. Gerentes dos Projetos Integrantes:

1) Gerente do Projeto A: (posto e nome de guerra)

2) Gerente do Projeto B: (posto e nome de guerra)

3) Gerente do Projeto C: (posto e nome de guerra)

2. AVALIAÇÃO GERAL DO PROGRAMA

(Desenvolva um texto detalhado que resuma o resultado geral do Programa, bem como os motivos que levaram a esse resultado. Compare o planejado com o executado, informando, principalmente, as entregas efetuadas, as capacidades já alcançadas, os módulos entregues, os benefícios já atingidos e as ações planejadas que não puderam ser executadas no programa, com os respectivos motivos. Observação: os itens 3 e 4 a seguir auxiliarão a responder essas questões).

3. MARCOS E ENTREGAS DO PROGRAMA

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados).

Capacidades/Benefícios	ÁREA RESPONSÁVEL (OPCIONAL)	DATA FINAL PLANEJADA	TERMINADO? (SIM/NÃO/PARCIAL)	DATA FINAL REALIZADA

4. RESUMO DE DESEMPENHO

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados).

ITENS AVALIADOS	PLANEJADO	REALIZADO	DESVIO (em %)
Entregas Aceitas (independente do prazo).	(Conforme marcos/entregas acima).	(Conforme marcos/entregas acima).	(real planejado/planejado).
Capacidades alcançadas			
Benefícios atingidos			
Entregas no Prazo	(Total realizado).	(Total entregue no prazo).	(real-planejado/planejado).
Custo Total	(Custo total planejado).	(Custo total realizado).	(real-planejado/planejado).
Data de Término do Programa			(Dias atraso/dias planejados).

5. LIÇÕES APRENDIDAS

(Relacionar as lições aprendidas pelos envolvidos no Programa (gerentes dos projetos, autoridade patrocinadora, equipes, demais envolvidos). Provavelmente, dependendo da quantidade de informações constantes deste item, deverá ser criado um anexo).

a. Lição aprendida 1

(Informar detalhadamente a lição, discriminando datas, atores envolvidos, o que aconteceu, qual a lição colhida, problemas que podem ser evitados e sugestões de melhoria em processos de gerenciamento de programa, de tranche ou mesmo de projeto integrante).

b. Lição aprendida 2

6. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

(Indicar recomendações de melhoria, se couberem, para o respectivo Escritório de Projetos nos métodos, padrões, processos etc., para que exista uma melhoria contínua na gestão de futuros programas dentro da Força. Dependendo da quantidade de informações constantes deste item, pode ser criado um anexo).

a. Recomendação 1
b. Recomendação 2

7. PROCESSOS E OUTROS TRABALHOS A SEREM REPASSADOS

(Neste item, informe as rotinas de trabalho (processos) inseridas ou a inserir na Força, provenientes da implementação do Programa. Os relatórios dos gerentes setoriais serão uma boa fonte de consulta para esta parte do item. Informe também, contratos firmados que foram encerrados ou que devam ter continuidade).

a. Processos de Trabalho

1) Processo xxxxxxxxx

(Descreva sucintamente o processo e o setor responsável, explicando a importância para o atingimento dos objetivos do Programa).

2) Processo xxxxxxxxx

b. Contratos

8. ANEXOS

ANEXO X - Relatórios dos Gerentes Setoriais
ANEXO X - Lições Aprendidas
ANEXO X - Aprendizagem Organizacional (opcional).
ANEXO X - Outros julgados necessários

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo**:**

_____

(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO C1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DA __ TRANCHE DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DA TRANCHE
a. Autoridade Patrocinadora (funcional): Ch DCT
b. Autoridade Solicitante (funcional): Ch EME
c. Equipe do Programa:
1) Gerente do Programa:
- Telefone:
- Email:
- 2) Supervisor do Programa:
- Telefone:
- Email:
c. Data de início da Tranche:
d. Data prevista para o término da Tranche:
e. Síntese da Tranche:
(Neste item, o gerente deve fazer uma síntese de seu plano de ação, usando a ferramenta 5W2H, para que pessoas que não integram a equipe do programa possam, sumaria e rapidamente, ter acesso a informações, sem a necessidade de consultar os anexos).

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos

2. OBJETIVO(S) DA TRANCHE
(Listar todos os objetivos pretendidos com a implementação da Tranche).

3. PREMISSAS, RESTRIÇÕES E EXCLUSÕES

4. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

5. ANEXOS
- ANEXO X - Cronograma
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento das Comunicações
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento dos Riscos
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento da Qualidade
- ANEXO X - Plano de Gerenciamento de Mudanças
- ANEXO X - Outros

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo**:**

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO D1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DA __ TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE

(Neste item, descrever a finalidade do documento como no exemplo ilustrativo abaixo.
Exemplo: Este plano tem por finalidade avaliar o grau de envolvimento e de influência das partes interessadas identificadas nos projetos ou nos produtos da Tranche, bem como definir formas de tratamento com esses atores a fim de aumentar a favorabilidade das ações relativas ao Programa).

2. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (pode ser uma tabela)

a. Nome da parte interessada:
b. Grupo de interesse: (equipe de gerenciamento do programa, fornecedor, órgãos do governo, ODS, etc.)
c. Cargo na unidade: (Ex.: Subcomandante Logístico - COLOG.)
d. Função no programa: (Gerente do Projeto xxxxx, gerente financeiro, engenheiro do sistema, nenhuma, etc.)

3. EXPECTATIVA COM OS PROJETOS OU PRODUTOS DA TRANCHE

(Pode ser incluída na tabela acima, se houver. Indicar qual a expectativa o interessado tem em relação ao programa e aos resultados a serem obtidos durante a Tranche. Relacionar, se for o caso, qual o impacto que o programa trará para o interessado. Indicar os interesses das partes envolvidas que possam afetar negativamente ou contribuir para o programa como um todo. Dependendo no nível de impacto, negativo ou positivo, pode se tornar necessário o sigilo desse documento, ou parte dele, para o tratamento mais adequado do assunto).

