



**SENADO FEDERAL**  
**Instituto Legislativo Brasileiro – ILB**

**RICARDO ABRIL MARINHO**

**PROJETO DE COLEÇÃO “SENADO DEBATE”**

**Brasília**  
**2018**



**RICARDO ABRIL MARINHO**

**PROJETO DE COLEÇÃO “SENADO DEBATE”**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Integrada de Projetos, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Gerência de Projetos.

**Área de Concentração:** Gerenciamento de Projetos

**Orientadores:** Cleber da Silva Alves

Wennder Indalecio Oliveira Fidelis

Brasília

2018



**RICARDO ABRIL MARINHO**

**PROJETO DE COLEÇÃO “SENADO DEBATE”**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* na área de Gerenciamento de Projetos.

**Orientadores:** Cleber da Silva Alves

Wennder Indalecio Oliveira Fidelis

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Professor orientador

Prof. Wennder Indalécio Oliveira Fidelis, MSc., PMP, ITIL Expert

---

Professor orientador

Prof. Cleber da Silva Alves, MSc., PMP

---

Coordenador Geral

Prof. Flávio Feitosa Costa, MSc., PMP

---

Coordenador Pedagógico

Verônica de Carvalho Maia Baraviera



Marinho, Ricardo Abril.

Projeto de coleção “Senado Debate” / Ricardo Abril Marinho. --  
2018.

45 f. : il.

Orientadores: Cleber da Silva Alves, Wennder Indalecio Oliveira  
Fidelis.

Trabalho de conclusão de curso (especialização) – Curso de  
pós-graduação *lato sensu* em Gestão Integrada de Projetos. Instituto  
Legislativo Brasileiro do Senado Federal, Brasília, 2018.

1. Brasil. Congresso Nacional. Senado Federal. 2. Publicação  
governamental, projeto. 3. Editoração, projeto. I. Título.

CDD 328.81



*À minha querida esposa,  
sempre presente quando em dificuldades,  
e paciente em minha ausência*



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Diretor da Secretaria de Editoração e Publicações, Fabrício Ferrão Araújo, e ao Coordenador das Edições Técnicas do Senado Federal, Aloysio de Brito Vieira, meus chefes e parceiros, com cujo apoio me foi possível, desde o princípio, trabalhar nesse projeto com total liberdade.

Sou grato ao colega de trabalho e amigo, Maurício de Moraes Rêgo Soares, pela generosidade em ceder a ideia original do projeto, com um grande exemplo de que, inovando, o serviço público pode ser sempre melhor.

Gostaria de agradecer, também, pela confiança e constante colaboração dos colegas que fazem parte do projeto, em especial, a Thomas Jefferson Gonçalves, Raphael Rocha Melleiro e Thiago Adjuto Melo Silva.

Um grande obrigado aos colegas de curso, professores e coordenadores: foi uma experiência riquíssima conviver com vocês!



*Caminante, son tus huellas  
el camino y nada más;  
Caminante, no hay camino,  
se hace camino al andar.  
Al andar se hace el camino,  
y al volver la vista atrás  
se ve la senda que nunca  
se ha de volver a pisar.  
Caminante no hay camino  
sino estelas en la mar.*

*Antonio Machado*



## RESUMO

A criação e implementação da Coleção “Senado Debate” consiste em um projeto que tem como objeto aprimorar a atividade editorial no Senado Federal, introduzindo novos processos por meio de uma publicação piloto.

Este projeto compreende o desenvolvimento do modelo de produção da coleção, desde o projeto editorial e gráfico, como também a viabilização da seleção e recebimento de originais, e culmina com a publicação da primeira obra, concretizando sua inauguração com a distribuição e divulgação.

Dessa forma, permite tornar mais claros e bem definidos os parâmetros e práticas editoriais da instituição, por meio da formalização dos processos e dos acordos de publicação. Ao mesmo tempo, possibilita uma maior aproximação do trabalho editorial do Senado Federal com a sociedade ao disseminar o conhecimento de diferentes aspectos da realidade legislativa brasileira, participando ativamente da construção da democracia.

O projeto é baseado na metodologia PMBOK com o suporte de documentos padronizados pelo Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica do Senado Federal do Brasil.

Palavras-chave: Projeto editorial. Design editorial. Produção gráfica. Senado Federal. Gestão de projetos.



## ABSTRACT

The creation and implementation of the "Senado Debate" series consists of a project that aims to improve the editorial activity in the Federal Senate, introducing new processes through a pilot publication.

The project includes the development of the production model for the collection, from the editorial and graphic design, as well as making possible the selection and management of manuscripts submissions, which culminates with the publication of the first book, concretizing its debut with distribution and advertising.

In this way, it allows making clearer and well defined the parameters and editorial practices of this institution, through the formalization of processes and publishing agreements. At the same time, it allows an approximation of the editorial work of the Brazilian Federal Senate with the society by disseminating knowledge of different aspects of the Brazilian legislative reality, and thus, actively participating in the construction of democracy.

This project utilizes the PMBOK methodology with support of documents standardized by the Brazilian Federal Senate Corporate Governance and Strategic Management Office.

Keywords: Editorial project. Editorial design. Editorial processes. Graphic production. Federal Senate. Project management.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP) .....	14
2.1. Identificação do projeto.....	14
2.2. Visão Geral do Projeto.....	14
2.2.1. Objetivos específicos do projeto.....	14
2.2.2. Justificativa do projeto.....	15
2.2.3. Áreas afetadas.....	15
2.3. Principais entregas e Marcos.....	16
2.4. Alinhamento Estratégico.....	16
2.5. Premissas.....	16
2.6. Restrições.....	16
2.7. Riscos Preliminares.....	17
3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP).....	18
3.1. Identificação do projeto.....	19
3.2. Histórico de Registros.....	19
3.3. Escopo do projeto.....	19
3.4. Principais entregas e Marcos.....	19
3.5. Papéis e responsabilidades.....	20
3.6. Participantes do projeto.....	20
3.7. Análise de riscos do projeto.....	21
3.8. Premissas.....	21
3.9. Restrições.....	21
3.10. Comunicação do desempenho e Riscos do projeto.....	21
3.11. Aprovações.....	21
4. DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO (DES) .....	22
4.1. Identificação do projeto.....	22
4.2. Descrição do escopo do projeto.....	22
4.3. Fora do escopo do produto.....	23
4.4. Entregas do projeto.....	23
4.5. Critérios de aceitação.....	25
4.6. Premissas.....	25
4.7. Restrições.....	25
4.8. Estrutura analítica do projeto (EAP) .....	26
4.8.1. Gráfico da EAP.....	26
4.8.2. Dicionário da EAP.....	27
4.9. Validação do Escritório Setorial de Gestão.....	28
4.10. Aprovações.....	28
5. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	29
6. PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	32
7. RELATÓRIOS DE DESEMPENHO DO PROJETO (RDP).....	35
7.1. Relatório de Desempenho 01.....	35
7.1.1. Identificação do Documento.....	35
7.1.2. Progresso no período.....	36
7.1.3. Riscos identificados e tratados no período.....	37
7.1.4. Considerações do gerente de projeto.....	38
7.2. Relatório de Desempenho 02.....	39
7.2.1. Identificação do Documento.....	39



7.2.2. Progresso no período.....	40
7.2.3. Riscos identificados e tratados no período.....	41
7.2.4. Considerações do gerente de projeto.....	41
8. CONCLUSÃO.....	42
9. REFERÊNCIAS.....	45



## INTRODUÇÃO

Apesar de não ser um tema novo, ainda não é comum encontrar nas instituições públicas estruturas consolidadas para Gestão de Projetos. Permeadas pela burocracia e com firme fundamento na lógica da hierarquia, nelas sempre é um desafio trabalhar com projetos, cuja especificidade demanda transversalidade e flexibilidade dessas organizações.

No Senado Federal, há alguns anos, está em andamento a maturação de elementos que possibilitem a atuação dessa forma de gestão. Regulamentado em 2015, algumas estruturas já se manifestam e é possível encontrar exemplos de projetos de sucesso guiados pela metodologia PMBOK. Seguindo nesse sentido, o presente trabalho traz um desses casos, demonstrando práticas do gerenciamento de um projeto em curso na editora da referida instituição – Edições Técnicas do Senado Federal –, batizado de Coleção “Senado Debate”.

