



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

**NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E
ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS
ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

2ª Edição
2023

EB10-N-01.004



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

**NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E
ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO E DOS PROGRAMAS
ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

2ª Edição
2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

PORTARIA – C Ex Nº 2.132, DE 6 DE DEZEMBRO DE 2023

EB: 64535.048531/2023-22

Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004), 2ª edição, 2023.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 4º, da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, e de acordo com o que consta no NUP 64535.048531/2023-22, resolve:

Art. 1º Ficam aprovadas as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro — NEGAPORT-EB (EB10-N-01.004), 2ª edição, 2023, que com esta baixa.

Art. 2º Fica revogada a Portaria – C Ex nº 054, de 30 de janeiro de 2017.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor em 2 de janeiro de 2024.



FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I – DA FINALIDADE	1º/2º
CAPÍTULO II – DOS CONCEITOS	
Seção I – Do Portfólio Estratégico do Exército.....	3º/8º
Seção II – Do Programa Estratégico do Exército, Subprogramas, Projeto Estratégico do Exército, Capacidades, Benefícios, Tranches, Módulos e Ações Complementares.....	9º/16
CAPÍTULO III – DA INSERÇÃO, RETIRADA E INTERRUPTÃO DOS PROGRAMAS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....	17/20
CAPÍTULO IV – DA GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....	21/30
CAPÍTULO V – DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO PORTFÓLIO.....	31/32
Seção I – Do Grupo de Processos de Definição.....	33/36
Seção II – Do Grupo de Processos de Planejamento.....	37/43
Seção III – Do Grupo de Processos de Execução.....	44/49
Seção IV – Do Grupo de Processos de Controle.....	50/52
CAPÍTULO VI – DA GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS E DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES	
Seção I – Do Escritório de Projetos do Exército.....	53
Seção II – Dos Gerentes e Supervisores de Programas Estratégicos do Exército.....	54/58
Seção III – Dos Gerentes e Supervisores dos Subprogramas/Projetos Integrantes dos Programas Estratégicos do Exército	59
Seção IV – Dos Representantes Setoriais.....	60
Seção V – Do Órgão de Direção Setorial, Órgão de Direção Operacional, Comando Militar de Área e Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército.....	61
CAPÍTULO VII – DO CICLO DE VIDA DO PROGRAMA.....	62/63
CAPÍTULO VIII – DOS PROCESSOS DE GERÊNCIA DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	
Seção I – Da Gerência dos Programas Estratégicos.....	64/66
Seção II – Do Grupo de Processos de Definição.....	67/69
Seção III – Do Grupo de Processos de Planejamento do Programa.....	70/74
Seção IV – Do Grupo de Processos de Planejamento da Tranche.....	75/77
Seção V – Do Grupo de Processos de Execução da Tranche.....	78/83
Seção VI – Do Grupo de Processos de Controle.....	84/92
Seção VII – Da Solicitação de Mudança no Programa.....	93
Seção VIII – Da Atualização do Programa.....	94
Seção IX – Do Grupo de Processos de Encerramento.....	95/97
CAPÍTULO IX – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS.....	98/100

ANEXOS

ANEXO A – EXEMPLO DE CAPA PARA OS DOCUMENTOS

ANEXO B – MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO PORTFÓLIO/PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO C – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO D – MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO E – MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO F – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO G – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO H – MODELO DE PLANO DE DESEMPENHO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO I – MODELO DE DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROGRAMA

ANEXO J – MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA

ANEXO K – MODELO DE MEMÓRIA PARA DECISÃO DE APROVAÇÃO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA

ANEXO L – MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

ANEXO M – MODELO DE DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA

ANEXO N – MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROGRAMA

ANEXO O – MODELO DE MAPA DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA

ANEXO P – MODELO DE PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA

ANEXO Q – MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA DO PROGRAMA

ANEXO R – MODELO DE DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA

ANEXO S – MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROGRAMA

ANEXO T – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA

ANEXO U – MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DE PROGRAMA

ANEXO V – MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

ANEXO W – MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO GERENTE DO PROGRAMA

ANEXO X – MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO

ANEXO Y – MODELO DE REGISTRO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROGRAMA

ANEXO Z – MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA

ANEXO A1 – MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA

ANEXO B1 – MODELO DE DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA

ANEXO C1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA TRANCHE

ANEXO D1 – MODELO DE CRONOGRAMA DA TRANCHE

ANEXO E1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DA TRANCHE

ANEXO F1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DA TRANCHE

ANEXO G1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA TRANCHE

ANEXO H1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DA TRANCHE

ANEXO I1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DA TRANCHE

ANEXO J1 – MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DA TRANCHE

ANEXO K1 – MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DA TRANCHE

ANEXO L1 – MODELO DE PROPOSTA DE PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

ANEXO M1 – MODELO DE RELATÓRIO DO REPRESENTANTE SETORIAL

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º As presentes Normas estabelecem as práticas, métodos e processos que devem ser seguidos na gestão do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE) e de Programas Estratégicos do Exército (Prg EE).

§ 1º O conteúdo tem como base a bibliografia existente sobre o tema, em formato customizado às necessidades do Exército, e também incorpora boas práticas e lições aprendidas pela Força no emprego da Edição anterior.

§ 2º Considerada a diversidade e a complexidade do Ptf EE e de seus Programas, as atividades, processos e documentos aqui previstos poderão ser adaptados e/ou suprimidos, por proposta do Gerente (Grt), que deverá ser submetida à aprovação da Autoridade Patrocinadora (AP).

Art. 2º Os diversos órgãos da Força deverão realizar a gestão de seus portfólios e programas setoriais utilizando a metodologia destas Normas, adaptada à realidade das organizações militares (OM) envolvidas.

CAPÍTULO II DOS CONCEITOS

Seção I

Do Portfólio Estratégico do Exército

Art. 3º O Ptf EE é o conjunto de programas e projetos relacionados às iniciativas e objetivos estratégicos que integram o Plano Estratégico do Exército (PEEx) e que devem ser gerenciados, coordenados e integrados pelo Estado-Maior do Exército (EME).

§ 1º O Ptf EE está vinculado ao Mapa Estratégico do Exército e será a decomposição das iniciativas e objetivos contidos no PEEx.

§ 2º São componentes do Ptf EE:

I – os Prg EE;

II – os Projetos Estratégicos do Exército (PEE); e

III – outra(s) iniciativa(s), após concluído o processo de inclusão no Ptf EE e mediante aprovação do Chefe (Ch) do EME.

Art. 4º Alinhamento estratégico é a ação de manter o Ptf EE e seus componentes alinhados às iniciativas estratégicas (IE) e objetivos estratégicos (OE) previstos no PEEx, para a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integrada dos recursos, configurando o Ptf EE como ferramenta efetiva na implantação da estratégia de mais alto nível da Força.

Art. 5º Governança do Ptf EE é a estrutura para a tomada de decisões relativas ao Ptf EE, definindo processos, normas, atribuições, responsabilidades, prioridades e obrigações das principais partes interessadas para a efetiva gerência do Ptf EE.

Art. 6º O Ch EME é o Grt Ptf EE, a quem cabe coordenar os trabalhos decorrentes das ações previstas no PEEx, a fim de que sejam atingidos os OE da Força.

Art. 7º O Ch do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) é o Coordenador-Executivo do Ptf EE, constituindo-se assessor imediato do Ch EME nos temas relacionados ao Ptf EE e seus componentes.

Art. 8º Os portfólios e programas relacionados aos objetivos específicos de determinado órgão, Comando ou OM serão classificados como setoriais e não integrarão o Ptf EE.

Seção II

Do Programa Estratégico do Exército, Subprogramas, Projeto Estratégico do Exército, Capacidades, Benefícios, Tranches, Módulos e Ações Complementares

Art. 9º Prg EE é um empreendimento formado por Subprogramas (SPrg), Projetos (Pjt) e, se for o caso, ações complementares, que entregam produtos ou serviços relacionados a um(a) ou mais IE e OEE previstos no PEEx. O conjunto das entregas deverá gerar ou incrementar uma ou mais capacidades para a Força, gerando benefícios para o Exército ou até mesmo para o País.

Parágrafo único. São características de um Prg EE: longa duração, complexidade, emprego de significativo volume de recursos, geração de benefícios para o EB e extrapolação do alcance dos objetivos inerentes à missão do órgão de direção setorial (ODS)/ Órgão de Direção Operacional (ODOp)/ Comando Militar de Área (C Mil A).

Art. 10. SPrg é a divisão de um Programa (Prg) complexo e/ou com escopo extenso. É implantado para facilitar a execução e o gerenciamento.

Parágrafo único. O Grt SPrg deverá seguir a mesma metodologia destas Normas, como se um Prg fosse, e terá as atribuições de Grt Prg, com as adaptações necessárias.

Art. 11. O PEE é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado, relacionados a objetivos definidos no PEEEx, e que não justificam a implantação de um Prg EE.

Parágrafo único. O PEE, quando existir, integrará o Ptf EE e seguirá o previsto nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro — NEGAPEB (EB20-N-08.001), para fins de gestão e documentação.

Art. 12. Capacidade é a aptidão requerida a uma Força ou OM para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É obtida a partir de um conjunto de fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura (DOAMEPI).

Art. 13. 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 OEE.

Art. 14. Tranche é uma etapa do Prg EE limitada no tempo, com recursos previamente planejados e definidos, e que visa entregar módulos de capacidades e, sempre que possível, benefícios. O Prg EE pode compreender uma ou mais tranches.

Parágrafo único. Por sua longevidade e sua complexidade, um Prg EE deve ser planejado e executado utilizando a estrutura de tranches. À medida que uma tranche se aproxima do fim, será realizada uma avaliação da execução e de necessidades de mudança no Prg EE, visando ao planejamento da tranche subsequente.

Art. 15. Módulo é um conjunto de entregas que o Prg deve realizar, de modo que uma ou mais capacidades desejadas sejam atingidas de forma completa. O planejamento e a execução das tranches por módulos tem por fundamento evitar o desperdício e/ou a pulverização dos recursos disponibilizados, sobretudo em caso de redução ou interrupção no provimento desses.

Art. 16. Ações Complementares são processos que subsidiam a implementação de Prg EE, dando suporte ao seu andamento e contemplando quaisquer atividades necessárias que não demandem a estruturação de um Pjt para a sua execução.

Parágrafo único. Embora não demandem a estruturação de um Pjt, o Grt Prg EE deverá tomar as providências necessárias para o planejamento, execução, monitoramento e controle das ações complementares, em particular quanto aos aspectos orçamentários.

CAPÍTULO III

DA INSERÇÃO, RETIRADA E INTERRUPTÃO DOS PROGRAMAS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Art. 17. Os Prg EE podem ser inseridos no Ptf EE por meio de inclusão, fusão, desmembramento e realocação, descritos a seguir:

- I – Inclusão: acontece por meio de criação de um novo programa;
- II – Fusão: resulta da junção de 2 (dois) ou mais Prg EE ou SPrg/Pjt já existentes;
- III – Desmembramento: surge da divisão de um Prg EE em 2 (dois) ou mais Prg EE; e
- IV – Realocação: resulta do reposicionamento de um Prg já existente fora do Ptf EE.

Art. 18. Os Prg EE podem ser retirados do Ptf EE por meio de encerramento, encerramento prematuro ou transferência, descritos a seguir:

- I – Encerramento: motivado pelo atingimento dos objetivos planejados, conforme previsto nos art. 95 a 97 destas Normas;
- II – Encerramento Prematuro: retirada definitiva sem que os objetivos tenham sido totalmente atingidos, conforme previsto nos art. 95 a 97 destas Normas; e
- III – Transferência: o Prg é retirado do Ptf EE mas não é encerrado, passando a ser uma iniciativa setorial de ODS/ODOp/C Mil A/órgão de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército (OADI).

Art. 19. Interrupção temporária é uma suspensão de Prg EE por tempo determinado ou indeterminado. Nesse caso, o Prg EE interrompido permanece no Ptf EE e a equipe de gerenciamento permanece ativada, podendo ser diminuída.

Art. 20. A inserção, retirada e interrupção temporária de Prg do Ptf EE é uma decisão do Ch EME, por iniciativa própria ou mediante proposta de ODS/ODOp/C Mil A/OADI, apoiada no seguinte processo:

- I – o Ch EME determinará ao EPEX a relatoria do procedimento de análise da proposta;
- II – o EPEX emite parecer a respeito da proposta e das medidas decorrentes, à luz da documentação disponível e ouvidas as demais Subchefias (SCh) do EME;
- III – o Ch EPEX submete o parecer à apreciação do Ch EME;
- IV – o Ch EME, se julgar conveniente, submete o assunto ao Conselho Superior de Racionalização e Transformação (CONSURT), para decisão; e
- V – a decisão é publicada e as ações necessárias à sua implementação são executadas.

CAPÍTULO IV

DA GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

Art. 21. O CONSURT é o Órgão da estrutura organizacional do Exército Brasileiro de mais alta instância no assessoramento ao Comandante do Exército, cabendo decisões, entre outras, acerca de:

- I – aprovação de inclusão e retirada de Prg EE no Ptf EE, quando provocado pelo Ch EME;
- II – aprovação de mudanças no Ptf EE e seus componentes, quando provocado pelo Ch EME;
- III – acompanhamento do Ptf EE; e
- IV – aprovação do desenho do Ptf EE.

Art. 22. O Comitê Gestor do Processo de Transformação (CGPT) é o órgão encarregado por prestar assessoramento ao CONSURT em decisões sobre a governança do Ptf EE.

Art. 23. Cabe ao Ch EME, como Grt Ptf EE:

- I – presidir o CGPT;
- II – emitir diretrizes de iniciação para estudos de viabilidade (EV) de novos Prg EE;
- III – emitir diretrizes de implantação de novos Prg EE, podendo delegar, por meio desses documentos, a função de AP;
- IV – emitir diretrizes de atualização de Prg EE;
- V – emitir diretrizes de implantação ou de atualização de um SPrg/Pjt integrante de Prg EE;
- VI – decidir pela inclusão, fusão, desmembramento, realocação, transferência, encerramento, encerramento prematuro e interrupção temporária de Prg EE;
- VII – aprovar os escopos e os planos dos Prg EE ou delegar competência para tal;
- VIII – distribuir os recursos orçamentários anuais destinados à execução dos Prg EE, assessorado pelos SChEME e pelo Ch EPEX;
- IX – apreciar e aprovar solicitações de mudanças do Ptf EE e dos Prg EE;
- X – propor ao CONSURT modificações no desenho do Ptf EE;
- XI – decidir sobre a necessidade de otimização do Ptf EE, em decorrência de mudanças na estratégia da Força; e
- XII – aprovar o Plano de Gerenciamento do Ptf EE.

Art. 24. Cabe ao Ch EPEX, como Coordenador-Executivo do Ptf EE, assessorar o Ch EME:

- I – na elaboração de diretrizes de iniciação, de implantação e de atualização dos Prg EE e de seus componentes;
- II – na proposta de inclusão, retirada, transferência ou interrupção temporária de Prg EE;
- III – na aprovação dos planos dos Prg EE;
- IV – no monitoramento da execução dos Prg EE;
- V – na alocação de recursos orçamentários para a execução dos Prg EE, considerando a previsão de gastos durante todo o ciclo de vida dos sistemas e materiais de emprego militar (SMEM) incorporados, inclusive o impacto na vida vegetativa da OM;

VI – na otimização do Ptf EE;

VII – nas solicitações de mudanças do Ptf EE e dos Prg EE;

VIII – nas respostas aos órgãos de controle interno e externo a respeito dos Prg EE; e

IX – na aplicação das presentes Normas no âmbito do Ptf EE.

Art. 25. Cabe ao EPEX:

I – atuar como órgão de coordenação-executiva do EME, para fins de governança do Ptf EE, constituindo-se o Escritório de Pjt de mais alto nível da Força;

II – buscar o alinhamento estratégico dos Prg EE, particularmente nas mudanças de ciclo do PEEEx;

III – contribuir para a maturidade de gerenciamento de Ptf, Prg e Pjt na Força;

IV – planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse do Ptf EE;

V – acompanhar a execução orçamentária dos Prg EE sob sua responsabilidade;

VI – analisar a documentação dos Prg EE;

VII – apresentar parecer para subsidiar a análise dos pedidos de mudanças em Prg EE;

VIII – atuar como multiplicador do conhecimento em Pjt, Prg e Ptf, por intermédio de difusão de métodos, processos e ferramentas, bem como por meio da capacitação de pessoal;

IX – apoiar tecnicamente os Prg EE quanto à elaboração de documentos;

X – consolidar as informações advindas dos Prg EE, subsidiando ações do Ch EME e reuniões do CONSURT e do CGPT;

XI – relatar e propor, no âmbito do EME, as atividades relacionadas ao Ptf EE que impliquem análise integrada das Sch e assessorias do EME; e

XII – manter atualizadas as normas para gestão de Pjt, Prg e do Ptf EE e contribuir para a sua aplicação.

Art. 26. Cabe aos ODS/ODOp/C Mil A/OADI estabelecer e manter, se considerada necessária, uma estrutura de escritório de projetos ou outra equivalente, para a governança e o gerenciamento das ações relacionadas ao Ptf EE em sua área e/ou campo de atuação.

Parágrafo único. Os órgãos responsáveis por Prg EE ou SPrg/Pjt integrantes do Ptf EE deverão manter estreita ligação com o EPEX, para fins de governança do Ptf EE.

Art. 27. A AP de um Prg EE é a autoridade que aprova e coordena a alocação dos recursos (humanos, materiais e orçamentários) destinados ao Prg e supervisiona a execução das atividades previstas, com foco nos objetivos planejados.

Parágrafo único. A AP de um Prg EE será o Ch EME ou autoridade por ele designada.

Art. 28. O Grt Prg EE é o responsável por planejar, coordenar e monitorar as ações do Prg, de modo a garantir a sincronização e a qualidade das entregas, racionalizar custos e manter o engajamento de todos os interessados nas iniciativas do Prg.

Art. 29. Supervisor (Spvs) de um Prg EE é o oficial designado para assessorar o Grt nos assuntos do Prg EE e substituí-lo eventualmente.

Art. 30. Equipe do Prg EE é o grupo designado para exercer atividades que levarão à consecução dos objetivos previstos, estando, para esses fins, sob a coordenação e orientação do Grt Prg EE, mesmo que pertencendo a outro órgão ou setor.

§ 1º São componentes da equipe do Prg EE: o Grt, o Spvs, a equipe de gerenciamento e as equipes dos SPrg/Pjt integrantes.

§ 2º Equipe de gerenciamento do Prg EE é o grupo de pessoas diretamente vinculadas ao Grt e que o assessoram nos processos de gestão do Prg.

§ 3º Quando necessário, o Grt Prg EE poderá solicitar, via cadeia de comando, a participação de representantes dos órgãos setoriais nas ações do Prg.

CAPÍTULO V DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO PORTFÓLIO

Art. 31. A Gestão do Ptf EE é conduzida por meio de um macroprocesso específico, estruturado em grupos de processos que guardam entre si afinidade e/ou dependência (Figura 1).

Art. 32. Constituem o macroprocesso os seguintes grupos de processos: Processos de Definição, Processos de Planejamento, Processos de Execução e Processos de Controle.

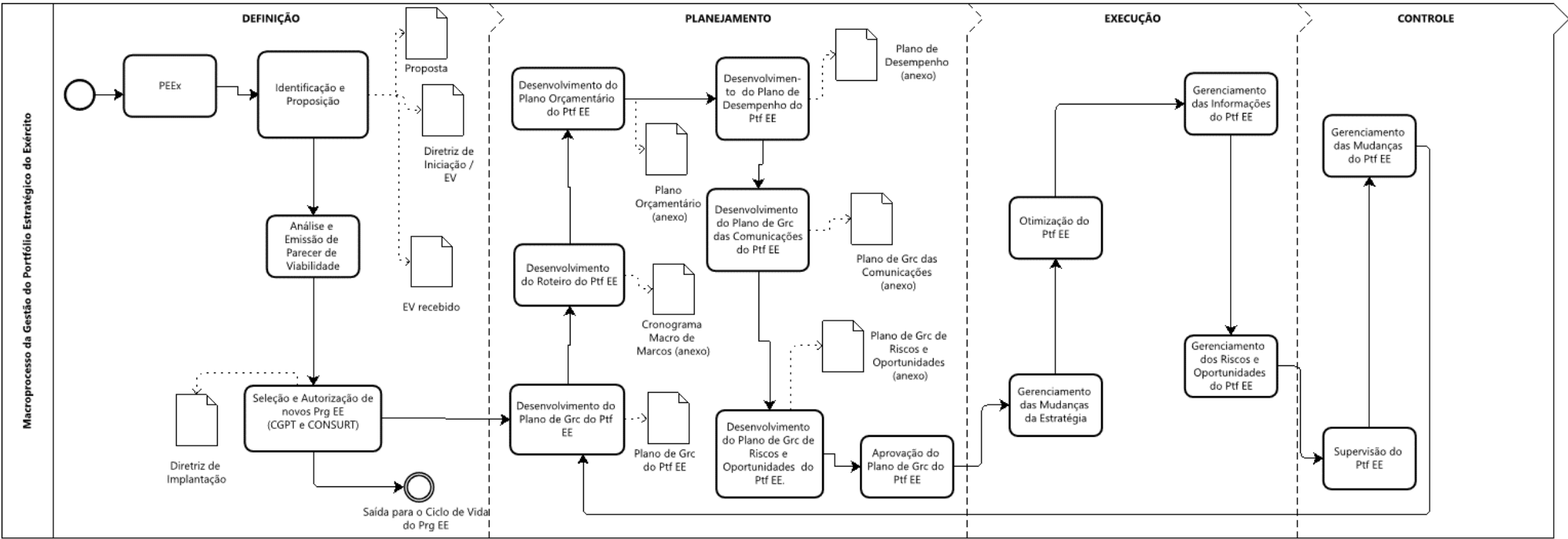


Figura 1 - Macroprocesso da Gestão do Ptf EE

Seção I

Do Grupo de Processos de Definição

Art. 33. Os processos de definição têm por objetivo definir, avaliar, selecionar e autorizar, ou não, um novo Prg EE a ser inserido no Ptf EE.