4. REQUISITOS DOS PROJETOS OU DOS PRODUTOS DA TRANCHE

(Relacionar os requisitos dos produtos e/ou dos projetos fornecidos pelas partes interessadas para atender as suas demandas/necessidades).

5. GRAU DE ENVOLVIMENTO NO PROGRAMA.

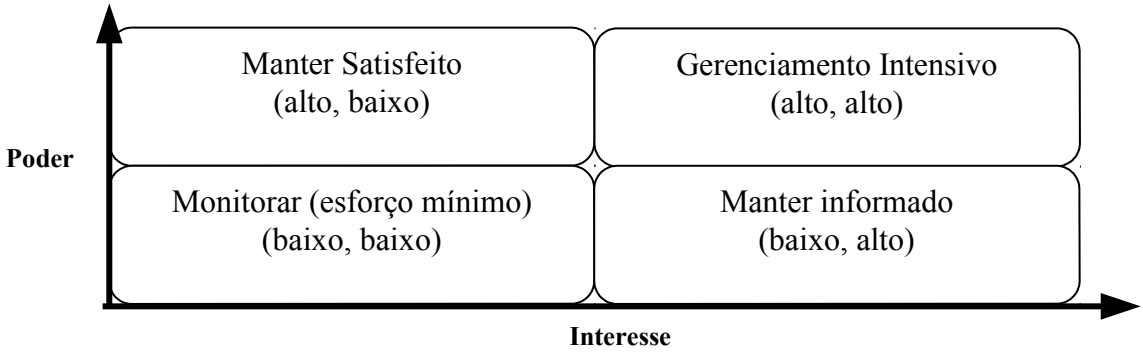
(Avaliar o grau de envolvimento de cada parte interessada).

6. POSSÍVEIS MUDANÇAS NO PROGRAMA

(Listar quais as possíveis mudanças no programa, nos projetos previstos para a Tranche ou em um produto específico da mesma solicitada pelos interessados).

7. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

(Aplicar técnicas para avaliação de cada interessado, a fim de definir a estratégia para cada um deles. Exemplo: matriz de poder e interesse ou poder e influência).



(Essa classificação irá ajudar na definição da estratégia para obter apoio e reduzir obstáculos. Esse plano pode ser desenvolvido em formato de tabela, para facilitar o controle e o registro de todas as partes interessadas do programa).

8. ESTRATÉGIAS PARA OBTER APOIO E REDUZIR OBSTÁCULOS

(Indicar as possibilidades e estratégias para obter apoio e reduzir obstáculos. Indicar, se for o caso, o perfil das partes interessadas. Dependendo no nível de impacto, negativo ou positivo, pode se tornar necessário o sigilo desse documento, ou parte dele, para o tratamento mais adequado do assunto).

9. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

(Neste item, citar ou descrever tudo o que for pertinente ao Plano e não estiver contido nos outros itens).

Local e data.

_____

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ANEXO E1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DA __ TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE (exemplo)

Este plano tem por finalidade definir a quantidade, a qualidade, a periodicidade e a forma de comunicação específicas para cada parte interessada da __ Tranche do Programa (nome do Programa), de acordo com as suas respectivas expectativas, bem como as informações de métodos e ferramentas a serem utilizados nesse processo.

2. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

(Neste item, deverão ser identificados os requisitos, os meios e a frequência de comunicação exigida para atender cada parte interessada nos trabalhos ou nas entregas da tranche, tudo de acordo com suas expectativas. Pode ser utilizada uma tabela para este item, podendo, inclusive, se constituir em importante apêndice ao Plano de Gerenciamento das Comunicações. Por sua importância e relevância no aspecto "comunicação do Programa", o anexo apêndice deverá ser também aprovado pela Autoridade Patrocinadora).

3. RESPONSABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

(Indicar os responsáveis pela divulgação das informações do Programa, separados, preferencialmente por setor. Exemplo: Fulano de Tal é responsável pelas informações ao ODS __. Estas informações podem integrar a tabela descrita anteriormente).

4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

(Indicar a tecnologia de informação e comunicações a ser utilizada, os métodos e ferramentas específicos para o gerenciamento das informações da Tranche atual. Indicar a necessidade de treinamento de elementos da equipe do programa para utilização da tecnologia.

Exemplo: toda comunicação por e-mail que envie documento do Programa como anexo deverá ter a devida resposta do destinatário acusando o recebimento).

5. ARQUIVO DAS INFORMAÇÕES DA TRANCHE DO PROGRAMA

(Indicar a localização do arquivo dos documentos da Tranche e a forma de consulta. Se os documentos forem arquivados eletronicamente, indicar forma de consulta, senha de acesso, etc.)

6. REUNIÕES

(O instrumento convocatório deverá ser distribuído com a antecedência necessária para que os participantes se preparem adequadamente para o evento. Reunião Inicial, Reunião Decisória, de Progresso, de Aceitação, Extraordinárias, de Encerramento da Tranche são exemplos de eventos que requerem atenção especial no Plano de Comunicação. Indicar o objetivo do evento. Indicar dias e horários agendados, ou frequência para as reuniões sistemáticas. Indicar os participantes das reuniões ou grupos de audiência e as providências a serem tomadas para a realização das mesmas. Indicar a frequência. Observar a respectiva ata, que, sempre que possível, deverá haver. Se a reunião for decisória, a ata torna-se quase obrigatória, podendo, inclusive, tornar-se instrumento jurídico de respaldo a ações no Programa).

7. DOCUMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DA TRANCHE

a. Diário da Tranche

(É um documento que ainda não faz parte da rotina da Instituição, mas que, devido ao caráter inédito de um Programa, pode ser considerado como de suma importância, podendo, inclusive, diminuir a solução de continuidade por ocasião de substituição de elementos importantes na estrutura de gerenciamento do Programa. Deve-se definir o formato, se arquivo digital, livro ou outro, e aspectos que precisam ser registrados, como os seguintes exemplos: data de inserção; problema, ação, evento ou comentário; pessoa responsável; data alvo; lições aprendidas, devendo estar em destaque no Diário; resultados. O ideal é que contenha ainda as seguintes informações: data; prazo contratual em dias e dias decorridos; descrição dos serviços executados no dia em conformidade com as programações; efetivo de mão-de-obra e equipamentos no dia; condições gerais dos locais de trabalho; Interrupção do trabalho se houver, indicando causa e tempo de parada; ocorrências e observações importantes que devem ser registradas como interferências, falta de projeto, greve, etc.)

b. Ata da Reunião

(Neste item deverá ser especificada a forma, o responsável pela confecção das atas, o responsável pela aprovação e emissão, e o meio de emissão. O modelo de ata de reunião apresentado no Anexo "R" é um exemplo a ser utilizado nas reuniões da Tranche. Cabe destacar que, em princípio, toda reunião deverá ter sua respectiva ata).

c. Relatório de Situação da Tranche

(Documento de comunicação de suma importância para as partes interessadas. Neste item deverá ser especificada a forma, a frequência em que o relatório deverá ser emitido, o responsável, para quem, por quem e o meio de emissão. A AP poderá determinar outros itens a serem incluídos no relatório, com o auxílio do escritório de projetos, se houver).

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

Apêndice __(Requisitos de Comunicação das Partes Interessadas) ao Plano de Gerenciamento das Comunicações da __ Tranche do Programa (nome do Programa)

Parte Interessada	Expectativa de Com	Periodicidade	Forma	Responsável
...				
Cmt Ex				
ACE				
Ch EME	receber informações precisas, concisas e oportunas do Portfólio ou de um determinado Programa	mensal	Relatório de Situação do Portfólio e resumo dos relatórios de situação dos programas	Ch EPEx
Ch EPEx				
Gerente do Programa				
Gerentes dos Projetos Integrantes				
...				

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO F1

MODELO DE DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)
(documento que define quais projetos e/ou partes dos projetos integrantes de um Programa comporão as diversas tranches do programa visualizadas)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA
a. Título do Programa
(Informar o nome do programa a ter uma entrega (atividade) mudada).

b. Títulos dos Projetos Integrantes
(Informar os nomes dos projetos integrantes do programa).

2. PRIMEIRA TRANCHE
a. Período: de XX / XX / XXXX a XX / XX / XXXX.

b. Composição
1) Projeto xxx: elementos nº xx,xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
2) Projeto xxx: elementos nº xx, xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
3) Projeto xxx: elementos nº xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
4) Projeto xxx: elemento nº xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

3. SEGUNDA TRANCHE
a. Período: de XX / XX / XXXX a XX / XX / XXXX.

b. Composição
1) Projeto xxx: elementos nº xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
2) Projeto xxx: elementos nº xx, xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
3) Projeto xxx: elementos nº xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
4) Projeto xxx: elemento nº xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

4. TERCEIRA TRANCHE
a. Período: de XX / XX / XXXX a XX / XX / XXXX.

b. Composição
1) Projeto xxx: todo o projeto.
2) Projeto xxx: elementos nº xx, xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
3) Projeto xxx: todo o projeto.
4) Projeto xxx: elemento nº xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

5. QUARTA TRANCHE
a. Período: de XX / XX / XXXX a XX / XX / XXXX.

b. Composição
1) Projeto xxx: elementos nº xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
2) Projeto xxx: elementos nº xx, xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

6. QUINTA TRANCHE
a. Período: de XX / XX / XXXX a XX / XX / XXXX.

b. Composição
1) Projeto xxx: elementos nº xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.
2) Projeto xxx: todo o projeto.
3) Projeto xxx: elementos nº xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO G1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DA __TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

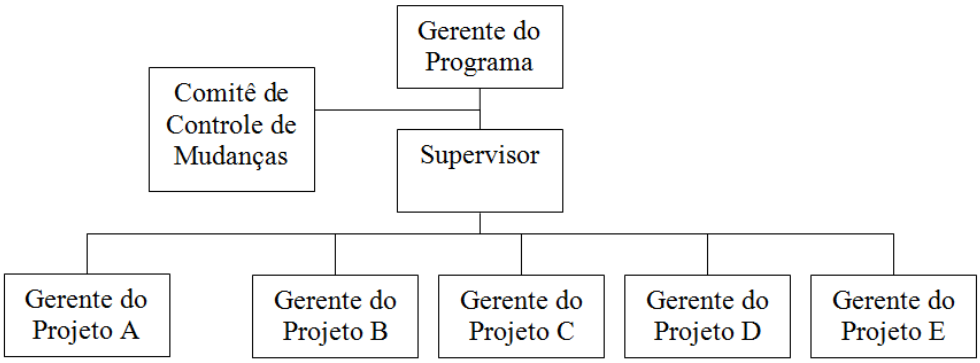
(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE

(O Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos da Tranche deverá regular as medidas e orientações sobre como os recursos humanos envolvidos na Tranche da vez serão definidos, mobilizados, gerenciados e controlados).

2. ORGANOGRAMA DO PROGRAMA

(É uma exibição gráfica dos membros da equipe do programa e suas relações hierárquicas. Segue abaixo um exemplo).



3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (exemplo)

Competência	Descrição dos atributos	Nome	Situação*	Ações Necessárias**
Gerenciar Projetos	Comunicação, negociação, gestão de projetos complexos e fluência em espanhol.	Gen Davi	Equipe do projeto	Necessita de Capacitação em espanhol - avançado
Gerenciar Riscos	Gerenciamento de riscos e auditoria de riscos - ISO 31000:2009	Cel Marcos	à disposição às 2ª e 3ª feiras	Aguardar Implantação do núcleo de gerenciamento de riscos dos PEE

Competência	Descrição dos atributos	Nome	Situação*	Ações Necessárias**
Planejar a Logística Integrada	Ciclo de vida do PRODE	Falta crítica	-	Mobilizar uma pessoa em outra OM, à distância

* Membro da equipe, à disposição em tempo integral, à disposição em tempo parcial (2 (dois) dias por semana, por exemplo), entrega por tarefa, equipe à distância, outros.
**Necessita capacitação em tal área, necessita adquirir tal ferramenta, estabelecer processo, outros.

