

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Procuradoria-Geral do Estado



PiGE

Guia prático para solicitação de **mudança** nos **projetos** estratégicos

PROCURADOR-GERAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Iuri Carlyle do Amaral Almeida Madruga

COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA - CiGE

Iuri Carlyle do Amaral Almeida Madruga
Procurador-Geral do Estado

Lívio Oliveira Ramalho
Subprocurador-Geral para Assuntos
Jurídicos

Maira Campana Souto Gama
Subprocuradora-Geral para Assuntos
Administrativos
Coordenadora CiGE

Luciana Merçon Vieira
Corregedora-Geral

Rodrigo Francisco de Paula
Procurador-chefe Centro de Estudos e
Informações Jurídicas

Igor Gimenes de Alvarenga Domingues
Procurador do Estado

UNIDADE DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA - UNiGE

Francine Kampff Pimentel
Gestora de projetos

Paulo Sérgio de Souza
Gestor de projetos

Rômulo de Alcântara Geraldi
Gestor de projetos

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - ASCOM

Renato Heitor Santoro Moreira
Assessor de Comunicação

Thuany Brandão Vianna Nico
Estagiária
Editoração

Sumário

Quer mudar o seu projeto? Então siga o passo a passo	04
Apresentação	04
Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)	04
Processo de aprovação e solicitação de mudança	04
Matriz de responsabilidade e decisão	04
Lista de apêndices	05
Apêndice I - Guia simples para preencher o FSM	07
Apêndice II - Fluxo do processo de solicitação de mudança	08
Apêndice III - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)	09
Apêndice IV - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)	
exemplo de preenchimento	11

Quer mudar o seu projeto?

Então siga o passo a passo

1. Apresentação

Este guia prático tem como objetivo formalizar o processo de solicitação de mudanças para os projetos estratégicos da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE-ES). O processo é inspirado em boas práticas de gestão de projetos, garantindo que qualquer alteração seja documentada, analisada e aprovada de forma transparente e controlada.

2. Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)

O FSM é a ferramenta padrão para registrar e formalizar qualquer alteração no plano do projeto. Ele garante que as mudanças sejam documentadas, avaliadas e aprovadas, evitando impactos negativos no escopo, cronograma e custo do projeto.

3. Processo de solicitação e aprovação de mudança

O fluxo de aprovação garante que as solicitações de mudança sejam analisadas pelas instâncias corretas na PGE-ES, da análise técnica ao mérito estratégico.

I. Iniciação e preenchimento: o gestor do projeto preenche o Formulário de Solicitação de Mudança (FSM). Quando houver cogestores no projeto, a solicitação deverá ser convalidada por todos eles antes do encaminhamento para as etapas subsequentes do fluxo.

II. Análise técnica e metodológica (G1, G2 e G3): o gestor do projeto envia o formulário para a UNiGE. A UNiGE analisa a qualidade do preenchimento e a adequação metodológica, validando as informações para a próxima etapa.

III. Análise e tomada de decisão:

- **G1 (grau de impacto baixo):** A UNiGE encaminha o formulário validado para o patrocinador, que tem a autoridade para aprovar a mudança.
- **G2 e G3 (graus de impacto médio e alto):** A UNiGE encaminha o formulário validado para o patrocinador. Após a aprovação do patrocinador, o formulário é levado ao CiGE para a decisão final.

IV. Comunicação, implementação e registro: se a solicitação de mudança for aprovada, a UNiGE implementará as alterações aprovadas na documentação do projeto, com base no material encaminhado durante a solicitação, promovendo a atualização do Plano do Projeto e o respectivo registro da nova versão no repositório digital de projetos.

4. Matriz de responsabilidade e decisão

A matriz a seguir define as responsabilidades e as instâncias de aprovação para solicitações de mudança, baseando-se no grau de impacto da alteração no projeto. Esta matriz reflete a hierarquia de tomada de decisão na PGE-ES, do gestor de projeto ao CiGE.