Em sua essência, a Coleção “Senado Debate” consiste em um projeto que tem como objeto aprimorar a atividade editorial no Senado Federal, introduzindo novos processos por meio de uma publicação piloto.

O projeto tem três objetivos principais. Primeiro, desenvolver um novo modelo de publicação para a editora. Segundo, viabilizar e lançar o primeiro volume da Coleção, como forma de validação do modelo. E, terceiro, contribuir para a modernização da editora, fundamentando os processos de gestão editorial com práticas de gerenciamento de projetos.

Em suma, o projeto compreende o desenvolvimento do modelo de produção da coleção, desde o projeto editorial e gráfico, como também a viabilização da seleção e recebimento de originais, e culmina com a publicação da primeira obra, concretizando sua inauguração com a distribuição e divulgação.

Dessa forma, busca tornar mais claros e bem definidos os parâmetros e práticas editoriais da instituição, por meio da formalização dos processos e dos acordos de publicação. Ao mesmo tempo, possibilita uma maior aproximação do trabalho editorial do Senado Federal com a sociedade ao disseminar o conhecimento de diferentes aspectos da realidade legislativa brasileira, participando ativamente da construção da democracia.

No presente trabalho, ao se apresentar os artefatos consolidados em forma de projeto, espera-se demonstrar o funcionamento dos mecanismos de um projeto em realização em um órgão público, bem como demonstrar a prática gerencial no âmbito da gestão de projetos e a



aplicação das metodologias do PMI. Como foi concebido como fruto de uma iniciativa de capacitação no Senado Federal para formação de gerentes de projeto, que se consubstanciou no curso de pós-graduação, propõe-se a expor, por meio dos produtos documentais, a prática gerencial realizada durante o período do curso, que exigiu a criação e implementação de um projeto concreto em um ambiente profissional dentro da referida instituição.

O projeto é baseado na metodologia PMBOK, e contou também com o suporte de documentos padronizados pelo Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica do Senado Federal do Brasil.





SENADO FEDERAL  
 Diretoria-Geral  
 Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

### 1. Identificação do Projeto

<b>Projeto</b> SENADO EM PAUTA	
<b>Área solicitante</b> COEDIT	<b>Data da Elaboração</b> 13/09/2017
<b>Cliente / Patrocinador</b> COEDIT/SEGRAF	
<b>Gerente do projeto e eventual substituto</b> RICARDO ABRIL MARINHO	<b>Unidade / Ramal / Login de Rede</b> GBGRAF / 4365 / rica

### 2. Visão Geral do Projeto

Editar e publicar coleção/série de publicações com o propósito de disseminar o conhecimento de diferentes aspectos da realidade legislativa brasileira, participando ativamente da construção da democracia. São obras que não pretendem ter apelo comercial. São, efetivamente, parte de um serviço público de informação sobre ações do legislativo não após a promulgação da lei, mas dos agentes envolvidos no processo legislativo anterior a ela. Dessa forma, fomentando discussões e debates que subsidiem a atividade legislativa e informem a sociedade com mais clareza sobre o enredo das discussões legislativas, com os principais pontos de vista atuantes, permitido melhor se posicionar e agir sobre as votações.

#### 2.1 Objetivos específicos do projeto

O projeto compreende o desenvolvimento do modelo de produção da coleção, desde o projeto editorial e gráfico, como também a viabilização da seleção e recebimento de originais, e culmina com a publicação da primeira obra, concretizando sua inauguração com a distribuição e divulgação.

O modelo preliminar é que cada obra da coleção será composta de 6 textos de até 30 páginas produzidos por autores indicados pelas lideranças dos Blocos/Partidos divididos igualmente em "Governo e Oposição" sobre o assunto mais relevante que entrará na pauta parlamentar no período da publicação.

Os critérios para publicação serão definidos pela COEDIT e pela SEGRAF ao longo do processo, conforme alinhamento com a Direção da Casa. Os direitos dos textos serão cedidos pelos autores, que receberão em troca a visibilidade do devido crédito nas obras e uma quantidade de obras como cota de autoria, conforme a regulamentação existente.





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

## 2.2 Justificativa do projeto

A Coordenação de Edições Técnicas está buscando aproximar a sua linha editorial às diretrizes estratégicas e às atividades-fim da instituição. Assim, a publicação tempestiva de títulos que tratem sobre assuntos pertinentes aos debates parlamentares e ao processo legislativo é uma forma de participar ativamente do processo democrático, subsidiando a atividade legislativa; bem como de prestar um serviço ativo de informação à Sociedade, fortalecendo uma agenda positiva para a melhoria da imagem institucional.

Em tempos de predomínio de informações difusas e notícias falsas, um trabalho editorial sólido sob a chancela do Senado Federal traz confiabilidade, transparência e clareza sobre os atores que influenciam o processo democrático, fomentando discussões sem partidarismo, mas com pluralismo de opiniões.

A publicação de uma coleção nesse sentido é também um mecanismo para rever os processos internos, viabilizando o processo de atração de autores e seleção de publicações, e melhor alocando recursos para a produção de publicações de maior demanda e impacto. Todavia, sem aumentar custos, devido à racionalização dos processos juntamente com a publicação em baixas tiragens sob demanda e foco em publicações digitais (e-books).

## 2.3 Áreas afetadas

- COEDIT é a equipe responsável por executar o projeto e definir o escopo.
- SEGRAF é o patrocinador, validador do produto e participa da definição do escopo.
- DGER é patrocinador e validador do produto.
- SECOM: apoio na comunicação e divulgação – fornecedores.
- CONLEG: patrocinador, validador do produto, participa da definição do escopo e execução do projeto (fornecedor).
- SGM: patrocinador, cliente, validador do produto, participa da definição do escopo.
- Sociedade: são clientes.
- Parlamentares: são clientes.
- Blocos/Partidos: são clientes e fornecedores.
- Autores: são fornecedores.





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

### 3. Principais entregas e marcos

Entrega / Marco / Fase	Data estimada
Elaboração do Projeto Editorial	Nov/2017
Elaboração do Projeto Gráfico	Dez/2017
Elaboração do processo de seleção de originais	Fev/2017
Seleção de originais	Mar/2018
Normalização do texto / Revisão	Abr/2018
Projeto visual / Formatação	Abr/2018
Produção	Mai/2018
Distribuição e Divulgação	Mai/2018

### 4. Alinhamento Estratégico

O projeto está mais intimamente relacionado com o objetivo estratégico de **"XII - Oferta ativa de informação legislativa"**, pois seu produto é exatamente um mecanismo de informação ativa sobre o processo legislativo. Todavia, é informação que permite transparência ao processo, o que está ligado à diretriz **"XX – Transparência"**. Como, durante o desenvolvimento do projeto, haverá revisão de processos internos da Coedit, também está ligado à **"X - Melhoria e automação de processos"**. Em relação à carta de compromissos, é possível identificar afinidade com os pontos: (1) Compromisso com o Parlamento; (2) Compromisso com a Livre Disseminação de Ideias; (3) Compromisso com a Comunidade; (4) Compromisso com a Transparência; (5) Compromisso com a Responsabilidade na utilização de recursos públicos; (6) Compromisso com a Excelência na prestação de serviços públicos.

### 5. Premissas

- Os Blocos/Partidos se interessarão por indicar autores para influenciar a opinião pública.
- Os autores se interessarão em ser publicados, sem cobrança de direitos autorais, por visibilidade e por interesse em influenciar/participar do processo.
- É de interesse da SGM patrocinar a articulação com as lideranças

### 6. Restrições

- Cada publicação deve estar pronta antes das discussões/votação a tempo das ações de divulgação.
- Não há recursos para pagamento de direitos autorais.





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## 7. Riscos preliminares

- A Edições Técnicas não receber material suficiente para a publicação das obras.
- Falta de apoio da estrutura administrativa da casa (Direção da SEGRAF e DGER) na mediação com os entes políticos (SGM), levando a falta de material (CONLEG) ou inviabilização política, e na promoção do projeto (SECOM), levando à falta de impacto e alcance.
- Não engajamento dos entes políticos na colaboração da produção do conteúdo.
- Inviabilização por assédio político – falha no processo elaboração de critérios de publicação e no processo seletivo.
- Adiamento por perda de objeto, no caso de mudança de pauta repentina e imprevista.