(Inicialmente, deve-se fazer uma lista das **competências necessárias** das equipes ligadas ao programa. A partir delas, o gerente vai planejar como gerá-las, por meio da mobilização de pessoas, capacitações, apoio externo, equipes ad hoc, parcerias, contratação de pessoas/serviços etc. Se necessário, será elaborado um Plano de Capacitação, que poderá ser anexo ao Plano de Gerenciamento de R.H.).

4. EQUIPE DE CADA PROJETO ENVOLVIDO NA TRANCHE

(Apresenta a relação dos integrantes, bem como função e meios de contato.)
EQUIPE DO PROJETO A

Nº	Nome	Área/Cargo	e-mail	Telefone
1				
2				

EQUIPE DO PROJETO B

Nº	Nome	Área/Cargo	e-mail	Telefone
1				
2				

5. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES
(Neste item, deverão ser descritas as funções e as respectivas responsabilidades de cada integrante da equipe de gerenciamento do programa, bem como de cada integrante das equipes de gerenciamento dos projetos (e outros) que comporão a Tranche. Sugere-se apresentar, como anexo ao documento, uma matriz de responsabilidades dos membros de cada projeto envolvido na Tranche em relação às atividades que devem ser executadas conforme exemplo abaixo).

6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DASEQUIPES DE PROJETOS DA TRANCHE
(Descrever os procedimentos de avaliação de resultados dos membros das equipes de projetos, e a frequência da avaliação, se for o caso. Exclui as avaliações previstas pelo DGP).

7. ANEXOS
- Anexo “A” - Plano de Capacitação
- Anexo “B” - Plano de Recompletamento/Reposição
- Anexo “C” - Matriz de Responsabilidades

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

Anexo "C" (Matriz de Responsabilidades) ao Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos da__ Tranche do Programa (nome do Programa)

PROJETO A

Nº	Nome	Área	Planos								Outras responsabilidades *
			Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Contratos	
1	Cel Carlos	ODS/ Btl/seção/etc	R, A	A, C		A			A		
2	Ten Cláudio				R	I	R			R	
3	Sgt Marcos			R		R					
4					E						

PROJETO B

Nº	Nome	Área	Planos								Outras responsabilidades *
			Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Contratos	
1	Cel Marcelo	ODS/ Btl/seção/etc	R, A	A, C		A			A		
2	Mal Sônia				R	I	R			R	
3	Sgt Marcos			R		R					
4						E					

R - Responsável, autoridade que responde pela tarefa;
E - Encarregado por executar a tarefa;
C - Consultado (pessoa com conhecimento para orientar o planejamento e execução da tarefa)
I - Informado
* Caracterizar responsabilidades por aplicação de recursos, tomar decisões, assinar documentos, etc.

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO H1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DA TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

Nº na EAProg (a)	**2º Nível da EAProg (b)**	**Discriminação (c)**	**Aç Orç**	**Natureza da Despesa (ND)**	**UGR/UGE beneficiada**	**Prazo limite p/ receber os recursos**	**Valor R$**
1.2	**Projeto B**		14N3				
1.2.1	Plataforma Blindada	Obtenção, por desenvolvimento, da Plataforma Blindada		4490.51.00			200 milhões
1.4	**Projeto D**		20FP				
1.4.1	**Sistema de Armas**	01 Canhão		4490.52.36			10milhões
		01 Metralhadora		44490.52.39			5 milhões
Total							215 milhões

Legenda:

(a) Preencher com a numeração da EAP.
(b) Preencher somente com os pacotes que impliquem aquisição.
(c) Descrever o que será adquirido ou contratado para o projeto.

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO I1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA X TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. METODOLOGIA (Este item detalhará a forma como os riscos serão identificados, analisados e tratados, além de outros aspectos a serem controlados visando a otimização do tempo e dos recursos empregados nas ações de identificação e respostas aos riscos. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO)

a. Será utilizada uma ferramenta de TI específica para o gerenciamento dos riscos.

b. Serão estudados os riscos de outros projetos similares já finalizados para servirem de base para equipe de gerenciamento de projeto.

c. Os riscos do projeto serão identificados e qualificados, e cada um deles terá pelo menos uma resposta planejada, a ser incluída no escopo e no cronograma do projeto.

d. A execução do plano de gerenciamento de riscos deverá minimizar a criticidade das ameaças e maximizar as oportunidades, de forma que a Tranche chegue ao final dentro do escopo, prazo e custos previstos o mais próximo possível.

2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (Este item detalhará as responsabilidades de cada parte envolvida para o gerenciamento dos riscos. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO).

a. STI - Controlar os riscos por meio da ferramenta de TI adotada para a Tranche, auxiliando o gerente de riscos.

b. Gerente de riscos - Encarregado do monitoramento dos riscos ao longo da execução da Tranche, acionando os responsáveis pelas respostas com a oportunidade desejada e atualizando o plano de gerenciamento de riscos à medida que novos riscos são identificados e outros vão sendo retirados.

c. Gerente do programa - Tratamento dos riscos junto ou diretamente com as partes interessadas.

d. Equipe de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes - identificação dos riscos.

3. CATEGORIAS DOS RISCOS (Este item informará quais serão as categorias de riscos que poderão enquadrar os riscos a serem identificados para a Tranche. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO).

a.Técnicos (T): riscos que envolvem assuntos de complexidade técnica, tais como: equipamentos técnicos, conhecimentos técnicos, etc.

b.Gerenciamento (G): riscos provenientes de ações ou falhas do gerenciamento da Tranche.

c.Externos (Ext): riscos provenientes de fatos ou ações ocorridos fora da xxxxxxxxx (organização a que pertence o programa da Tranche).
d.Organizacionais (Org): riscos decorrentes de fatos ou ações ocorridas dentro da xxxxxxxxx (organização a que pertence o programa da Tranche), porém independentes da equipe de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes.