Art. 34. O Processo de Identificação e Proposição tem por objetivo definir se a proposta de Prg EE recebida de uma parte interessada deve ser levada adiante e deverá compreender as seguintes etapas:

I – o Órgão de Direção Geral (ODG)/ODS/ODOp/C Mil A/OADI identifica no PEEEx, dentro de sua respectiva área de atuação, lacunas de capacidades que ensejam a criação de um Prg EE;

II – o órgão interessado encaminha ao EME a proposta de um novo Prg EE (Anexo L1);

III – o EPEEx, como relator, analisa a proposta, com as contribuições e observações das SCh/EME;

IV – se for o caso, o EME, via EPEEx, consulta o órgão proponente, a fim de dirimir eventuais dúvidas a respeito da proposta;

V – terminada a análise, o EPEEx elabora parecer a respeito do enquadramento e da possibilidade de prosseguimento da proposta, submetendo-o à apreciação do Ch EME;

VI – o Ch EME decide sobre o prosseguimento ou não, podendo, se julgar necessário, levar o assunto ao CONSURT;

VII – decidindo-se pelo prosseguimento, o Ch EME determina a elaboração da Diretriz de Iniciação;

VIII – decidindo negativamente, o Ch EME determina ao EPEEx o arquivamento da proposta e a elaboração de resposta ao órgão proponente;

IX – no prazo estipulado na Diretriz de Iniciação, a equipe designada elabora o EV, emitindo parecer conforme consta no Anexo J; e

X – a Equipe envia o EV ao EME (EPEEx) para análise.

Art. 35. O Processo de Análise e Emissão de Parecer de Viabilidade tem por objetivo subsidiar o processo decisório de inclusão ou não de um novo Prg EE no Ptf EE e deverá compreender as seguintes etapas:

I – o EPEEx recebe o EV para análise, consultando a equipe responsável para dirimir eventuais dúvidas, se for o caso;

II – caso haja necessidade de complementação, o EV será devolvido à equipe, com novo prazo para atender às demandas da Diretriz de Iniciação;

III – atendidos os requisitos previstos na Diretriz de Iniciação, o EPEEx, ouvidas as SCh/EME, emite parecer sobre a inclusão do novo Prg no Ptf EE, submetendo-o à aprovação do Ch EME; e

IV – o Ch EME, caso julgue necessário, leva o tema à apreciação do CGPT e do CONSURT.

Art. 36. O Processo de Seleção e Autorização de novos Prg EE tem por objetivo possibilitar a avaliação e a decisão sobre a implantação de novo Prg EE e deverá compreender as seguintes etapas:

I – o CGPT, se acionado, analisa a proposta, o EV, o parecer relatado pelo EPEEx e delibera sobre o assunto em pauta;

II – o Ch EME leva o assunto ao CONSURT, se julgar necessário; e

III – caso a decisão seja pela implantação do novo Prg EE, o Ch EME determina a elaboração - da Diretriz de Implantação.

Seção II

Do Grupo de Processos de Planejamento

Art. 37. Os processos de planejamento têm por objetivo desenvolver e aprovar o Plano de Gerenciamento do Ptf EE e seus anexos (Figura 1).

Art. 38. O processo de Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento compila informações de alto nível do Ptf EE e reúne as informações essenciais relativas a cada componente do Ptf EE, de acordo com os passos descritos a seguir:

I – o EPEX prepara a minuta do Plano de Gerenciamento do Ptf EE (Anexo C); e

II – o Ch EPEX despacha e obtém aprovação do Plano e seus anexos perante o Ch EME.

Art. 39. O processo de Desenvolvimento do Roteiro tem por objetivo criar o Cronograma Macro de Marcos do Ptf EE, que será anexo ao Plano de Gerenciamento do Ptf EE e conterá informações essenciais relativas aos cronogramas dos componentes, bem como marcos importantes relativos ao Ptf EE como um todo. Sua elaboração, a cargo do EPEX, segue os passos abaixo:

I – identificar os marcos e outras atividades consideradas fundamentais dos Prg EE e do Ptf EE;

II – selecionar os dados para a inclusão no Cronograma Macro de Marcos do Ptf EE; e

III – preparar a minuta do Cronograma Macro de Marcos do Ptf EE (Anexo D).

Art. 40. O processo de Desenvolvimento do Plano Orçamentário tem por objetivo consolidar e comunicar as informações relativas às estimativas de custos previstos para todo o ciclo de vida dos SMEM, inclusive os gastos com custeio, bem como compilar informações importantes relativas ao orçamento do Ptf EE como um todo, e segue os passos abaixo:

I – de posse da documentação já aprovada dos Prg EE, o EPEX, ouvida a 6ª Sch/EME, realiza o estudo orçamentário dos Prg EE e consolida o orçamento do Ptf EE; e

II – o EPEX prepara o Plano Orçamentário do Ptf EE (Anexo E).

Art. 41. O processo do Plano de Desempenho do Portfólio tem por objetivo avaliar a eficácia do Ptf EE, em relação ao alinhamento com a estratégia da Força, e segue os passos abaixo:

I – o EPEX, em coordenação com as 3ª, 6ª e 7ª Sch/EME, realiza estudos sobre os seguintes aspectos dos componentes do Ptf EE:

a) planejamento e execução física;

b) planejamento e execução orçamentária;

c) situação dos cronogramas; e

d) principais entregas elencadas no planejamento dos Prg EE;

II – após os estudos, o EPEX elabora o Plano de Desempenho do Ptf EE (Anexo H).

Art. 42. O processo do Plano de Gerenciamento das Comunicações do Ptf EE tem por objetivo definir quais informações a respeito do Ptf EE devem ser comunicadas e de que forma, além de comunicar os principais eventos de gerenciamento do Ptf EE às partes interessadas, e segue os passos abaixo:

I – o EPEX identifica as partes interessadas dos componentes do Ptf EE, elencando as mais influentes no processo de gerenciamento do Ptf EE;

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

III – o EPEX prepara a minuta do Plano de Gerenciamento das Comunicações do Ptf EE (Anexo F).

Art. 43. O processo do Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Ptf EE tem por objetivo consolidar informações relativas à identificação, à análise, à priorização e ao tratamento dos riscos/oportunidades do Ptf EE.

§ 1º São considerados eventos de riscos/oportunidades do Ptf EE:

I – aqueles que possuem o potencial de impactar o alcance dos OEE; e

II – outros identificados no levantamento de riscos/oportunidades dos Prg EE e que, após assessoramento pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do Exército (CGRiCEX), devem ser levados ao Ch EME, como informação ou para decisão.

§ 2º O referido processo seguirá o seguinte fluxo:

I – o EPEX, em articulação com as 3ª, 6ª e 7ª Sch/EME, realiza a identificação e análise dos riscos/oportunidades dos componentes do Ptf EE, priorizando os mais importantes para o gerenciamento do Ptf EE;

II – o EPEX, em articulação com as 3ª, 6ª e 7ª Sch/EME, elenca as ações para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades; e

III – o EPEX, em articulação com as 3ª, 6ª e 7ª Sch/EME, assessorado pelo CGRiCEX, prepara o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Ptf EE (Anexo G).

Seção III

Do Grupo de Processos de Execução

Art. 44. Os processos de Execução têm por objetivo levar a termo as ações previstas para a gerência do Ptf EE, tendo como base o planejamento previsto no Plano de Gerenciamento do Ptf EE e seus anexos (Figura 1).

Art. 45. Ocorrendo mudanças na estratégia da Força, poderá haver, após decisão do Ch EME, a necessidade de otimização do Ptf EE, por meio da inserção, retirada ou interrupção temporária de Prg EE, ou mesmo mudanças nos Prg EE integrantes.

Art. 46. A otimização do Ptf EE tem por objetivo buscar uma melhor utilização dos diversos recursos (pessoal, material, orçamentário etc.), aperfeiçoando o desempenho do Ptf, por meio de uma priorização dos componentes e consequente balanceamento dos recursos.

Parágrafo único. Eventuais decisões sobre otimização do Ptf EE deverão ser documentadas por meio de atas, memórias ou outros documentos pertinentes.

Art. 47. Em consequência da otimização do Ptf EE, o EPEX atualiza os documentos de gestão do Ptf EE para assinatura do Ch EME e os Grt Prg EE adaptam suas ações e documentos/planos, de acordo com a nova distribuição dos recursos.

Art. 48. O processo de Gerenciar Informações do Ptf EE tem por objetivo transmitir as informações referentes ao Ptf EE com oportunidade e da forma mais adequada às diversas partes interessadas, de acordo com as respectivas expectativas:

I – conforme estabelecido no Plano de Gerenciamento das Comunicações do Ptf EE, o EPEX recebe, consolida e distribui às principais partes interessadas, em tempo oportuno, as informações pertinentes ao Ptf EE; e

II – os documentos gerados são arquivados e disponibilizados conforme as normas e diretrizes em vigor.

Art. 49. O processo de Gerenciar os Riscos e Oportunidades do Ptf EE tem por objetivo realizar as ações planejadas no Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Ptf EE, a fim de minimizar as ameaças e maximizar oportunidades, bem como identificar e tratar novos riscos/oportunidades. O referido processo seguirá o seguinte fluxo:

I – o EPEX e a 7ª SCh realizam o acompanhamento dos riscos/oportunidades elencados no Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Ptf EE;

II – o EME, por proposta do EPEX e da 7ª SCh, em tempo oportuno, aciona as diversas partes interessadas responsáveis pelas ações de respostas aos riscos/oportunidades;

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

IV – o EPEX e a 7ª SCh avaliam a eficácia das respostas aos riscos/oportunidades ocorridos;

V – periodicamente, o EPEX e a 7ª SCh, assessorados pelo CGRiCEX, se necessário, atualizam o Plano, identificando novos riscos/oportunidades, tratando riscos/oportunidades residuais e atualizando informações a respeito dos riscos/oportunidades constantes; e

VI – quando for o caso, o Ch EPEX despacha o novo Plano com o Ch EME.

Seção IV

Do Grupo de Processos de Controle

Art. 50. O grupo de Processos de Controle tem por objetivo realizar o acompanhamento e o monitoramento do Ptf EE, bem como gerenciar as mudanças (Figura 1).

Art. 51. O processo de Supervisionar o Ptf EE realiza o monitoramento e o controle do Ptf EE, comparando os resultados da execução com o planejado no Plano de Gerenciamento do Ptf EE e seus anexos, a fim de identificar desvios e, se for o caso, adotar ações preventivas e/ou corretivas, de acordo com os passos descritos a seguir:

I – o EPEX recebe e analisa os relatórios de situação dos Prg EE componentes do Ptf EE e outras informações disponíveis;

II – após a análise, o EPEX, consultando o Plano de Gerenciamento do Ptf EE, monitora a execução, comparando com o planejado, visando verificar as entregas, capacidades e benefícios gerados;

III – o EPEX, consultando o PEEEx, monitora a execução, comparando com o planejado, visando verificar o alinhamento estratégico e o atingimento dos OEE; e

IV – de posse das informações, o Ch EPEX fica em condições de assessorar o Ch EME.

Art. 52. 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 Ptf EE, bem como acompanhar os reflexos das implementações dessas mudanças, de acordo com os passos descritos a seguir:

I – uma necessidade de mudança no Ptf EE é identificada, por iniciativa do EME e/ou proposta de parte interessada, contendo o teor da mudança e as justificativas para tal;

II – o EPEX, ouvidas as SCh/EME, avalia o impacto global da mudança no Ptf EE e propõe um parecer de mudança;

III – o Ch EPEX despacha o processo com o Ch EME;

IV – o Ch EME decide pela implementação ou não da mudança, podendo, se desejar, submetê-la à apreciação do CONSURT; e

V – caso aprovada a mudança, o EME informa a decisão e toma as providências para a implementação da mudança.

CAPÍTULO VI

DA GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS E DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

Seção I**Do Escritório de Projetos do Exército**

Art. 53. Quanto aos Prg EE, cabe ao EPEX:

I – analisar:

- a) a Declaração de Escopo do Prg EE e seus anexos;
- b) o Plano de Gerenciamento do Prg EE e seus anexos;
- c) o Plano de Gerenciamento das Tranches e seus anexos;
- d) os Relatórios de Situação do Prg EE; e
- e) o Termo de Encerramento do Prg EE;

II – armazenar e difundir as lições aprendidas de um Prg EE, em proveito de todo o Exército; e

III – receber e conferir a documentação do Prg EE, quando esse for encerrado, conforme previsto no art. 97, inciso VII, destas Normas;

IV – prestar apoio técnico às equipes de Prg e Pjt cuja gestão esteja em órgãos externos ao Escritório;

V – realizar a gestão do conhecimento produzido e das competências críticas necessárias à condução dos Prg EE; e

VI – despachar com o Ch EME os documentos de planejamento do Prg EE (Declaração de Escopo e Plano de Gerenciamento do Prg EE, com seus anexos) e da tranche (Plano de Gerenciamento da Tranche e anexos).

Seção II**Dos Gerentes e Supervisores de Programas Estratégicos do Exército**

Art. 54. O Grt Prg EE será escolhido pela AP, podendo ser designado exclusivamente para essa função ou recebê-la como encargo adicional. Cabe a ele a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do Prg, para alcançar os objetivos e benefícios propostos.

Parágrafo único. A escolha dos Grt Prg EE deve levar em consideração a necessidade eventual de acesso a oficiais de alto posicionamento na escala hierárquica e as necessidades de articulações, entre outros fatores.

Art. 55. O Grt Prg EE terá as seguintes responsabilidades:

I – orientar, coordenar, controlar e supervisionar os trabalhos de sua equipe de gerenciamento e de seus SPrg/Pjt integrantes, de modo a otimizar o emprego dos recursos de pessoal, de material e orçamentários;

II – propor ou designar os integrantes da equipe de gerenciamento, atribuindo-lhes responsabilidades específicas para a implementação e execução do Prg EE. Na seleção dessa equipe, deverão ser consideradas as peculiaridades do Prg;

III – solicitar formalmente a outras organizações envolvidas no Prg EE a indicação de representantes setoriais, quando for o caso;

IV – elaborar, juntamente com sua equipe de gerenciamento, a Declaração de Escopo do Prg EE, verificando o alinhamento com os objetivos que nortearam a implantação do Prg EE e a disponibilidade de recursos;

V – elaborar o Plano de Gerenciamento do Prg EE e os anexos, submetendo-os à aprovação pela AP;

VI – elaborar os Planos de Gerenciamento das Tranches e os anexos, submetendo-os à aprovação pela AP;

VII – realizar as ligações com os diversos órgãos participantes do Prg EE;

VIII – realizar reuniões de coordenação com o supervisor e com a equipe de gerenciamento do Prg EE;

IX – promover a avaliação do Prg EE;

X – coordenar e controlar as atividades referentes ao Prg EE, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos;

XI – promover a cooperação entre os órgãos participantes, por meio dos seus representantes;

XII – realizar o acompanhamento físico-financeiro da implantação do Prg EE;

XIII – caso necessário, propor mudanças ao Prg EE;

XIV – prestar contas periodicamente sobre o Prg EE, por intermédio do canal de comando, mediante a emissão do Relatório de Situação do Prg EE (Anexo Z);

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 SPrg/Pjt integrantes do Prg EE, por intermédio de reuniões periódicas formalmente registradas em ata, visitas de orientação e demais ações julgadas pertinentes para o monitoramento dos SPrg/Pjt integrantes;

XVII – determinar a inclusão de dados na ferramenta de tecnologia da informação para gerenciamento de Prg/Pjt, a fim de proporcionar o acompanhamento, coordenação e controle;

XVIII – realizar a gestão documental do Prg EE, conforme as normas e determinações em vigor;

XIX – providenciar a publicação da designação, substituição e dispensa dos integrantes da equipe do Prg EE;

XX – delegar competência ao Spvs, quando for o caso; e

XXI – outras, inerentes a cada Prg EE.

Art. 56. O Spvs de Prg EE, quando existir, é o assessor direto e substituto eventual do Grt Prg EE. As responsabilidades do Spvs são as seguintes:

I – secundar o Grt Prg EE na execução das atividades previstas no art. 55 destas Normas;

II – supervisionar o Prg EE quanto ao **status** de desenvolvimento de suas diversas etapas;

III – identificar e comunicar ao Grt fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de implantação, propondo ajustes e correções, caso necessário;

IV – manter estreita ligação com os representantes em outros órgãos;

V – submeter à aprovação do Grt Prg EE todos os documentos elaborados; e

VI – outras, inerentes a cada Prg EE.

Art. 57. Sempre que o Grt Prg EE for um oficial-general, o Spvs deverá ser um oficial superior e, em princípio, com conhecimentos em gerência de Prg/Pjt. Caso o Spvs não tenha esta competência, deverá ser buscada no decorrer do andamento do Prg.

Art. 58. No processo de seleção de Grt e Spvs, os seguintes aspectos devem ser considerados:

I – conhecimento técnico a respeito da área de atividade em que o Prg EE será desenvolvido;

II – conhecimento sobre a atividade de gerenciamento de Prg e de Pjt, preferencialmente;

III – ligação funcional com a área de atividade do Prg;

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

V – lotação em local que facilite o desempenho de sua função de Grt/Spvs Prg EE.

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

Seção III

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

Art. 59. O Grt/Spvs de SPrg/Pjt integrantes de Prg EE terão as mesmas atribuições contidas nestas Normas e nas NEGAPEB, atendendo às peculiaridades da governança do Prg EE.

§ 1º O Grt de SPrg/Pjt integrante de um Prg EE deverá ser, em princípio, de nível hierárquico inferior ao Grt Prg EE.

§ 2º O Spvs de SPrg/Pjt integrante de Prg EE deverá ser de nível hierárquico inferior ao Grt SPrg/Pjt integrante.

Seção IV

Dos Representantes Setoriais

Art. 60. Cabe ao representante setorial, se houver:

I – compor a equipe do Prg EE, trabalhando em prol dos objetivos e dos benefícios propostos;

II – inteirar-se de toda a documentação do Prg EE;

III – manter o Grt Prg EE atualizado em relação ao andamento das iniciativas do Prg no respectivo órgão;

IV – assessorar a chefia/comando de seu respectivo órgão, quando da apresentação de solicitação de mudança do Prg EE, avaliando os impactos que as mudanças propostas de escopo, custo, tempo e/ou qualidade trarão para o alcance dos benefícios pretendidos para o órgão;

V – contribuir para o bom andamento das iniciativas do(s) SPrg/Pjt Integrantes na área de responsabilidade do órgão setorial; e

VI – participar das reuniões de coordenação do Prg EE, quando convocado.

Seção V

Do Órgão de Direção Setorial, Órgão de Direção Operacional, Comando Militar de Área e Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército

Art. 61. Cabe aos ODS/ODOp/C Mil A/OADI:

I - manter o EME atualizado, com oportunidade, das ações, emprego de recursos financeiros e resultados obtidos pelo Prg EE, cuja função de AP lhe tenha sido delegada;

II - designar os representantes setoriais, quando solicitados, devendo essa informação ser repassada ao solicitante;

III - contribuir para o alcance dos objetivos dos Prg EE;

IV - analisar seus processos e buscar aprimoramento constante desses, ou mesmo implementar novos processos, em decorrência das capacidades e dos benefícios a serem entregues pelos Prg EE; e

V - propor, se for o caso, alterações no planejamento ou na execução dos Prg EE, assessorado pelo respectivo representante setorial, se houver.

CAPÍTULO VII
DO CICLO DE VIDA DO PROGRAMA

Art. 62. Ciclo de Vida do Prg EE é a sequência lógica dos processos que balizam a governança do Prg EE (Figura 2).

Art. 63. O Ciclo de Vida do Prg EE tem como marco de início uma necessidade advinda do PEEEx 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 somente serão alcançados após o encerramento do Prg EE.