**Ricardo Abril Marinho**  
Gerente de Projeto

**Aloysio de Brito Vieira**  
Coordenador da COEDIT

**Fabrício Ferrão Araújo**  
Diretor da SEGRAF





SENADO FEDERAL

*Diretoria-Geral*

*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

# PLANO DE PROJETO





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

### 1. Identificação do Projeto

<b>Projeto</b> COLEÇÃO "SENADO DEBATE"	
<b>Área solicitante</b> COEDIT	<b>Data da Elaboração</b> 01/08/2018
<b>Cliente / Patrocinador</b> COEDIT/SEGRAF	
<b>Gerente do projeto e eventual substituto</b> RICARDO ABRIL MARINHO (titular) ALOYSIO DE BRITO VIEIRA (substituto)	<b>Unidade / Ramal / Login de Rede</b> GBGRAF / 4365 / rica

### 2. Histórico de Registros

Versão	Data	Responsável	Descrição
1.0	11/05/2018	Ricardo Abril Marinho	Criação do Documento
1.1	01/08/2018	Ricardo Abril Marinho	Atualização de entregas e datas
1.2	07/08/2018	Ricardo Abril Marinho	Formatação

### 3. Escopo do Projeto

*O projeto compreende a concepção e desenvolvimento do modelo de produção de coleção de publicação do início ao fim, do projeto editorial e gráfico, como também a viabilização da seleção e recebimento de originais, culminando na publicação da primeira obra, inauguração, distribuição e divulgação.*

*Para mais detalhes, vide: Declaração de Escopo do Projeto*

### 4. Principais Entregas e Marcos

Entrega / Marco / Fase	Data estimada
Elaboração da Política de Publicação	Ago/2018
Elaboração do processo de seleção de originais	Ago/2018
Elaboração do Projeto Editorial	Ago/2018
Seleção de originais	Set/2018
Elaboração do Projeto Gráfico	Out/2018
Normalização do texto / Revisão	Out/2018
Projeto visual / Formatação	Out/2018
Produção	Nov/2018
Distribuição e Divulgação	Dez/2018

*Para detalhamento, ver o cronograma detalhado em anexo.*





**SENADO FEDERAL**  
*Diretoria-Geral*  
*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

## 5. Papéis e responsabilidades

- a) Área Responsável – COEDIT/SEGRAF
- Patrocinar e dar legitimidade ao projeto interna e externamente;
  - Prover direcionamento ao projeto em relação aos objetivos da organização;
  - Analisar e autorizar as requisições de mudanças advindas do projeto.
- b) Cliente – COEDIT/SEGRAF
- Propor e aprovar o escopo do projeto;
  - Solicitar mudanças no projeto que porventura sejam necessárias;
  - Apoiar a especificação dos requisitos do Projeto pelas pessoas e áreas apropriadas;
  - Apoiar a validação dos requisitos do projeto;
  - Apresentar as restrições diversas às quais o projeto está sujeito (prazo, aspectos legais, orçamento, etc.)
  - Aprovar as entregas do projeto.
- c) Gerente do Projeto
- Garantir os recursos necessários à equipe do projeto;
  - Definir a estratégia de desenvolvimento e entregas dos produtos do projeto;
  - Assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos dentro do prazo, custo e escopo/qualidade estabelecidos;
  - Analisar e autorizar as requisições de mudanças advindas do projeto.
- d) Equipe de Projeto
- Desenvolver o trabalho conforme previsto no Plano do Projeto;
  - Gerar os produtos previstos.

## 6. Participantes do Projeto

<b>Nome</b>	<b>Papel</b>	<b>Órgão</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
<i>Fabício Ferrão Araújo</i>	Cliente / Patrocinador / Equipe	SEGRAF	<a href="mailto:f.araujo@senado.leg.br">f.araujo@senado.leg.br</a>	3777
<i>Aloysio de Brito Vieira</i>	Área Responsável / Gerente de Projeto Substituto / Equipe	COEDIT	<a href="mailto:abvi@senado.leg.br">abvi@senado.leg.br</a>	3575
<i>Ricardo Abril Marinho</i>	Gerente de Projeto e Equipe	GBGRAF	<a href="mailto:rica@senado.leg.br">rica@senado.leg.br</a>	4365
<i>Thomas Jefferson Gonçalves</i>	Equipe de Projeto	SEMID	<a href="mailto:thomasjg@senado.leg.br">thomasjg@senado.leg.br</a>	4865



SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

Raphael Rocha Melleiro	Equipe de Projeto	SEPUBT	<a href="mailto:melleiro@senado.leg.br">melleiro@senado.leg.br</a>	1823
Letícia Tôrres Costa	Equipe de Projeto	SELIVR	<a href="mailto:letorres@senado.leg.br">letorres@senado.leg.br</a>	3579
Flávio Silva Barreto	Equipe de Projeto	SEDACERV	<a href="mailto:fbarreto@senado.leg.br">fbarreto@senado.leg.br</a>	3625
Hélio Lopes de Azevedo	Equipe de Projeto	COIND	<a href="mailto:hezevedo@senado.leg.br">hezevedo@senado.leg.br</a>	3740

## 7. Análise de Riscos do Projeto

Vide: Planilha de Riscos Identificados do Projeto

## 8. Premissas

- Os atores políticos se interessarão por indicar autores para influenciar a opinião pública.
- Os autores se interessarão em ser publicados, sem cobrança de direitos autorais, por visibilidade e por interesse em influenciar/participar do processo.
- É de interesse da SGM patrocinar a articulação com as lideranças.

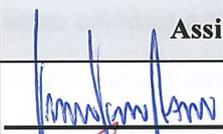
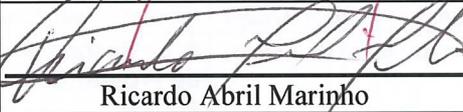
## 9. Restrições

- Cada publicação deve estar pronta antes das discussões/votação a tempo das ações de divulgação.
- Não há recursos para pagamento de direitos autorais.
- Não é possível ter curadoria editorial sobre o conteúdo dos textos indicados por limitações técnicas

## 10. Comunicação do Desempenho e Riscos do Projeto

Destinatário	E-mail	Ramal	Periodicidade
Fabrizio Ferrão Araújo	<a href="mailto:f.araujo@senado.leg.br">f.araujo@senado.leg.br</a>	3777	Quinzenal
Aloysio de Brito Vieira	<a href="mailto:abvi@senado.leg.br">abvi@senado.leg.br</a>	3575	Quinzenal

## 11. Aprovações

Responsáveis	Data	Assinatura
Cliente / Patrocinador do Projeto DIRETORIA DA SEGRAF	01/08/2018	 Fabrizio Ferrão Araújo Diretor da SEGRAF
Área Responsável COORDENAÇÃO DE EDIÇÕES TÉCNICAS	01/08/2018	 Aloysio de Brito Vieira
Gerente do Projeto	01/08/2018	 Ricardo Abril Marinho





SENADO FEDERAL  
 Diretoria-Geral  
 Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO

### 1. Identificação do Projeto

<b>Projeto</b> COLEÇÃO "SENADO DEBATE"	
<b>Área solicitante</b> COEDIT	<b>Data da Elaboração</b> 10/05/2018
<b>Cliente / Patrocinador</b> COEDIT/SEGRAF	
<b>Gerente do projeto e eventual substituto</b> RICARDO ABRIL MARINHO	<b>Unidade / Ramal / Login de Rede</b> GBGRAF / 4365 / rica

### 2. Descrição do escopo do projeto

O projeto compreende a concepção e desenvolvimento do modelo de produção de coleção de publicação do início ao fim, do projeto editorial e gráfico, como também a viabilização da seleção e recebimento de originais, culminando na publicação da primeira obra, inauguração, distribuição e divulgação.

A publicação em questão constitui-se como uma plataforma editorial (livro/ebook) com a finalidade de veicular as ideias políticas atuantes no processo legislativo e subsidiar discussões antes da votação de projetos de legislação. Deste modo, a publicação será um compêndio de textos elaborados por autores indicados pelas lideranças parlamentares sobre assunto de grande relevância e visibilidade que esteja na pauta de votações do 1º sem/2018, de forma a reproduzir as vontades políticas representadas no Senado Federal.