Grau de impacto	Circunstância	UNiGE	Patrocinador	CiGE
G1	Mudança em responsáveis por atividades ou entregas, sem alterar o escopo ou a data de conclusão.	Analisa	Aprova	-
	Pequenas mudanças no cronograma que não afetam a data de conclusão do projeto.	Analisa	Aprova	-
	Inclusão, fusão ou exclusão de atividades que não comprometem os objetivos do projeto.	Analisa	Aprova	-

G2	Mudança no escopo que compromete o objetivo do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
	Mudança no cronograma que impacta a data de conclusão do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
	Mudança com impacto significativo nos custos do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
G3	Mudança com impactos nos objetivos estratégicos e/ou indicadores do Planejamento Estratégico da PGE-ES 2025-2033.	Analisa	Aprova	Aprova

Lista de apêndices:

Apêndice I - Guia simples para preencher o FSM

Apêndice II - Fluxo do processo de solicitação de mudança

Apêndice III - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)

Apêndice IV - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM) – exemplo de preenchimento



Apêndices

Apêndice I - Guia simples para preencher o FSM

Para auxiliar os gestores de projeto, preparamos um guia simples e o modelo de formulário com exemplos de preenchimento.

1. Guia de preenchimento:

1.1. Identificação da solicitação:

Esta é a parte inicial. Basta preencher as informações básicas para que a solicitação seja identificada.



DICA: crie um número de identificação para cada solicitação. Isso ajuda a organizar e encontrar com mais facilidade depois. Você pode usar um código sequencial, como por exemplo: FSM-001, FSM-002, FSM-003...

1.2 Descrição e justificativa da mudança:

Seja claro e direto e apresente o motivo da mudança.



DICA: primeiro, descreva de forma simples e direta o que vai mudar, diga claramente o que será adicionado, removido ou alterado. Depois, explique por que essa mudança é necessária. Mostre como ela pode trazer melhorias ou benefícios para o projeto e para a organização

1.3 Análise de impacto:

Esta é a parte mais crítica. Você precisa pensar nos "danos" e "benefícios" da mudança.

1) O que vamos fazer? (escopo, entregas): a mudança adiciona ou remove entregas? Ela afeta o objetivo do projeto?

2) Pessoas-chave / stakeholders: como a mudança afeta os interesses, o poder ou a forma de comunicação com as pessoas-chave (por exemplo, a UNiGE, os líderes, o CiGE)?

3) Mapa do projeto - EAP: a mudança altera as atividades e a estrutura do projeto? Qual a nova numeração das etapas?

4) Cronograma: a mudança pode atrasar o projeto? Mantenha o cronograma atualizado e detalhe as novas datas de início e fim.

5) Orçamento: a mudança exigirá mais dinheiro ou economizará recursos? Detalhe os custos estimados.

6) Riscos: a mudança adiciona novos riscos ao projeto? Ela mitiga algum risco já existente?



DICA: Use as seções do plano de projeto como um checklist para não esquecer de nada.

1.4 Aprovação:

Esta seção deve ser preenchida pelo patrocinador e/ou pelo CiGE, dependendo do grau de impacto da mudança. A decisão pode assumir três formas:

a) **Aprovada** (quando a mudança é aceita),

b) **Rejeitada** (quando a mudança não será realizada) ou

c) **Mais informações necessárias** (quando é preciso detalhar melhor antes de decidir).

1.5 Plano de implementação (se aprovada):

Nesta seção, deve-se detalhar as atividades necessárias para colocar a mudança em prática, indicando claramente os responsáveis e os prazos de cada etapa. É fundamental também atualizar os documentos do projeto, pois sem essas atualizações a mudança aprovada pode não ser implementada corretamente.

Apêndice II - Fluxo do processo de solicitação de mudança

Este fluxo garante a transparência e a eficiência, detalhando as etapas de submissão, análise e aprovação das solicitações de mudança.