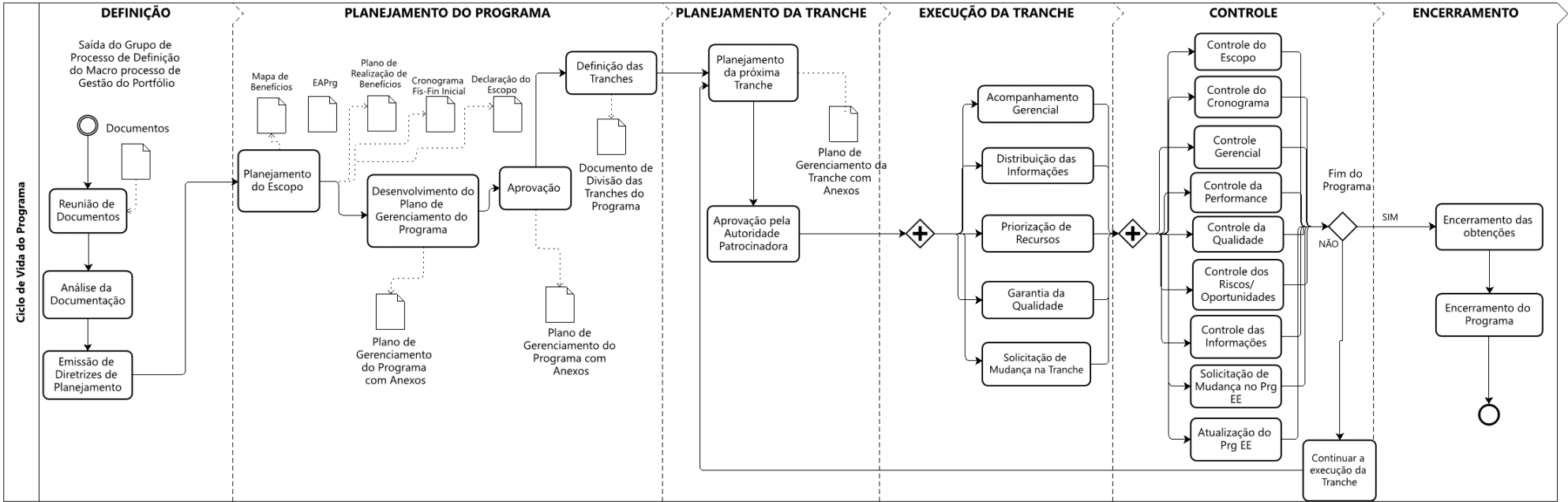


Figura 2 - Ciclo de Vida do Prg EE

CAPÍTULO VIII

DOS PROCESSOS DE GERÊNCIA DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Seção I

Da Gerência dos Programas Estratégicos

Art. 64. Gerenciar Prg é diferente de gerenciar Pjt. Os Pjt realizam entregas específicas (produtos, serviços ou resultados). Prg resultam em benefícios e atendem a OEE previstos no PEEEx.

Art. 65. A definição da arquitetura e dos SPrg/Pjt integrantes de um Prg EE deve seguir os passos descritos abaixo:

I – identificar, em articulação com as demais SCh/EME, as lacunas de capacidades e expectativas de benefícios relacionados aos Prg EE;

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

III – baseado nos passos acima, deve-se definir quais serão os SPrg/Pjt integrantes do Prg EE capazes de entregar os produtos, serviços ou resultados definidos no inciso anterior.

Art. 66. Um Prg EE pode ter uma duração muito longa (décadas), não compensando detalhar no seu início todas as suas atividades, sob pena de se ter um planejamento falho, que fatalmente terá que ser modificado várias vezes ao longo do seu ciclo de vida. Para evitar retrabalhos, adota-se o planejamento e execução por tranches.

§ 1º A duração de uma tranche, preferencialmente, será de 4 (quatro) anos, acompanhando os ciclos de planejamento do PEEEx e o planejamento orçamentário plurianual.

§ 2º No ano que antecede ao início de uma nova tranche, os planejamentos e a execução dos Prg EE e de seus componentes (SPrg/Pjt Integrantes) devem ser avaliados, revisados e atualizados, subsidiando o conteúdo de ações do ciclo seguinte.

Seção II

Do Grupo de Processos de Definição

Art. 67. Os processos de Definição têm por objetivo acolher a definição do Prg EE aprovado na gestão do Ptf EE, reunindo todos os documentos e informações até então produzidos para análise por parte do Grt Prg EE, a fim de emitir suas diretrizes de planejamento à equipe do Prg EE e dos SPrg/Pjt integrantes (Figura 2).

Art. 68. A Reunião de Documentos visa coletar a documentação de definição inicial do Prg EE, permitindo aos Grt condições para suas análises e estudos da situação do Prg EE.

Art. 69. A Análise da Documentação cria as condições necessárias ao Grt Prg EE para orientar os trabalhos da sua equipe e segue as etapas descritas abaixo:

I – o Grt analisa a Diretriz de Iniciação, o EV, a Diretriz de Implantação e outras informações disponíveis, preferencialmente na ordem cronológica de confecção dos documentos;

II – se for o caso, as dúvidas existentes são sanadas com os diversos atores envolvidos na elaboração dos documentos; e

III – o Grt Prg EE reúne a equipe e emite as diretrizes específicas de planejamento para o prosseguimento dos trabalhos.

Seção III

Do Grupo de Processos de Planejamento do Programa

Art. 70. Os Processos de Planejamento do Prg EE visam à elaboração dos documentos que servirão de base para a execução, monitoramento, controle e encerramento do Prg EE, bem como a divisão por tranches, se for o caso (Figura 2).

Art. 71. O Planejamento do Escopo tem por objetivo elaborar a Declaração de Escopo do Prg EE, que é o documento de referência para todo o planejamento, servindo como linha de base para consultas durante a execução, o controle e o encerramento do Prg EE.

§ 1º A Declaração de Escopo do Prg EE, que será um dos anexos ao Plano de Gerenciamento do Prg EE, terá como apêndices, no mínimo, o Mapa de Benefícios, a Estrutura Analítica do Programa (EAPrg), o Plano de Realização de Benefícios e o Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Prg EE.

§ 2º O referido processo, conduzido pela Equipe de Gerenciamento, seguirá os seguintes passos:

I – com base na Diretriz de Iniciação, no EV e na Diretriz de Implantação, o Mapa de Benefícios é elaborado (Anexo O);

II – com o Mapa de Benefícios e as entregas visualizadas, os SPrg/Pjt integrantes são constituídos;

III – após a constituição dos SPrg/Pjt integrantes, a EAPrg (Anexo Q) e seu dicionário, que é obrigatório (Anexo R), são confeccionados;

IV – baseado no Mapa de Benefícios, é elaborado o Plano de Realização de Benefícios (Anexo P);

V – considerando a documentação acima, é elaborado o Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Prg EE (Anexo S); e

VI – por fim, é confeccionada a Declaração de Escopo (Anexo N).

§ 3º O Mapa de Benefícios representa a relação de causa e efeito entre os benefícios do Prg EE, as capacidades identificadas como necessárias e as entregas do Prg EE que irão implementá-las.

§ 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 (Figura 3), conforme descrito a seguir:

I – as capacidades atuais, somadas às entregas do Prg EE, desenvolvem as capacidades necessárias, permitindo sair do estágio atual (deficitário ou inexistente) para o desejado;

II – as capacidades necessárias viabilizarão os benefícios pretendidos; e

III – os benefícios, uma vez alcançados, permitirão atender a um ou mais OEE elencados no PEEEx.

Capacidade Atual	Entregas (SPrg/Pjt integrantes)	Capacidade Necessária	Benefícios
- Situação da doutrina atual	+ Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + ...	- Descrever a capacidade necessária quanto à doutrina.	
- Organização atual		- Descrever a capacidade necessária quanto à organização.	
- Nível de adestramento atual		- Descrever a capacidade necessária quanto ao adestramento.	
- Material existente atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto ao material.	
- Nível atual de educação		- Descrever a capacidade necessária quanto à educação.	
- Pessoal empregado atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto ao pessoal.	
- Infraestrutura existente atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto à infraestrutura.	

Figura 3 - Exemplo Ilustrativo de Mapa de Benefícios de Prg EE

§ 5º A EAPrg terá como base os SPrg/Pjt integrantes e deverá conter (Figura 4):

I – no primeiro nível, apenas o título (nome) do Prg EE, em uma única caixa;

II – no segundo nível, a gerência do Prg EE, os títulos (nomes) dos SPrg/Pjt integrantes e das ações complementares, em caixas independentes; e

III – nos níveis subsequentes, os Pjt, entregas e ações complementares, em harmonia com o desenho da EAPrg.



Figura 4 - Exemplo de EAPrg de Prg EE

§ 6º O Plano de Realização de Benefícios será o documento que explicitará como os benefícios serão atingidos.

§ 7º O Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Prg EE apresentará itens e atividades/tarefas constantes na EAPrg, seus custos estimados e a previsão de execução (Anexo S).

§ 8º A Declaração de Escopo será o documento que compilará as informações dos documentos descritos acima, devendo conter:

I – identificação do Prg EE, justificativa, objetivos, premissas, restrições, exclusões e benefícios;

II – SPrg/Pjt integrantes, cada um com sua justificativa, objetivos e respectivas entregas, itens esses que deverão ser validados no planejamento dos referidos SPrg/Pjt; e

III – Anexos (Apêndices ao Plano de Gerenciamento do Prg EE).

Art. 72. O Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Prg EE tem por objetivo definir as diretrizes gerais para planejamento dos SPrg/Pjt integrantes e das tranches do Prg EE e seguirá o seguinte fluxo:

I – após a confecção da Declaração de Escopo e anexos, o Grt Prg EE e a equipe confeccionam o Plano de Gerenciamento do Prg EE, consolidando as áreas de conhecimento específicas (Anexo T);

II – a Declaração de Escopo é anexada ao Plano de Gerenciamento do Prg EE; e

III – o Plano de Gerenciamento do Prg EE, com todos os seus anexos, será submetido à aprovação pela AP.

Parágrafo único. O Plano de Gerenciamento do Prg EE será o documento que trará as diretrizes gerais e todas as informações para que as equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes possam se preparar para planejar seus SPrg/Pjt e deverá conter:

I – identificação do Prg EE, justificativa, objetivos, premissas, restrições e exclusões;

II – SPrg/Pjt integrantes, cada um com sua justificativa, objetivos e respectivas entregas, itens esses que deverão ser validados no planejamento dos referidos SPrg/Pjt;

III – apresentação de propostas dos Grt dos SPrg/Pjt integrantes;

IV – Cronograma Macro de Marcos, com a visualização do desenvolvimento do Prg EE;

V – Declaração de Escopo com seus anexos;

VI – diretrizes de qualidade;

VII – informações já disponíveis sobre partes interessadas;

VIII – riscos/oportunidades globais já visualizados; e

IX – outros anexos, se for o caso.

Art. 73. A Aprovação tem por propósito ratificar ou retificar o Plano de Gerenciamento do Prg EE e seus anexos e seguirá o seguinte fluxo:

I – o Grt Prg EE encaminhará a documentação para aprovação pela AP;

II – o Ch EME, AP dos Prg EE, SPrg e Pjt integrantes, poderá delegar a aprovação do Plano de Gerenciamento dessas iniciativas e seus anexos; e

III – o Prg EE deverá observar a tramitação necessária à aprovação do Plano de Gerenciamento do Prg EE pela AP.

Art. 74. A Definição das Tranches estabelece quais SPrg/Pjt/Ações deverão ter suas ações detalhadas e executadas em janelas de tempo predeterminadas e seguirá o seguinte fluxo:

I – o Grt Prg EE envia o Plano de Gerenciamento do Prg EE e seus anexos para as equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes já constituídas;

II – com base na EAPrg, as equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes iniciam seus planejamentos;

III – as equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes reúnem-se com o Grt Prg EE e sua equipe para definir:

- a) em quantas tranches o Prg EE será dividido; e
- b) quais SPrg/Pjt integrantes comporão as diversas tranches;

IV – o Grt Prg EE coordena com as equipes de gerenciamento envolvidas na 1ª tranche a reunião para o planejamento detalhado desta tranche.

§ 1º O Processo de Definição das Tranches será registrado no documento Divisão das Tranches do Prg EE (Anexo B1), que deverá ser despachado com a AP, juntamente com o planejamento detalhado da 1ª tranche.

§ 2º Os SPrg/Pjt integrantes da tranche cuja duração necessitar ultrapassar o tempo previamente estabelecido deverão ser faseados, de forma que, ao término de cada tranche, possam ser avaliados e replanejados.

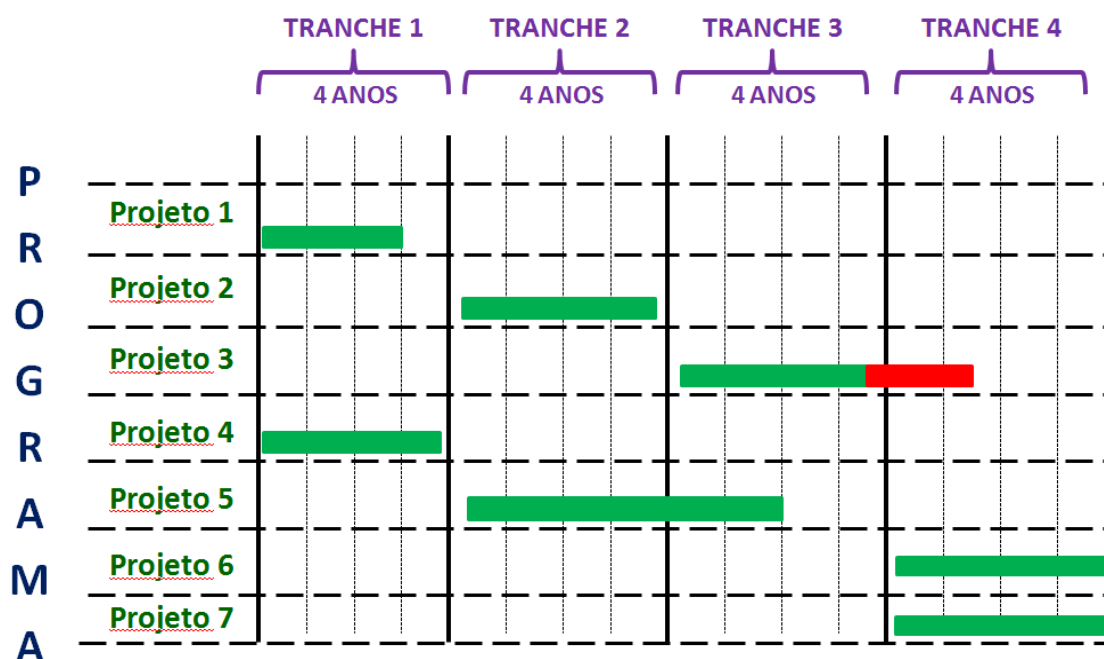


Figura 5 - Modelo de Definição das Tranches

Seção IV

Do Grupo de Processos de Planejamento da Tranche

Art. 75. O Planejamento da Tranche tem por objetivo detalhar e aprovar o planejamento das ações, conforme a divisão feita dos SPrg/Pjt integrantes. É composto pelos seguintes processos: Planejamento da Próxima Tranche e Aprovação pela AP (Figura 2).

Art. 76. O Planejamento da Próxima Tranche produzirá a linha de base para a sua execução, monitoramento e controle. Esse processo é baseado no planejamento do Prg EE como um todo e nos resultados das tranches anteriores e seguirá o seguinte fluxo:

I – de posse da Divisão das Tranches do Prg EE, as equipes de gerenciamento do Prg EE e dos SPrg/Pjt integrantes envolvidos iniciam o estudo da tranche a ser executada, cumprindo as prescrições contidas nestas Normas e nas NEGAPEB; e

II – o Plano de Gerenciamento da Tranche (Anexo C1) será formado pelos seguintes documentos:

- a) Cronograma da Tranche (Anexo D1);
- b) Plano de Gerenciamento de Custos e de Orçamento da Tranche (Anexo E1);
- c) Plano de Gerenciamento dos Riscos e Oportunidades da Tranche (Anexo F1);
- d) Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos da Tranche (Anexo G1);
- e) Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche (Anexo H1);
- f) Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas da Tranche (Anexo I1); e
- g) Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche (Anexo J1).

Art. 77. A Aprovação pela AP tem por objetivo ratificar ou retificar o planejamento das ações da tranche e seguirá o seguinte fluxo:

I – o Grt Prg EE encaminhará a documentação para aprovação pela AP;

II – o Ch EME, AP dos Prg EE, SPrg e Pjt integrantes, poderá delegar a aprovação do Plano de Gerenciamento da Tranche e seus anexos; e

III – o Prg EE deverá observar a tramitação necessária à aprovação do Plano de Gerenciamento da Tranche e seus anexos.

Seção V

Do Grupo de Processos de Execução da Tranche

Art. 78. A Execução da Tranche tem por objetivo cumprir ordenadamente o planejamento aprovado no Plano de Gerenciamento da Tranche e consiste no Acompanhamento Gerencial, na Distribuição das Informações, na Priorização e Distribuição de Recursos, na Garantia da Qualidade e na Solicitação de Mudança (Figura 2).

Art. 79. O Acompanhamento Gerencial verifica o andamento das obtenções e entregas da tranche:

I – à medida que os produtos e serviços são entregues, o órgão responsável envia os dados da entrega à equipe do Prg EE;

II – o Grt Prg EE e sua equipe comparam as aquisições, capacitações e outros serviços realizados com o previsto na documentação de planejamento da tranche; e

III – o Grt do Prg EE, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes, atualiza o Plano de Gerenciamento da Tranche, se for o caso.

Art. 80. A Distribuição das Informações executa 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, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE e sua equipe recebem e consolidam as informações do Ch EME, da AP (quando delegada), do Ch EPEX, dos SPrg/Pjt integrantes, dos representantes setoriais e de outras partes interessadas;

(Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro - EB10-N-01.004.....30/147)

II – as informações são divulgadas conforme o Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche; e

III – a cada reunião formal, o Grt Prg EE elabora e distribui a respectiva ata às partes interessadas.

Art. 81. A Priorização de Recursos analisa as necessidades de materiais, de pessoal, de créditos orçamentários e outras dos SPrg/Pjt integrantes e Ações Complementares e distribui os recursos disponíveis conforme a demanda, a tranche definida, a prioridade e a urgência, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe as necessidades de recursos de cada SPrg/Pjt integrante e das Ações Complementares;

II – o Grt Prg EE analisa qual a melhor distribuição dos recursos disponíveis, conforme o estágio de execução do Prg EE como um todo;

III – o Grt Prg EE solicita a descentralização dos recursos orçamentários, em harmonia com as normas em vigor na Força e com o órgão responsável pela aquisição; e

IV – o Grt Prg EE providencia o provimento dos recursos materiais, de pessoal e outros, conforme cada situação.

Art. 82. A Garantia da Qualidade enfoca a garantia dos padrões de qualidade e das definições operacionais previstas no Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche e segue o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe os relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes;

II – baseado no Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento realizam inspeções de qualidade nos processos de execução dos SPrg/Pjt integrantes, verificando o cumprimento dos padrões previstos;

III – se os processos dos SPrg/Pjt integrantes não estiverem de acordo com os padrões previstos no Plano, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessárias, informando essas ações às partes interessadas; e

IV – o Grt Prg EE atualiza o Plano de Gerenciamento da Tranche.

Art. 83. A Solicitação de Mudança da Tranche permite, por meio de um processo formal e controlado, a implementação de mudanças na tranche, apresentadas pelas diversas partes interessadas, bem como acompanhar os reflexos dessas mudanças, conforme detalhado no art. 93, com eventuais adaptações.

Seção VI

Do Grupo de Processos de Controle

Art. 84. Os Processos de Controle acompanham a execução ordenada do planejamento aprovado, por meio da comparação entre o previsto e o realmente executado, bem como os resultados parciais alcançados, consistindo em: Controle do Escopo, Controle do Cronograma, Controle Gerencial, Controle da Performance, Controle da Qualidade, Controle dos Riscos e Oportunidades e Controle das Informações (Figura 2).

Art. 85. O Controle do Escopo visa ao monitoramento da linha de base do escopo do Prg EE, garantindo que todas as entregas previstas no planejamento estejam sendo realizadas, e segue o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe relatórios de desempenho dos SPrg/Pjt integrantes da tranche e relatórios dos representantes de outros órgãos;

II – baseado nos Planos de Gerenciamento do Prg EE e da Tranche, o Grt Prg EE verifica se as entregas previstas estão sendo realizadas;

III – caso as entregas previstas não estejam de acordo com o planejado, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento providenciam as correções necessárias, informando-as à AP; e

IV – o Grt Prg EE, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes, atualiza os planos supracitados e determina as retificações necessárias aos SPrg/Pjt integrantes, fazendo os respectivos registros de controle de mudança, se for o caso.