O processo inclui a formatação de diretrizes editoriais para formalizar acordos de recebimento de originais com os responsáveis por fornecer o conteúdo. Também inclui a prestação de serviços gráficos especializados para a formatação e produção da obra. A publicação será, por fim, comercializada e distribuída pela Livraria do Senado a preço de custo e/ou doadas, conforme as regulamentações a que a COEDIT/SEGRAF está submetida. O projeto servirá de modelo para as próximas publicações da COEDIT, fornecendo artefatos e ferramentas para melhor estruturar seus processos editoriais.





SENADO FEDERAL

*Diretoria-Geral*

*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

### 3. Fora do escopo do produto

- Não caberá análise editorial de conteúdo dos textos indicados. A publicação servirá apenas como plataforma para os atores políticos comunicarem suas ideias à sociedade.
- Não faz parte do projeto a responsabilidade pela indicação de autores.
- Não é prevista qualquer despesa com aquisição ou remuneração de direitos autorais.
- O projeto engloba apenas a primeira publicação da coleção. As seguintes não fazem parte do projeto.
- Está dentro do escopo apenas a tiragem inicial a ser definida pela COEDIT. Reimpressões e reedições não estão previstas.
- O planejamento e realização do evento de lançamento não serão cobertos pelo projeto.
- Também não fazem parte do planejamento do projeto ações de fomento às discussões suscitadas pela publicação, como palestras, debates, encontros, entre outros – isso inclui eventos com os autores da publicação.

### 4. Entregas do projeto

O projeto é composto pelas seguintes macroentregas:

- 1) **DESENHO DO PROCESSO DE PUBLICAÇÃO:** compreende a definição de em que consistirá a coleção, delimitando seu escopo, formato e forma de funcionamento, e é composto pelas seguintes entregas:
  - a. **Projeto Editorial:** é o documento que descreve detalhadamente as características e o conteúdo da publicação. São as normas a serem seguidas pelo produto editorial e deve conter: objetivo e escopo temático da publicação, título, divisão dos conteúdos, periodicidade, padrão de linguagem, extensão do texto, diretrizes de uso de imagens e de programação visual.
  - b. **Projeto gráfico:** é o documento que estabelece o padrão gráfico geral da publicação – consiste na definição conceitual visual que deverá ser replicada pela diagramação e no





SENADO FEDERAL  
 Diretoria-Geral  
 Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

monitoramento desta. Traduz-se no formato, nas cores, na tipografia e em todos demais elementos que configuram o *layout*.

- c. **Política de Publicação:** é a elaboração da forma geral de funcionamento da publicação e consiste em um documento que o processo de seleção de originais, com formalização de acordos com os diversos stakeholders para estabelecimento do processo de indicação e seleção de originais e definição de suas atribuições, além de critérios de autoria, critérios e condições de publicação, definições de responsabilidade e de equipe.
  - d. **Elaboração de Termos e Acordos:** consiste na produção de modelos de termos e de acordos necessários para viabilizar o projeto, de forma que permaneçam com ferramenta para as próximas edições da coleção.
- 2) **LANÇAMENTO DA PRIMEIRA EDIÇÃO:** o projeto culmina com o lançamento da primeira edição da coleção, na forma de projeto-piloto, e é composto pelas seguintes partes:
- a. **Preparação de Originais:** é o processo de captação de originais e negociação entre as partes sobre a publicação. Conclui-se com a definição dos textos a serem publicados e a assinatura dos termos de cessão de direitos.
  - b. **Provas de impressão:** É a versão preliminar do livro a ser impresso. Sua elaboração compreende o processo de edição e formatação do texto que se conclui com o arquivo final do livro a ser encaminhado para publicação.
    - i. **EDIÇÃO E REVISÃO:** é o processo de edição do texto com vistas à formação de uma unidade clara e coerente. Seu produto é o texto pronto para ser diagramado e publicado.
    - ii. **FORMATAÇÃO:** é a correta ordenação e distribuição dos elementos textuais e visuais conforme os parâmetros estabelecidos nos projetos gráfico e editorial, que se conclui com o arquivo final do livro pronto para a publicação.
  - c. **Impressão:** publicação dos livros em formato físico ou digital.
  - d. **Lançamento:** compreende a elaboração de material promocional e as ações de publicidade para o lançamento da publicação, bem como a disponibilização das obras nos canais de distribuição.





SENADO FEDERAL  
*Diretoria-Geral*  
*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

## 5. Critérios de Aceitação

- A obra publicada deve atender os requisitos e diretrizes definidos nos projetos editorial e gráfico.
- O lançamento deve ser anterior à votação a que se referir a publicação.
- Todos os acordos necessários para a produção da coleção devem ter sido formalizados
- Termos de cessão de direitos para todos os textos devem estar firmados
- Termos de cessão de direitos firmados para todos os textos

## 6. Premissas

- Os atores políticos se interessarão por indicar autores para influenciar a opinião pública.
- Os autores se interessarão em ser publicados, sem cobrança de direitos autorais, por visibilidade e por interesse em influenciar/participar do processo.
- É de interesse da SGM patrocinar a articulação com as lideranças.

## 7. Restrições

- Cada publicação deve estar pronta antes das discussões/votação a tempo das ações de divulgação.
- Não há recursos para pagamento de direitos autorais.
- Não é possível ter curadoria editorial sobre o conteúdo dos textos indicados por limitações técnicas

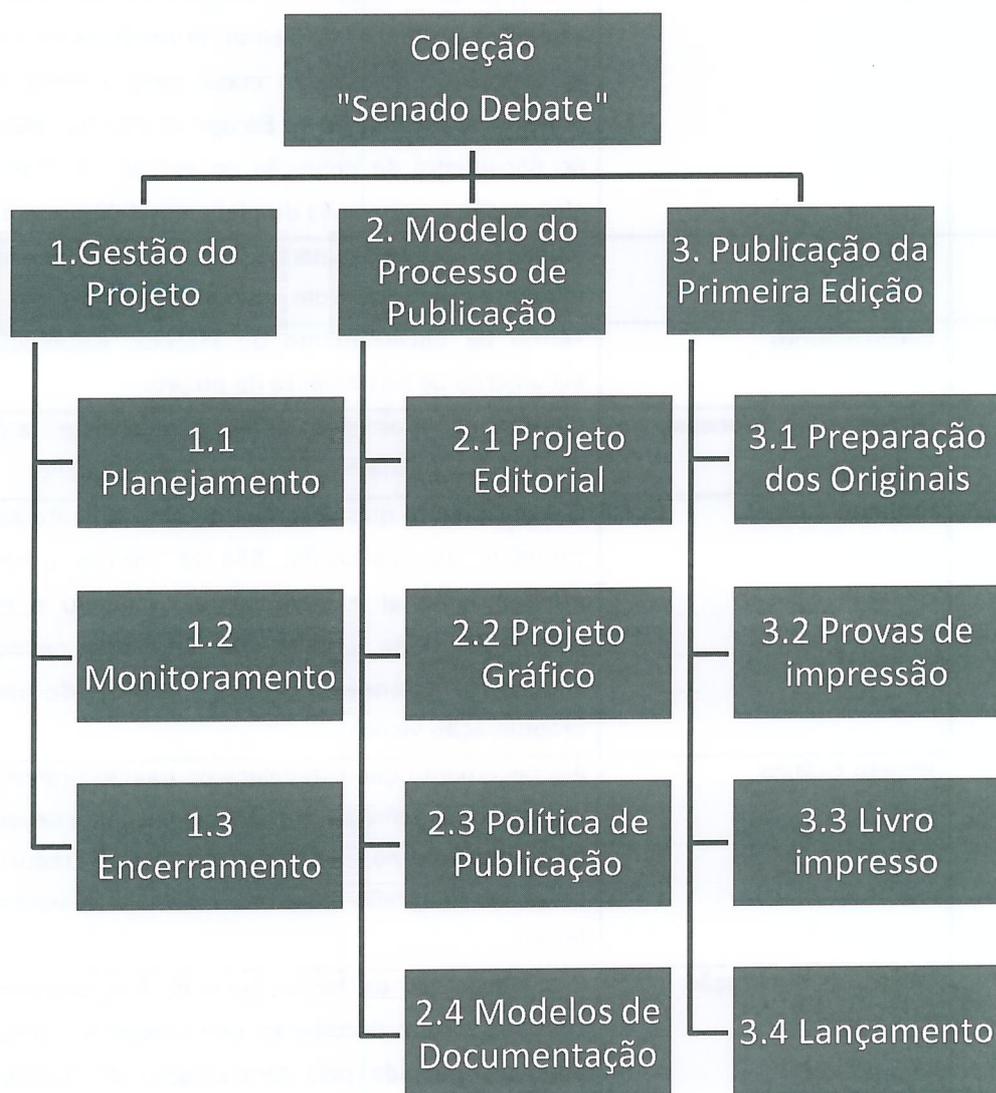




SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## 8. Estrutura analítica do projeto (EAP)