4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS (Este item detalhará como os riscos deverão ser identificados e ações decorrentes. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO)
a. Os riscos iniciais serão identificados pelas equipes de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes utilizando-se a técnica de *brainstorm*, e por especialistas e consultores utilizando a técnica Delphi. Também serão consultados documentos de projetos semelhantes.
b. Nas reuniões de situação do projeto, os novos riscos identificados serão informados para todas as equipes de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes e inseridos no Plano de Gerenciamento de Riscos.
c. A identificação dos riscos será dividida pelo 3ª nível da EAP da Tranche para facilitar a atribuição das responsabilidades.

5. RECURSOS E CUSTOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS DA TRANCHE (Este item detalhará informações a respeito do emprego de recursos financeiros para a identificação, análise e execução de respostas dos riscos da Tranche. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO).
a. *Software* para otimizar o gerenciamento de risco: recursos do programa.
b. Alocação de reservas: 2,0% do orçamento do programa serão destinados a reservas para todo o processo de gerenciamento dos riscos da Tranche.
c. Planos de contingência:os recursos para tratar contingências deverão ser negociados com a Autoridade Patrocinadora do programa, com exposição de motivos, necessidades e urgência visualizados, antes do começo da execução da Tranche.

6. ANÁLISE DOS RISCOS (Este item aborda como os riscos serão analisados dentro da Tranche. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa).
a. Os riscos identificados serão analisados em relação à sua PROBABILIDADE de ocorrência e quanto ao seu IMPACTO no projeto, a fim de que se tenha noção de quais riscos serão priorizados.
1) Probabilidade: (EXEMPLOS ABAIXO)
- Muito Alta (MA): maior que 50%;
- Alta (A): entre 50% e 34%;
- Média (M): entre 33% e 26%;
- Baixa (B): entre25% e 10%;
- Muito Baixa (MB): menor que 10%.

2) Impacto (EXEMPLOS ABAIXO)
- Muito Baixo (MB): o impacto é irrisório em termos de escopo, custo, tempo ou qualidade para a Tranche.
- Baixo (B): o impacto é mínimo em termos de escopo, custo, tempo ou qualidade para a Tranche.
- Médio (M):o impacto afeta a Tranche em tempo, custo, escopo ou qualidade, porém os reflexos nas entregas não comprometem o programa.
- Alto (A): impacta consideravelmente nas entregas da Tranche.
- Muito Alto (MA): impacta consideravelmente nas entregas da Tranche, podendo comprometer o programa.

3) Criticidade: medida do risco, calculado com o produto da Probabilidade com o Impacto (C = P x I).

b.Matriz de probabilidade e impacto da Tranche (EXEMPLOS ABAIXO)
- A Tranche utilizará a matriz de probabilidade e impacto definida para todo o programa.

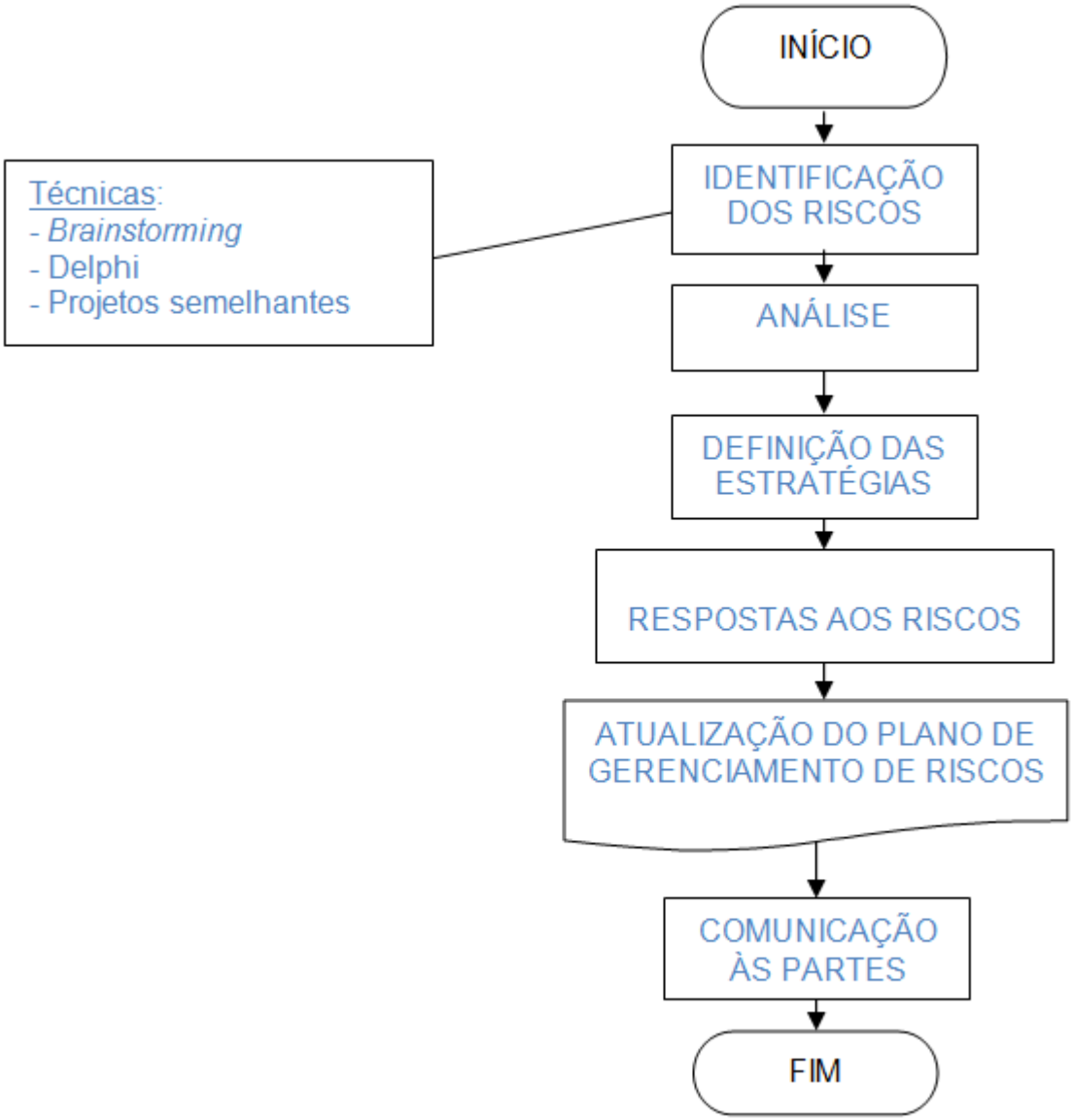
c. Os riscos deverão ser analisados pelo *software* específico por intermédio de simulações.