Art. 86. O Controle do Cronograma objetiva garantir que a tranche terminará na data estipulada ou com um mínimo de variação, e segue o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes da tranche e relatórios dos representantes dos outros órgãos;

II – baseado no Cronograma da Tranche, o Grt Prg EE verifica se os prazos estão sendo cumpridos;

III – se os prazos estiverem em desacordo com o Cronograma, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessárias, informando-as à AP; e

IV – o Grt Prg EE, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes, atualiza o Cronograma, se for o caso, e determina as retificações necessárias às suas equipes dos SPrg/Pjt integrantes.

Art. 87. O Controle Gerencial permite ao Grt Prg EE acompanhar e interferir, se for o caso, no andamento das atividades do Prg EE, e segue o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe informações de fontes diversas sobre a situação dos SPrg/Pjt integrantes, entre as quais se incluem os relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes e os relatórios dos representantes dos outros órgãos;

II – o Grt Prg EE controla os documentos previstos no Prg EE;

III – de posse dos relatórios e dos documentos, o Grt Prg EE toma as providências para que sejam implementadas as ações corretivas necessárias, se for o caso; e

IV – o Grt Prg EE, assessorado por sua equipe de gerenciamento e pelas equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes, atualiza os documentos supracitados e determina as retificações necessárias aos SPrg/Pjt integrantes.

Art. 88. O Controle da Performance verifica o atingimento das metas do Prg EE, comparando o que foi planejado e o que foi realmente executado, e segue o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe os relatórios de situação dos SPrg/Pjt Integrantes e os relatórios dos representantes dos outros órgãos;

II – o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento comparam os resultados com as metas predeterminadas no Plano de Gerenciamento da Tranche; e

III – o Grt Prg EE, se for o caso, toma as providências decorrentes para que sejam adotadas as ações corretivas necessárias e informa essas ações às partes interessadas.

Art. 89. O Controle da Qualidade tem por finalidade avaliar o desempenho das entregas e recomendar as mudanças necessárias, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe os relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes e os relatórios dos representantes setoriais, se houver;

II – o Grt Prg EE, de posse dos Planos de Gerenciamento do Prg EE e da Qualidade da Tranche, analisa os requisitos de qualidade das entregas;

III – se os requisitos estiverem em desacordo com o Plano, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento providenciam as ações corretivas necessárias, informando-as à AP; e

IV – o Grt Prg EE atualiza os planos supracitados e determina as retificações necessárias às suas equipes dos SPrg/Pjt integrantes.

Art. 90. O Controle dos Riscos e Oportunidades é composto por medidas para avaliar se o tratamento dos riscos/oportunidades da tranche está minimizando as ameaças e maximizando as oportunidades constantes do Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades, verificar o surgimento e devido tratamento de novos riscos/oportunidades e analisar a mudança ou não de nível dos riscos/oportunidades já identificados, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe os relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes e os relatórios dos representantes setoriais;

II – periodicamente, o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento, à luz do Plano de Gerenciamento da Tranche atualizado, verificam:

a) se novos riscos/oportunidades foram identificados, analisados e priorizados, bem como novas premissas, que poderão implicar novos riscos/oportunidades;

b) se a classificação e a priorização dos riscos/oportunidades já identificados devem ou não mudar de nível;

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

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

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

III – o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento atualizam o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades da Tranche; e

IV – o Grt Prg EE, junto com sua equipe de gerenciamento, em decorrência da atualização do Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades, atualiza outros planos da tranche e determina as retificações necessárias às suas equipes dos SPrg/Pjt integrantes.

Art. 91. O Controle das Informações visa garantir que as informações corretas sejam repassadas às partes interessadas no tempo oportuno e na forma apropriada, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – o Grt Prg EE recebe os relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes, os relatórios dos representantes setoriais e outras informações das diversas partes interessadas;

II – o Grt Prg EE, de posse dos Planos de Gerenciamento do Prg EE e de Gerenciamento das Comunicações da Tranche, verifica se as informações seguiram o fluxo correto;

III – O Grt Prg EE providencia o armazenamento da documentação e demais informações;
e

IV – o Grt Prg EE providencia a atualização dos planos supracitados e determina as retificações necessárias às suas equipes dos SPrg/Pjt integrantes.

Art. 92. Finalizar a Tranche significa validar seus resultados. Nesse processo, é avaliado se as entregas previstas no planejamento foram realizadas, a fim de servir como subsídio para o planejamento da próxima tranche, e são seguidas as etapas descritas abaixo:

I – os Grt dos SPrg/Pjt integrantes da tranche enviam os relatórios de situação dos SPrg/Pjt ao Grt Prg EE;

II – os representantes de outros órgãos encaminham os respectivos relatórios ao Grt Prg EE;

III – o Grt Prg EE providencia o encerramento dos contratos que podem ser finalizados, conclui as atividades do Prg EE relativas à tranche, com as respectivas entregas, e documenta as lições aprendidas;

IV – o Grt Prg EE e sua equipe realizam reunião com os Grt dos SPrg/Pjt integrantes da tranche para avaliar as entregas, confeccionam o relatório de situação do Prg EE e consolidam as informações no Termo de Encerramento da Tranche (Anexo K1);

V – o Grt Prg EE encaminha cópia do Termo de Encerramento da Tranche, dos relatórios de situação dos SPrg/Pjt integrantes, do relatório de situação do Prg EE e dos relatórios dos representantes dos outros órgãos, se houver, ao EPEX, para fins de governança do Ptf EE;

VI – a equipe de gerenciamento do Prg EE compila as lições aprendidas na tranche para que sejam registradas e aproveitadas no processo de Planejamento da Próxima Tranche; e

VII – o Grt Prg EE, a equipe de gerenciamento e as equipes de gerenciamento dos SPrg/Pjt integrantes iniciam o planejamento da nova tranche, dando continuidade ao ciclo de vida do Prg EE.

Seção VII

Da Solicitação de Mudança no Programa

Art. 93. A Solicitação de Mudança do Prg EE é um processo formal e controlado, por meio do qual o Grt Prg EE encaminha as solicitações apresentadas pelas diversas partes interessadas, bem como possibilita apresentar os impactos das implementações dessas mudanças, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – a parte interessada encaminha ao Grt Prg EE, via cadeia de comando, uma solicitação de mudança (Anexo V);

II – o Grt Prg EE e sua equipe de gerenciamento analisam a solicitação de mudança e verificam os seus impactos, principalmente quanto ao escopo, tempo, custo, qualidade, riscos/oportunidades e alcance de capacidades e benefícios, enviando o Parecer de Mudança do Grt Prg EE (Anexo W) para:

a) o Ch EPEX, se o Prg EE estiver sob a gestão ou coordenação do próprio Escritório ou de uma das Sch/EME; e

b) o ODS/ODOp/OADI interessado, se o Prg EE estiver sob a gestão desse órgão;

III – o EPEX, ouvidas outras Sch/EME, se for o caso, estuda o parecer do Grt Prg EE e avalia o impacto global da mudança no Ptf EE, elaborando o Parecer de Mudança do EPEX (Anexo X);

IV – o Ch EPEX despacha o processo com o Ch EME;

V – o Ch EME decide pela implementação ou não da mudança, ouvido o CONSURT, caso julgue necessário;

VI – o EPEX informa a decisão ao propositor da mudança; e

VII – caso aprovada, o Grt Prg EE inscreve a mudança no Registro de Controle de Mudanças do Prg EE (Anexo Y) e toma as providências para a implementação.

§ 1º Caso o Prg EE esteja sob a gestão de órgão externo ao EME, as ações contidas nos incisos III a VII deste artigo serão desenvolvidas no próprio órgão, com remessa da respectiva documentação de mudança ao EPEX, para fins de governança do Ptf EE. No caso de uma mudança de grande vulto no Prg EE, se o órgão julgar necessário, poderá encaminhar a solicitação, com o respectivo parecer do órgão, para apreciação do Ch EME.

§ 2º Caso a mudança seja proposta pela própria equipe do Prg EE, a solicitação de mudança e o Parecer de Mudança do Grt Prg EE podem ser consolidados em um único documento, intitulado “Solicitação e Parecer de Mudança do Prg EE” e com o conteúdo adaptado dos respectivos anexos.

Seção VIII

Da Atualização do Programa

Art. 94. Considerando a complexidade, amplitude, duração, necessidade de adequações orçamentárias bem como mudanças significativas no Prg EE, poderá surgir a necessidade de atualização do Prg EE, efetivada por meio de uma Memória para Decisão ou de uma Diretriz de Atualização do Prg EE (Anexo M).

Seção IX

Do Grupo de Processos de Encerramento

Art. 95. O Encerramento formaliza a aceitação das obtensões do Prg EE, repassa de forma controlada aos setores operacionais os processos decorrentes da implementação do Prg EE e organiza a documentação do Prg EE, de modo que a consulta a qualquer documento seja facilitada. Consiste na execução dos seguintes processos: Encerramento das Obtensões e Encerramento do Prg EE (Figura 2).

§ 1º Quando o Prg EE alcançar o momento previsto para encerramento, quando for constatado que o Prg EE atingiu os seus objetivos ou, ainda, quando houver solicitação de autoridade competente, o Grt Prg EE deverá apresentar a situação do Prg à AP e, havendo autorização dessa autoridade, dará início aos processos de encerramento.

§ 2º Em se tratando de AP delegada, essa deverá sempre submeter a situação do Prg EE ao Ch EME.

Art. 96. O Encerramento das Obtensões formaliza o término controlado dos contratos atinentes ao Prg EE, atestando a aceitação dos produtos e serviços entregues, e segue o fluxo descrito abaixo:

I – havendo autorização do Ch EME para o encerramento do Prg EE, o Grt Prg EE dá início às ações para o encerramento dos contratos, se houver;

II – o Grt Prg EE recebe os relatórios dos representantes setoriais, se houver, e os Termos de Encerramento dos SPrg/Pjt integrantes, incluindo os encerramentos dos contratos que puderem ser encerrados nessa oportunidade, os relatórios de fiscais de contrato e os respectivos termos de aceite, quando for o caso;

III – o Grt Prg EE, de posse dos documentos supracitados, dos Planos de Gerenciamento do Prg EE e da Tranche e de solicitações de mudanças aprovadas, certifica-se, perante os Grt SPrg/Pjt integrantes, de que há conformidade entre o planejado e o executado;

IV – o Grt Prg EE arquiva a documentação pertinente; e

V – o Grt Prg EE providencia a atualização, se for o caso, dos documentos supracitados e determina as retificações, se necessárias, às equipes do Prg EE e dos integrantes, visando ao encerramento propriamente dito do Prg EE.

Art. 97. O Encerramento do Prg EE finaliza formalmente as atividades do Prg e prepara os diversos setores para receberem os processos decorrentes das entregas efetuadas, seguindo o fluxo descrito abaixo:

I – com a autorização da AP, o Grt Prg EE emite as ordens para a equipe do Prg EE;

II – o Grt Prg EE, tendo recebido os Termos de Encerramento dos SPrg/Pjt integrantes, elabora o Termo de Encerramento do Prg EE (Anexo A1) e o encaminha à AP. No caso de Prg EE sob gestão do EME, o Termo deverá ser enviado ao EPEX, para análise;

III – o EPEX, ouvidas as SCh/EME, se julgado necessário, elabora parecer a respeito do Termo de Encerramento, abordando: conveniência, condições, oportunidade e as atividades e entregas que, eventualmente, ainda devem ser concretizadas, sobretudo as decorrentes de contratos firmados;

IV – o Ch EPEX despacha o Termo e o Parecer com o Ch EME;

V – o Ch EME, se julgar conveniente, submete o assunto ao CONSURT;

VI – aprovada a decisão pelo encerramento, a equipe de gerenciamento do Prg EE providencia as medidas necessárias para efetivação da decisão;

VII – a equipe de gerenciamento do Prg EE compila as lições aprendidas e remete a documentação do Prg EE ao EPEX:

a) caso o Prg EE tenha tido a AP delegada, as ações contidas nos incisos III a V deste artigo poderão ser desenvolvidas pelos ODS/ODOp/OADI, devendo o Ch/comandante do órgão encaminhar o Termo ao Ch EME;

b) em Prg EE sob a gestão de SCh/EME, a documentação deverá ser arquivada na respectiva Sch, com remessa de cópia para o EPEX;

c) em Prg EE cuja AP tenha sido delegada, a documentação deverá ser arquivada no respectivo órgão, com remessa de cópia para o EPEX; e

d) a documentação dos SPrg/Pjt integrantes de Prg EE deverá ser arquivada na OM em que foi conduzida iniciativa e uma cópia deverá ser enviada para o EPEX;

VIII – após o envio da documentação do Prg EE para arquivamento, o Grt Prg EE pode dispensar os integrantes da equipe de gerenciamento; e

IX – caso a decisão seja pelo não encerramento, o Grt Prg EE determina o prosseguimento do Prg EE com as ações, entregas, capacidades e benefícios que ainda devem ser concretizados.

CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 98. A obtenção de SMEM, mesmo quando inserida no curso de um SPrg/Pjt integrante de Prg EE ou de um PEE, deverá seguir o previsto nas Instruções Gerais para Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018) para o processo de obtenção de SMEM.

Art. 99. A continuação dos Prg já iniciados em momento anterior à presente edição deverá, preferencialmente, seguir o preconizado nestas Normas.

Art. 100. Situações excepcionais e casos não definidos nestas Normas deverão ser solucionados mediante proposta do Grt, que deverá ser submetida à aprovação da AP.

ANEXO A
EXEMPLO DE CAPA PARA OS DOCUMENTOS

(O presente exemplo é apenas um modelo. O Grt Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)



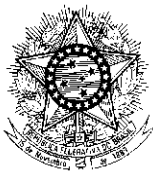
PROGRAMA (NOME POR EXTENSO)

DECLARAÇÃO DO ESCOPO (NOME DO DOCUMENTO)

(número da versão)

ANEXO B
MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO PORTFÓLIO/PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. A autoridade que determinou a realização da reunião pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ATA DA XX REUNIÃO DO

(Indicar o órgão, Prg EE, projeto integrante, ou outro, que solicitou a reunião.)

1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO

DATA: 18 ABR 17	HORÁRIO: 9h30 às 11h	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 dessa).		

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 a 6ª Subchefia no dia 26 ABR 17.	Grt/Spvs Prg EE	24 ABR 17
3)	Definir indicadores estratégicos e táticos.	Grt Prg EE	15 MAIO 17
c.	Próximos passos a serem executados pelo Grt Ptf / Grt Prg EE		

1)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo gGrt Ptf/Prg/Pjt.)
2)	(Descrever as decisões a serem tomadas e as ações a serem desenvolvidas pelo Coordenador Executivo do Ptf.)

4. LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

Nome	Projeto / Área	Endereço eletrônico	Telefone / Ramal

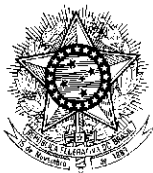
Local e data.

 (Posto e Nome)
 (Função)
 (Indicar a autoridade que solicitou a reunião)

ANEXO C

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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) Subportfólio xxxxxx

a) Programa xxxxx (Prio xx) Gerente:

b) Programa xxxxx (Prio xxxxxx) Gerente:

c) Programa xxxxx (Prio xx) Gerente:

2) Subportfólio xxxxxx

a) Programa xxxxxx (Prio xx) Gerente:

b) Projeto xxxxxx (Prio xx) Gerente:

c) Programa xxxxxx (Prio xx) Gerente:

3) Subportfólio xxxxxx

a) Projeto xxxxx (Prio xx) Gerente:

b) Programa xxxxx (Prio xx) Gerente:

c) 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. ORÇAMENTO

(Este item informará genericamente a previsão do total de recursos financeiros disponíveis para o 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 descontinenciamentos 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 (xx milhões, xx mil reais).

4. 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).

5. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

6. ANEXOS

- a. Anexo A - Cronograma Macro de Marcos do Portfólio Estratégico do Exército.
- b. Anexo B - Plano Orçamentário do Portfólio Estratégico do Exército.
- c. Anexo C - Plano de Gerenciamento das Comunicações do Portfólio Estratégico do Exército.
- d. Anexo D - Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Portfólio Estratégico do Exército.
- e. Anexo E - Plano de Desempenho do Portfólio Estratégico do Exército.
- f. Anexo F - outros, se for o caso.

Local e data.

(Posto e Nome)

Coordenador-Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

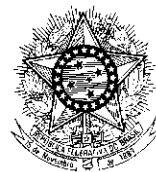
Aprovo:

(Posto e Nome)

Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO D
MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
 EXÉRCITO BRASILEIRO
 (.....)

ANEXO A AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO 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.)

Prg EE	2023	2024	2025	2026	2027
SISFRON		Plano Básico 2ª Etapa aprovado até JUN	Plano Executivo 2ª Etapa aprovado até ABR	Processo licitatório 2ª Etapa terminado até FEV	
F Bld	Entrega de 60 carros completos até SET	Doutrina Bda Inf Mec publicada até MAR		Entrega de 100 carros completos até MAIO	
...					
...					

Prg EE	2028	2029	2030	2031	2032
SISFRON	xxx	xxx	Xxx	xxxxx	xxxxxxxxx
Av Ex	xxxxx	xxxxxxxxx	Xxx	xx	xxxx
...	xxx	xx	Xxxxx	xxxxx	xxx
...	xxxxxxxxx	xxxx	Xxx	xxx	xxxxx

Prg EE	2033	2034	2035	2036	2037
SISFRON	xx	xxxxxxxxx	Xxx	xxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxx
ASTROS	xxxx	xxx	Xxxxx	xxxx	xxxxxxxxxxxxx
...	xxx	xxxxxxxxxxxxx	Xx	xxxxx	xxxx
...	xxxxxxxxxxxxxxxxx	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

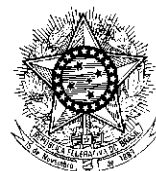
Observação:

- Todos os campos do Cronograma Macro de Marcos serão preenchidos de acordo com o planejamento dos Prg EE.

ANEXO E

MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO B AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

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

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

(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						
Def AAe						
Def Ciber						
F Bld						
OCOP						
SISFRON						
TOTAL						

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
ASTROS								
Def AAe								
Def Ciber								
F Bld								
OCOP								
SISFRON								
...								
...								
TOTAL GERAL DE GASTOS JÁ REALIZADOS NO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO								

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

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
ASTROS								
Def AAe								
Def Ciber								
F Bld								
OCOP								
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:

- Todos os campos do Plano Orçamentário serão preenchidos de acordo com o planejamento dos Prg EE.

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

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
 (.....)

ANEXO C AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO 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 frequência 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 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	Ch EPEX
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, 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 reuniões. Indicar a frequência. Observar a respectiva ata, que, sempre que possível, deverá constar. 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 com que o relatório deverá ser emitido, o

responsável, o redator, o destinatário 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 G
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO D AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES 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. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão de riscos/oportunidades no nível do Ptf EE é um processo essencial para o alcance da transformação da FT. O seu objetivo é permitir identificar, avaliar, mitigar os riscos e maximizar as oportunidades no âmbito da gestão do Ptf EE que podem impactar os OEE constantes no PEE.

No contexto do Ptf EE, a gestão de riscos/oportunidades visa proporcionar que os Prg EE que compõem o Ptf sejam executados de forma eficaz e eficiente.

A gestão de riscos/oportunidades das Tranches dos Prg EE deve ser realizada de forma integrada com a gestão de riscos/oportunidades do Ptf EE. Isso significa que as informações e os resultados da gestão de riscos/oportunidades dos Prg EE devem ser utilizados para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades do Ptf EE.

Ao aproveitar a gestão de riscos/oportunidades das tranches dos Prg EE para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades do Ptf EE, pode-se obter as seguintes vantagens:

- melhor compreensão dos riscos/oportunidades do Ptf EE — a integração das informações de riscos /oportunidades das tranches dos Prg EE permite a obtenção de uma visão mais abrangente dos riscos/oportunidades que podem impactar o Ptf EE;
- priorização mais eficiente dos riscos/oportunidades — a integração das informações de riscos/oportunidades das tranches dos Prg EE permite a priorização dos riscos/oportunidades com base em seu impacto potencial sobre o Ptf EE; e

- redução/aumento da probabilidade e do impacto dos riscos/oportunidades — a integração das informações de riscos/oportunidades das tranches dos Prg EE permite a implementação de medidas de mitigação/maximização mais eficazes.

2. ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

O arcabouço metodológico para a formatação do Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades do Ptf EE poderá seguir a mesma estrutura do Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades das tranches dos Prg EE, com as devidas adaptações.

Deverão ser inseridos no Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades do Ptf EE e priorizados os eventos de riscos/oportunidades das tranches dos Prg EE, a saber:

- aqueles que devem ser escalados para a Autoridade Patrocinadora (AP) como informação ou para decisão;
- aqueles que possuem o potencial de impactar o alcance dos OEE dos Prg EE e/ou;
- aqueles emanados do levantamento de riscos/oportunidades dos Prg EE do Ptf EE que extrapolam a camada de gestão interna dos Prg EE.