### 8.1 Gráfico da EAP





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## 8.2 Dicionário da EAP

<b>Cód.</b>	<b>Pacote de trabalho</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	<b>Gestão do Projeto</b>	
1.1	Planejamento	É a fase de iniciação e planejamento que inclui a aprovação dos seguintes artefatos: 1) Termo de Abertura do Projeto: elaboração e aprovação do documento inicial para o início do planejamento do projeto; 2) Declaração de Escopo do Projeto: elaboração e aprovação do documento de definição do escopo; 3) Plano Geral do Projeto: elaboração e aprovação do plano geral do projeto
1.2	Monitoramento	Relatório de Desempenho do Projeto: relatório das ações de monitoramento, controle e integração do projeto.
1.3	Encerramento	Termo de Encerramento do Projeto: elaboração e aprovação do documento de fechamento do projeto
<b>2</b>	<b>Desenho do Processo de Publicação</b>	Compreende a definição de em que consistirá a coleção, delimitando seu escopo, formato e forma de funcionamento.
2.1	Projeto Editorial	É o documento que descreve detalhadamente as características e o conteúdo da publicação. São as normas a serem seguidas pelo produto editorial e deve conter: objetivo e escopo temático da publicação, título, divisão dos conteúdos, periodicidade, padrão de linguagem, extensão do texto, diretrizes de uso de imagens e de programação visual.
2.2	Projeto Gráfico	É o documento que estabelece do padrão gráfico geral da publicação - consiste na definição conceitual visual que deverá ser replicada pela diagramação e no monitoramento desta. Traduz-se no formato, nas cores, na tipografia e em todos demais elementos que configuram o layout.
2.3	Política de Publicação	É a elaboração da forma geral de funcionamento da publicação e consiste em um documento que contenha o processo de seleção de originais, definido pela formalização de acordos com os diversos <i>stakeholders</i> com definição de suas atribuições, além dos critérios de autoria, critérios e condições de publicação, definições de responsabilidade e de equipe.





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

2.4	Modelos de Documentação	Consiste na produção de modelos de termos e de acordos necessários para viabilizar o projeto, de forma que permaneçam com ferramenta para as próximas edições da coleção.
<b>3</b>	<b>Publicação da Primeira Edição</b>	Projeto-Piloto da publicação como forma de validar o modelo desenhado
3.1	Preparação de Originais	É o processo de captação de originais e negociação entre as partes sobre a publicação. Conclui-se com a definição dos textos a serem publicados e a assinatura dos termos de cessão de direitos.
3.2	Provas de impressão	É a versão preliminar do livro a ser impresso. Sua elaboração compreende o processo de edição e formatação do texto que se conclui com o arquivo final do livro a ser encaminhado para publicação
3.3	Livro impresso	É a publicação, de fato, dos livros em formato físico ou digital.
3.4	Lançamento	Compreende a elaboração de material promocional e as ações de publicidade para o lançamento da publicação, bem como a disponibilização das obras nos canais de distribuição.

### 9. Validação do Escritório Setorial de Gestão

Este documento está de acordo com a metodologia e apto a ser avaliado pelo cliente/patrocinador.

\_\_\_\_\_  
**Membro do Escritório Setorial de Gestão**

### 10. Aprovações

Responsáveis	Data	Assinatura
Cliente / Patrocinador do Projeto DIRETORIA DA SEGRAF	10/05/2018	 Fabrício Ferrão Araújo Diretor da SEGRAF
Área Responsável COORDENAÇÃO DE EDIÇÕES TÉCNICAS	10/05/2018	 Aloysio de Britto Vieira
Gerente do Projeto	10/05/2018	 Ricardo Abril Marinho



## CRONOGRAMA

Id	% Concluída	Nome da Tarefa	Duração	Início	Fim	Predecessoras	Nomes dos Recursos
1	50%	<b>COLEÇÃO "SENADO DEBATE"</b>	341 dias	Sex 01/09/17	Sex 21/12/18		Ricardo;Aloysio;Fabrício;SEMID;SEPUBT;SELIVR;SEDACERV;COIND;SADCON
2	50%	<b>GESTÃO DO PROJETO</b>	341 dias	Sex 01/09/17	Sex 21/12/18		Ricardo;Aloysio
3	50%	<b>Planejamento</b>	239 dias	Sex 01/09/17	Qua 01/08/18		Ricardo;Aloysio
4	100%	Termo de Abertura	9 dias	Sex 01/09/17	Qua 13/09/17		Ricardo;Aloysio
5	100%	Declaração de Escopo	171 dias	Qui 14/09/17	Qui 10/05/18	4	Ricardo;Aloysio
6	100%	Plano do Projeto	59 dias	Sex 11/05/18	Qua 01/08/18	5	Ricardo;Aloysio
7	50%	<b>Monitoramento</b>	97 dias	Qui 02/08/18	Sex 14/12/18	29FF	Ricardo;Aloysio
8	0%	<b>Encerramento</b>	5 dias	Seg 17/12/18	Sex 21/12/18	7	Ricardo;Aloysio
9	50%	<b>DESENHO DO PROCESSO DE PUBLICAÇÃO</b>	84 dias	Qui 02/08/18	Ter 27/11/18	6	Ricardo;Aloysio;SEMID;SEPUBT
10	50%	<b>Projeto Editorial</b>	22 dias	Qui 02/08/18	Sex 31/08/18		Ricardo;Aloysio;SEMID;SEPUBT
11	50%	Levantamento de Requisitos	15 dias	Qui 02/08/18	Qua 22/08/18		Ricardo;Aloysio
12	50%	Definição dos elementos estruturais	2 dias	Qui 23/08/18	Sex 24/08/18	11	Ricardo;Aloysio;SEMID;SEPUBT
13	0%	Elaboração das diretrizes editoriais	5 dias	Seg 27/08/18	Sex 31/08/18	12	Ricardo
14	50%	Definição de estratégia de marketing	7 dias	Qui 23/08/18	Sex 31/08/18	11	Ricardo;SEMID
15	0%	<b>Projeto Gráfico</b>	45 dias	Seg 03/09/18	Sex 02/11/18		Ricardo;Aloysio;SEMID
16	50%	Briefing	1 dia	Seg 03/09/18	Seg 03/09/18	14	Ricardo;SEMID
17	50%	Geração de Alternativas	26 dias	Ter 04/09/18	Ter 09/10/18	16	SEMID
18	0%	Seleção e Aprovação	5 dias	Qua 10/10/18	Ter 16/10/18	17;14	Ricardo;Aloysio;SEMID
19	0%	Supervisão do produto final	13 dias	Qua 17/10/18	Sex 02/11/18	18;45FF	SEMID
20	50%	<b>Política de Publicação</b>	22 dias	Qui 02/08/18	Sex 31/08/18		Ricardo;Aloysio;Fabrício
21	50%	Acordos de Seleção	22 dias	Qui 02/08/18	Sex 31/08/18		Ricardo;Aloysio;Fabrício
22	50%	Proposição e negociação	16 dias	Qui 02/08/18	Qui 23/08/18	6;11SS	Ricardo;Aloysio;Fabrício
23	0%	Formalização de Acordos	6 dias	Sex 24/08/18	Sex 31/08/18	22	Ricardo;Aloysio;Fabrício
24	0%	Definição do sistema de publicação	1 dia	Sex 24/08/18	Sex 24/08/18	22	Ricardo;Aloysio;Fabrício
25	0%	Elaboração da Política de Publicação	5 dias	Seg 27/08/18	Sex 31/08/18	24	Ricardo;Aloysio;Fabrício