1. Fluxo do processo:

1.1 Iniciação e preenchimento:

O gestor e/ou cogestor do projeto identifica a necessidade de mudança e preenche o FSM, detalhando a proposta, justificativa e impacto. Caso o projeto possua cogestores, a solicitação deverá ser convalidada por todos eles antes de seu encaminhamento para as etapas subsequentes do fluxo.

1.2 Análise técnica (G1, G2 e G3):

O gestor do projeto envia o formulário para a UNiGE. A UNiGE analisa a qualidade do preenchimento e a adequação metodológica.

1.3 Análise e tomada de decisão:

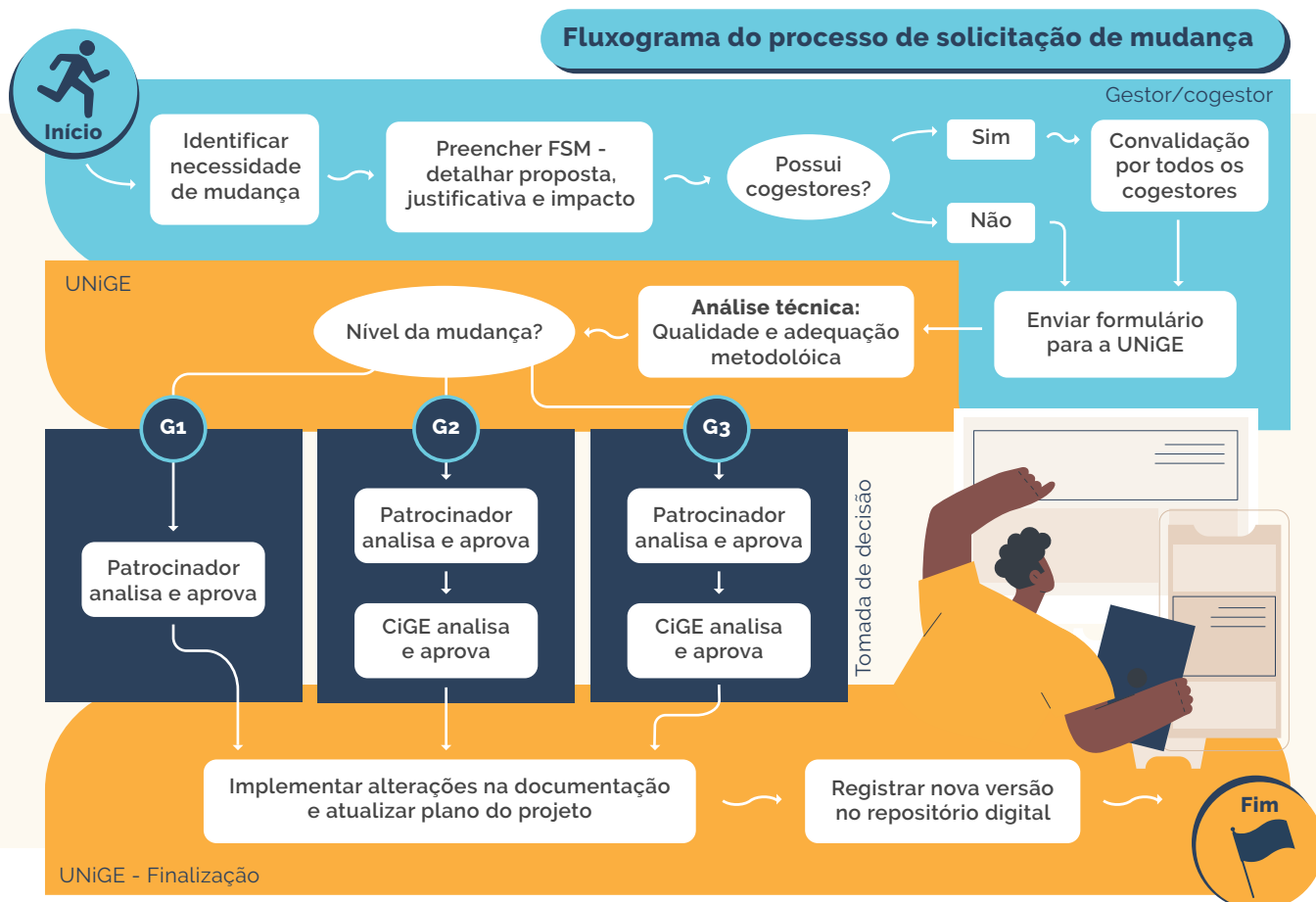
G1: O patrocinador analisa e aprova a mudança.