Obs.: os eventos de riscos/oportunidades que não possuem tais características não deverão, em princípio, compor o Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades do Ptf EE, devendo ser tratados internamente pelo Prg EE.

Local e data.

(Posto e Nome)

Coordenador-Executivo do Portfólio Estratégico do Exército

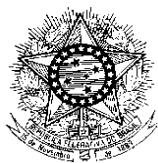
Aprovo:

(Posto e Nome)

Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

ANEXO H
MODELO DE PLANO DE DESEMPENHO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE, assessorado pelo Coordenador-Executivo do Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO E AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO
PLANO DE DESEMPENHO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

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

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

1. OBJETIVO: o Plano de Desempenho do Portfólio Estratégico do Exército visa estruturar a informação para geração de subsídios de acompanhamento e controle dos programas e projetos estratégicos para o período da tranche (8).

2. RELAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

Programa:	(1) (6)			
Projeto:	(2) (6)			
Vinculação com a iniciativa do PEEEx	(3)			
Metas Fis/Fin Anuais (7)	(9)	(9)	(9)	(9)
Físico (% - acumulado)	(4)	(4)	(4)	(4)
Financeiro (R\$/ano)	(5)	(5)	(5)	(5)
Projeto:				
Vinculação com a iniciativa do PEEEx				
Metas Fis/Fin Anuais	(9)	(9)	(9)	(9)
Físico (% - acumulado)				
Financeiro (R\$/ano)				

Atividade Complementar:				
Vinculação com a iniciativa do PEEEx				
Metas Fis/Fin Anuais	(9)	(9)	(9)	(9)
Físico (% - acumulado)				
Financeiro (R\$/ano)				

Legenda:

- (1) sigla e nome do programa;
- (2) sigla e nome do projeto/atividade complementar integrante do programa;
- (3) código e descrição da iniciativa do PEEEx a que o projeto/atividade complementar está vinculado;
- (4) expectativas de atingimento de metas físicas acumuladas em % do projeto/atividade complementar integrante do programa para o ano;
- (5) expectativas de atingimento de metas financeiras em reais do projeto/atividade complementar integrante do programa para o ano;
- (6) em ordem alfabética;
- (7) as informações deverão ser atualizadas anualmente e inseridas no relatório de situação do respectivo programa;
- (8) quadriênio; e
- (9) ano.

3. PRINCIPAIS ENTREGAS PREVISTAS

(Neste item, são descritas as principais entregas visualizadas para os projetos integrantes do programa — produtos, serviços e/ou resultados —, para fins de apresentação de resultados dos projetos no Relatório de Gestão do Comando do Exército — RGCE.)

4. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

(Outras considerações, caso necessárias)

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 DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 PARA A CONFECCÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(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 EV).

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 EV, tendo por base: doutrina e estratégia, organização, adestramento, material, educação/adestramento, pessoal e infraestrutura — DOAMEPI. A equipe deve apresentar conclusões no EV que esclareçam 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 EV.) Seguem 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. Restrições

d. Exclusões

e. Classificação sigilosa

(Classificação sigilosa que a Autoridade Patrocinadora quiser atribuir ao EV).

6. RECURSOS DISPONÍVEIS PARA A CONFECÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(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. Humanos

c. Materiais

d. Infraestrutura

e. Outros

7. PRAZO PARA A CONFECÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(Prazo atribuído pela Autoridade Patrocinadora para a conclusão do EV).

8. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

Local e data.

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ANEXO J
MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)**

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 EV 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(uais) 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/oportunidades 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 EV será feito para cada uma das alternativas propostas, se houver essa 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 EV dos projetos integrantes visualizados deverão ser inseridos no EV do Programa na forma de anexos.)

8. ESTUDO TÉCNICO

a. Metas do Programa

(Resposta detalhada do alcance do Programa nos itens referentes a: doutrina e estratégia, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura — DOAMEPI, 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 for localizada 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/oportunidades visualizados do estudo deste item

9. ESTUDO ECONÔMICO (Para cada linha de ação levantada no **item 7. ALTERNATIVAS POSSÍVEIS**)

(O EV deve abranger dois aspectos relevantes: o levantamento preciso dos custos e a conclusão sobre a viabilidade e a sustentabilidade ou não do Programa, das entregas e do(s) objetivo(s) do Programa).

a. Levantamento de custos (recursos necessários para implantar o Programa, até o encerramento da iniciativa) (O levantamento de custos deve ser baseado, quando aplicável, na doutrina, organização e/ou processos, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura — DOAMEPI.)

(O Estudo deve apresentar respostas para os seguintes questionamentos: qual o valor total do programa, ou seja, valores para investimento e para operação após a implantação; quanto tempo dura a implantação do programa, ou seja, o Cronograma Físico; qual o valor anual do programa, ou seja, o Cronograma Financeiro; a finalidade da aplicação dos recursos; quem será o responsável pelo aporte de recursos, ou seja, ODG, ODOp, ODS, OM ou programa. Deve, ainda, considerar o custeio que será gerado para manter as entregas durante os seus respectivos ciclos de vida. A finalidade é apresentar todos os detalhes da execução do Programa, bem como seu cronograma físico e orçamentário, dimensionando, por completo e anualmente, os valores a serem aplicados e o seu custeio após o seu encerramento).

(Os recursos devem estar divididos como recursos necessários para o investimento — implantação — do Programa e para a sustentabilidade do Programa — operação do produto/serviço/resultado.)

1) **quantificação dos recursos a serem empregados na implantação do Programa**

(Deve-se buscar, por ocasião da obtenção das estimativas de custos, as melhores estimativas possíveis com o emprego da legislação em vigor sobre o assunto, sempre que couber, objetivando melhor definição dos custos de investimento do Programa. Quando não se tratar de programa estratégico do Exército, o mesmo dispositivo deve ser adaptado para que as informações sejam as mais completas possíveis.) (Devem ser apresentados todos os recursos necessários para a implantação do Programa, tais como: construções e adequações de instalações, aquisições de materiais, aquisições de mobiliário, aquisições de viaturas, SMEM, entre outros materiais e equipamentos necessários para a implantação,

estando dentro do escopo do Programa. Caso a equipe do EV já saiba quem irá aportar os recursos para o investimento do novo Programa, essa informação deve ser apresentada neste momento.)

Na realização do EV dos subprogramas/projetos integrantes do Programa, os estudos referentes às estimativas dos custos de investimentos/implantação e suas fontes deverão ser aprofundados.

2) quantificação dos recursos a serem empregados na operação do produto/serviço/resultado (sustentabilidade, custeio) do Programa e suas fontes (material de informática, material de comunicações, movimentações, construções, viaturas etc.)

(Deve ser observada, por ocasião da obtenção das estimativas de custos, a legislação em vigor sobre o assunto, sempre que couber, objetivando melhor definição de gastos com o custeio de operação do produto/serviço/resultado do programa, após a sua implantação — sustentabilidade. Quando não se tratar de programa estratégico do Exército, os mesmos dispositivos devem ser adaptados para que as informações sejam as mais completas possíveis.)

(Os recursos necessários para o custeio do programa devem ser apresentados de forma que não se tenha dúvidas sobre sua aplicabilidade: quanto, onde será aplicado e por quanto tempo, objetivando a consecução do cronograma orçamentário do custeio do programa. Neste momento, é importante que os recursos para o custeio estejam divididos por área, permitindo a visualização dos possíveis patrocinadores. Assim, a equipe do EV deve indicar/sugerir as UGR que serão as gestoras de cada área do custeio, como por exemplo: exercícios de adestramento — COTER; movimentações — DGP; cursos de especialização — DECEX; Apoio Administrativo — SEF; Apoio Logístico referente a Manutenção, Combustível e Munição — COLOG; Gestão de TI — DCT; entre outros. Caso a equipe do EV já saiba quem irá aportar os recursos para o custeio do novo Programa, essa informação deve ser apresentada neste momento.)

(Este subitem é de suma importância, pois embasará a sustentabilidade do Programa no ciclo de vida do(s) seu(s) produtos(s).)

Na realização do EV dos subprogramas/projetos integrantes do Programa, os estudos referentes às estimativas dos custos de operação do produto/serviço/resultado (sustentabilidade, custeio) e suas fontes de recursos deverão ser aprofundados.

3) no caso de SMEM a serem obtidos/substituídos/desativados/descontinuados, deverão ser considerados os custos para o desfazimento, tais como:

Custos de fechamento de inventário para desfazimento
Custos de transporte e armazenagem para desfazimento
Custos de gerência de dados para desfazimento
Custos de revisão para desfazimento
Custos de desmilitarização para desfazimento
Custos de gerência do material sem uso destinado a desfazimento

4) resultados econômicos advindos da implementação do Programa (se houver)

(Neste item, deve ser apresentado se o novo Programa irá proporcionar racionalização e economia de recursos após a sua implementação, em relação aos materiais/estrutura — instalações/processos atuais.)

b. Análise quanto à viabilidade econômica ou não do Programa

(O referencial para a conclusão pela viabilidade ou não do Programa são os recursos disponíveis no ODG/ODOp/ODS/OADI/Programa/OM, com base na Previsão de Recursos Orçamentários — PRO — do gestor da Ação Orçamentária — AO — ou no Planejamento Orçamentário Plurianual. Essa viabilidade pode ser concluída em diferentes níveis:

- 1) programa cujos custos serão absorvidos pela própria OM ou pelo gestor da Ação Orçamentária. Nesse caso, o próprio Cmt OM ou o gestor de AO podem concluir por sua viabilidade ou não;
- 2) programa cujos custos podem ser absorvidos pela própria UGR ou pelas Subchefia/Escritório de Projetos do Exército — EPEX —, no âmbito do EME. Nesse caso, a autoridade máxima da UGR (ODG/ODOp/ODS/OADI) pode concluir pela viabilidade ou não;
- 3) programa cujas estimativas de custos ultrapassem os limites de recursos disponíveis para aquele órgão. Nesse caso, o EV deve informar que não há previsão de recursos para o Programa e solicitar estudo do escalão superior — ou EME, quando for o caso — para a viabilidade do aporte adicional. Deve ser indicado ao escalão superior — ou EME, quando for o caso — que não há recursos previstos para o Programa; que o órgão não pode fazer rebalanceamentos internos e se é favorável ou não à viabilização do programa; e, se possível, que áreas poderiam ter seus recursos reduzidos para atender àquele programa, ou seja, a origem dos recursos;
- 4) programas que permeiam diversos órgãos. Nesse caso, o Órgão/OM/executor do EV deve consultar os órgãos envolvidos ou terminar o EV informando que deixa de concluir quanto à viabilidade econômica por não ter as informações pertinentes para essa definição, sugerindo a consulta ao escalão superior — ou EME, quando for o caso.)

c. Proposta de inclusão em orçamento do Exército

(Todo programa deve estar enquadrado em uma ou mais AO constantes do orçamento do Exército. Nesse momento, caso o autor do EV vislumbre quem possa ser o(s) patrocinador(es) dos recursos para o novo Programa, deve citá-lo(s) nesse momento.)

d. Alternativas para obtenção de recursos, caso seja visualizada

(Exemplos: instrumento de parceria com outros órgãos federais, programa com aporte de recursos do MD, recursos de alienação de bens/imóveis, contrapartida não financeira, operações de crédito externo e acordos de compensação, entre outros.)

e. Possibilidades e estimativas de receitas com royalties

f. 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

g. O custo e o impacto de não se implementar o Programa (Neste subitem, será incluído o estudo econômico da não implementação, por qualquer motivo, do Programa.)

h. Conclusão sobre viabilidade econômica para execução do Programa

(Neste momento, a equipe do EV deverá concluir sobre a viabilidade econômica do Programa, observando os responsáveis em cada área apresentada e, ainda, observando os valores da PRO do gestor da AO ou no Planejamento Orçamentário Plurianual. Caso não seja possível concluir sobre a viabilidade econômica, a equipe do EV deverá justificar o motivo, de acordo com os níveis de decisão, conforme apresentados neste item.)

i. Riscos/opportunidades 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 da constituição da equipe indispensável 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 entre 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/oportunidades 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/oportunidades 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/oportunidades visualizados do estudo deste item

13. DISCUSSÃO

- a. (Síntese dos principais riscos/oportunidades e principais medidas a serem adotadas no sentido de tratá-las.)
- 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 viáveis.)
- 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 viabilidade econômica do programa, conforme a conclusão sobre viabilidade econômica para execução do programa indicada na letra h. do item 9, deste EV. Bem como 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.

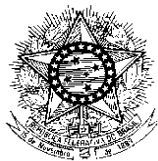
(Nome e posto)

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 K

MODELO DE MEMÓRIA PARA DECISÃO DE APROVAÇÃO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROGRAMA
(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

APROVAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

MEMÓRIA PARA DECISÃO Nº XX/XXX – XXXX (INSERIR NR/ANO – OM DA MEMÓRIA PARA DECISÃO)

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

a. Título do Estudo de Viabilidade

Estudo de Viabilidade (EV) do Programa (inserir nome do Programa), conforme consta no EV anexo à presente Memória.

b. Finalidade do Estudo

Apresentar o EV realizado para subsidiar a elaboração do Programa (Inserir nome do Programa).

c. Autoridade solicitante do Estudo

(Inserir os dados da autoridade que solicitou o estudo), conforme previsto no art. xx, inciso x. das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro — NEGAPORT-EB (EB10-N-01.004), 2ª edição, 2023 (inserir o amparo nas Normas).

d. Elaboração do Estudo

Conforme estabelecido na Diretriz de Iniciação do Programa, aprovada pela/o (Inserir os dados da portaria/documento/boletim que aprovou e publicou a Diretriz de Iniciação).

e. Equipe do Estudo de Viabilidade

O EV foi realizado pela equipe designada na Diretriz de Iniciação, sob a chefia do (Inserir os dados do coordenador da equipe que realizou o EV).

f. Gerente do Portfólio Estratégico do Exército

(Inserir os dados do Grt Ptf EE)

g. Avaliação do Estudo e decisão do Gerente do Portfólio Estratégico do Exército (Atualizar o amparo abaixo, considerando as NEGAPORT-EB em vigor)

Conforme o constante nos art. 35 e 36 das NEGAPORT-EB, 2ª edição, 2023, abaixo transcritos:

“Art. 35. O Processo de Análise e Emissão de Parecer de Viabilidade tem por objetivo subsidiar o processo decisório de inclusão ou não de um novo Prg EE no Ptf EE e deverá compreender as seguintes etapas:

I – o EPEX recebe o EV para análise, consultando a equipe responsável para dirimir eventuais dúvidas, se for o caso;

II – caso haja necessidade de complementação, o EV será devolvido à equipe, com novo prazo para atender às demandas da Diretriz de Iniciação;

III – atendidos os requisitos previstos na Diretriz de Iniciação, o EPEX, ouvidas as Sch/EME, emite parecer sobre a inclusão do novo Prg no Ptf EE, submetendo-o à aprovação do Ch EME; e

IV – o Ch EME, caso julgue necessário, leva o tema à apreciação do CGPT e do CONSURT.

Art. 36. O Processo de Seleção e Autorização de novos Prg EE tem por objetivo possibilitar a avaliação e a decisão sobre a implantação de novo Prg EE e deverá compreender as seguintes etapas:

I – o CGPT, se acionado, analisa a proposta, o EV, o parecer relatado pelo EPEX e delibera sobre o assunto em pauta;

II – o Ch EME leva o assunto ao CONSURT, se julgar necessário; e

III – caso a decisão seja pela implantação do novo Prg EE, o Ch EME determina a elaboração da Diretriz de Implantação.”

2. TRAMITAÇÃO DA MINUTA DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(Descrever a tramitação da minuta do EV, citando os dados dos DIEx remetidos e recebidos, referentes a solicitações/encaminhamentos/respostas, com transcrição na presente Memória do conteúdo referente à minuta do EV, como por exemplo: sugestões dos órgãos consultados para aperfeiçoamentos, análises, pareceres etc.)

3. TRAMITAÇÃO DA VERSÃO FINAL DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(Descrever a tramitação da versão final do EV, citando os dados dos DIEx remetidos e recebidos, referentes a encaminhamentos/respostas, com transcrição na presente Memória do conteúdo referente à versão final do EV.)

4. PARECER DO CHEFE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

(a. Diante do exposto e considerando:

1) a amplitude e o detalhamento do EV anexo, consolidado nos itens 10. ESTUDO ECONÔMICO, 11. DISCUSSÃO e 12. PARECER;

2) os pareceres **favoráveis** das Subchefias do EME consultadas, **cujas ressalvas e observações foram consideradas** pelo Chefe da Equipe do EV, na atualização do EV;

3) o **atendimento**, pelo Chefe da Equipe do EV, na atualização do EV, **das sugestões da 6ª Sch/EME**, constantes no DIEx nº XXXX-SEFIN-2/6 Sch/EME, de XX XXX XX, do 6º Sch/EME, reduzindo as estimativas de custos do Programa de cerca **de R\$ XXXX milhões para cerca de R\$ XXX milhões**;

4) o parecer **favorável** do Chefe da Equipe do EV à implantação do Programa;

5) a informação de que a Xª Subchefia/EME e a Gerência do Prg EE xxx, após análise, **concordam** com o parecer do Chefe da Equipe do EV; e

6) o parecer **favorável** sobre o EV e a **ratificação da viabilidade orçamentária** do 6º Sch/EME;

este Escritório de Projetos é de parecer **favorável** à implantação do **Programa xxxxxx**.

b. A Equipe do **Prg EE xxxx** deverá atender, durante as fases do Programa, aos aspectos levantados **pelas Subchefias/EPEx EME**, bem como às **medidas propostas para os diversos aspectos ao longo do EV anexo** e com especial atenção para as ressalvas e considerações a seguir enumeradas, que, no que couber, deverão constar da Diretriz de Implantação do Prg EE xxxx:

1) o acompanhamento e a atualização continuada dos riscos/oportunidades e das estimativas preliminares referentes aos custos do Programa constantes no EV;

2) a atualização continuada do EV do Programa, com o objetivo de verificar a sustentabilidade e exequibilidade dos cronogramas físico-financeiros do Projeto, ao longo do tempo;

3) o acompanhamento do atingimento dos objetivos, da obtenção dos resultados/capacidades e da realização dos benefícios pretendidos pelo Programa, conforme consta no EV do Programa;

4) a realização de projeto de obtenção dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM) do Projeto, seguindo as etapas descritas nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do Exército Brasileiro — NEGAPEB (EB20-N-08.001) e nas Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), sempre que for necessário;

5) o estabelecimento de um cronograma da aquisição dos meios, das entregas, da capacitação e da infraestrutura, de forma que as atividades do Programa tenham encadeamento e continuidade;

6) a elaboração de planejamento para o desfazimento do material que será substituído para que esse tenha destinação ambiental adequada;

7) a certificação de que os Órgãos envolvidos no Programa serão responsáveis pelos respectivos recursos previstos no EV;

8) a informação à 6ª Sch/EME, no decorrer da implantação e execução do Programa, em caso de insuficiência de recursos, para estudo quanto a um eventual remanejamento interno dentro dos valores disponíveis para a Força Terrestre e posterior decisão do Ch EME e do Cmt Ex;

9) a priorização do planejamento por módulos de capacidade;

10) a estreita coordenação com os Prg EE do Ptf EE, a fim de evitar conflitos de compatibilidade, doutrina, manutenção ou aquisições, além de buscar a obtenção de maiores vantagens econômicas e operacionais;

11) a integração com os demais Prg EE do Ptf EE, identificando pontos de convergência entre as iniciativas, de maneira a resolver questões relacionadas ao escopo comum, evitando redundâncias, bem como otimizar e racionalizar o emprego de recursos;

12) a interação com as equipes das demais iniciativas do Ptf EE com o objetivo de estudar as lições aprendidas e as boas práticas, aplicando-as à gestão do Programa naquilo que couber;

- 13) a implantação de um efetivo gerenciamento de escopo, custos, benefícios, cronograma, riscos, qualidade e da área de gestão orçamentária e financeira, entre outras áreas;
- 14) a realização da gestão do conhecimento;
- 15) a utilização do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx) ou outro sistema disponibilizado pelo EPEX;
- 16) a observância dos processos e modelos preconizados nas Normas a seguir, entre outras:
 - a) NEGAPEB;
 - b) NEGAPORT-EB; e
 - c) Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), de 2019;
- 17) a observância dos processos das EB10-IG-01.018 para os casos de obtenção de SMEM;
- 18) o aproveitamento das respostas dos Órgãos consultados sobre a minuta do EV, conforme consta nos itens 2 e 3 desta Memória para Decisão, para a identificação de oportunidades de melhoria nas diferentes fases do Programa, bem como a manutenção de estreita ligação com os referidos Órgãos consultados;
- 19) o atendimento do item 9.1.1., do Acórdão nº 1.519/2017- TCU-Plenário; e
- 20) a revisão e atualização dos planejamentos e da documentação dos Prg EE e Subprogramas/Projetos Integrantes impactados pela implantação do Programa xxxxx, se for o caso, conforme as Normas vigentes.)

Local e data.