26	50%	<b>Modelos de Documentação</b>	84 dias	Qui 02/08/18	Ter 27/11/18		Ricardo;Aloysio;Fabrício;SADCON
27	50%	Elaboração modelos de termos	22 dias	Qui 02/08/18	Sex 31/08/18		Ricardo;Aloysio;Fabrício;SADCON
28	0%	Elaboração de documentação acessória	69 dias	Qui 23/08/18	Ter 27/11/18	11	Ricardo
29	0%	<b>PUBLICAÇÃO DA PRIMEIRA EDIÇÃO</b>	74,5 dias	Seg 03/09/18	Sex 14/12/18	6	Ricardo;Aloysio;Fabrício;SEMID;SEPUBT;SELIVR;SEDACERV;COIND
30	0%	<b>Preparação de Originais</b>	25 dias	Seg 03/09/18	Sex 05/10/18		Ricardo;Aloysio;SEPUBT
31	0%	Processo de Seleção	5 dias	Seg 03/09/18	Sex 07/09/18	25;27;23;13	Ricardo;Aloysio
32	0%	Briefing com autores	2 dias	Seg 10/09/18	Ter 11/09/18	31	Ricardo;Aloysio;SEPUBT
33	0%	Recebimento de Originais	13 dias	Qua 12/09/18	Sex 28/09/18	32	SEPUBT
34	0%	Adequação ao Projeto Editorial	18 dias	Qua 12/09/18	Sex 05/10/18	33SS;13	Ricardo;Aloysio;SEPUBT
35	0%	<b>Provas de Impressão</b>	38,5 dias	Qua 12/09/18	Seg 05/11/18		SEPUBT;SEMID
36	0%	Revisão	37 dias	Qua 12/09/18	Qui 01/11/18		SEPUBT
37	0%	Revisão de Original	25 dias	Qua 12/09/18	Ter 16/10/18	34SS	SEPUBT
38	0%	Revisão de Provas	3 dias	Qua 17/10/18	Sex 19/10/18	37	SEPUBT
39	0%	Batida	2 dias	Seg 29/10/18	Ter 30/10/18	43	SEPUBT
40	0%	Revisão Final	1 dia	Qui 01/11/18	Qui 01/11/18	44	SEPUBT
41	0%	Formatação	13,5 dias	Qua 17/10/18	Seg 05/11/18		SEMID
42	0%	Diagramação	5 dias	Qua 17/10/18	Ter 23/10/18	18;37	SEMID
43	0%	Emendas	3 dias	Qua 24/10/18	Sex 26/10/18	42;38	SEMID
44	0%	Fechamento parcial	1 dia	Qua 31/10/18	Qua 31/10/18	39	SEMID
45	0%	Fechamento total	1 dia	Sex 02/11/18	Sex 02/11/18	40	SEPUBT;SEMID
46	0%	Preparação de arquivos para impressão	0,5 dias	Seg 05/11/18	Seg 05/11/18	45	SEPUBT;SEMID
47	0%	<b>Livro Impresso</b>	54,5 dias	Qua 12/09/18	Ter 27/11/18		COIND
48	0%	Abertura de Ordem de Serviço	0,5 dia	Qua 12/09/18	Qua 12/09/18	36SS	COIND
49	0%	Orçamentação	0,5 dia	Qua 12/09/18	Qua 12/09/18	48	COIND
50	0%	Conferência de arquivos	0,5 dia	Seg 05/11/18	Seg 05/11/18	46;49	COIND
51	0%	Programação	1 dia	Ter 06/11/18	Ter 06/11/18	50	COIND
52	0%	Impressão	8 dias	Qua 07/11/18	Sex 16/11/18	51	COIND
53	0%	Acabamento	5 dias	Seg 19/11/18	Sex 23/11/18	52	COIND



54	0%	Precificação	0,5 dia	Ter 27/11/18	Ter 27/11/18	55	COIND
55	0%	Expedição	1 dia	Seg 26/11/18	Seg 26/11/18	53	COIND
<b>56</b>	<b>0%</b>	<b>Lançamento</b>	<b>74,5 dias</b>	<b>Seg 03/09/18</b>	<b>Sex 14/12/18</b>		<b>Ricardo;SEMID;SELIVR;SEDACERV;Aloysio</b>
57	0%	Distribuição	<b>74,5 dias</b>	<b>Seg 03/09/18</b>	<b>Sex 14/12/18</b>		SELIVR;SEDACERV
58	0%	Definição de plano de distribuição	20 dias	Seg 03/09/18	Sex 28/09/18	14;23	Ricardo;SEMID;Aloysio
59	0%	Levantamento de contatos	20 dias	Ter 30/10/18	Ter 27/11/18	58;54FF	Aloysio;SEMID;SELIVR;SEDACERV
60	0%	Distribuição	13 dias	Ter 27/11/18	Sex 14/12/18	54;59;64SS	SEDACERV;SELIVR
<b>61</b>	<b>0%</b>	<b>Divulgação</b>	<b>74,5 dias</b>	<b>Seg 03/09/18</b>	<b>Sex 14/12/18</b>		<b>Ricardo;SEMID;Aloysio;SELIVR</b>
62	0%	Definição de ações publicitárias	20 dias	Seg 03/09/18	Sex 28/09/18	14;23	Ricardo;SEMID;Aloysio
63	0%	Elaboração de material promocional	20 dias	Ter 30/10/18	Ter 27/11/18	62;18;54FF	SEMID
64	0%	Ações de lançamento	13 dias	Ter 27/11/18	Sex 14/12/18	54;63	SEMID;SELIVR



## PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

SENADO FEDERAL  
Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## Riscos Identificados do Projeto

Projeto: COLEÇÃO "SENADO DEBATE"  
Responsável pela Última Atualização: RICARDO ABRIL MARINHO  
Data da Última Atualização: 01/08/2018

Id	Causa Raiz do Risco	Risco (Evento)	Efeito	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estado do Risco
1	Falta de interesse dos autores	Falta de engajamento dos autores ao elaborar material	Publicação de baixa qualidade	2	2	4	risco identificado, AINDA não tratado
2	Falta de interesse dos autores	Falta de Material	Inviabilizar a Publicação	2	5	10	risco identificado, AINDA não tratado
3	Falta de interesse dos entes políticos	Falta de Material	Inviabilizar a Publicação	1	5	5	risco identificado, AINDA não tratado
4	Falta de interesse dos entes políticos	Indicar autores sem a competência adequada	Publicação de baixa qualidade	2	2	4	risco identificado, AINDA não tratado
5	Atraso no envio do conteúdo por parte dos autores	Falta de Material	Atraso na publicação	3	2	6	risco identificado, AINDA não tratado
6	Mudança abrupta na pauta de discussões legislativas	Perda de objeto da publicação	Inviabilizar a Publicação	4	4	16	risco mitigado (pode causar ... e está sendo tratado)
7	Política Editorial mal elaborada	Não satisfazer expectativas dos stakeholders	Descontinuação da coleção	3	5	15	risco mitigado (pode causar ... e está sendo tratado)