G2: O patrocinador analisa e aprova a mudança. O CiGE analisa e aprova a mudança.

G3: O patrocinador analisa e aprova a mudança. O CiGE analisa e aprova a mudança.

1.4 Comunicação, Implementação e Registro:

Após a aprovação da solicitação de mudança, a UNiGE implementa as alterações aprovadas na documentação do projeto, com base nas informações e nos arquivos encaminhados pelo gestor do projeto por meio do FSM, promovendo a atualização do plano do projeto e dos demais documentos correlatos. Em seguida, a nova versão é registrada no repositório digital de projetos.



Apêndice III - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)

1. Identificação do projeto:

1.1 Nome do projeto:

1.2 Gestor(a) do projeto:

1.3 Patrocinador(a) do projeto:

1.4 Data de elaboração do FSM:

1.5 ID da solicitação:

2. Informações da solicitação:

2.1 Solicitante (nome e setor):

2.2 Tipo de mudança proposta: () Melhoria () Outro (especifique):

3. Descrição e justificativa da mudança:

3.1 Descrição detalhada da mudança proposta:

3.2 Justificativa:

4. Análise de impacto:

4.1 Impacto no escopo e entregas (o que vamos fazer?):

4.2 Impacto nas pessoas-chave/stakeholders:

4.3 Impacto no mapa do projeto (EAP):

4.4 Impacto no cronograma:

4.5 Impacto no orçamento:

4.6 Impacto nos riscos:

5. Plano de implementação (se aprovada)

Atividade	Responsável(is)	Prazo		Observação
		Início	Fim	

6. Atualização do projeto:

() Objetivo principal do projeto

() Produtos/entregas principais

() Critérios de aceitação

(x) Cronograma

() Plano de comunicações

() Mapa do projeto – EAP

() Cronograma

(x) Orçamento

() Riscos

7. Nova versão do projeto após alterações

Upload do template do projeto com nova versão proposta

8. Aprovação

Para mudanças G1 (baixo impacto):

Recomendação da UNiGE: () aprovada () rejeitada () mais informações necessárias

Comentários da UNiGE:

Assinatura da UNiGE: (assinatura)

Decisão do patrocinador: () aprovada () rejeitada () mais informações necessárias

Comentários do patrocinador:

Assinatura do patrocinador: (assinatura)

Para mudanças G2 e G3 (médio e alto impacto):

Recomendação da UNiGE: () aprovada () rejeitada () mais informações necessárias

Comentários da UNiGE:

Assinatura da UNiGE: (assinatura)

Decisão do patrocinador: () aprovada () rejeitada () mais informações necessárias

Comentários do patrocinador:

Assinatura do patrocinador: (assinatura)

Decisão do CiGE: () aprovada () rejeitada () mais informações necessárias

Comentários do CiGE:

Assinatura do CiGE: (assinatura)

Apêndice IV - Formulário de Solicitação de Mudança (FSM)

Exemplo de preenchimento

1. Identificação do projeto:

- 1.6 Nome do projeto:** Governança em Ação
- 1.7 Gestor(a) do projeto:** Paulo Sérgio de Souza
- 1.8 Patrocinador(a) do projeto:** Iuri Carlyle do Amaral Almeida Madruga
- 1.9 Data de elaboração do FSM:** 05/09/2025
- 1.10 ID da solicitação:** FSM-001