(Posto e Nome)

Chefe do Escritório de Projetos do Exército

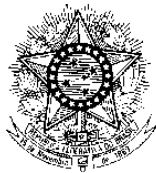
5. DECISÃO DO GERENTE DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(Posto e Nome)

Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO L
MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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, 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 para 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;
- 12) indicação da necessidade ou não de um Plano de Desfazimento, no caso de SMEM a serem obtidos/substituídos/desativados/descontinuados; e
- 13) 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, de modo que a equipe possa focar no monitoramento dos riscos/oportunidades 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 à(s)/ao:

1) composição da equipe:

a) designação do Gerente do Programa (se já não tiver sido feita);

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, que devem estar explícitas como premissas que forem julgadas úteis.)

g. Recursos disponíveis para a implantação do Programa

(Indicar, após consulta aos gestores das Ações Orçamentárias, a origem dos recursos orçamentários para as obtenções, implantação e custeio do projeto, bem como qual(is) Programa(s) ou ODS/ODOp será(ão) responsável(is) pelos recursos orçamentários demandados pelo Programa e estimativas para o valor total e a duração planejados para o 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.)

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/oportunidades. Restrições são **fatos** e riscos/oportunidades são eventos que **podem** acontecer.)

4. ATRIBUIÇÕES

Estabelecer as atribuições dos envolvidos no planejamento e na execução do Programa. Como exemplo, pode-se citar:

a. Estado-Maior do Exércitob. ODS/ODOp e OADIc. C Mil A e OMd. 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;
- 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; e
- 12) outras que se fizerem necessárias.

e. Supervisor do Programa: (exemplos de atribuições)

- 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 fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de implantação e comunicá-los ao gerente, 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; e
- 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 à solicitação formal do Gerente do Programa, um oficial superior como 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 M
MODELO DE DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, tudo visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)
(EB20-D-XX-XXX)

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 atualização do Programa Estratégico do Exército (nome do Prg EE).

2. REFERÊNCIAS

(Citar todos os dispositivos legais que amparam o ato da atualização.)

3. CONCEPÇÃO GERAL

a. Justificativa do Programa

- 1) (Informar qual objetivo estratégico ou organizacional baliza o Programa, assim como estratégias e ações estratégicas relacionadas.)
- 2) (Informar em qual Subporfólio o programa está 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 atualização do programa, pois este item deverá ser transposto para o Plano do Programa, para facilitar o planejamento executado pelo gerente ou supervisor.)

b. Alinhamento estratégico

- 1) Quanto aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE)
- 2) Enquadramento no Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE)

O Prg EE xxxxx faz parte do Ptf EE.

3) Fatores determinantes do Programa

São fatores determinantes do Prg EE xxxxx:

a)

b)

c. Objetivos do Programa (Listar os objetivos que se espera que o Programa atinja ao ser concluído)

- 1) Geral
- 2) Específicos

d. 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. 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)

f. Situação para o emprego operacional ou administrativo

(Explicar a utilização dos materiais ou outros produtos a serem implementados pelo programa na(s) organização(ões) considerada(s)).

- 1) Atuação conjunta com outros órgãos ou Forças
 - 2) Tipo de ações esperadas do Programa
 - 3) Dispositivos legais e amparos para a execução do Programa
 - 4) Direcionamento didático do Programa em relação aos órgãos responsáveis pela instrução e ensino militar
 - 5) Integração com outros Programas e Projetos já existentes
 - 6) Órgão gestor do Programa
 - 7) Designação do local onde será gerenciado o Programa
- (Local da gerência do programa e local onde serão realizadas as atividades do programa. Não necessariamente esses dois locais são o mesmo).
- 8) Vinculações necessárias com os ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM
 - 9) Necessidade de regulação do funcionamento por legislação própria
 - 10) Acréscimo de efetivo, assim como sua origem
 - 11) Outras premissas

g. Atualização do Programa

- 1) Composição do Programa

Estrutura	Descrição das atividades previstas

- 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 ([caso o projeto se refira à atualização de estabelecimento de ensino](#))

4) Faseamento do Programa

h. Organização do Programa

- 1) Composição da equipe
- 2) Etapas impostas pelo escalão superior
- 3) Regime de trabalho
- 4) Condicionantes para a elaboração de QO, QCP e QDMP
- 5) Movimentação de pessoal
- 6) Supressão de etapas do Programa

i. Recursos disponíveis para a implantação do Programa

j. Exclusões

(Exclusão é uma ação que, pelas características do programa, poderia fazer parte de seu escopo, mas que, por um motivo qualquer, não fará parte do escopo do programa).

k. Restrições

(Restrições são fatos que estão prejudicando ou prejudicarão a condução do programa. Não confundir com riscos.)

4. ATRIBUIÇÕES GERAIS (exemplos de atribuições)

a. As atribuições das autoridades e dos órgãos envolvidos na governança e na gestão do Programa constam nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro — NEGAPORT-EB (EB10-N-01.004), nos artigos específicos e em outros das referidas Normas, que fazem referência à autoridade/órgão. Relacionam-se a seguir as principais atribuições.

- b. Estado-Maior do Exército
- c. Departamento de Ciência e Tecnologia
- d. Demais ODS/ODOp, OADI e C Mil A

5. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS

a. Gerente do Programa: (exemplos de atribuições)

- 1) fazer cumprir o constante no art. xx das NEGAPORT-EB;

- 2) designar os integrantes da equipe, atribuindo-lhes responsabilidades específicas para a execução do Programa;
- 3) solicitar a designação dos gerentes dos projetos integrantes do Programa;
- 4) solicitar formalmente aos ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM envolvidos no Programa a indicação de representantes para compor a equipe;
- 5) definir as necessidades de ligações com os diversos órgãos participantes do Programa;
- 6) definir o fluxo de informações necessárias à avaliação do Programa e os indicadores de avaliação;
- 7) coordenar e controlar todas as atividades referentes ao Programa, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos;
- 8) realizar o acompanhamento físico-financeiro do Programa;
- 9) promover a avaliação do Programa;
- 10) caso necessário, propor o aperfeiçoamento do Programa à autoridade que determinou sua implantação;
- 11) prestar contas à autoridade que determinou a implantação do Programa, por intermédio do Relatório de Situação do Programa; e
- 12) implementar e executar as mudanças no Programa, aprovadas pela Autoridade Patrocinadora.

b. Supervisor do Programa: (exemplos de atribuições)

- 1) assessorar o Gerente nos assuntos do Prg EE e substituí-lo, eventualmente, nas atividades previstas no art. xx das NEGAPORT-EB;
- 2) representar o Gerente do Prg EE Def Ciber perante a xxxx;
- 3) supervisionar o Programa quanto ao **status** de desenvolvimento de suas diversas etapas;
- 4) identificar fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de implantação e comunicá-los ao Gerente, propondo ajustes e correções, caso necessário;
- 5) manter estreita ligação com os representantes setoriais de outros órgãos; e
- 6) submeter à aprovação do Gerente todos os documentos elaborados.

c. Gerentes e supervisores dos projetos integrantes: (exemplos de atribuições)

- 1) Os gerentes e supervisores dos projetos integrantes do Prg EE xxxx terão as mesmas atribuições contidas nas NEGAPORT-EB e NEGAPEB, devendo atender às peculiaridades da gestão do Programa; e
- 2) implementar e executar as mudanças nos projetos integrantes, aprovadas pelo Gerente do Programa e pela Autoridade Patrocinadora.

6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. As ações decorrentes da presente Diretriz poderão ter seus prazos alterados pelo Gerente do Ptf EE.

b. Caberá, ainda, aos ODS/ODOp, OADI, C Mil A e OM envolvidos:

- 1) designar, atendendo à solicitação formal do Gerente do Programa, por intermédio da xª SCh/EME, um oficial superior do respectivo Órgão como representante;
- 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 à Autoridade Patrocinadora alterações em ações programadas; e
 - 4) adotar outras medidas, na sua esfera de competência, que facilitem a operacionalização desta Diretriz.
- c. Estão autorizadas as ligações deste Programa entre a xª SCh/EME, o Gerente e os Órgãos envolvidos, para desencadeamento das ações necessárias à implementação.
- d. Por meio do Estado-Maior do Exército, o Programa deverá buscar a integração com a Marinha do Brasil e com a Força Aérea Brasileira nas áreas que permitam ações e iniciativas conjuntas.

Local e data.

(Posto e Nome)

Chefe do Estado-Maior do Exército

ANEXO N
MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO A AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

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 a Força 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 esse. 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 integrá-lo, porém, não fazem 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, são baseadas na Diretriz de Implantação do Programa, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Nesse caso, esclarecer a AP sobre essas alterações).

6. RESTRIÇÕES

(Descrever as restrições do Programa, principalmente aquelas referentes a custo, prazo, escopo e qualidade. Incluir, se for o caso, as datas identificadas nos marcos do cronograma. Normalmente, são baseadas na Diretriz de Implantação do Programa, mas as restrições podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Nesse caso, faz-se necessário descrever as alterações ocorridas).

7. PREMISSAS

(Indicar as premissas impostas pela AP e assumidas pela equipe de planejamento até a presente data. Normalmente, são baseadas na Diretriz de Implantação do Programa, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Nesse caso, esclarecer a AP sobre essas alterações).

8. APÊNDICES:

- a. APÊNDICE A - Mapa de Benefícios do Programa.
- b. APÊNDICE B - Plano de Realização de Benefícios do Programa.
- c. APÊNDICE C - Estrutura Analítica do Programa.
- d. APÊNDICE D - Dicionário da Estrutura Analítica do Programa.
- e. APÊNDICE E - Cronograma Físico-Financeiro Inicial do Programa.
- f. APÊNDICE X - (Devem ser anexados todos os documentos referentes a requisitos que, no momento de apresentar esta Declaração para aprovação, já estejam prontos).

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

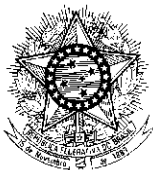
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

**ANEXO O
MODELO DE MAPA DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)**

APÊNDICE A - 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).

Capacidade Atual	Entregas (SPrg/Pjt integrantes)	Capacidade Necessária	Benefícios
- Situação da doutrina atual	+ Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + Entrega + ...	- Descrever a capacidade necessária quanto à doutrina.	
- Organização atual		- Descrever a capacidade necessária quanto à organização.	
- Nível de adestramento atual		- Descrever a capacidade necessária quanto ao adestramento.	
- Material existente atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto ao material.	
- Nível atual de educação		- Descrever a capacidade necessária quanto à educação.	
- Pessoal empregado atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto ao pessoal.	
- Infraestrutura existente atualmente		- Descrever a capacidade necessária quanto à infraestrutura.	

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO P
MODELO DE PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

APÊNDICE B - 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 dessas capacidades levará a Força a atingir os benefícios propostos, bem como estimar os custos e o tempo necessário para que cada capacidade e cada benefício possa ser 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)

a) capacidade A, fator (fator determinante da capacidade), entregas 1 e 3; e

b) capacidade D, fator (fator determinante da capacidade), entregas 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) capacidade(s) relacionada(s): (observar Mapa de Benefícios)

- capacidade B, fator (fator determinante da capacidade), entregas 2 e 6;

2) descrição da forma de alcance: (idem)

c. Benefício “c” (observar Mapa de Benefícios)

1) capacidades relacionadas: (observar Mapa de Benefícios)

a) capacidade C, fator (fator determinante da capacidade), entregas 4 e 5; e

b) capacidade E, fator (fator determinante da capacidade), entregas 8;

2) descrição da forma de alcance: (idem)

4. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE MARCOS (exemplo)

Benefício	Capacidade	Entrega	Prazo (até)	Custo Aprox (R\$)
Benefício “a”	Capacidade A	Entrega 1	fim 1º Tri 2017	124.500.000,00
		Entrega 3	fim 3º Tri 2030	543.000.000,00
	Capacidade D	Entrega 7	fim 2º Tri 2027	128.000.000,00
		Entrega 9	fim 1º Tri 2018	257.000.000,00
CUSTO TOTAL APROXIMADO				
Benefício “b”	Capacidade B	Entrega 2	fim 1º Tri 2023	384.780.000,00
		Entrega 6	fim 2º Tri 2019	1.239.000.000,00
Benefício “c”	Capacidade C	Entrega 4	fim 3º Tri 2026	786.300.000,00
		Entrega 5	fim 4º Tri 2020	324.000.000,00
	Capacidade E	Entrega 8	fim 2º Tri 2024	98.000.000,00
		CUSTO TOTAL APROXIMADO		

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

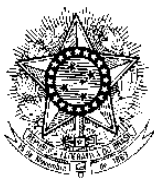
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

**ANEXO Q
MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)**

APÊNDICE C – 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 EAPrg (GRÁFICO)



(A EAPrg 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 EAPrg, considera-se o “1. Programa X” como o primeiro nível da EAPrg. 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 EAPrg 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 EAPrg deverá ter seu respectivo Dicionário).

2º EXEMPLO DE EAPrg (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

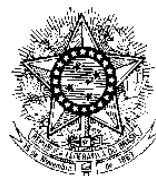
Aprovo:

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO R
MODELO DE DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

APÊNDICE D – 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 Força Blindada	-	-	Gerente do Programa
1.1	Projeto Plataforma Blindada	-	-	Gerente do Projeto

Item	Subprograma/Projeto/Ação Complementar	Descrição/Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
1.	Implantação do Programa Força Blindada	-	-	Gerente do Programa
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)

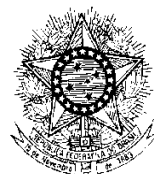
Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO S

MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

APÊNDICE E – 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												
1.5	Gerência do Programa	R\$ XXX.XXX,XX												
1.6	Ação Complementar 1	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	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 EAPrg).

Local e data.

Aprovo: 

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO T
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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. Equipe do Programa:

1) Gerente do Programa:

a) telefone:

b) e-mail:

2) Supervisor do Programa:

a) telefone:

b) e-mail:

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, sumária 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

- a. ANEXO A - Declaração de Escopo
- b. ANEXO B - Cronograma Macro de Marcos do Programa

Local e data.

(Nome e Posto)
 Gerente do Programa

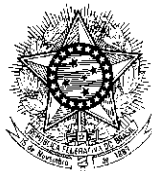
Aprovo:

(Posto e Nome)
 Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO U
MODELO DE CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DE PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO B AO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)
CRONOGRAMA MACRO DE MARCOS DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

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

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

SPrg/Pjt Integrantes	2023	2024	2025	2026	2027
		Plano Básico 2ª Etapa aprovado até JUN	Plano Executivo 2ª Etapa aprovado até ABR	processo licitatório 2ª Etapa terminado até FEV	
	entrega de 60 carros completos até SET	doutrina Bda Inf Mec publicada até MAR		entrega de 100 carros completos até MAIO	

SPrg/Pjt Integrantes	2028	2029	2030	2031	2032
	XXX	XXX	XXX	XXXXX	XXXXXXXXXX
	XXXXX	XXXXXXXXXX	XXX	XX	XXXX
	XXX	XX	XXXXX	XXXXX	XXX
	XXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXX	XXXXX

SPrg/Pjt Integrantes	2033	2034	2035	2036	2037
	XX	XXXXXXXXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXX
	XXXX	XXX	XXXXX	XXXX	XXXXXXXXXXXXXX
	XXX	XXXXXXXXXXXXXX	XX	XXXXX	XXXX
	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXX	XXX	XXX	XX

Local e data.

(Posto e Nome)
Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

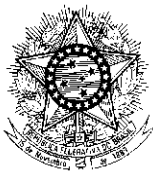
ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

Observação:

- Todos os campos do Cronograma Macro de Marcos serão preenchidos de acordo com o planejamento dos Prg EE.

ANEXO V
MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA Nº _____
(número preenchido pela Eqp Grt Prg) 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 entrega — atividade — está sendo solicitada para ser mudada, identificando-a pela Estrutura Analítica do Projeto do projeto integrante ou mesmo pela EAPrg).

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

ANEXO W
MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO GERENTE DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 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. 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, explicar 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/oportunidades 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 X

MODELO DE PARECER DE MUDANÇA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorado pelo Coordenador Executivo Ptf EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

PARECER DE MUDANÇA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO Nº XX / (ANO)
(documento base para formulação de parecer do EPEX a respeito de uma mudança solicitada)

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

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

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

- Título do Programa

- Programa Estratégico do Exército Obtenção da Capacidade Operacional Plena (Prg EE OCOP).

2. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA

a. Nº do Parecer de Mudança e data

Parecer de Mudança nº 001/2023 do Gerente do Prg EE OCOP, de 2 de outubro de 2023.

b. Solicitante

Gerente do Prg EE OCOP.

3. INFORMAÇÕES SOBRE A MUDANÇA

Segue a transcrição das informações sobre as entregas e atividades a mudar constantes do Parecer de Mudança nº 001/2023 do Grt Prg EE OCOP.

“[...]”

a. Identificação da entrega (ou atividade)

Número EAPrg	NOME
1.2	Subprograma Sistema de Artilharia de Campanha (SPrg SAC)
1.3	Subprograma Forças Blindadas (SPrg F Bld)
1.7	Projeto Sistema de Aeronaves Remotamente Pilotadas (SARP)

b. Descrição da mudança

A Solicitação de mudança no Prg EE OCOP, para a efetivação das seguintes exclusões, pode ser observada nos Anexos “A” e “B”:

- excluir o SPrg SAC do Prg EE OCOP;
- excluir o SPrg F Bld do Prg EE OCOP;
- excluir o Projeto SARP do Prg EE OCOP.

c. Motivos da solicitação da mudança

1) SPrg SAC

Cumprindo o contido no DIEx Nº 12059-SPE-2/3 Sch/EME, de 29 de agosto de 2023, que determina que a Iniciativa Estratégica “1.1.5.7 Obter e modernizar SMEM para o sistema artilharia”, sob a responsabilidade do SPrg SAC, atualmente integrante do Prg EE OCOP, passe a ser de responsabilidade do Prg EE ASTROS.

2) SPrg F Bld

Tendo em vista que a Portaria – EME/C Ex nº 647, de 14 de fevereiro de 2022, aprovou a Diretriz de Implantação do Prg EE F Bld por fusão do então Prg EE GUARANI e do então SPrg F Bld, integrante do Prg EE OCOP.

3) Projeto SARP

Cumprindo o contido no DIEx nº 12059-SPE-2/3 Sch/EME, de 29 de agosto de 2023, que determina que a Iniciativa Estratégica “1.2.2.7 Implantar núcleo/fração SARP (Cat 2 e acima), bem como SARP armado”, sob a responsabilidade do Projeto SARP, atualmente integrante do Prg EE OCOP, passe a ser de responsabilidade do Prg EE AVIAÇÃO DO EXÉRCITO.

[...]”

4. ANÁLISE

a. Quanto ao seguimento do processo formal previsto das Normas

O processo para a apresentação e tramitação de solicitações de mudanças nos Prg EE está estabelecido no art. 93 das NEGAPORT-EB, 2ª edição, 2023.

b. Impactos no Prg EE OCOP

Segue a **transcrição da análise e do parecer do Gerente** do Prg OCOP, constantes do **Parecer de Mudança nº 001/2023**.

[...]

3. ANÁLISE

a. Impactos no escopo do Programa

O novo escopo do Programa terá uma redução, considerando as exclusões propostas. Melhor gestão, pela redução do escopo do Programa.

b. Impactos no cronograma do Programa

Não haverá impactos no cronograma já definido do Programa.

c. Impactos nos custos do Programa

Haverá uma redução considerável nos custos do Programa, que deverão ser recalculados e apresentados posteriormente na atualização do Estudo de Viabilidade do Programa.

d. Impactos na qualidade das entregas/capacidades/benefícios do Programa

A qualidade das entregas/capacidades/benefícios do Programa será reavaliada na atualização da Declaração de Escopo do Programa e seus anexos e do Plano de Gerenciamento do Programa e seus anexos.

e. Impactos nos riscos do Programa

Estima-se que os impactos nos riscos do Programa serão reduzidos pelas exclusões solicitadas. Eventuais novos impactos podem advir dos novos riscos a serem levantados, quando da atualização do Programa.

f. Outros impactos a serem considerados

1) necessidade de revisão e atualização dos estudos, planejamentos e da documentação do Prg EE OCOP e Projetos Integrantes impactados pela implementação das mudanças, conforme as Normas vigentes:

- a) Estudo de Viabilidade do Programa;
- b) Declaração de Escopo do Programa e seus anexos;
- c) Plano de Gerenciamento do Programa e seus anexos;
- d) Plano de Gerenciamento da Tranche do Programa e seus anexos; e
- e) outros.;

2) transferência do acervo documental produzido (nos formatos digital e físico), conforme consta abaixo:

- a) acervo documental do SPrg SAC para o Prg EE ASTROS;
- b) acervo documental do SPrg F Bld para o Prg EE F Bld; e
- c) acervo documental do Projeto SARP para o Prg EE AVIAÇÃO DO EXÉRCITO.

[...]

5. PARECER

Analisando os fatos que levaram à solicitação da mudança e os impactos no Programa, sou de parecer que a mudança deve ser implementada totalmente.