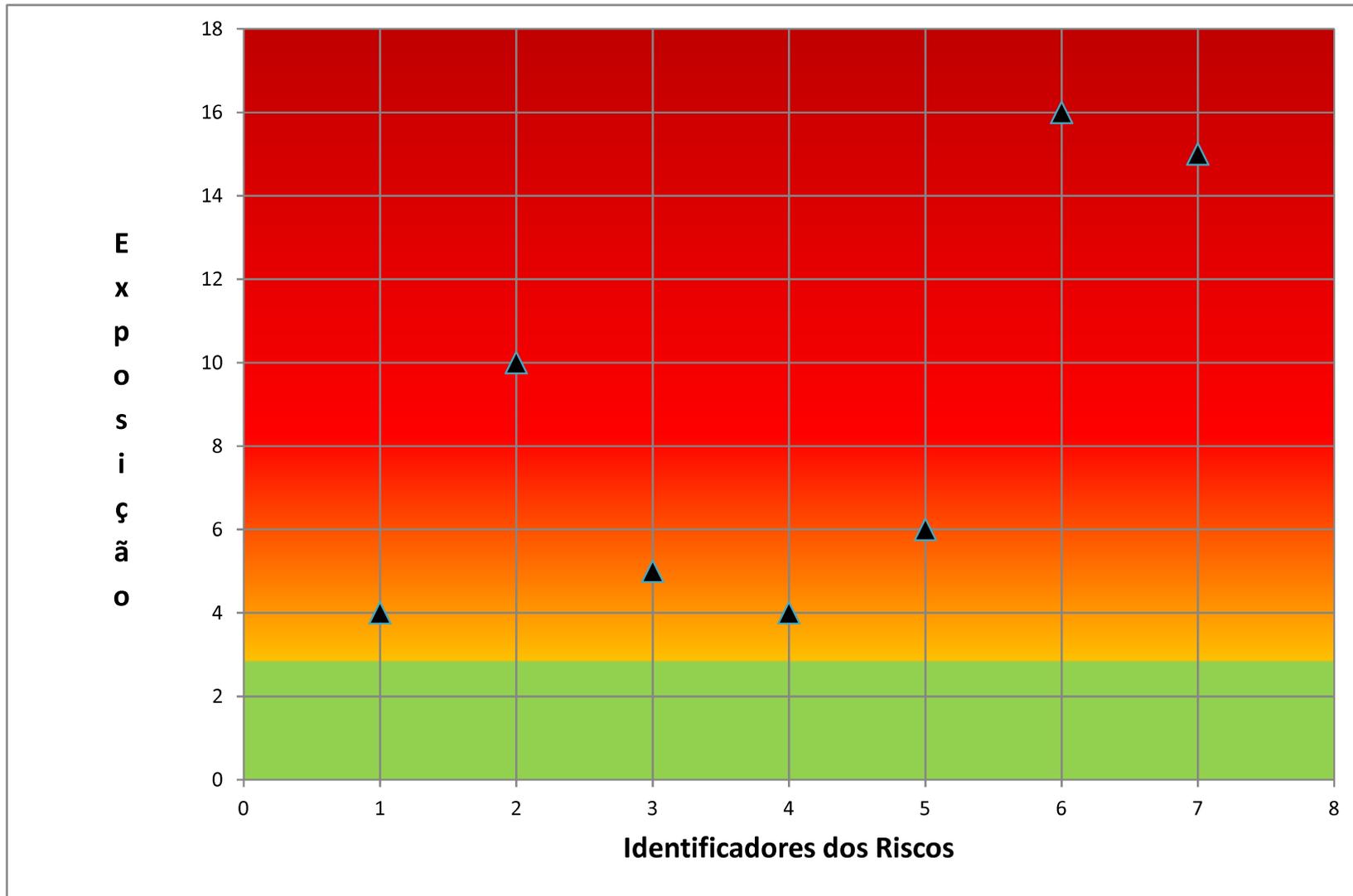


**SENADO FEDERAL**  
**Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica**  
**PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Riscos Identificados do Projeto

Id	Ação	Responsável	Tipo	Situação
1	Negociação. Apresentação das vantagens e do projeto. Acordos prévios.	Gerente de Projeto	Mitigação	Não Iniciada
2	Acordos prévios e acompanhamento do planejamento e execução das ações de divulgação.	Thomas Jefferson Gonçalves - SEMID e Coordenador COEDIT	Mitigação	Não Iniciada
3	Acordos prévios e acompanhamento do planejamento e execução das ações de divulgação.	Gerente de Projeto e Thomas Jefferson Gonçalves - SEMID	Mitigação	Não Iniciada
4	Acompanhamento da editoração e negociação com entes políticos	Gerente de Projeto e Raphael R. Melleiro - SEPUBT	Mitigação	Não Iniciada
5	Acompanhamento da produção	Gerente de Projeto e Raphael R. Melleiro - SEPUBT	Mitigação	Não Iniciada
5	Impressão em baixas tiragens e reimpressões sob demanda	Coordenador COEDIT e Raphael R. Melleiro - SEPUBT	Contingência	Não Iniciada
6	Análise prévia de assunto e acordos prévios, com consulta da SGM, patrocinadores e alta gestão.	Gerente de Projeto e Coordenador COEDIT	Mitigação	Em Execução
6	Acompanhamento da elaboração de planos de marketing e diretrizes editoriais prévios.	Gerente de Projeto e Coordenador COEDIT	Mitigação	Em Execução
6	Cancelamento do Lançamento e atraso do projeto	Gerente de Projeto e patrocinadores	Contingência	Não Iniciada
7	Elaboração de planos de marketing e diretrizes editoriais prévias. Acompanhamento da editoração e publicação.	Gerente de Projeto e Coordenador COEDIT	Mitigação	Em Execução







SENADO FEDERAL  
 Diretoria-Geral  
 Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## RDP - RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO PROJETO E REGISTRO DE RISCOS

### 1. Identificação do Documento

<b>Projeto</b> SENADO EM PAUTA	
<b>Área solicitante</b> COEDIT	<b>Data da Elaboração</b> 08/12/2017
<b>Cliente / Patrocinador</b> COEDIT/SEGRAF	
<b>Gerente do projeto e eventual substituto</b> RICARDO ABRIL MARINHO	<b>Unidade / Ramal / Login de Rede</b> GBGRAF / 4365 / rica





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral

Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## 2. Progresso no período

Entregas concluídas no período (2º sem/2017)	Entregas pendentes no período (2º sem/2017)	Entregas para o próximo período (1º sem/2018)
3. Termo de Abertura (13/09/2017)	4. Declaração de Escopo 6. Plano do Projeto	10. Projeto Editorial 15. Projeto Gráfico 20. Política de Publicação 26. Modelos de Documentação





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral

Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

### 3. Riscos identificados e tratados (mitigados, eliminados ou transferidos) no período

Data de Identificação	Risco	Grau do Risco	Ação - Responsável
04/12/2017	Falta de Material por atraso na editoração, causando atraso do projeto	BAIXO	EM TRATAMENTO DE MITIGAÇÃO. Cronogramação com consulta às partes e acordos prévios de responsabilização/ Gerente de Projeto
04/12/2017	Falta de apoio da alta gestão por falta de interesse dos patrocinadores, inviabilizando o projeto	BAIXO	EM TRATAMENTO DE MITIGAÇÃO. Negociação com as partes. Apresentação das vantagens e dos detalhes do projeto. / Gerente de Projeto
04/12/2017	Divulgação Insuficiente por falta de apoio da alta gestão, causado resultado ruim do projeto	BAIXO	EM TRATAMENTO DE MITIGAÇÃO. Negociação com as partes. Apresentação das vantagens e dos detalhes do projeto. Acordos prévios de responsabilização de requisitos. / Gerente de Projeto e Patrocinadores
04/12/2017	Articulação insuficiente por falta de interesse dos patrocinadores, causando atraso	BAIXO	TRATAMENTO PARCIAL DE MITIGAÇÃO. Negociação com as partes. Elaboração de acordos prévios de responsabilização. / Gerente de Projeto
04/12/2017	Articulação insuficiente por falta de interesse dos patrocinadores, inviabilizando o projeto	BAIXO	MITIGADO. Planejamento adequado, com consulta às partes e com acordos prévios autorizativos. / Gerente de Projeto





SENADO FEDERAL

*Diretoria-Geral*

*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

04/12/2017	Perda de objeto da publicação, por mudança de pauta de discussões legislativas, inviabilizando o projeto	MÉDIO	TRATAMENTO PARCIAL DE MITIGAÇÃO. Análise prévia de assunto adequado a ser escolhido, com consulta da SGM, patrocinadores e alta gestão. / Gerente de Projeto e Coordenador COEDIT
------------	--	-------	---

#### 4. Considerações do gerente de projeto

- Apesar do sucesso na assinatura do TAP e aprovação do projeto, devido às circunstâncias, ficou definido que o projeto deveria ser adiado para continuar apenas no semestre seguinte por conta de restrições de recursos e do *timing* apropriado para lançamento da coleção em relação ao ambiente político desfavorável e à necessidade de melhor definição do escopo da coleção e das estratégias editoriais. Assim, ficou adiado para reiniciar com as tratativas em fevereiro de 2018.