2. Informações da solicitação:

- 2.1 Solicitante (nome e setor):** Paulo Sérgio de Souza - UNiGE
- 2.2 Tipo de mudança proposta:** (X) melhoria () outro (especifique):

3. Descrição e justificativa da mudança:

3.3 Descrição detalhada da mudança proposta: solicito a inclusão de uma visita técnica de benchmarking adicional em uma organização pública com alta maturidade em gestão estratégica. Esta visita será realizada para complementar a visita já planejada e coletar mais insights para aprimorar o modelo de monitoramento.

3.4 Justificativa: a visita extra é necessária pois, após a primeira visita, identificamos uma oportunidade de aprender com um modelo complementar que pode acelerar a consolidação da cultura de gestão orientada para resultados na PGE-ES. Essa visita nos permitirá aplicar melhorias mais robustas no sistema de monitoramento.

4. Análise de impacto:

4.1 Impacto no escopo e entregas (o que vamos fazer?): a mudança adiciona uma nova atividade, "Realização da 2ª visita técnica de benchmarking", e uma nova entrega, "Relatório consolidado com os insights dessa visita".

4.2 Impacto nas pessoas-chave/stakeholders: a mudança exigirá o engajamento de novos servidores para a visita técnica e o alinhamento com o patrocinador e CiGE sobre os novos prazos e custos.

4.3 Impacto no mapa do projeto (EAP): a nova atividade "Realizar 2ª visita técnica de benchmarking" será adicionada à EAP.

4.4 Impacto no cronograma: a nova visita demandará 90 dias úteis para a sua realização. Isso irá estender o prazo final do projeto para 30/09/2026.

4.5 Impacto no orçamento: sim, a visita técnica adicional implicará um custo extra de R\$ 14.000,00.

4.6 Impacto nos riscos: a mudança adiciona o risco de a visita não gerar insights aplicáveis. Este risco é mitigável com a pesquisa prévia de organizações de alta maturidade.

5. Plano de implementação (se aprovada)

Atividade	Responsável(is)	Prazo		Observação
		Início	Fim	
Realizar a visita	UNiGE	01/01/2026	04/01/2026	
Elaborar relatório	Gestor do projeto	10/01/2026	12/01/2026	

Atualizar cronograma e orçamento	Gestor do projeto	13/01/2026	15/01/2026	
----------------------------------	-------------------	------------	------------	--

6. Atualização do projeto:

- ☐ Objetivo principal do projeto
- ☐ Produtos/entregas principais
- ☐ Critérios de aceitação
- ☒ Cronograma
- ☐ Plano de comunicações
- ☐ Mapa do projeto – EAP
- ☐ Cronograma
- ☒ Orçamento
- ☐ Riscos

7. Nova versão do projeto após alterações

Upload do template do projeto com nova versão proposta.

8. Aprovação

Para mudanças G1 (baixo impacto):

Recomendação da UNiGE: ☐ aprovada ☐ rejeitada ☐ mais informações necessárias

Comentários da UNiGE:

Assinatura da UNiGE: (assinatura)

Decisão do patrocinador: ☐ aprovada ☐ rejeitada ☐ mais informações necessárias

Comentários do patrocinador:

Assinatura do patrocinador: (assinatura)

Para mudanças G2 e G3 (médio e alto impacto):

Recomendação da UNiGE: ☐ aprovada ☐ rejeitada ☐ mais informações necessárias

Comentários da UNiGE:

Assinatura da UNiGE: (assinatura)

Decisão do Patrocinador: ☐ aprovada ☐ rejeitada ☐ mais informações necessárias

Comentários do patrocinador:

Assinatura do patrocinador: (assinatura)

Decisão do CiGE: ☐ aprovada ☐ rejeitada ☐ mais informações necessárias

Comentários do CiGE:

Assinatura do CiGE: (assinatura)

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Procuradoria-Geral do Estado



PiGE