[...]"

c. Impactos no Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE)

As mudanças propostas pelo Prg EE OCOP e em análise no presente Parecer de Mudança são as seguintes:

Estrutura Analítica do Programa (alterar)	
de	para
EAPrg atual, conforme o Anexo A	EAPrg nova, conforme o Anexo B
Subprogramas/Projetos Integrantes	
excluir do Prg EE OCOP	incluir no
Subprograma Sistema de Artilharia de Campanha (SPrg SAC)	Programa Estratégico do Exército ASTROS (Prg EE ASTROS)
Projeto Sistema de Aeronaves Remotamente Pilotadas (Pjt SARP)	Programa Estratégico do Exército Aviação do Exército (Prg EE Av Ex)

Os principais impactos visualizados no Ptf EE com a realização das mudanças propostas pelo Prg EE OCOP são os seguintes:

- 1) alinhamento do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE) com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2024-2027;
- 2) otimização do emprego dos recursos orçamentários; e
- 3) aumento do Poder de Combate da Força Terrestre.

d. Outros impactos a serem considerados

Especial atenção deverá ser dispensada, em todas as fases do Prg EE OCOP, aos aspectos relacionados à sustentabilidade do Prg EE OCOP ao longo de seu ciclo de vida, com ênfase na obtenção do custo total do ciclo de vida dos projetos integrantes e das suas entregas e na verificação da viabilidade orçamentária e financeira de cada Projeto Integrante, antes da sua implantação.

5. OUTRAS INFORMAÇÕES CONSIDERADAS RELEVANTES

Transcreve-se a seguir o DIEx de encaminhamento da versão final do Parecer de Mudança n° 001/2023 do Grt Prg EE OCOP e os pareceres das Subchefias do EME, solicitados com base no art. 93, inciso III, das NEGAPORT-EB, 2ª edição, 2023:

a. 4ª Sch EME (DIEx nº 14204-SGOP/4 Sch/EME, de 5 OUT 23):

“[...]”

Encaminho a documentação anexa, Formulário e Parecer de Mudança, solicitando vossas ordens no sentido de atualizar o escopo do Prg EE OCOP.

“[...]”

b. 1ª Sch EME (DIEx nº 30726-SPE/1 Sch/EME, de 18 OUT 23):

“[...]”

Informo que não há objeções desta Subchefia quanto à mudança do Prg EE OCOP sugerida.

“[...]”

c. 3ª Sch EME (DIEx nº 14421-Prg_EE_LUCERNA/Sec_Prg_E_2Sch/2 Sch, de 11 OUT 23):

“Em atenção ao documento de referência, e de acordo com suas atribuições, informo que esta Subchefia é de parecer favorável à mudança solicitada pelo Prg EE OCOP.

[...]”

d. 3ª Sch EME (DIEx nº 14327-SPE-2/3 Sch/EME, de 10 OUT 23):

“1. Da análise do constante do DIEx de referência, particularmente seus anexos, esta Subchefia é de parecer favorável ao que propõe o Escritório de Projetos do Exército quanto ao Prg EE OCOP, estando alinhado com o Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2039, particularmente, o PEEEx 2024-2027.

[...]”

e. 4ª Sch EME (DIEx nº 14669-SGOP/4 Sch/EME, de 17 OUT 23):

“Em atenção ao DIEx da referência, trago ao vosso conhecimento que esta Subchefia é de parecer favorável à solicitação de mudança do Prg EE OCOP.

[...]”

f. 5ª Sch EME (DIEx nº 14301-5 Sch/EME, de 9 OUT 23):

“Em resposta ao DIEx referenciado, informo que, sob a ótica da Diplomacia Militar Terrestre, não há observações por parte desta Subchefia, sendo favorável a proposta apresentada.

[...]”

g. 6ª Sch EME (DIEx nº 14378-SPAE/6 Sch/EME, de 10 OUT 23):

“1. Em resposta ao documento de referência, acerca da solicitação de mudança do Prg EE OCOP, sob a ótica orçamentária e financeira, esta Subchefia informa que, em função da redução do escopo do referido programa, será necessário realizar o rebalanceamento dos valores constantes do Planejamento Orçamentário Plurianual.

2. Para tanto, solicito verificar a possibilidade de informar os valores planejados para os respectivos subprogramas no ciclo 2024-2027, a fim de permitir a realização dos ajustes necessários.

[...]”

h. 7ª Sch EME (DIEx nº 29937-SCF/7 Sch/EME, de 10 OUT 23):

“1. Em atenção ao DIEx da referência, informo que, sob a ótica da gestão de capacidades e de conceitos futuros, bem como do Conceito Operacional do Exército Brasileiro — Operações de Convergência 2040, esta Subchefia não tem contribuições a apresentar sobre a a solicitação de mudança do Programa Estratégico do Exército OBTENÇÃO DA CAPACIDADE OPERACIONAL PLENA (Prg EE OCOP).

[...]”

6. PARECER DO CHEFE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO

a. Diante do exposto e considerando:

- 1) as determinações do Ch EME contidas no DIEx nº 12059-SPE-2/3 Sch/EME, de 29 AGO 23;
- 2) a decisão do Ch EME, constante na Memória de Apoio à Decisão nº 010-EPEX/EME, de 3 OUT 23;
- 3) o parecer favorável do Gerente do Prg EE OCOP sobre as mudanças propostas;

4) a ratificação pelas SCh/EME, com observações, da solicitação; e

5) o alinhamento com o Planejamento Estratégico do Exército 2024-2027;

este Escritório de Projetos é de parecer que as mudanças propostas pelo Prg EE OCOP **devem ser implementadas na sua totalidade.**

b. O Prg EE OCOP, na realização das mudanças, deverá atender às seguintes recomendações:

1) revisão e atualização, para aprovação **no mais curto prazo possível**, da Declaração de Escopo do Programa e seus anexos e do Plano de Gerenciamento do Programa e seus anexos;

2) elaboração e/ou atualização, se for o caso, **no mais curto prazo possível**, da documentação dos Projetos Integrantes do Prg EE OCOP **impactados pelas mudanças**;

3) remessa, para o EPEX, de cópia dos documentos atualizados, para fins de governança do Ptf EE;

4) atendimento das observações da 6ª SCh/EME;

5) transferência, por meio de DIEx, do acervo documental do SPrg SAC para o Prg EE ASTROS, do SPrg F Bld para o Prg EE F Bld e do Pjt SARP para o Prg EE AVIAÇÃO; e

6) revisão e atualização de outros documentos impactados pelas mudanças no Programa.

Brasília/DF, de de 20XX.

(Nome e Posto)

Chefe do Escritório de Projetos do Exército

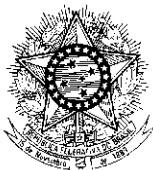
(Nome e Posto)

Chefe do Estado-Maior do Exército

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO Y
MODELO DE REGISTRO DE CONTROLE DE MUDANÇAS NO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 do Formulário	Solicitante (nome, posto, função)	Data do Parecer do Gerente do Programa	Data do Parecer do EPEX	Data da Decisão	Data da Implementação
x	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX
x	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	rejeitada
x	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX
x	XX / XX / XXXX	XX xxxxxx - XX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	XX / XX / XXXX	rejeitada

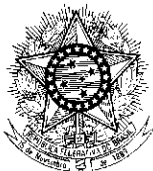
2. DATA DA ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO: XX / XX / XXXX.

Local e data.

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO Z
MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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; e
- 4) e-mails.

d. Supervisor do Programa

- 1) posto e nome completo;
- 2) órgão a que pertence;
- 3) telefones funcionais; e
- 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; e
 - 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/OPORTUNIDADES E PROBLEMAS

- a. Problemas ocorridos (riscos que se concretizaram e outros problemas)
- b. Ações realizadas para anular ou minimizar os problemas
- c. Ações para maximizar as oportunidades
- d. Novos riscos/oportunidades identificados (não constantes do Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades original nem em relatórios anteriores)
- e. Ações para anular ou minimizar os novos riscos
- f. Ações para maximizar as novas oportunidades

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

XXXXXXXXXXXXXXXX

Local e data.

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

ANEXO A1
MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Ptf EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 representantes 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); e
 - 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 representantes setoriais serão uma boa fonte de consulta para esta parte do item. Informe também os 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

a. ANEXO A - Termos de Encerramento dos SPrg/Pjt Integrantes

b. ANEXO B - Relatórios Representantes Setoriais

c. ANEXO C - Relatório de Lições Aprendidas (além das já citadas no corpo deste Termo, se houver)

d. ANEXO D - Aprendizagem Organizacional (opcional).

e. ANEXO E - Outros julgados necessários

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

**ANEXO B1
MODELO DE DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE, assessorada pelo Grt Prg EE, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)**

DIVISÃO DAS TRANCHES DO PROGRAMA (NOME DO PROGRAMA)

(documento que define quais projetos e/ou partes dos projetos integrantes de um Programa compõem 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; e
- 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; e
- 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; e
- 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; e
- 2) Projeto xxx: elementos nº xx, xx, xx e xx da EAP e todas as suas atividades relacionadas.

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

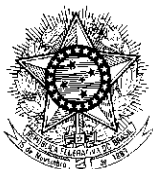
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO C1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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. Equipe do Programa:

1) Gerente do Programa:

a) telefone:

b) **e-mail:**

2) Supervisor do Programa:

a) telefone:

b) **e-mail:**

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, sumária 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

4. RESTRIÇÕES

5. EXCLUSÕES

6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

7. ANEXOS

- a. ANEXO A - Cronograma da Tranche
- b. ANEXO B - Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento da Tranche
- c. ANEXO C - Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades da Tranche
- d. ANEXO D - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos da Tranche
- e. ANEXO E - Plano de Gerenciamento das Comunicações da Tranche
- f. ANEXO F - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas da Tranche
- g. ANEXO G - Plano de Gerenciamento da Qualidade da Tranche
- h. ANEXO H – [Outros](#)

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO D1
MODELO DE CRONOGRAMA DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO A - CRONOGRAMA 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).

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	Cel Souza	-
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)

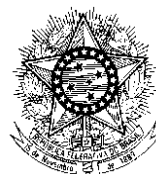
Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO E1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO B - PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO 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).

Nº na EAPrg (a)	2º Nível da EAPrg (b)	Discriminação (c)	Aç Orç	Natureza da Despesa (ND)	UGR/UGE Beneficiada	Valor em 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	1 Canhão		4490.52.36		10 milhões
		1 Metralhadora		44490.52.39		5 milhões
Total						

Legenda:

- (a) preencher com a numeração da EAP;
(b) preencher somente com os pacotes que impliquem aquisição; e
(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

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO F1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
 (.....)

ANEXO C - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES 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. PLANEJAMENTO DE RISCOS/OPORTUNIDADES

(Este item detalhará a forma como os riscos/oportunidades serão identificados, analisados e tratados, além de outros aspectos a serem controlados visando à otimização do tempo e dos recursos empregados nas ações de identificação e respostas aos riscos/oportunidades. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Programa.) (EXEMPLOS ABAIXO)

São considerados os eventos de riscos/oportunidades da Tranche do Programa aqueles que devem ser escalados para a AP como informação ou para decisão, aqueles que possuem o potencial de impactar o alcance dos objetivos estratégicos do programa e/ou projeto considerado crítico e/ou aqueles emanados do levantamento de riscos/oportunidades dos projetos integrantes do Prg EE que extrapolam a camada de gestão interna do programa. Os eventos de riscos/oportunidades que não possuem tais características não deverão, em princípio, compor o plano de gerenciamento de riscos da tranche, devendo ser tratados internamente pelo Prg EE.

- a. Os riscos/oportunidades do programa serão identificados e qualificados e cada um deles terá pelo menos uma resposta planejada, a ser incluída no escopo e no cronograma do programa.
- b. A execução do plano de gerenciamento de riscos/oportunidades deverá minimizar a criticidade das ameaças e maximizar as oportunidades, de forma que a Tranche chegue ao final dentro do escopo e o mais próximo possível do prazo e dos custos previstos.
- c. Serão estudados os riscos/oportunidades de outros programas similares já finalizados para servir de base para equipe de gerenciamento de programa.
- d. Para o levantamento dos riscos/oportunidades iniciais serão identificados pelas equipes de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes, utilizando-se a ferramenta de gestão matriz SWOT e a técnica de brainstorm, ou por especialistas e consultores utilizando a técnica Delphi. Também serão consultados documentos de programas semelhantes. A metodologia de levantamento de riscos

prevista no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro é a matriz SWOT cruzada conforme o exemplo no item “2” a seguir.

e. Nas reuniões de situação do programa, os novos riscos/oportunidades identificados serão informados para as equipes de gerenciamento do programa e dos projetos integrantes e inseridos no Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades.

f. A identificação dos riscos/oportunidades será dividida pelo 3ª nível da EAPrg para facilitar a atribuição das responsabilidades.

2. ANÁLISE DE CENÁRIO COM O USO DA FERRAMENTA MATRIZ SWOT CRUZADA

2.1 Análise SWOT CRUZADA (EXEMPLO para fim de orientação tendo como base o Prg EE F Bld)

2.1.1 Forças (Strengths)

a) **Tecnologia avançada:** o programa possui competência para obtenção de viaturas sobre rodas e sobre lagartas com tecnologia avançada, como sensores, armas e blindagem, que podem proporcionar uma vantagem competitiva sobre os oponentes.

b) **Equipe experiente:** o programa conta com uma equipe experiente em desenvolvimento de viaturas militares, o que pode reduzir o risco de atrasos e problemas técnicos.

c) **Financiamento adequado:** o programa está enquadrado como prioritário pelo Governo Federal, favorecendo o financiamento adequado, o que pode garantir a sua execução dentro do prazo previsto.

2.1.2 Oportunidades (Opportunities)

a) **Demanda crescente:** a demanda mundial por viaturas militares blindadas está crescendo, o que pode criar oportunidades de exportação, crescimento do mercado e obtenção de **royalties**.

b) **Novas tecnologias:** o desenvolvimento de novas tecnologias pode abrir oportunidades para a abtenção de novas capacidades, como o uso de inteligência artificial ou veículos autônomos.

c) **Políticas governamentais:** políticas governamentais, como programas de incentivo à defesa, podem criar oportunidades de financiamento para a continuidade do programa.

2.1.3 Fraquezas (Weaknesses)

a) **Complexidade do programa:** o programa é complexo e desafiador, o que pode aumentar o risco de atrasos e problemas técnicos.

b) **Custo elevado:** o programa apresenta estimativas de custos elevados, o que pode limitar o seu alcance.

c) **Tempo de desenvolvimento:** o programa leva tempo para ser desenvolvido, o que pode limitar a sua disponibilidade para o emprego operacional.

2.1.4 Ameaças (Threats)

a) **Bloqueio internacional:** o programa enfrenta concorrência internacional de países com recursos e tecnologias avançados.

b) **Desenvolvimento de novas tecnologias:** o desenvolvimento de novas tecnologias pode tornar o programa obsoleto antes da conclusão das entregas dos projetos.

c) **Crise econômica:** uma crise econômica pode reduzir o financiamento para o programa.

2.1.5 Interseções SWOT (a identificação das interseções “forças e oportunidades” favorece a identificação das oportunidades, e a das “fraquezas e ameaças”, a identificação das vulnerabilidades do programa)

- a) **Forças e oportunidades:** o programa pode aproveitar as oportunidades de crescimento do mercado e o desenvolvimento de novas tecnologias para aumentar a sua competitividade.
- b) **Forças e ameaças:** o programa pode mitigar as ameaças da concorrência internacional e do desenvolvimento de novas tecnologias por meio de diferenciais tecnológicos e de **marketing**.
- c) **Fraquezas e oportunidades:** o programa pode superar as suas fragilidades, como a complexidade e o custo elevado, por meio de parcerias estratégicas e de inovação.
- d) **Fraquezas e ameaças:** o programa pode reduzir o risco de atrasos e problemas técnicos por meio de uma gestão rigorosa e de uma equipe experiente.

2.2 Benefícios em termos de resultados esperados do programa Forças Blindadas

O Programa Forças Blindadas (PEE F Bld) é um programa de modernização do Exército Brasileiro que visa à renovação da frota de viaturas blindadas da Força Terrestre. O programa tem como objetivo principal aumentar a capacidade operacional do Exército Brasileiro, tornando-o mais moderno e eficaz.

2.2.1 Alguns exemplos específicos de resultados esperados da implementação do PEE F Bld incluem:

- a) a substituição de viaturas blindadas obsoletas por veículos mais modernos e eficazes;
- b) a aquisição de novas tecnologias e sistemas de armas para as viaturas blindadas;
- c) o aumento da capacidade de manutenção e logística das viaturas blindadas; e
- d) o desenvolvimento de uma indústria de defesa nacional mais forte e competitiva.

Os benefícios esperados da implementação do PEE F Bld podem ser divididos em duas categorias: benefícios diretos e benefícios indiretos.

2.2.2 Benefícios diretos

Os benefícios diretos do PEE F Bld são aqueles que afetam diretamente a capacidade operacional do Exército Brasileiro. Esses benefícios incluem:

- a) **aumento da mobilidade** — as novas viaturas blindadas do PEE F Bld serão mais modernas e eficientes, o que proporcionará ao Exército Brasileiro maior mobilidade e capacidade de resposta;
- b) **aumento da proteção** — as novas viaturas blindadas do PEE F Bld serão mais protegidas contra armas leves e pesadas, o que aumentará a segurança dos militares e a sua capacidade de sobrevivência em combate; e
- c) **aumento da letalidade** — as novas viaturas blindadas do PEE F Bld serão equipadas com armamentos mais modernos e eficazes, o que aumentará a capacidade do Exército Brasileiro de infligir danos ao inimigo.

2.2.3 Benefícios indiretos

Os benefícios indiretos do PEE F Bld são aqueles que afetam indiretamente a capacidade operacional do Exército Brasileiro. Esses benefícios incluem:

- a) **aumento da dissuasão** — as novas viaturas blindadas do PEE F Bld serão um sinal de força e dissuasão para potenciais adversários;
- b) **melhoria da imagem do Exército** — as novas viaturas blindadas do PEE F Bld contribuirão para melhorar a imagem do Exército Brasileiro, tanto no Brasil quanto no exterior; e
- c) **geração de empregos** — o PEE F Bld gerará empregos na indústria de defesa, o que contribuirá para o desenvolvimento econômico do País.

A implementação do PEE F Bld é um programa ambicioso e de longo prazo. No entanto, se for bem-sucedido, o programa trará benefícios significativos para o Exército Brasileiro e para o Brasil como um todo.

O PEE F Bld é um programa essencial para o Exército Brasileiro, pois é fundamental para a modernização da Força Terrestre e para o aumento da sua capacidade operacional.

3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS/OPORTUNIDADES

Nº	EAPrg) / Projeto / Atividade	Mapeamento de Risco/Oportunidades				
		Identificação de Eventos de Risco/Oportunidades				
		Causas (devido ao/a)	Eventos de Risco (poderá ocorrer um/uma)	Efeitos / Consequências (com efeitos no/na/em)	Objetivo ou Benefício Afetado	Categoria do Risco
1	Cronograma	Devido à ocorrência de problemas técnicos, atrasos na produção e mudanças nas especificações do programa,	poderá ocorrer um atraso na entrega das viaturas,	com efeitos no ciclo de vida esperado em face de obsolescência tecnológica,	afetando a substituição de viaturas blindadas obsoletas por veículos mais modernos e eficazes.	Operacional
2	Integração	Visto que as novas viaturas blindadas terão tecnologias e sistemas de armas mais avançados que as viaturas blindadas atuais,	é possível que haja dificuldade de integrar as novas viaturas blindadas ao sistema operacional do Exército Brasileiro,	o que poderá gerar dificuldades na integração das novas viaturas blindadas,	comprometendo o objetivo de ampliar a capacidade operacional no prazo esperado.	Estratégico

Legenda:

Categoria de Risco/Oportunidade (no planejamento de riscos/oportunidades, podem ser identificadas outras categorias conforme a conveniência do Prg EE)

Político: eventos advindos de interferência externa ao EB que podem impactar a missão, as metas ou os objetivos estratégicos do Programa.

Estratégico: eventos que podem impactar a missão, as metas ou os objetivos estratégicos do Programa.

Operacional: eventos que podem comprometer as atividades do programa, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

Econômico: eventos que podem comprometer a capacidade do Programa de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.

Legal: eventos que podem comprometer aspectos legais para o cumprimento dos objetivos do Programa e interferem diretamente na imagem da Organização.

Ambiental: eventos que podem comprometer aspectos ambientais relacionados ao cumprimento dos objetivos do Programa e interferem diretamente na imagem da Organização.

Tecnológico: eventos que podem comprometer aspectos técnicos relacionados ao cumprimento dos objetivos do Programa e interferem diretamente no cronograma e no custo dos projetos.

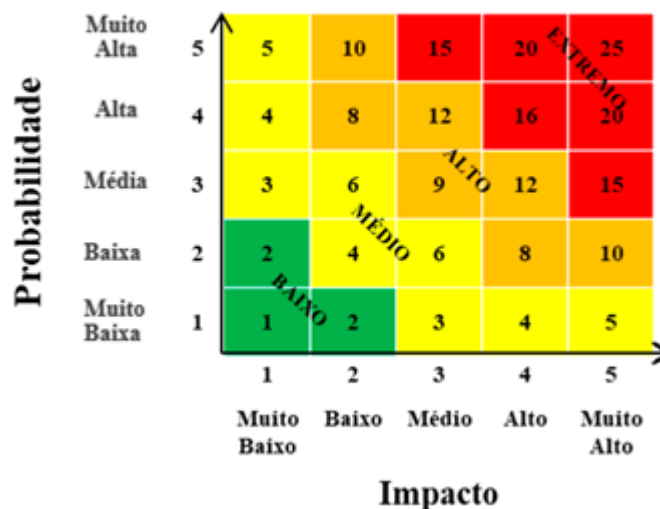
Técnico: riscos/oportunidades que envolvem assuntos de complexidade técnica, tais como equipamentos técnicos, conhecimentos técnicos etc.

Externo: riscos/oportunidades provenientes de fatos ou ações ocorridos fora da xxxxxxxx (organização a que pertence o programa da Tranche).

4. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS/OPORTUNIDADES

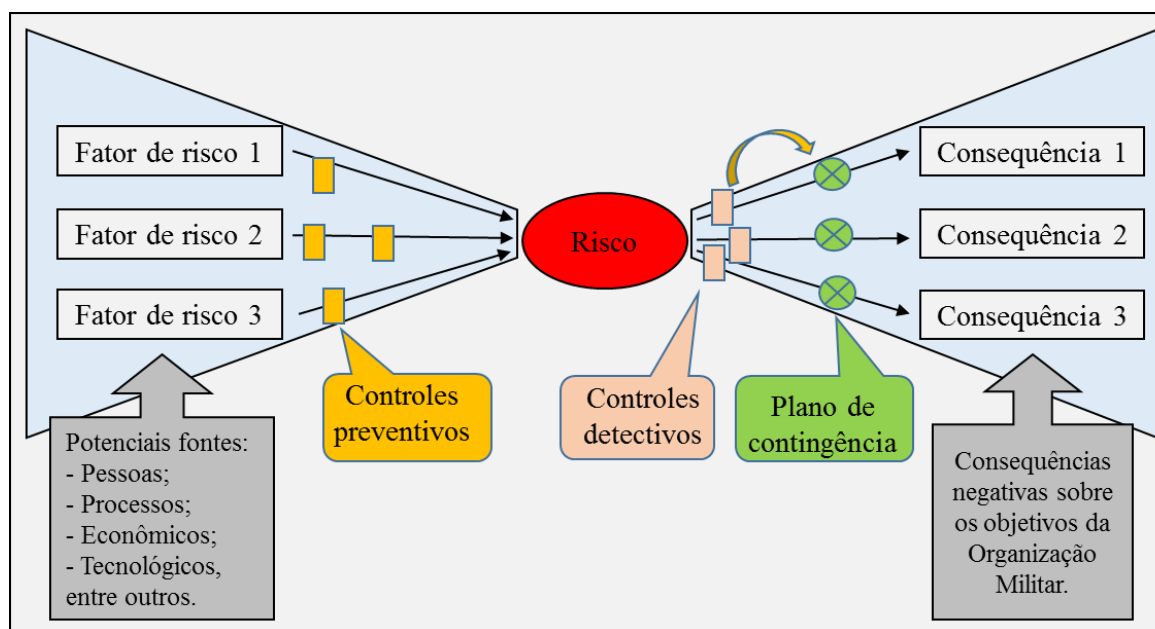
N° e Evento de Risco	Probabilidade - Frequência Observada/Esperada Aspectos Avaliativos					Impacto - Fatores de Análise Aspectos Avaliativos					Nível de Risco Inerente		
	Frequência Prevista	evento extraordinário para os padrões conhecidos; embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico disponível de sua ocorrência	evento casual, inesperado; muito embora raro, há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores da atividade do programa	evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante; seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores da atividade do programa	evento usual, corriqueiro; devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em vários casos, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores da atividade do programa	seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado; interfere de modo claro no ritmo dos trabalhos, sendo evidente para os que conhecem a	Impactos Previstos					Probabilidade x Impacto	Nível de Risco Inerente
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%	< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%		
Pesos	1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta	1 Muito baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto			
1 - atraso na entrega das viaturas	3	Média				Alto					12	Risco Alto	
2 - dificuldade de integrar novas viaturas blindadas ao sistema operacional do EB	3	Média				Alto					12	Risco Alto	

MATRIZ DE EXPOSIÇÃO A RISCOS



5. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS/OPORTUNIDADES

Mapeamento de Respostas aos Riscos/Oportunidades								
Nº e Evento de Risco/Oportunidade	Estratégia de Tratamento	Ação Proposta						
		Controle Preventivo	Controle Detectivo	Plano de Contingência	Risco Residual Estimado			
					P	I	PxI	Magnitude
1 - atraso na entrega das viaturas	Mitigar	Prever responsabilidades no contrato para gestão do risco perante o fornecedor	Acompanhamento do cronograma atualizado em sincronismo com o fornecedor	Reestudar os impactos do atraso e apresentar a proposta de contingência para a AP	3	2	6	Média
2 - dificuldade de integrar novas viaturas blindadas ao sistema operacional do EB	Mitigar	Estreitar os laços com o beneficiário das entregas e elaborar um plano de adequação segundo a estrutura do DOAMEPI para adaptação aos novos processos	Acompanhar a evolução dos planos de adaptação	Propor para a AP as coordenações necessárias nos níveis de poder de decisão oportunos	2	2	4	Média



(Diagrama ilustrativo da análise bow tie)

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 programa para que o risco desapareça;
- 3) mitigar — implementar ações para minimizar a probabilidade e/ou o impacto; e
- 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 programa; e
- 3) melhorar — aumentar a probabilidade e/ou o impacto da oportunidade.

c. A atribuição da responsabilidade sobre um risco/oportunidade a qualquer membro da equipe, ou mesmo de fora dela, não eximirá a responsabilidade do Gerente do Programa, do Gerente de riscos/oportunidades e da equipe de gerenciamento de riscos/oportunidades.

6. MONITORAMENTO DOS RISCOS/OPORTUNIDADES (a ser apresentado como parte do relatório periódico de situação do programa)

6.1 Quadro de Monitoramento dos Riscos/Oportunidades

Nº e Evento de Risco/Oportunidade	Monitoramento dos Riscos/Oportunidades							
	Controles Preventivos		Controle Detectivo e Plano de Contingência		Avaliação do Risco Residual Efetivo			
	Avaliação	Eficácia > 70%	Avaliação	Eficácia > 70%	Probabilidade	Impacto	P x I	Magnitude
1 - atraso na entrega das viaturas	60%	Ineficaz	75%	Eficaz	3	3	9	Alta
2 - dificuldade de integrar novas viaturas blindadas ao sistema operacional do EB	75%	Eficaz	60%	Ineficaz	3	2	6	Média

6.2 Outras informações que devem constar no Relatório de Situação do Programa (em relação aos riscos e oportunidades do Prg EE)

- relação de riscos/oportunidades que se materializaram;
- ações realizadas para minimizar/maximizar os riscos/oportunidades;
- novos riscos/oportunidades identificados (atualizar o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades da Tranche); e
- riscos/oportunidades levantados anteriormente que deixaram de possuir relevância (atualizar o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades da Tranche).

7. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Este item detalhará as responsabilidades de cada parte envolvida para o gerenciamento dos riscos/oportunidades. Deverá ser observado o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades das tranches do Programa.

Evento de Risco	Gestor de Riscos do Projeto * (citar o nome do projeto)	Supervisor do Projeto (citar o nome do projeto)	Gerente do Projeto (citar o nome do projeto)	Gestor de Riscos do Programa *	Gerente-Executivo do Programa	Gerente do Programa	Coordenador-Executivo do Portfólio	Autoridade Patrocinadora	Stakeholder Crítico (citar a função e o Órgão, podendo ser a empresa)	..	Legenda: RR – Responsável pelo Risco RM – Responsável pelo Monitoramento RC – Responsável pela Contingência A – Responsável pela Aprovação C – Stakeholder Consultado I – Stakeholder Informado * - podendo ser cumulativa com outra função.
1 - atraso na entrega das viaturas	RM	I	I	RR	I	RC	I	I - A	C		
2 - dificuldade de integrar novas viaturas blindadas ao sistema operacional do EB	RM	I	I	RR	I	RC	I	I - A	C		

8. RECURSOS E CUSTOS ESTIMADOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS/OPORTUNIDADES DA TRANCHE

(Este item detalhará informações a respeito do emprego de recursos financeiros para a identificação, análise e execução de respostas dos riscos/oportunidades da Tranche.) (EXEMPLOS ABAIXO).

- Considerar que parte dos recursos do orçamento do programa poderão ser empregados no tratamento dos riscos/oportunidades da Tranche.
- Os recursos para tratar os riscos/oportunidades deverão ser negociados com a AP do programa, com exposição de motivos, necessidades e urgência visualizados.

9. DETALHAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS/OPORTUNIDADES (OPCIONAL)

(Deverá ser detalhado como complemento do Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades do Programa para as demais informações necessárias).

RISCO/ OPORTUNIDADE	Quem? Identificar partes envolvidas no risco/ oportunidade	O quê? O que pode ser implementado	Como? Como deve ser realizado para reduzir/aumentar o risco/ oportunidade	Onde? Local a ser realizado	Quando? Tempo	Quanto? Custo

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

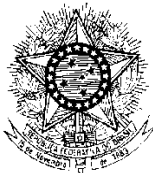
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO G1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
 (.....)

ANEXO D - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA X TRANCHE DO PROGRAMA (INSERIR NOME DO PROGRAMA)

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

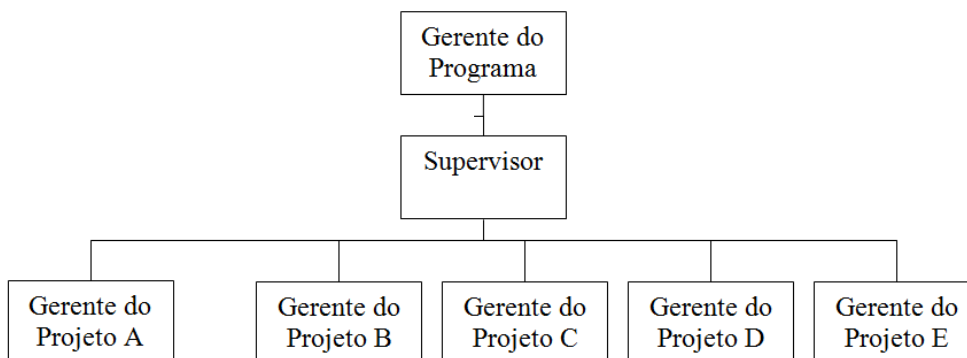
(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

1. FINALIDADE

(O Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos da Tranche deverá regular as medidas e orientações sobre como os recursos humanos envolvidos na Tranche 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

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 Capacitação em espanhol - avançado
Gerenciar Riscos/oportunidades	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/oportunidades.
Planejar a Logística Integrada	Ciclo de vida do PRODE	Falta crítica	-	Mobilizar uma pessoa em outra OM, a 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 a 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 a este Plano).

4. EQUIPE DE CADA PROJETO ENVOLVIDO NA TRANCHE

(Apresenta a relação dos integrantes, bem como função e meios de contato.)

EQUIPE DO PROJETO A

g	Nome	Área/Cargo	E-mail	Telefone

EQUIPE DO PROJETO B

g	Nome	Área/Cargo	E-mail	Telefone

5. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

(Neste item, deverão ser descritas as funções e as respectivas responsabilidades de cada integrante da equipe de gerenciamento do programa.

Sugere-se solicitar a cada gerente de projeto integrante uma matriz de responsabilidades dos membros de cada projeto envolvido na Tranche em relação às atividades que devem ser executadas, conforme exemplo abaixo.

Projeto: A

Nº	Nome	Área	Planos								Outras responsabilidades *
			Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos/opportunidades	Contratos	
1	Cel Carlos	ODS/ Btl/seção/etc.	RA	A,C		A				A	
2	Ten Cláudio				R	I	R				R
3	Sgt Marcos			R		R					
4					E						

6. APÊNDICES

a. Apêndice A - Plano de Capacitação, se for o caso; e

b. Apêndice B – xxxx.

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

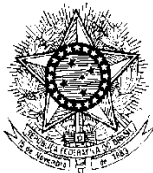
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO H1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

**ANEXO E - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 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. 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), 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. Pode ser utilizada uma tabela para este item, podendo, inclusive, se constituir apêndice a este Plano.

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 da 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 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 dessas. Indicar a frequência. Sempre que julgado necessário, deverá ser elaborada uma ata da reunião.

7. DOCUMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DA TRANCHE

a. 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 B é um exemplo a ser utilizado nas reuniões da Tranche. Cabe destacar que, em princípio, toda reunião deverá ter sua respectiva ata).

b. Relatório de Situação da Tranche

(Documento de comunicação de suma importância para as partes interessadas. Neste item, deverá ser especificada a forma, a frequência com que o relatório deverá ser emitido, o responsável pela elaboração, os destinatários, 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

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO I1

MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO F - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS 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. 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)

- Nome da parte interessada:
- Grupo de interesse: (equipe de gerenciamento do programa, fornecedor, órgãos do governo, ODS etc.)
- Cargo na unidade: (Ex.: Subcomandante Logístico — COLOG.)
- 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 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 do nível de impacto, negativo ou positivo, pode se tornar necessário o sigilo desse documento, ou de 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 às suas demandas/necessidades).

5. GRAU DE ENVOLVIMENTO NO PROGRAMA

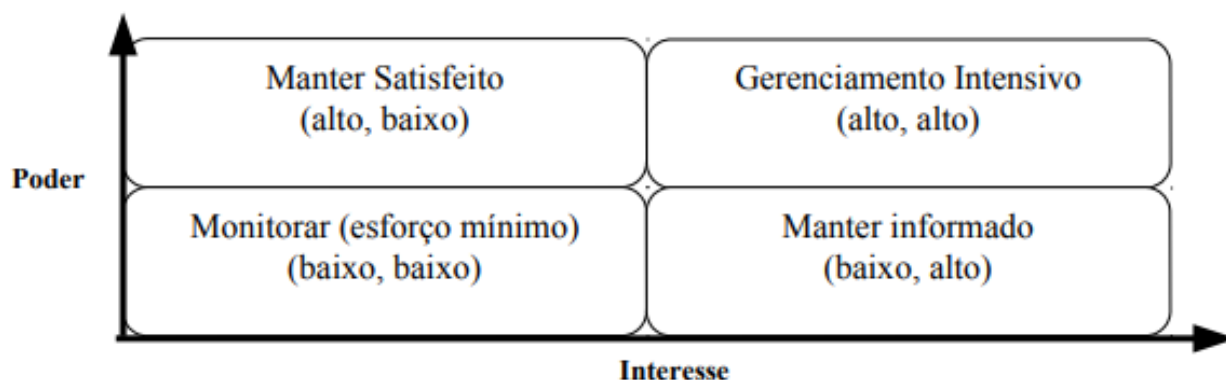
(Avaliar o grau de envolvimento de cada parte interessada).

6. POSSÍVEIS MUDANÇAS NO PROGRAMA

(Listar quais as possíveis mudanças, solicitadas pelos interessados, no programa, nos projetos previstos para a Tranche ou em um produto específico da Tranche.)

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 de 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).

10. APÊNDICE

- Requisitos de Comunicação das Partes Interessadas

Local e data.

(Nome e Posto)
 Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)
 Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

Apêndice - Requisitos de Comunicação das Partes Interessadas do Plano de Gerenciamento das Comunicações da x 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

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO J1
MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

ANEXO G - PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DA TRANCHE X DO PROGRAMA
(INSERIR NOME DO PROGRAMA)

1. FINALIDADE

Regular como a qualidade será gerenciada ao longo da tranche e como a equipe implementará, apoiará e comunicará as práticas de gestão da qualidade.

2. OBJETIVO(S)

Orientar, controlar e avaliar:

- a. a qualidade da tranche;
- b. a melhoria contínua da qualidade da tranche; e
- c. o controle da qualidade da tranche.

3. DIRETRIZES DE QUALIDADE AOS ELEMENTOS INTEGRANTES

Os projetos integrantes deverão apresentar um Plano de Gerenciamento da Qualidade, observando o que prescrevem as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro — NEGAPEB (EB20-N-08.001).

4. VERIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA TRANCHE

O gerente do Prg EE e sua equipe avaliarão os projetos integrantes da tranche, de acordo com as suas peculiaridades e os planos de gerenciamento da qualidade recebidos.

5. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

Espaço para o gerente do programa descrever mais informações, diretrizes, restrições e/ou premissas que julgar necessário ao bom desempenho da gestão da qualidade da tranche.

Local e data.

(Nome e Posto)
Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)
Autoridade Patrocinadora

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO K1
MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DA TRANCHE

(O presente documento é apenas um modelo. A AP Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 representantes 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); e
 - 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 DA 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.)
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 representantes 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:

a. ANEXO X - Relatórios dos Representantes Setoriais

b. ANEXO X - Lições Aprendidas

c. ANEXO X - Aprendizagem Organizacional (opcional)

d. ANEXO X - Outros julgados necessários

Local e data.

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

Aprovo:

(Posto e Nome)

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela, sua cadeia de comando e as delegações de competência publicadas.

ANEXO L1
MODELO DE PROPOSTA DE PROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

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 explicita a lacuna de capacidade a ser preenchida por meio da implantação do PROGRAMA, apresentando claramente a ligação desse a um ou mais Objetivos Estratégicos do Exército, previstos no PEEEx).

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/OPORTUNIDADES 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

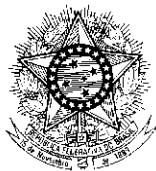
- a. ANEXO X - Estudo Técnico
- b. ANEXO X - Relatório do Grupo de Trabalho xxxxxx
- c. ANEXO X - Outros

Local e data.

(Nome e Posto)
Autoridade Proponente

ANEXO M1
MODELO DE RELATÓRIO DO REPRESENTANTE SETORIAL

(O presente documento é apenas um modelo. O Grt Prg EE pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
(.....)

RELATÓRIO Nº XX DO REPRESENTANTE 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. Representante Setorial

1) Nome, Posto, Função no Órgão

(Informar dados do Representante Setorial designado pelo Chefe do ODS.)

2) Documento da Designação

(Informar documento que designou o Representante 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 Representante Setorial).

3. ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO PERÍODO

a. Reuniões

(Informar dia, hora e local das reuniões às quais o Representante 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)

Representante Setorial do (Sigla do ODS/ODOp)

Ciente:

(Nome e Posto)

Gerente do Programa

ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS: as assinaturas deverão considerar a estrutura de governança do Prg EE em tela e sua cadeia de comando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- a) Portaria nº 770-Cmt Ex, de 7 de dezembro de 2011, que aprova as Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011;
- b) Portaria nº 054-Cmt Ex, de 30 de janeiro de 2017, que aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) – EB10-N-1.004, 1ª Edição 2017;
- c) Portaria nº 913-Cmt Ex, de 24 de junho de 2019, que aprova o Regulamento do Conselho Superior de Racionalização e Transformação (CONSURT) (EB10-R- 01.011);
- d) Portaria nº 909-Cmt Ex, de 24 de junho de 2019, que institui o Comitê Gestor do Processo de Transformação do Exército Brasileiro (CGPT);
- e) Portaria nº 1.780-Cmt Ex, de 21 de junho de 2022, que aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército;
- f) Portaria nº 1.885-Cmt Ex, de 5 de dezembro de 2022, que aprova as Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 2ª edição, 2022;
- g) Portaria nº 292-EME, de 2 de outubro de 2019, que aprova o Manual Técnico – EB20-MT-02.001 da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2019;
- h) Portaria nº 330-EME, de 4 de novembro de 2019, que aprova as Normas para Elaboração e Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª edição, 2019;
- i) Portaria nº 097-EME, de 18 de maio de 2020, que aprova a inclusão do Anexo “J” às Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª Edição, 2019;
- j) Portaria nº 997-EME, de 24 de março de 2023, que aprova o Regimento Interno do Estado-Maior do Exército;
- k) Portaria nº 1.180-EME, de 30 de outubro de 2023, que aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) - EB20-N-08.001, 3ª Edição, 2023;
- l) Guia de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK), do **Project Management Institute (PMI)**;
- m) **The Standard for Portfolio Management**, do PMI;
- n) **The Standard for Program Management**, do PMI;
- o) **Managing Successful Programmes (MSP)**, do **Office of Government Commerce (OGC)**, do Governo do Reino Unido; e
- p) **Managing of Portfolios (MoP)**, do OGC, do Governo do Reino Unido.