SENADO FEDERAL  
 Diretoria-Geral  
 Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

## RDP - RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO PROJETO E REGISTRO DE RISCOS

### 1. Identificação do Documento

<b>Projeto</b> SENADO EM PAUTA	
<b>Área solicitante</b> COEDIT	<b>Data da Elaboração</b> 01/07/2018
<b>Cliente / Patrocinador</b> COEDIT/SEGRAF	
<b>Gerente do projeto e eventual substituto</b> RICARDO ABRIL MARINHO	<b>Unidade / Ramal / Login de Rede</b> GBGRAF / 4365 / rica





SENADO FEDERAL

*Diretoria-Geral*

*Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica*

## 2. Progresso no período

Entregas concluídas no período (1º sem/2018)	Entregas pendentes no período (1º sem/2018)	Entregas para o próximo período (2º sem/2018)
4. Declaração de Escopo	6. Plano do Projeto	7. Monitoramento 8. Encerramento 10. Projeto Editorial 15. Projeto Gráfico 20. Política de Publicação 26. Modelos de Documentação 30. Preparação de Originais 35. Provas de Impressão 47. Livro Impresso 56. Lançamento 61. Divulgação





SENADO FEDERAL  
Diretoria-Geral

Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica

### 3. Riscos identificados e tratados (mitigados, eliminados ou transferidos) no período

Data de Identificação	Risco	Grau do Risco	Ação - Responsável
02/2018	Falta de interesse dos entes políticos, inviabilizando a publicação	MODERADO	EM TRATAMENTO DE MITIGAÇÃO. Acordos prévios e acompanhamento do planejamento e execução das ações de divulgação / Gerente de Projeto
02/2018	Política Editorial mal elaborada	MODERADO	EM TRATAMENTO DE MITIGAÇÃO. Elaboração de planos de marketing e diretrizes editoriais prévios. Acompanhamento da editoração e publicação / Gerente de Projeto

### 4. Considerações do gerente de projeto

- O projeto foi adiado para o 2º semestre por falta de recursos e complicações no processo de definição de escopo. As etapas de levantamento de requisitos e proposição de acordos de seleção e publicação tomaram muito mais tempo do que o esperado por falta de definições claras editoriais, ambiente político desfavorável (interno e externo) e pouca priorização.



## CONCLUSÃO

Como toda atividade que depende da ação humana, as práticas de gerenciamento de projetos estão longe de ser uma realidade de certezas e de trazer resultados friamente calculados. Apesar do esforço hercúleo do PMI em consolidar as melhores práticas no PMBOK, a realidade se impõe ao gestor, que, imerso na complexidade das situações e atado por suas próprias limitações, muitas vezes se vê obrigado a improvisar ou a ver o projeto sair dos trilhos.

Assim, a excelência vai se construindo como uma arte com um equilíbrio tênue entre o certo e o incerto, entre a métrica e o humano, e que se personifica na formação do próprio gestor, de quem depende tornar o que está no papel em realidade. Certamente, este não é um exercício fácil, muito pelo contrário. Exige pensamento criativo e imaginação, liderança e sensibilidade. São desafios que demandam flexibilidade constante, além de um senso de presença e causalidade fora do comum.

Tais obstáculos podem, ainda, ser potencializados por um ambiente adverso e nebuloso. Este, sem dúvidas, é o caso do estado atual da administração pública no Brasil; realidade esta que ficou evidente na criação e implementação do projeto da Coleção “Senado Debate”.

Porquanto é um projeto que se encontra em andamento no momento da conclusão deste trabalho, não é possível ainda mensurar todos os resultados obtidos e consequências de sua implementação. Também, isso não só seria demasiada presunção, como estaria fora do escopo do trabalho, até mesmo porque muito disso somente se sentirá nos anos vindouros.

O que já fica claro são os desafios. E, como são muitos, há que se esperar mais por vir. O estranhamento inicial, a falta de apoio e de estrutura foram o mais patente. O que se constatou é que há poucos canais que permitam iniciativas envolvendo projetos, principalmente, que sejam *bottom-up*. Deste modo, a aprovação do projeto se tornou muito mais custosa, pois, além de se ter de vender a ideia do projeto, foi preciso fazer um esforço adicional para justificar a abordagem. Ademais, a desconfiança não partiu somente das instâncias superiores – gerenciar transversalmente exige muito mais habilidade do gestor ao conquistar as pessoas da equipe que não estão familiarizadas com o método.

Sem elementos que permitam que o gerente de projetos tenha autonomia e tempo para dedicar-se, qualquer projeto caminha lentamente, como em qualquer caso de restrição de



recursos, exceto que, neste caso, o que esteve restrito foi justo o recurso elementar catalizador. Assim, o gerente de projetos teve de que atuar sem autonomia, sem poder decisório, sem as atribuições devidas e com muito menos ferramentas para compensar o que estava ausente.

Nesse cenário, mesmo não sendo imprescindível, o apoio da alta administração se tornou um fator crítico para que gerenciar projetos fosse possível. O caso apresentado só obteve sucesso em alavancar o empreendimento, pois no Senado está sendo preparado um ambiente favorável a este tipo de iniciativa.

Apesar dos dissabores, foram perceptíveis muitos ganhos ao utilizar metodologias consolidadas de gestão de projetos. A cultura da projetização no serviço público é incipiente, porém está amadurecendo. A despeito da desconfiança inicial, constatou-se uma sede por novidade e por soluções que permitam melhorar os serviços e o funcionamento da máquina pública. O ganho foi evidente no comprometimento das pessoas ao formalizar os processos e registrar as informações gerenciais, sem nem falar na questão de gestão do conhecimento.

Pensar melhor no uso dos recursos permite melhor definir objetivos, metas e métricas de desempenho. O próprio exercício de planejamento inerente aos projetos já é um passo além ao que se costuma ver na gestão pública e, por si só, fomenta a inovação de soluções e economia de recursos – este projeto é um exemplo disso, reaproveitando recursos já existentes para melhores resultados. Nesse sentido, percebe-se como a gestão por projetos está fortemente ligada à modernização da administração pública.

Outros benefícios foram sentidos quanto à busca pelo bom desempenho. A gestão por projeto proveu ferramentas que serviram de base para mensurar melhor os resultados, uma vez que seu método justifica o uso de instrumentos gerenciais que de outra forma não estariam presentes, até mesmo por conta da cultura organizacional. Também foi possível perceber o efeito positivo em termos de transparência e *accountability*, porquanto o projeto previa a implementação da própria metodologia de gestão. Por essa perspectiva, vislumbrou-se também o impacto em se estruturar e formalizar tais processos com a intenção de mitigar possível ingerência política.

As vantagens da utilização de metodologias de gestão por projetos na administração pública, seguramente, passam de mero vislumbre. Com tantas adversidades, é onde os reais desafios da sociedade e da gestão moderna estão. Todavia, aplicar isso exige uma boa dose de pioneirismo e inovação, pois raramente as soluções estão aparentes.



Muito ainda está por ser desbravado e cabe ao gestor ser o principal ator nesse cenário, pois é ele quem assiste em primeira mão à complexidade da realidade e, também, que sabe quais são os reais desafios que deve enfrentar. O ônus da responsabilidade de tirar do papel é dele, mas é aí mesmo que também se encontra a oportunidade. Tornar-se um bom gestor é um privilégio e uma arte: muitas das melhores lições aprendidas deste projeto são indissociáveis da própria formação do gestor que o implementou, cumprindo exatamente ao que se propunha com um trabalho que intentava trazer ao papel a realidade da prática gerencial.



## REFERÊNCIAS

- COSTA, FLÁVIO FEITOSA. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS I**: Apostila para o curso de Gerenciamento Integrado de Projetos, turma de 2017. Senado Federal – ILB, Brasília, 2017.
- COSTA, FLÁVIO FEITOSA. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS II**: Apostila para o curso de Gerenciamento Integrado de Projetos, turma de 2017. Senado Federal – ILB, Brasília, 2017.
- PMI. **A guide to knowledge in Project Management –PMBOK Guide**. Sixth Edition – EUA: Project Management Institute, 2017.
- SENADO FEDERAL – **Objetivos Estratégicos do Senado Federal**: ATC 5/2015.
- SENADO FEDERAL – **Diretrizes Estratégicas do Senado Federal**: ATC 2/2017.
- SENADO FEDERAL – **Portfólio de Projetos Estratégicos do Senado Federal**: ACJ 1/2017.