7. RESPOSTASAOS RISCOS (Este item definirá quais serão as estratégias a serem utilizadas no tratamento dos riscos, depois de identificados e analisados. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa).
a. As estratégias para se trabalhar com as ameaças (riscos negativos) serão:(EXEMPLOS ABAIXO)
1) aceitar: nenhuma ação será programada para tratar o risco;
2) prevenir: reprogramar atividades do projeto para que o risco desapareça;
3) mitigar: implementar ações para minimizar a probabilidade e/ou o impacto;
4) transferir: passar o impacto negativo da concretização do risco para outros.

b. As estratégias para se trabalhar com as oportunidades (riscos positivos) serão:(EXEMPLOS ABAIXO)
1) explorar: garantir que a oportunidade seja concretizada;
2) compartilhar: estender o benefício a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em benefício do projeto;
3) melhorar: aumentar a probabilidade e/ou o impacto da oportunidade.

c. A atribuição da responsabilidade sobre um risco a qualquer membro da equipe, ou mesmo de fora dela, não eximirá a responsabilidade do Gerente do Projeto, do Gerente de Riscos e da equipe de gerenciamento de riscos.

8. FLUXOGRAMA PARA O GERENCIAMENTO DOS RISCOS (Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa).



9. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DOS RISCOS

a. Responsável pelo Plano: XXXX XXXX (Gerente de Riscos da Tranche).

b. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos: quinzenalmente, junto com a reunião de situação da Tranche.

c. Frequência de avaliação dos processos de riscos: quinzenalmente, sendo os relatórios apresentados ao Gerente do Programa até a quarta-feira da semana respectiva.

d. Anexo: Matriz de Respostas a Riscos.

Nº (a)	Descrição (b)	Causas do RISCO (c)	Catg (d)	Situação Inicial (e)			Controle do Risco (f)	Estratégia (g)	Situação Desejada (h)			Rspnl (i)	Data (j)
				P	I	C			P	I	C		
1	Redução dos recursos previstos para a Tranche.		O	A	B	M	Especificar o controle usado para reduzir o risco	Aceitar/Prevenir/Mitigar/ Transferir	B	B	B	GP	1º/06/17

LEGENDAS:									
(a)	Ordem de prioridade atribuída ao risco.	(b)	Descrição do risco identificado.	(c)	Identificar as causas do Risco.	(d)	Categorização do risco identificado.	(e)	Situação Atual é a situação em que se encontra o risco identificado inicialmente quanto à Probabilidade, Impacto e Criticidade.
(f)	Controle do Risco a ser implementado para reduzir o risco	(g)	Ação proposta para neutralizar, amenizar ou aproveitar o risco.	(h)	Situação Desejada após o tratamento.	(i)	Posto e nome de quem tomará as providências pela ação proposta	(j)	Data visualizada para a implementação da ação proposta.

(d) Categorização

T	Técnico
E	Externo
O	Organizacional
G	Gerencial

(d) Situação Atual / (g) Situação Desejada

(P) Probabilidade		**(I) Impacto**		**(C) Criticidade**	
MB	Muito Baixa	**MB**	Muito Baixo	**MB**	Muito Baixa
B	Baixa	**B**	Baixo	**Baixa**	Baixa
M	Média	**M**	Médio	**M**	Média
A	Alta	**A**	Alto	**A**	Alta
MA	Muito Alta	**MA**	Muito Alto	**MA**	Muito Alta

RISCO	**Quem?** **Identificar partes envolvidas no risco**	**O que?** **O que pode ser implementado**	**Como?** **Como deve ser realizado para reduzir o risco**	**Onde?** **Local a ser realizado**	**Quando?** **Tempo**	**Quanto?** **Custo**

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO J1

MODELO DE CRONOGRAMA DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

CRONOGRAMA DA __TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

EXEMPLO DE CRONOGRAMA DA TRANCHE

Nº EAP	Atividades / Tarefas	Início	Fim	Responsável	Dependências
1	PROGRAMA X	01/12/16	31/12/35	Gen Silva	**-**
1.1	PROJETO A	01/12/16	10/12/20	CelSouza	**-**
1.1.1	entrega "a"	01/12/16	01/07/18	TC Silas	**-**
1.1.2	entrega "b"	01/07/18	10/12/20	Maj Pedro	**1.1.1**
1.2	PROJETO B	01/12/16	10/12/21	Cap Oliveira	**-**
1.2.1	entrega "c"	01/12/16	05/06/19	Ten Sillas	**-**
1.2.2	entrega "d"	05/06/19	10/12/21	Maj Santos	**1.2.1**

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO K1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DA __ TRANCHE DO PROGRAMA (nome do Programa)

(Este documento contextualiza procedimentos e atores envolvidos nos processos de mudança de ações da Tranche e, em consequência, do Programa, mas cabe destacar que as presentes Normas possuem dispositivos gerais quanto a procedimentos e processos de mudança e, portanto, não devem ser contrariados, sob pena de nulidade do presente Plano).

Preparado por: Data: Aprovado por: Data:	Revisado em: Folha ___ de ___

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. INTRODUÇÃO (exemplo)

Este plano tem por objetivo o estabelecimento dos processos para o gerenciamento das mudanças ocorridas na __Tranche do Programa (nome do programa), bem como as informações envolvendo os critérios para a identificação, para a análise e para a aprovação das mesmas.

2. ASPECTOS GERAIS

(Descrever as informações necessárias para o detalhamento do Plano. Detalhar, por exemplo, se será criado o Comitê de Controle de Mudanças-CCM. Se julgar conveniente, fazer alusão aos dispositivos (artigos, parágrafos e incisos) já existentes nas Normas sobre o assunto. Seguem abaixo **exemplos** de Aspectos Gerais.

Exemplos:

- Mudanças normalmente impactam o programa, podendo até mudar seus objetivos, portanto devem ser solicitadas somente quando forem para modificar o programa para melhor.
- Quase a totalidade de mudança de escopo ou de tempo ou de custo ou de qualidade impactará não somente um, porém dois ou mais desses campos do programa, portanto toda mudança deve ser encarada como uma mudança **do programa**, e não somente de escopo da Tranche, ou de custo da Tranche etc.
- A comunicação às devidas partes envolvidas de uma mudança a ser implementada é importante e necessária para que essas partes continuem a compreender os aspectos do programa.
- A equipe de gerenciamento do programa deverá garantir o controle das configurações dos materiais, equipamentos e do programa como um todo, mesmo com as mudanças implementadas).

3. SITUAÇÕES QUE CARACTERIZAM MUDANÇAS NA TRANCHE

(Descrever as definições das situações que poderão caracterizar mudanças na Tranche, bem como a descrição dos principais documentos dos projetos que poderão sofrer mudanças ao longo do planejamento, da execução e do encerramento da Tranche. Neste contexto, pode ser considerado

solicitação de mudança qualquer solicitação que cause impacto em produtos homologados/publicados em Tranches anteriores do Programa. Este item **não é** excludente, ou seja, outras situações não previstas no item também poderão ser alvo de solicitações de mudanças. Seguem abaixo exemplos de Situações que Caracterizam Mudanças na Tranche.

Exemplos:

- Solicitação de mudança aprovada.
- Impossibilidade de fornecedores entregarem equipamento, material ou serviço requerido dentro do escopo, tempo, custo e qualidade desejados.
- Ordem da autoridade patrocinadora ou superior).

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO PROCESSO DE MUDANÇA

(Descrever os responsáveis pelo processo de gerenciamento de mudanças, bem como seus respectivos níveis de atribuição (*), definidos pelo Gerente do Programa, em conformidade com a autoridade patrocinadora).

Papel	Nome ou função	Responsabilidades
Autoridade Patrocinadora		- Receber as solicitações de mudanças e encaminhá-las ao Gerente do Programa. - Receber de volta a solicitação de mudança, o Parecer do Gerente do Programa e o Parecer do EPEx (Setor equivalente) e apreciar. - Aprovar integralmente, parcialmente ou rejeitar a mudança requerida. - Outras
Supervisor do Projeto A		
Gerente do Projeto B		
Outros integrantes do CCM.....		
Outros integrantes do CCM.....		
EPEx		

5. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NA TRANCHE

(Descrever como ocorre o processo de gerenciamento de mudanças na Tranche. A solicitação, após registro no Registro de Mudanças do Programa, segue para implementação, cujas consequências serão reportadas no respectivo Relatório de Controle de Mudança. Para a representação deste processo, podem ser desenhados fluxos correspondentes, que deverão ser seguidos ao longo de toda a Tranche. Importante frisar que este item poderá acrescentar procedimentos específicos à Tranche ou ao Programa, mas, de forma alguma, poderá ir contra algum dispositivo previsto nestas Normas, sob a pena de nulidade do procedimento. Abaixo, segue exemplo de Processo de Gerenciamento de Mudanças na Tranche.

Exemplo:

- O proponente da mudança preenche a Solicitação de Mudança e envia, pelo canal de comando, para o Ch EME.
- O Ch EME, após tomar ciência da solicitação da mudança, encaminha para o Gerente do Programa.
- O Gerente do Programa avalia, juntamente com sua equipe de gerenciamento e com as equipes de gerenciamento dos projetos envolvidos na Tranche, os impactos provenientes da implementação da mudança, principalmente quanto a escopo, custo, tempo, qualidade e riscos, sempre observando os objetivos do programa.
- O Gerente do Programa confecciona o relatório de impacto respectivo e encaminha ao EPEx.
- O EPEx confecciona o seu próprio Parecer quanto à mudança e envia ao Ch EME.
- O Ch EME aprova integralmente, parcialmente ou rejeita a mudança solicitada, mandando informar ao Gerente do Programa.

- O Gerente do Programa registra a mudança no Registro de Mudanças do Programa, implementa a mudança aprovada na Tranche e providencia a informação às partes envolvidas.
- Se a mudança for rejeitada, o Gerente do Programa providencia a devida informação ao proponente, bem como as razões.
- O Gerente do Programa acompanha a implementação da mudança aprovada, registra no respectivo Relatório de Controle de Mudança e informa ao Ch EME, via EPEx, os impactos decorrentes.)

6. ANÁLISE DE IMPACTO DE MUDANÇAS

(Uma mudança solicitada em algum projeto integrante da Tranche deve ser analisada de forma a identificar o seu impacto no atendimento aos objetivos do programa e alterações necessárias em parâmetros de planejamento: escopo, prazo, custo, qualidade, riscos etc., para viabilizar a sua execução. A partir dos benefícios e impactos identificados da mudança, os envolvidos no processo têm à disposição informações para apoiar a decisão de aprovar e executar a mudança proposta ou então recusá-la.Acrescentar informações necessárias para o melhor entendimento deste item no contexto da Tranche).

7. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

(Acrescentar, neste item, quaisquer outras informações julgadas necessárias para o melhor entendimento do processo de mudanças na Tranche).

Local e data.

_____
(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

_____
(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ANEXO L1
MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇAS (RCM) Nº __ DA __ TRANCHE DO PROGRAMA
(nome do Programa)

(Este documento é fundamental para verificar se a mudança implementada surtiu o efeito desejado ou se haverá necessidade de se adotarem ações corretivas. **Para cada mudança** aprovada e implementada, deverá ser confeccionado o respectivo Relatório).

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DA TRANCHE DO PROGRAMA

a. Título do Programa
(Informar o nome do programa que teve uma entrega (atividade) mudada).

b. Tranche do Programa
(Informar a Tranche do programa que teve uma entrega (atividade) mudada).

2. INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREGA (OU ATIVIDADE) MUDADA

a. Identificação da entrega (ou atividade)
(Informar qual a entrega (atividade) foi mudada, identificando-a pela EAP do projeto integrante ou mesmo pela EAProg).

b. Solicitação da mudança
(Informar o número do formulário de solicitação da mudança, a data de assinatura do formulário e nome, posto e função do solicitante).

c. Descrição da mudança
(Este item descreve detalhadamente como a entrega (atividade) havia sido planejada para ser executada e como a entrega (atividade) foi executada com a mudança implementada. Informa também datas importantes para se ter noção da agilidade do processo de mudança como um todo).

1) Como a entrega (atividade) estava anteriormente planejada
(detalhar)

2) Como a entrega (atividade) foi executada com a mudança
(detalhar)

3) Datas
- Data de assinatura do Formulário de Solicitação de Mudança: XX / XX / XXXX.
- Data de chegada do Formulário às mãos da equipe de gerenciamento do Programa: XX / XX / XXXX.
- Data de assinatura do Parecer de Mudança do Gerente do Programa: XX / XX / XXXX.
- Data de assinatura do Parecer de Mudança do EPEx: XX / XX / XXXX.
- Data de assinatura da decisão da autoridade patrocinadora: XX / XX / XXXX.

- Data de implementação da mudança: XX / XX / XXXX.

d. Impactos da implementação da mudança

(Este item descreve detalhadamente os impactos e as consequências geradas devido à implementação da mudança, sempre fazendo alusão às entregas da Tranche, aos objetivos do programa, às capacidades e/ou aos benefícios propostos pelo programa).

3. OUTRAS INFORMAÇÕES CONSIDERADAS RELEVANTES

Local e data.

_____

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Ciente:

_____

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ANEXO M1

MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DA TRANCHE

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

TERMO DE ENCERRAMENTO DA __TRANCHE DO (NOME DO PROGRAMA)

(Este documento deverá ser confeccionado pelo Gerente do Programa, mas precisará ser validado pelo Gerente do Portfólio para que a Tranche se dê por encerrada. Os relatórios dos gerentes setoriais serão importantes instrumentos de controle para garantir que os objetivos da Tranche foram atingidos e devem ser anexados ao Termo. Cabe destacar que o processo formal de encerramento de Tranches, contido nestas Normas, não pode deixar de ser seguido em nenhum momento).

Preparado por: **Data:** **Aprovado por:** **Data:**	**Revisado em:** **Folha ___ de ___**

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. IDENTIFICAÇÃO DA TRANCHE

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): (Exemplo: Ch DCT.)

b. Gerente do Programa: (posto e nome de guerra)

c. Gerentes dos Projetos Integrantes:

1) Gerente do Projeto A: (posto e nome de guerra)

2) Gerente do Projeto B: (posto e nome de guerra)

3) Gerente do Projeto C: (posto e nome de guerra)

2. AVALIAÇÃO GERAL DA TRANCHE

(Desenvolva um texto detalhado que resuma o resultado geral da Tranche, bem como os motivos que levaram a esse resultado. Compare o planejado com o executado, informando, principalmente, as entregas efetuadas, as capacidades já alcançadas, os módulos entregues, os benefícios já atingidos e as ações planejadas que não puderam ser executadas na Tranche, com os respectivos motivos. Observação: os itens 3 e 4 a seguir auxiliarão a responder essas questões).

3. MARCOS E ENTREGAS DA TRANCHE

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados).

PRODUTO/SERVIÇO	ÁREA RESPONSÁVEL (OPCIONAL)	DATA FINAL PLANEJADA	TERMINADO? (SIM/NÃO/PARCIAL)	DATA ENTREGA REALIZADA

4. RESUMO DE DESEMPENHO

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados).

ITENS AVALIADOS	PLANEJADO	REALIZADO	DESVIO (em %)
Entregas Aceitas (independente do prazo.)	(Conforme marcos/entregas acima.)	(Conforme marcos/entregas acima.)	(real-planejado/planejado.)
Entregas no Prazo	(Total realizado.)	(Total entregue no prazo.)	(real-planejado/planejado.)
Custo Total	(Custo total planejado.)	(Custo total realizado.)	(real-planejado/planejado.)

ITENS AVALIADOS	PLANEJADO	REALIZADO	DESVIO (em %)
Data de Término da Tranche			(Dias atraso/dias planejados.)

5. LIÇÕES APRENDIDAS

(Relacionar as lições aprendidas pelos envolvidos na Tranche (gerentes dos projetos, autoridade patrocinadora, equipes, demais envolvidos). Provavelmente, dependendo da quantidade de informações constantes deste item, deverá ser criado um anexo).

a. Lição aprendida 1

(Informar detalhadamente a lição, discriminando datas, atores envolvidos, o que aconteceu, qual a lição colhida, problemas que podem ser evitados e sugestões de melhoria em processos de gerenciamento de programa, de Tranche ou mesmo de projeto integrante).

b. Lição aprendida 2

6. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

(Indicar recomendações de melhoria, se couberem, para o respectivo escritório de projetos nos métodos, padrões, processos etc., para que exista uma melhoria contínua na gestão de futuros programas e projetos dentro da Força. Dependendo da quantidade de informações constantes deste item, pode ser criado um anexo).

a. Recomendação 1

b. Recomendação 2

7. PROCESSOS E OUTROS TRABALHOS A SEREM REPASSADOS

(Neste item, informe as rotinas de trabalho (processos) inseridas ou a inserir na Força, provenientes da implementação do Programa. Os relatórios dos gerentes setoriais serão uma boa fonte de consulta para esta parte do item. Informe também, contratos firmados que foram encerrados ou que devam ter continuidade).

a. Processos de Trabalho

1) Processo xxxxxxxxx

(Descreva sucintamente o processo e o setor responsável, explicando a importância para o atingimento dos objetivos do Programa).

2) Processo xxxxxxxxx

b. Contratos

8. ANEXOS:

ANEXO X - Relatórios dos Gerentes Setoriais
ANEXO X - Lições Aprendidas
ANEXO X - Aprendizagem Organizacional (opcional)
ANEXO X - Outros julgados necessários

Local e data.

_____

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo**:**

_____

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora