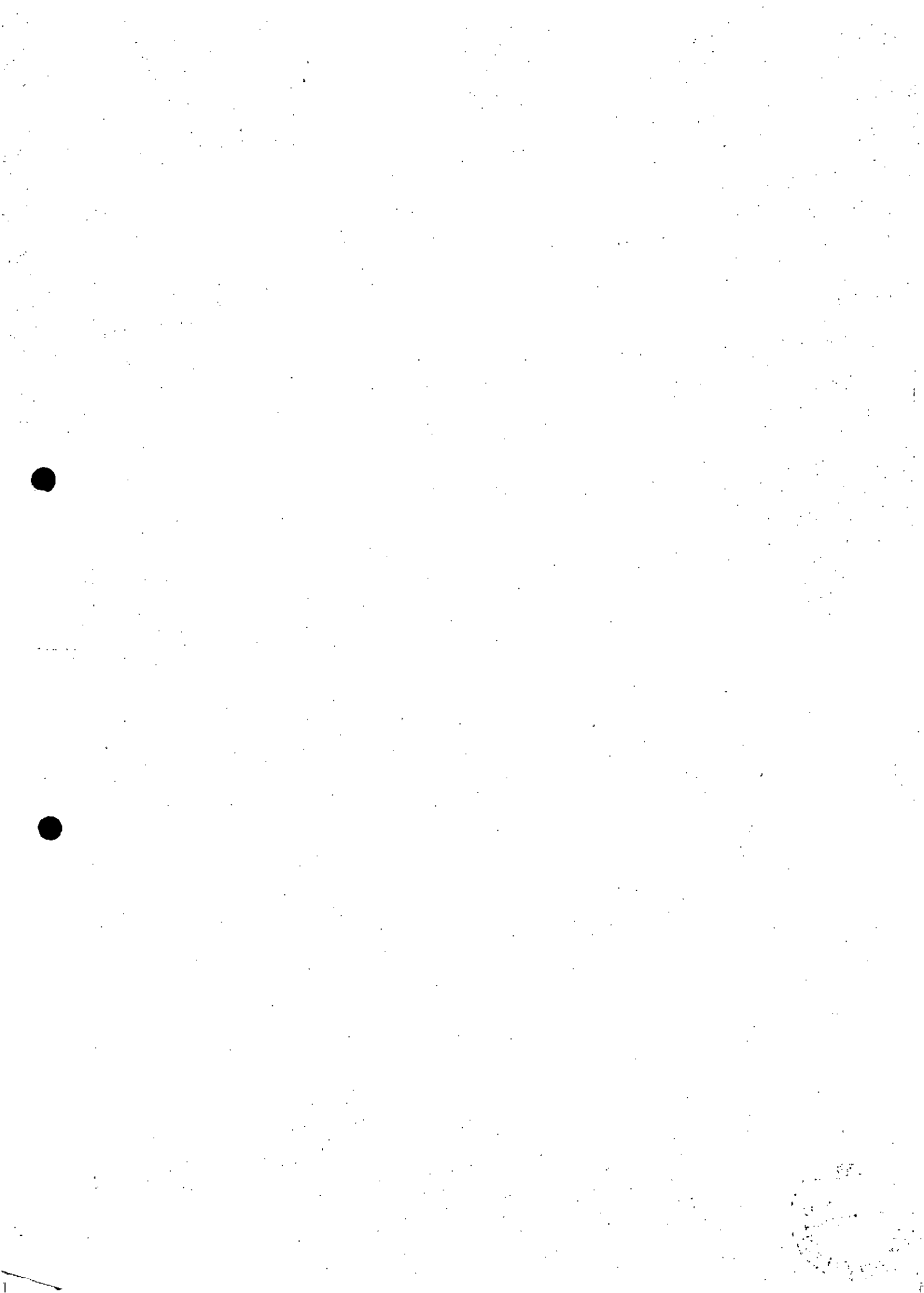


**MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE**  
**INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS**  
Unidade Setorial do Gabinete da Presidência - DF

### TERMO DE ABERTURA DE VOLUME

Aos 15 dias do mês de dezembro de 2016, procedemos a abertura deste volume nº II do processo de nº 02001.004155/2016-14, que se inicia com a página nº 201. Para constar subscrevo e assino.

**RUBENS BATISTA DOS SANTOS**  
Técnico Administrativo do(a) GABIN/SETORIAL/IBAMA





# 1. Logística dos Escritórios – BARRA LONGA

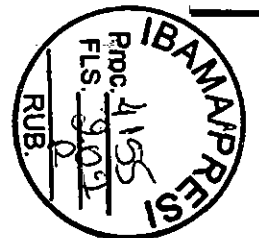
**Endereço:** Rua Raimundo Alves Xavier 327,  
Centro (Associação dos Moradores de Morro  
Vermelho)

**Dimensão:** 150 m<sup>2</sup>

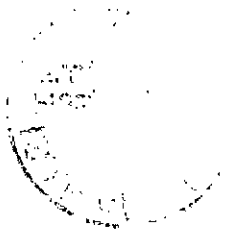


## Racional de Escolha:

- ✓ Ponto habitual de encontro da população impactada
- ✓ Ponto geograficamente próximo da região impactada



EM BRANCO





# 1. Logística dos Escritórios – RIO DOCE E SANTA CRUZ DO ESCALVADO

Endereço: Rua Coronel Bessa, 147 - Centro  
Dimensão: 68 m<sup>2</sup>



## Racional de Escolha:

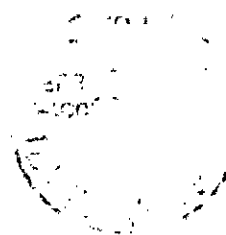
- ✓ Ponto próximo a região impactada
- ✓ Local com estrutura de acessibilidade adequada mais próxima da região de impacto
- ✓ Local aceito tanto pela prefeitura de Rio Doce quanto pela prefeitura de Santa Cruz do Escalvado



*\*O imóvel do escritório inicialmente planejado para funcionar em Santa Cruz do Escalvado se tornou indisponível para locação. Foi alugado um imóvel compatível em Rio Doce para atender a demanda dos dois municípios.*



EM BRANCO





# 1. Logística dos Escritórios – GOV. VALADARES

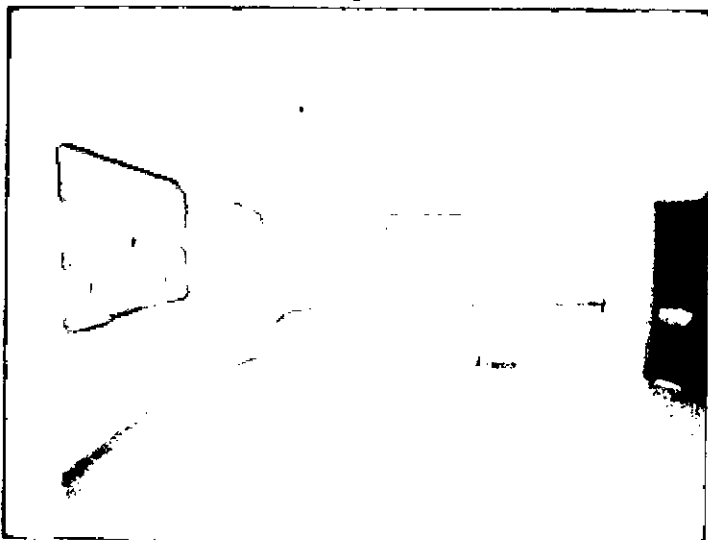
## Imóvel 1

Rua Peçanha, 277 - Centro

Dimensão: 330 m<sup>2</sup>

Acesso por transporte público: Sim

1º andar para tratamento de danos morais por falta d'água e 2º andar para tratamento de danos gerais



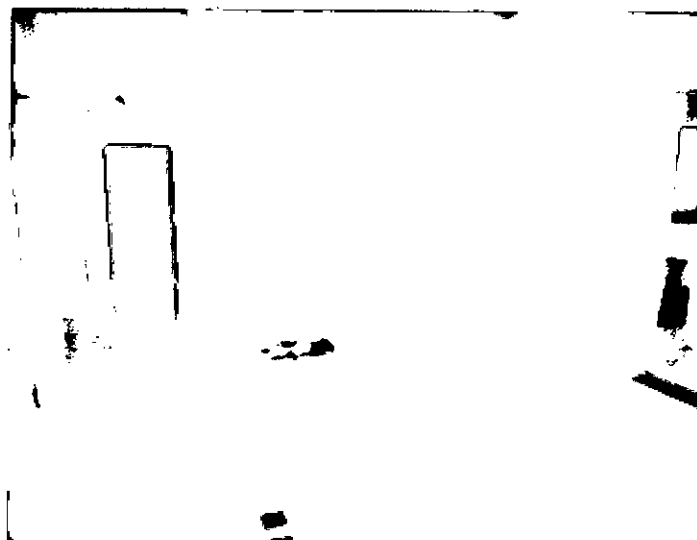
## Imóvel 2

Rua Bárbara Heliodora, 399 - Centro

Dimensão: 170 m<sup>2</sup>

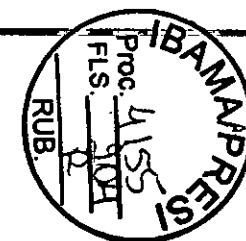
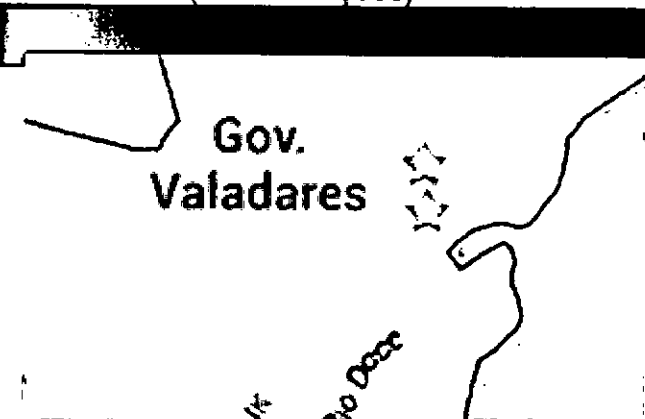
Acesso por transporte público: Sim

Tratamento de danos morais por falta d'água



## Racional de Escolha:

- ✓ Centro da cidade
- ✓ Acesso por transporte público
- ✓ Três escritórios em dois imóveis para distribuir atendimentos
- ✓ Local apresentado para prefeitura da cidade (sem restrições)



EM BRANCO





## 2. Logística dos Escritórios – BAIXO GUANDU

Rua Padre Leduque, S/N

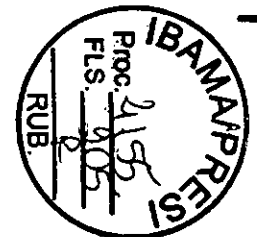
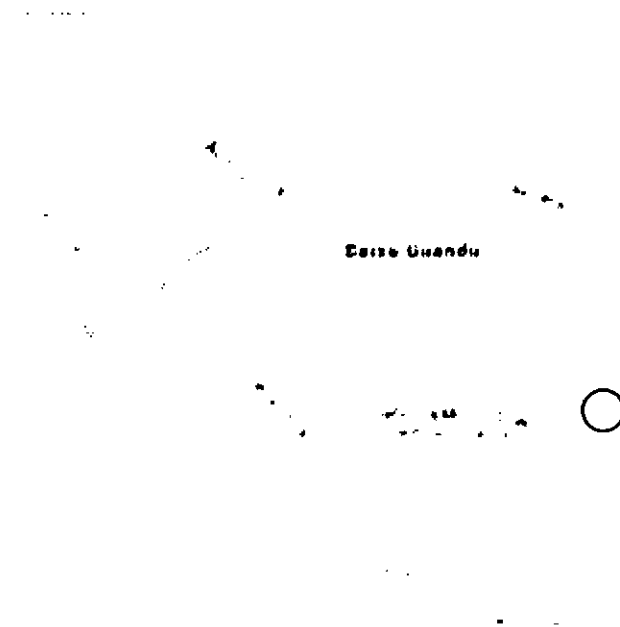
Dimensão: 240 m<sup>2</sup>

Acesso por transporte público: Sim



### Racional de Escolha:

- ✓ Centro da cidade
- ✓ Acesso por transporte público
- ✓ Próximo a comércio e estabelecimentos frequentados por todos moradores do município
- ✓ Local apresentado para prefeitura da cidade (sem restrições)
- ✓ Local apresentado para representantes dos pescadores e agricultores da região (sem restrições)



EM BRANCO





## 2. Logística dos Escritórios – COLATINA

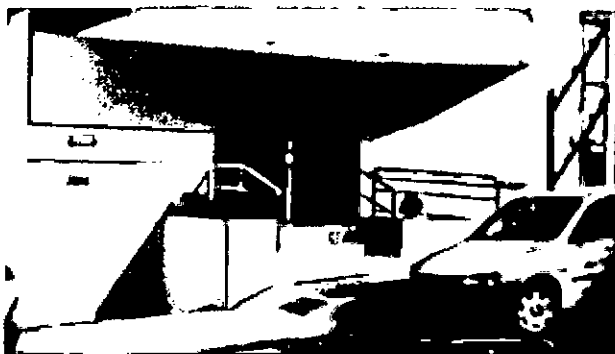
### Imóvel 1

Rua Adwalter Ribeiro Soares, 227

- Centro

Dimensão: 148 m<sup>2</sup>

Tratamento de danos morais por falta d'água



### Imóvel 2

Av. Sílvio Avidos, São Silvano

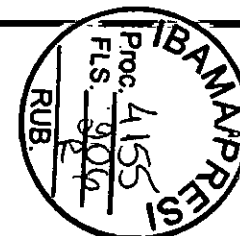
Dimensão: 362 m<sup>2</sup>

Tratamento de danos morais por falta d'água ev anos gerais



### Racional de Escolha:

- ✓ Centro da cidade
- ✓ Acesso por transporte público
- ✓ Escritórios em ambas margens do rio para melhor distribuição de atendimentos
- ✓ Apresentado a prefeitura da cidade (sem restrições)
- ✓ Apresentado aos representantes dos pescadores e agricultores da cidade (sem restrições)



EM BRANCO



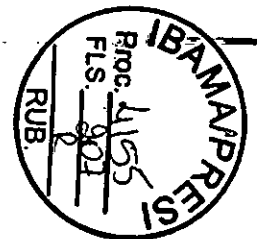
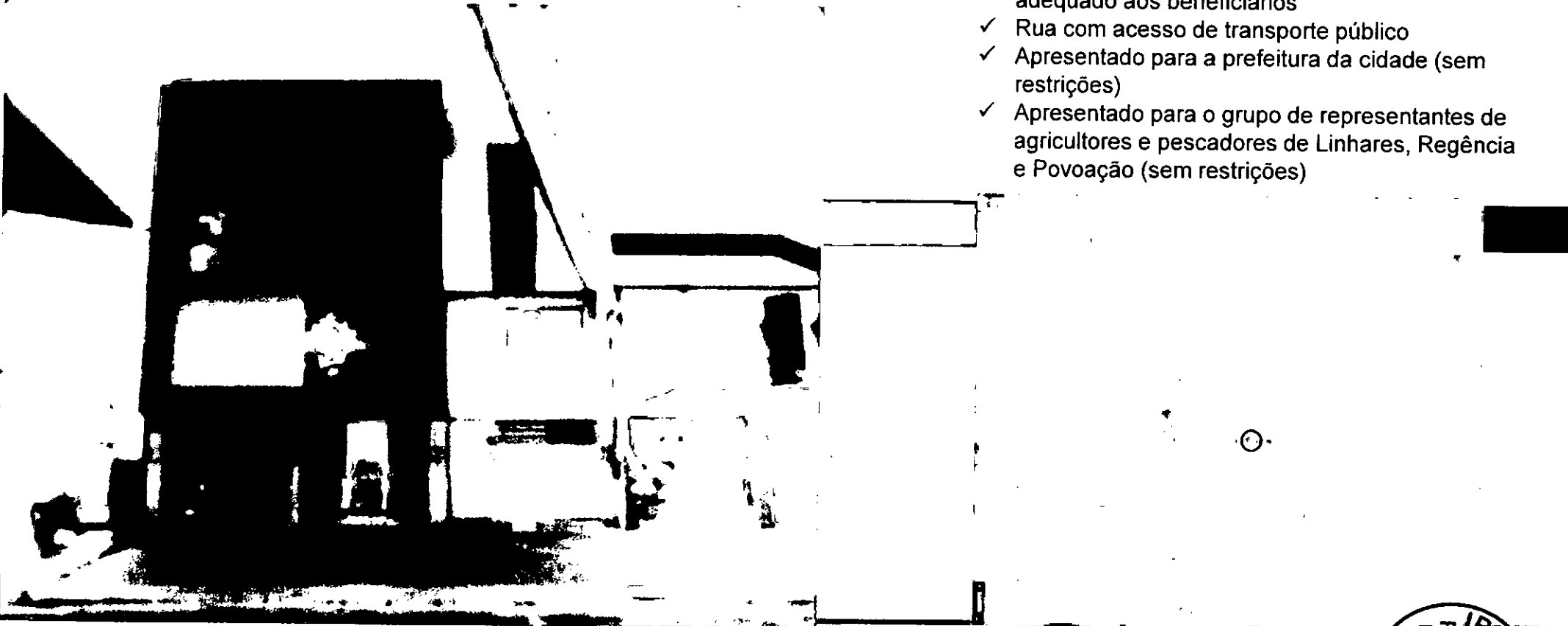


## 2. Logística dos Escritórios – LINHARES

Av. Augusto Calmon, 1356 - Centro  
Dimensão: 150 m<sup>2</sup>

### Racional de Escolha:

- ✓ Próximo a defensoria pública de Linhares
- ✓ Prédio com infra-estrutura para tratamento adequado aos beneficiários
- ✓ Rua com acesso de transporte público
- ✓ Apresentado para a prefeitura da cidade (sem restrições)
- ✓ Apresentado para o grupo de representantes de agricultores e pescadores de Linhares, Regência e Povoação (sem restrições)



EM BRANCO



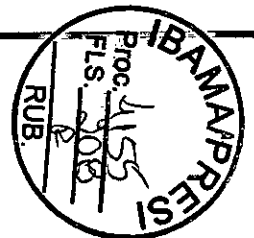


---

# Estratégia de Construção e Validação da

---

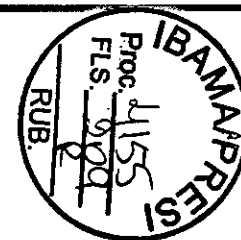
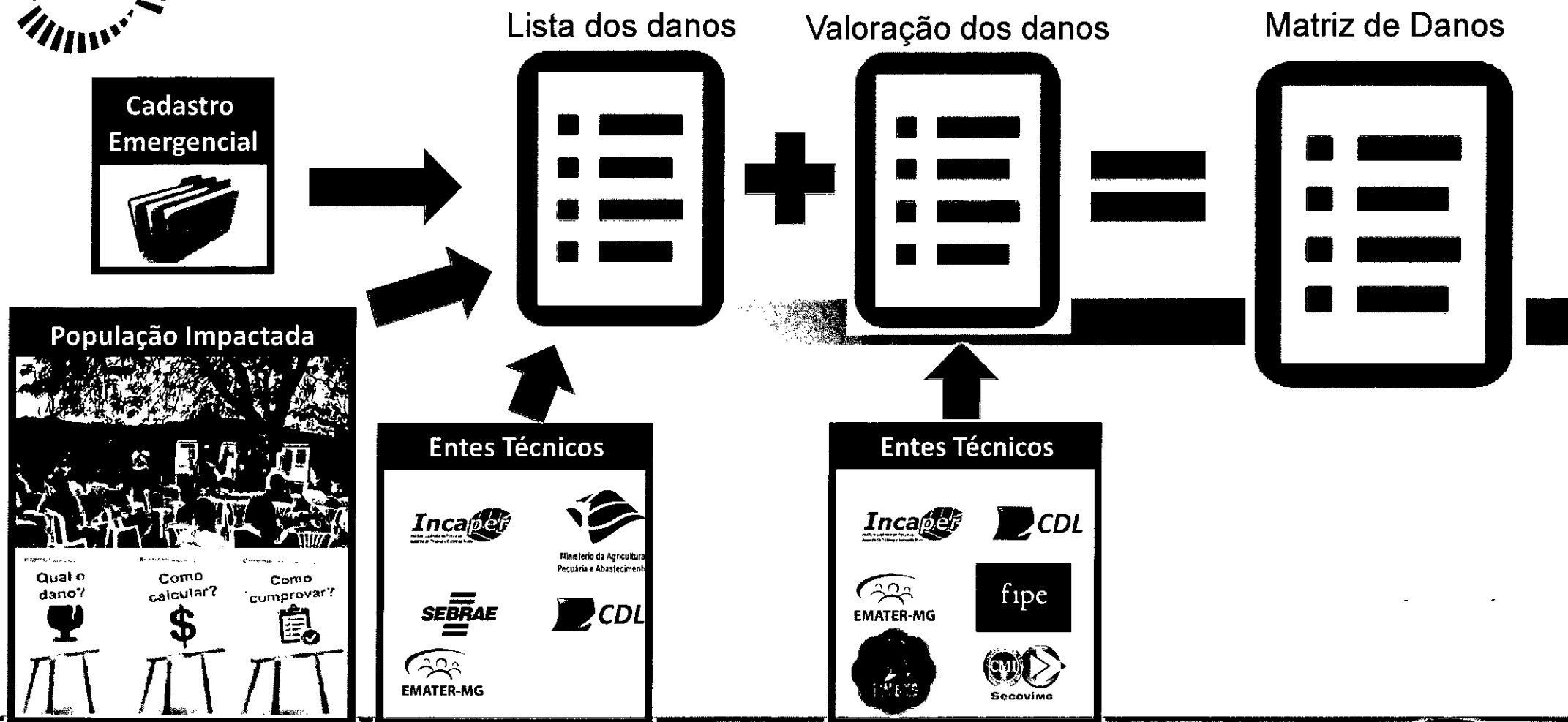
# Matriz de Danos







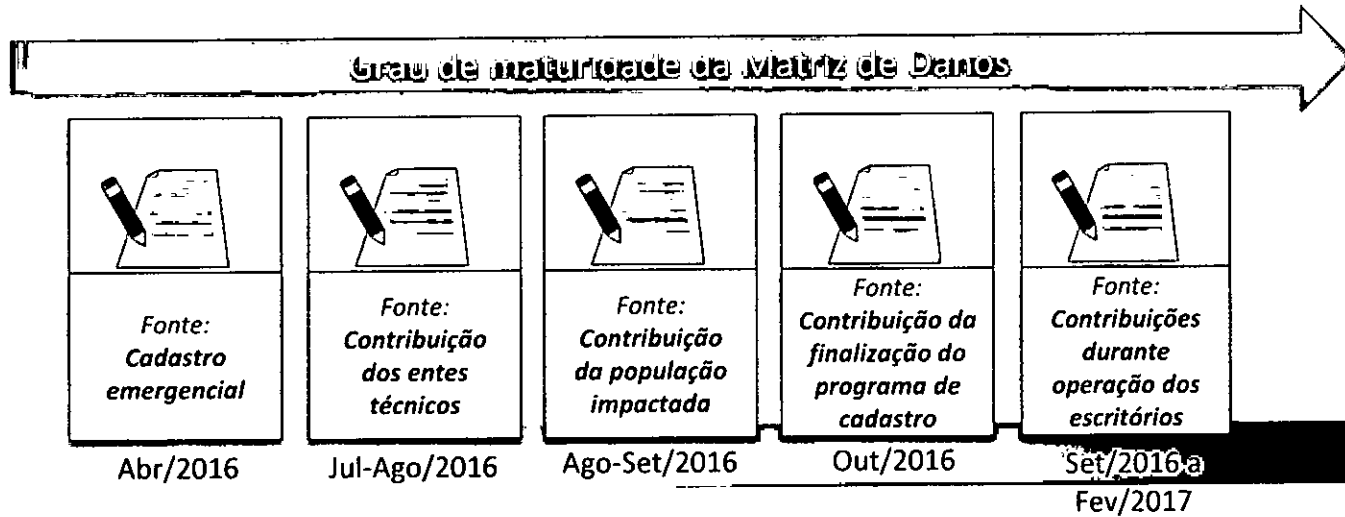
## 2. Matriz de Danos – Estratégia de Construção e Validação



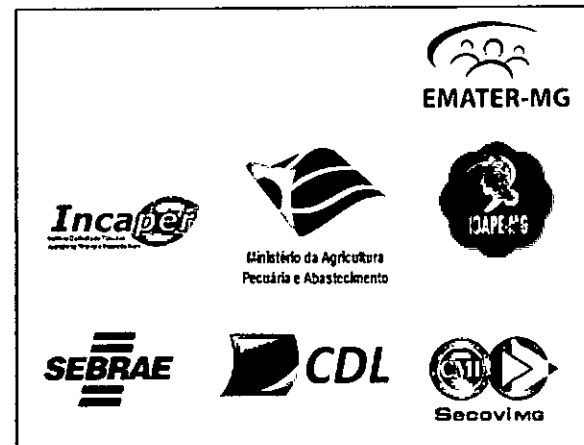
EM BRANCO



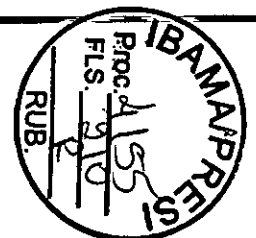
# 1. Matriz de Danos – Estratégia de Construção e Validação



Participação popular na construção da lista de danos



Alguns dos principais entes técnicos consultados



EM BRANCO





## Matriz de Danos

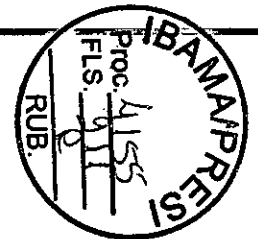
---

### 1) Interferência em Bens Privados da Zona Urbana

- Perda total de imóvel como local primário de moradia
- Perda total de imóvel não utilizado como local primário de moradia
- Reparo de imóvel parcialmente danificado
- Indisponibilidade de quintal
- Terras urbanas afetadas
- Danos a móveis, utensílios domésticos e bens pessoais
- Perda total de veículos (carros, veículos de trabalho, caminhões e motocicletas)
- Reparo de veículos (carros, veículos de trabalho, caminhões e motocicletas)
- Danos morais por deslocamento temporário e perda de bens pessoais
- Danos morais por perda do imóvel e bens pessoais

### 2) Interferência em Bens Privados da Zona Rural

- Perda total de imóvel
- Reconstrução de imóvel perdido
- Imóveis parcialmente afetados
- Indisponibilidade no uso da terra
- Danos a móveis, utensílios e bens pessoais
- Perda total de veículos (carros, caminhonetes, caminhões e motocicletas)
- Reparo de veículos (carros, caminhonetes, caminhões e motocicletas)
- Dano moral por deslocamento temporário
- Dano moral por perda do imóvel e bens pessoais
- Paralisação de atividades agrícolas, agropecuárias e de piscicultura
- Perda de animais
- Reparo de equipamento de pesca e lucro cessante



EM BRANCO





## Matriz de Danos

---

### 3) Interferência no trabalho e renda de pessoa física

- Perda de renda por consequência direta do evento (exceto se coberto por outro grupo)

### 4) Interrupção do abastecimento de água potável

- Danos morais para famílias nas cidades que sofreram a interrupção de abastecimento de água por mais que 24 horas

### 5) Fatalidades ou desaparecimentos

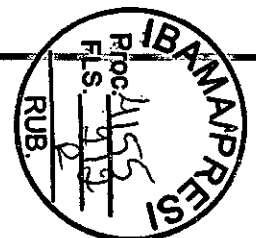
- Danos às famílias que perderam parentes
- Danos morais para membros familiares diretos e indiretos que perderam parentes

### 6) Incapacidade ou lesão corporal

- Incapacidade total e incapacidade de trabalhar
- Incapacidade parcial e incapacidade de trabalhar
- Indenização por lesão corporal

### 7) Cadeia de pesca

- Perda da atividade econômica e perda de remuneração
- Perda de equipamento de trabalho



EM BRANCO





## Matriz de Danos

---

### 8) Areeiros, garimpeiros e Mergulhadores

- Paralisação da atividade econômica e perda de remuneração
- Perda de equipamento de trabalho

### 9) Lavadeiras

- Paralisação da atividade econômica e perda de remuneração
- Perda de equipamento de trabalho

### 10) Balseiros, barqueiros e boteiros

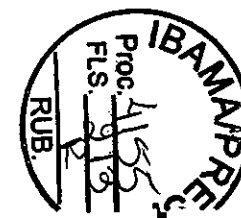
- Paralisação da atividade econômica e perda de remuneração
- Perda de equipamento de trabalho

### 11) Empresários individuais, micro e pequenas empresas

- Diminuição da atividade econômica como consequência direta do evento
- Perda de estoques
- Aumento de encargos trabalhistas causados pelo evento
- Aumento dos custos operacionais
- Outros danos relacionados a perda de bens

### 12) Saúde física e mental

- Gastos com tratamento médico e medicação
  - Piora na condição médica
  - Desenvolvimento de doenças
- 





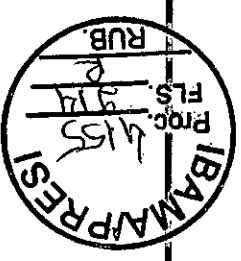


---

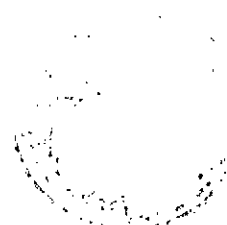
# Cronograma

---

# Integrado



EM BRANCO





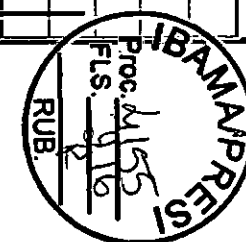
EM BRANCO





# Cronograma Integrado Cadastramento – Indenizações

MUNICÍPIO	PROGRAMA	INÍCIO (previsto)	TÉRMINO (previsto)	2016				2017					
				JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG		
	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Itingo D'agua	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Bom Jesus do Galho	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Caratinga	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Ipatinga	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Santana do Paraíso	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Ipaba	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Sugrã	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Uelo Oriente	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Naque	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Sobrália	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										
Periquito	Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	6/7/17										
	Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17										



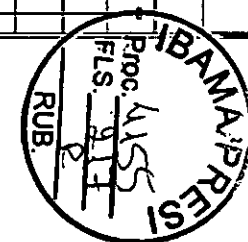
EM BRANCO



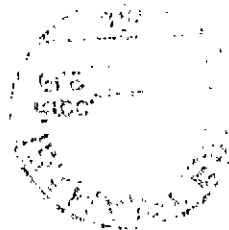


# Cronograma Integrado Cadastramento – Indenizações

UNIDADE	INÍCIO (Prazo Previsto)	TÉRMINO (Prazo Previsto)	2016				2017						
			JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG			
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Fernandes Tourinho	22/10/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Alpercata	22/10/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Governador Valadares	10/8/16	30/8/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	10/8/16	28/4/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	21/9/16	30/8/17											
Gallécia	22/8/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Tumiritinga	10/8/16	30/8/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	10/8/16	28/4/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	17/1/17	30/10/17											
Conselheiro Pena	22/8/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Resplendor	22/8/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Itaeta	22/8/16	6/7/17											
Programa de levantamento e de cadastro dos IMPACTADOS	22/8/16	2/3/17											
Programa de Ressarcimento e de Indenizações	22/12/16	6/7/17											
Almoxás	10/8/16	30/8/17											



EM BRANCO







Proc  
05

**SAMARCO**



DESENVOLVIMENTO COM ENVOLVIMENTO

**DIGITALIZADO NO IBAMA**

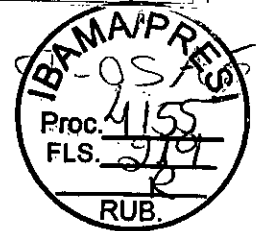
Belo Horizonte, 02 de setembro de 2016

**AO I. COMITÊ INTERFEDERATIVO**  
**A.C: ILMA. SRA. SUELY MARA VAZ GUIMARÃES DE ARAÚJO**  
**PRESIDENTE DO COMITÊ INTERFEDERATIVO**

MMA/IBAMA/SEDE - PROTOCOLO	
Documento - Tipo:	CA
Nº. 02001. 016	261 / 2016-32
Recebido em:	2/9/2016
<i>Rayana</i>	
Assinatura	

SAS, Qd. 05, Lote 05, BL. "H", 1º Andar  
Brasília – DF – CEP: 70070-000

*Destinado a*



**REF.:** *Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta – Encaminhamento evidências de execução do Programa de Gerenciamento dos Programas Socioeconômicos (Cláusula 144)*

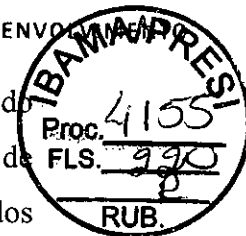
Prezada Senhora Presidente do Comitê Interfederativo,

A **SAMARCO MINERAÇÃO S.A.** ("**SAMARCO**"), pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima fechada, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 16.628.281/0001-61, com sede na Rua Paraíba, nº 1.122, 9º, 10º, 13º e 19º andares, Bairro Funcionários, Belo Horizonte/MG, CEP 30.130-918, vem, respeitosamente, expor o quanto segue.

Fazemos referência ao *Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta*, firmado em 2 de março de 2016, no âmbito do Processo nº 0069758-61.2015.4.01.3400 ("**Acordo**"), o qual vem sendo cumprido pela Samarco Mineração S.A. ("**SAMARCO**") até que a Fundação de direito privado ("**Fundação**"), recentemente constituída, assumia completamente a execução dos programas previstos no Acordo.

No âmbito do Acordo, mais especificamente nos termos de sua Cláusula 144, a Fundação assumiu o compromisso executar as obrigações previstas no *Programa de Gerenciamento dos Programas Socioeconômicos*, que determina o início, em até 6 (seis) meses a partir da assinatura do Acordo, do gerenciamento, monitoramento e avaliação dos Programas Socioeconômicos previstos no Acordo.

EMBRANCO



Dessa forma, em cumprimento à obrigação prevista no âmbito da Cláusula 144 do Acordo, a SAMARCO apresenta, para apreciação de V. Sas, (i) o Manual de Gestão de Programas e seus anexos, (ii) o *Master Plan* dos Programas, (iii) Plano de Execução dos Programas para os próximos 03 (três) anos, e (iv) Relatório Mensal referente ao mês de Julho de 2016.

O Manual de Gestão de Programas possui como objetivos: (i) dar suporte à gestão e implementação dos programas e projetos da Fundação de forma a atender seus objetivos de forma segura, previsível, eficiente e efetiva; (ii) descrever a forma de conduzir os programas e projetos da Fundação de acordo com as melhores práticas de mercado; e (iii) promover a melhoria contínua desse processo de gestão através da incorporação de lições aprendidas.

Para alcançar os seus objetivos, o referido documento desenvolve modelo integrado de gestão de programas, regras de governança para aprovação de programas e projetos, metodologias para desenvolvimento e implementação de programas e projetos, e monitoramento e análise crítica dos processos.

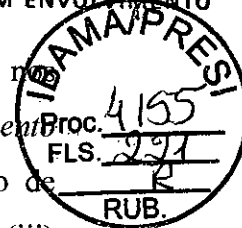
O *Master Plan*, por sua vez, terá papel fundamental para assegurar a gestão integrada dos programas e projetos sob a responsabilidade da Fundação, uma vez que integra todos os programas, projetos e processos em uma mesma base de cronograma. Assim, as interdependências e interfaces existentes entre eles são identificadas e traduzidas nos cronogramas permitindo um planejamento mais realista com relação aos prazos de execução e recursos a serem utilizados. O documento em questão será atualizado semanalmente, a partir das informações de avanço físico e financeiro dos projetos e do desempenho dos processos.

O *Plano de Execução dos Programas para os próximos 03 (três) anos* (“**P3**”), que já foi protocolado perante este I. Comitê em 29 de agosto de 2016, apresenta o planejamento inicial dos programas que serão conduzidos pela Fundação com o intuito de recuperar, mitigar, remediar e reparar, os impactos causados pelo rompimento da barragem de Fundão em Mariana/MG, em 05 de novembro de 2015.

EMBRANC



A metodologia utilizada para implementação dos programas é baseada nos conceitos da 5ª edição do *Guia PMBOK* e da 3ª edição do *Padrão para Gerenciamento de Programas do PMI*<sup>1</sup>, além de considerar a existência de três fases no ciclo de implementação dos programas, quais sejam: (i) definição; (ii) execução; e (iii) encerramento.



Além disso, a SAMARCO apresenta o relatório mensal referente ao mês de Julho, com o mapeamento de todos os programas socioeconômicos, as respectivas ações que estão sendo adotadas para o seu cumprimento, as ações que devem ser adotadas no mês seguinte, os orçamentos e o *status* de cumprimento.

Diante do exposto e com base na documentação técnica ora apresentada, a SAMARCO entende ter prestado as informações em conformidade com as obrigações impostas pela Cláusula 144 do Acordo, mais especificamente em seu Parágrafo Segundo, que impõe o prazo de 06 (seis) meses da assinatura do Acordo para início da execução do referido programa.

A SAMARCO mantém-se à disposição para esclarecer quaisquer informações adicionais. Renovando nossos protestos de estima e consideração, subscrevemos a presente.

Atenciosamente,

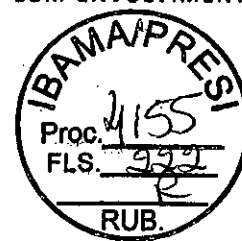
SAMARCO MINERAÇÃO S.A.

LEANDRO RIBEIRO LEMOS PELIZ

OAB/DF 35.932

<sup>1</sup> PMI: Project Management Institute é uma das maiores associações do mundo com o objetivo de reunir profissionais da área de gerenciamento de projetos para trocarem experiências e conhecimentos, identificar e reunir boas práticas nesta área, estabelecer uma ética na profissão e certificar profissionais da área.

EMBRAND

**LISTA DE DOCUMENTOS ANEXOS**

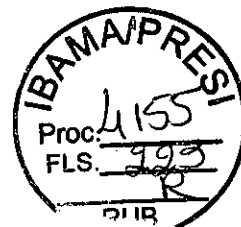
*Documento 1 - Manual de Gestão de Programas e seus anexos*

*Documento 2 - Master Plan dos Programas*

*Documento 3 - Plano de Execução dos Programas para os próximos 03 (três) anos*

*Documento 4 - Relatório Mensal referente ao mês de Julho de 2016*

EMBRANCO



# MANUAL DE GESTÃO DE PROGRAMAS

---



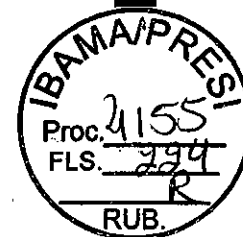
Responsável: Carlos Cenachi

Revisão: 00

Belo Horizonte, 29 de agosto de 2016

EMBRAND

EMBRAND



## CONTEÚDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivo .....	1
1.2	Escopo.....	1
1.3	Aplicação.....	1
<b>2</b>	<b>MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA .....</b>	<b>2</b>
2.1	Estratégia e planejamento.....	2
2.2	Plano diretor (Master Plan) .....	3
2.3	Plano de investimentos .....	3
2.3.1	Estruturação .....	4
2.3.2	Plano de três anos .....	4
2.3.3	Orçamento .....	4
2.4	Governança.....	5
2.4.1	Estrutura de governança .....	5
2.4.2	Fluxo de aprovação dos programas .....	6
2.4.3	Fluxo de aprovação dos projetos .....	7
2.5	Gestão do portfólio.....	8
2.5.1	Definição do portfólio .....	8
2.5.2	Priorização dos programas.....	9
2.6	Gestão dos programas.....	10
2.6.1	Definição do programa.....	11
2.6.2	Execução do programa.....	12
2.6.3	Encerramento do programa.....	12
2.7	Gestão de projetos .....	13
2.7.1	Fase 1 - Avaliação de Alternativas.....	14
2.7.2	Fase 2 - Definição de Escopo .....	14
2.7.3	Fase 3 - Planejamento da Execução .....	14
2.7.4	Execução.....	15
2.7.5	Encerramento.....	15
2.8	Monitoramento e análise crítica .....	16
2.1.1	Fóruns de gestão .....	16
2.1.2	Indicadores.....	17
2.1.1	Sistema de Informação.....	18
2.9	Processos transversais.....	19
2.9.1	Gestão de riscos .....	19
2.9.2	Compliance.....	19
2.9.3	Gestão de stakeholders & comunicação .....	19
2.9.4	Gestão de Custos.....	19
2.9.5	Suprimentos .....	20
2.9.6	Segurança, Saúde e Meio Ambiente .....	20
2.9.7	Recursos Humanos .....	20
2.9.8	Gestão da qualidade.....	21
2.9.9	Gestão de documentos .....	21
2.9.10	Auditorias .....	21
<b>3</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>23</b>

EM BRANCO

## 1. INTRODUÇÃO

A Fundação foi constituída para gerir e executar todas as medidas previstas nos programas socioeconômicos e socioambientais definidos no Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (Acordo). O Acordo tem por intuito recuperar, mitigar, remediar e reparar, inclusive através de indenização, os impactos causados pelo rompimento da barragem de Fundão ocorrido em 5 de novembro de 2015. O cumprimento e execução dessas medidas será fiscalizado e acompanhado conforme governança estabelecida no acordo.

Para assegurar o atendimento aos objetivos dos programas e a todas as cláusulas do Acordo foi estabelecido um modelo integrado de gestão, que tem como finalidade definir as políticas, processos e controles para estruturação, definição, implementação e avaliação dos programas e projetos a serem implementados pela Fundação.

### 1.1 Objetivo

O objetivo geral do presente Manual é:

- Dar suporte à gestão e implementação dos programas e projetos da Fundação de forma a atender seus objetivos de forma segura, previsível, eficiente e efetiva.
- Descrever a forma de condução dos programas e projetos da Fundação segundo as melhores práticas de mercado.
- Promover melhoria contínua desse processo de gestão através da incorporação das lições aprendidas.

Esse Manual foi concebido para facilitar o cumprimento dos requisitos de definição e desenvolvimento dos projetos, descrevendo os processos e disponibilizando ferramentas para contribuir na entrega de projetos de sucesso.

### 1.2 Escopo

Este manual cobre os seguintes tópicos:

- Modelo Integrado de Gestão de Programa para a Fundação
- Regras de Governança para Aprovação de Programas e Projetos
- Metodologia para Desenvolvimento e Implementação de Programas e Projetos
- Monitoramento e Análise Crítica dos Processos

### 1.3 Aplicação

As definições e instruções deste manual se aplicam a todos os projetos do portfólio da Fundação.

EMBRANCO

## 2 MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

O modelo no qual se apoia o sistema de gestão da Fundação (Figura 1) pressupõe a utilização de ferramentas de planejamento de forma integrada, de modo a garantir o alinhamento do portfólio de programas aos propósitos do Acordo, a integração das expectativas das partes interessadas traduzidas em resultados esperados e metas, a execução de programas e projetos em acordo com as melhores práticas e alocação eficiente de recursos humanos e financeiros.

A execução e os resultados dos programas e projetos são monitorados através de indicadores de desempenho em rituais de gestão, nos quais, os desvios identificados são analisados e tratados, visando o atendimento às expectativas das partes interessadas. Nesse sentido, alguns processos críticos suportam o modelo integrado de gestão.

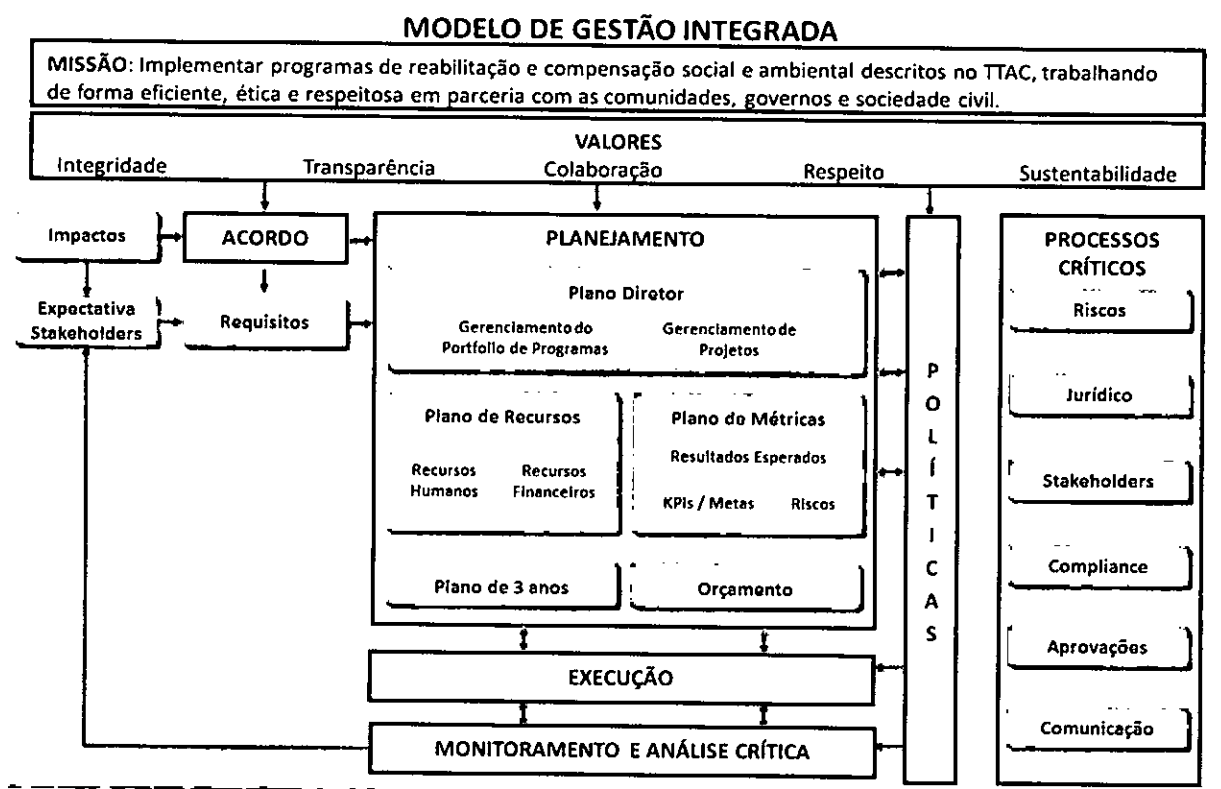


Figura 1 – Modelo de gestão integrada

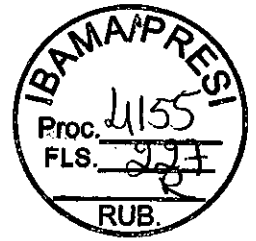
O modelo de gestão integrada da Fundação foi estabelecido em acordo com as cláusulas 144 e 184 do Acordo, uma vez que estabelece os processos de gestão, monitoramento e avaliação, incluindo sistemas de informação, banco de dados, definição de indicadores em conformidade com os mecanismos e processos de governança estabelecidos no acordo.

### 2.1 Estratégia e planejamento

A Fundação Renova é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada para gerir e executar as medidas previstas nos programas socioeconômicos e socioambientais definidos no Termo de Transação de Ajustamento de Conduta, celebrado em 02 de março de 2016, entre a União, os estados de Minas Gerais e Espírito Santo e entidades Governamentais<sup>1</sup>, com a Samarco Mineração S/A e suas acionistas Vale S.A. e BHP Billiton Brasil Ltda.

EMBRAND

Ela foi constituída em 30 de junho de 2016, iniciando suas atividades em 02 de agosto de 2016. A figura abaixo mostra a Visão, Missão, Objetivos e valores definidos para a Fundação.



<p><b>VISÃO</b></p> <p>Como uma parceira confiável, a Fundação capacita e apoia as comunidades afetadas para reconstruir suas vidas e meios de subsistência. Restaura e aumenta os valores ambientais da bacia do Rio Doce e seus afluentes, bem como suas comunidades vizinhas, ao mesmo tempo em que demonstra elevados padrões de transparência, integridade e responsabilidade</p>
<p><b>MISSÃO</b></p> <p>Implementar programas de reabilitação e compensação social e ambiental descritos no Acordo, trabalhando de forma eficiente, ética e respeitosa em parceria com as comunidades, governos e sociedade civil.</p>
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fundamentar a conceituação dos programas socioambientais e socioeconômicos em estudos com embasamento científico e engajamento</li><li>• Implementar, monitorar e comunicar ações socioeconômicas e ambientais focadas em reparar e recuperar danos resultantes do acidente</li><li>• Indenizar quando as ações de reparação ou mitigação não forem suficientes ou viáveis</li><li>• Desenvolver e implementar projetos de boa fé que estejam alinhados com as necessidades e expectativas do poder público e das comunidades.</li></ul>
<p><b>VALORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integridade, transparência, colaboração, respeito, sustentabilidade</li></ul>

Figura 2 – Visão, Missão, Objetivos e Valores da Fundação

## 2.2 Plano diretor (*Master Plan*)

Para assegurar uma gestão integrada dos programas e projetos que compõe o portfólio da Fundação, foi estabelecido como instrumento de gestão do portfólio o *Master Plan*, que integra todos os programas, projetos e processos em uma mesma base de cronograma. Dessa forma, as interdependências e interfaces entre eles são identificadas e traduzidas nos cronogramas, permitindo um planejamento mais realista com relação aos prazos de execução e recursos a serem utilizados.

O *Master Plan* deve ser atualizado semanalmente a partir das informações de avanço físico e financeiro dos projetos e do desempenho dos processos.

## 2.3 Plano de investimentos

O plano de investimentos fornece uma base sólida para o planejamento, desdobramento e controle dos recursos humanos e financeiros. O plano utiliza modelos e simulações que melhoram a avaliação de riscos, levando assim, à otimização das tomadas de decisão.

O sistema de gestão deve conter mecanismos de controle interno para resguardar a Fundação em relação aos riscos e ineficiências da alocação dos recursos, dentre eles, as políticas e o processo de priorização de programas.

EMBRANC

### 2.3.1 Estruturação

A estrutura analítica de custos permite identificar como as despesas devem ser alocadas, a depender de sua classificação no portfólio de programas. A Tabela 1 demonstra como essa estrutura está organizada.

Por exemplo, o código **PG-RE-E-08-EX-0046-02** significa que se trata de despesa de um projeto de programa reparatório, do eixo socioeconômico, especificamente o programa 08, que está em fase de execução, e do projeto 0046, que está na fase 2.

Os custos de cada programa devem ser detalhados em requisitos, atividades e ações necessárias, de acordo com a definição do escopo, e decomposto em termos de suas variáveis de custo unitário para viabilizar análises integradas baseadas em simulação.

A medida que os programas evoluírem e atingirem um nível mais elevado de maturidade, a decomposição dos custos deve ser reavaliada para aprofundamento do nível de detalhamento e possível inserção de novas variáveis.

N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7
Programas	Natureza	Tema	Código do Programa	Fase do Programa	Código do projeto	Fase do Projeto
PG	RE: Reparatório	A: Socioambiental	Sequencial: 01 à 42	DE: Definição  EX: Execução  EM: Encerramento	Sequencial: 0001 à 9999	01: Fase 1 02: Fase 2 03: Fase 3 04: Execução do projeto 05: Operação e manutenção 09: Encerramento do projeto 11: Apoio financeiro 12: Indenizações 13: Assistência aos impactados 99: Outros
PG	CP: Compensatório	E: Socioeconômico				
<b>PG</b>	<b>RE</b>	<b>E</b>	<b>8</b>	<b>EX</b>	<b>0046</b>	<b>02</b>

Tabela 1 – Padrão de nomenclatura da estrutura analítica de custos

### 2.3.2 Plano de três anos

As recomendações do processo de priorização dos programas devem orientar o planejamento de médio prazo, que deverá ser conduzido a cada três anos.

Mantendo a aderência aos critérios de priorização, como apresentados na seção 2.5.2 - Priorização dos programas, deve-se otimizar o desembolso total, através de simulações de alterações nos perfis das curvas de desembolso dos programas e projetos. As simulações devem partir de premissas associadas a riscos, estimativas de custo, ritmo de execução e outros fatores.

O plano deve considerar a escritura pública de constituição da Fundação, todos os requisitos financeiros do Acordo e apresentar alocação anual de recursos financeiros e humanos coerente com os requisitos de desembolso anual de recuperação e compensação previstos no Acordo. O plano de três anos deve ser atualizado a cada ano incorporando o progresso realizado e os resultados alcançados pelos projetos e deve ser aprovado pelo Conselho Curador da Fundação e validados pelo Comitê Interfederativo.

### 2.3.3 Orçamento

O orçamento deve determinar o planejamento financeiro do primeiro ano do Plano de três anos determinando a alocação dos recursos financeiros em cada projeto, mensalmente, e as linhas de custo definidas para cada item. O processo para elaboração do orçamento está descrito no *Manual de*

EM BRANCO

Orçamentação da Samarco e deverá ser elaborado até o final de Novembro de cada ano. Da mesma forma que o Plano de três anos, o orçamento deverá ser proposto pela Diretoria Executiva, aprovado pelo Conselho Curador e validado pelo Comitê Interfederativo.

## 2.4 Governança

Para assegurar que todas as decisões gerenciais relevantes sejam tomadas de forma transparente e alinhadas à estratégia da Fundação, foi definida uma estrutura de governança que estabelece os fóruns e alçadas de aprovação em que os programas e projetos devem ser submetidos em suas diversas fases de desenvolvimento, para avaliação e definição com relação a sua continuidade, revisão e encerramento.

### 2.4.1 Estrutura de governança

A figura abaixo ilustra a estrutura de governança da Fundação definida no Acordo.

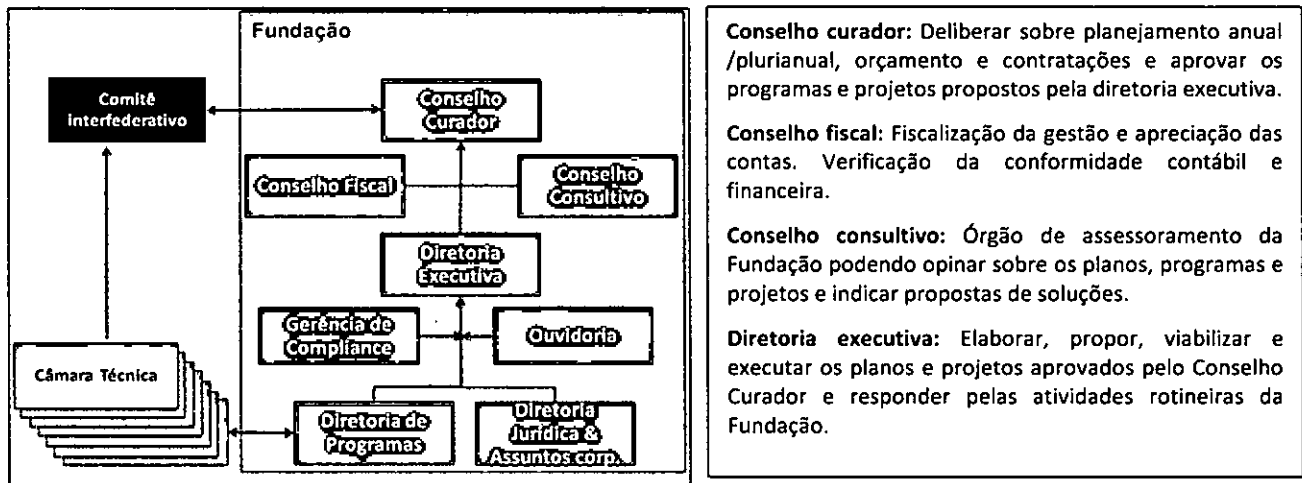


Figura 2 – Estrutura de governança da Fundação

As deliberações do Conselho Curador relativas aos planos, programas e projetos da Fundação deverão ser submetidos ao Comitê Interfederativo (CIF) para validação. A composição, as competências e vedações, bem como o funcionamento do CIF estão descritos no documento *Regimento CIF*. A tabela abaixo indica a composição e atribuições do CIF.

Composição	Atribuições
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dois (2) representantes do Ministério do Meio Ambiente;</li> <li>Dois (2) outros representantes do Governo Federal, indicados pelo Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República;</li> <li>Dois (2) representantes do Estado de Minas Gerais, indicados pelo Governador;</li> <li>Dois (2) representantes do Estado do Espírito Santo;</li> <li>Dois (2) representantes dos municípios de Minas Gerais afetados pelo Rompimento da Barragem, indicados pelo Estado de Minas Gerais;</li> <li>Um (1) representante dos municípios do Espírito Santo afetados pelo Rompimento da Barragem, indicado pelo Estado do Espírito Santo; e</li> <li>Um (1) representante do Comitê de Bacia Hidrográfica do Doce (CBH-Doce), indicado dentre os seus membros representantes do Poder Público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Orientar a FUNDAÇÃO acerca das prioridades a serem atendidas tanto na fase de elaboração quanto na fase de execução dos PROGRAMAS ;</li> <li>Definir diretrizes para elaboração e execução dos PROGRAMAS pela FUNDAÇÃO;</li> <li>Validar os planos, os PROGRAMAS e PROJETOS apresentados pela FUNDAÇÃO;</li> <li>Avaliar, acompanhar, monitorar e fiscalizar a elaboração e a execução dos planos anuais, dos PROGRAMAS e PROJETOS, indicando a necessidade de esclarecimentos, correções ou readequações nas ações desempenhadas pela FUNDAÇÃO;</li> <li>Acompanhar a execução do TTAC;</li> <li>Auxiliar a FUNDAÇÃO na interlocução com autoridades públicas;</li> <li>Submeter ao PAINEL DE ESPECIALISTAS divergência não dirimida com a FUNDAÇÃO;</li> <li>Monitorar o relacionamento entre a FUNDAÇÃO e os IMPACTADOS;</li> <li>Indicar 1 (um) representante privado para o Conselho Curador e 1 (um) representante de instituições de ensino e pesquisa ou especialistas para o Conselho Consultivo da FUNDAÇÃO.</li> </ol>

Tabela 2 – Composição e atribuições do Comitê Interfederativo

EM BRANCO

Para apoiar o trabalho do CIF foram definidas dez Câmaras Técnicas (CTs) com o objetivo de participar das discussões e definições técnicas dos programas e projetos, contribuindo com informações, expertise e soluções que atendam aos objetivos do Acordo e estejam alinhadas às expectativas da sociedade.

A relação das CTs, seu escopo e composição estão no arquivo "Governança CIF", na pasta GGP/Governança/Câmaras técnicas, da Comunidade de práticas da Fundação.

A governança de programas e projetos deve ser coordenada pela Gerência de Gestão de Portfólio da Fundação (GGP), que está subordinada ao Diretor de Programas. Esta tem por responsabilidade assegurar que, entre outras atividades, os programas e projetos cumpram os fluxos de aprovação e atendam plenamente os requisitos metodológicos. São os seguintes os ritos necessários para o cumprimento da governança:

- **Avaliação de maturidade:** Antes de submeter o programa ou projeto a um portão de aprovação, o responsável deve agendar com a GGP uma avaliação para certificar que todas as entregas atendem os requisitos metodológicos. A GGP terá o prazo de três (3) dias úteis para emitir relatório recomendando, ou não, o programa/projeto para aprovação.
- **Agendamento de portões de aprovação:** Uma vez que o programa ou projeto esteja aprovado para ser submetido a um portão de aprovação, a GGP agendará, com prazo mínimo de cinco (5) dias úteis, a reunião para avaliação do programa/projeto, convidando os representantes necessários e enviando a documentação para avaliação prévia com 48h de antecedência.
- **Realização da reunião do portão:** A GGP coordenará a reunião e emitirá ata, com as respectivas deliberações e recomendações. As atas devem ser formalmente registradas conforme orientações do setor jurídico.

Após aprovação no portão, a GGP deve assegurar a validação e aprovação nos fóruns adequados conforme estabelecido no Acordo.

#### 2.4.2 Fluxo de aprovação dos programas

A estruturação dos programas da Fundação deve seguir as etapas descritas na seção 2.6 - Gestão dos programas desse documento, que prevê portões de aprovação no final das fases de definição, planejamento e encerramento dos programas.

A Figura 4 ilustra as etapas e portões de aprovação/deliberações relacionados à definição e desenvolvimento e encerramento dos programas.

As aprovações dos portões são feitas nos fóruns de gestão estabelecidos conforme descrito no item 2.1.1 *Fóruns de Gestão*.

EM BRANCO

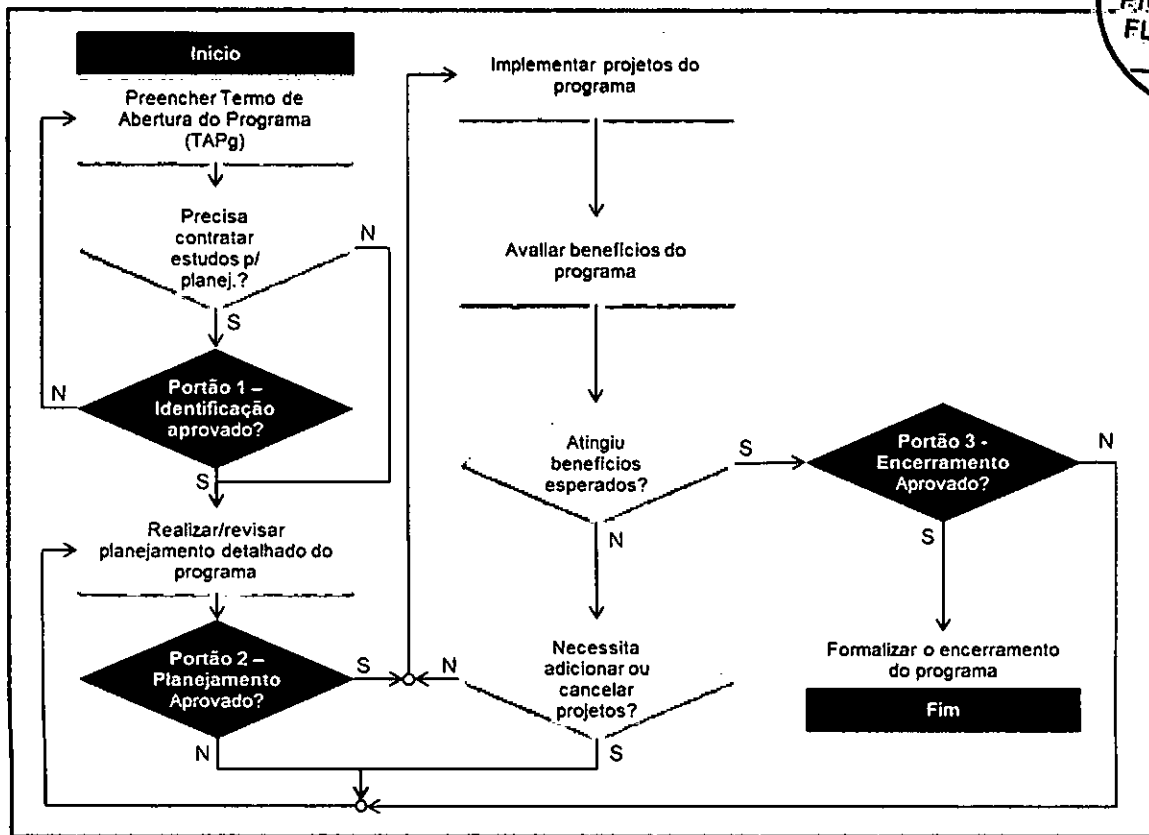


Figura 3 – Portões de aprovação dos Programas

#### 2.4.2.1 Gestão de Mudança

O cronograma mestre do programa aprovado no final da fase Definição representa uma linha de base do programa em conjunto com o Plano de Benefícios. Se, durante a execução do programa, foi identificada uma necessidade ou um benefício em fazer uma mudança no programa, então o responsável pelo programa deve executar o processo de Gestão de Mudança. Neste processo, o formulário *Gestão de Mudança* (Anexo 1) deve ser preenchido explicando a proposta de mudança, seus benefícios, riscos associados, as alternativas e uma análise de impacto. O novo planejamento deve passar pelo mesmo fluxo de aprovação da fase Definição do programa.

#### 2.4.3 Fluxo de aprovação dos projetos

Os projetos definidos nos programas devem seguir a metodologia definida nesse Manual, que prevê a utilização de portões de aprovação no final das fases de desenvolvimento e encerramento dos projetos.

A Figura 5 ilustra as etapas e portões de aprovação/deliberações relacionados à definição e desenvolvimento dos projetos.

As aprovações dos portões são feitas nos fóruns de gestão estabelecidos conforme descrito no item 2.1.1 *Fóruns de Gestão*.

EM BRANCO

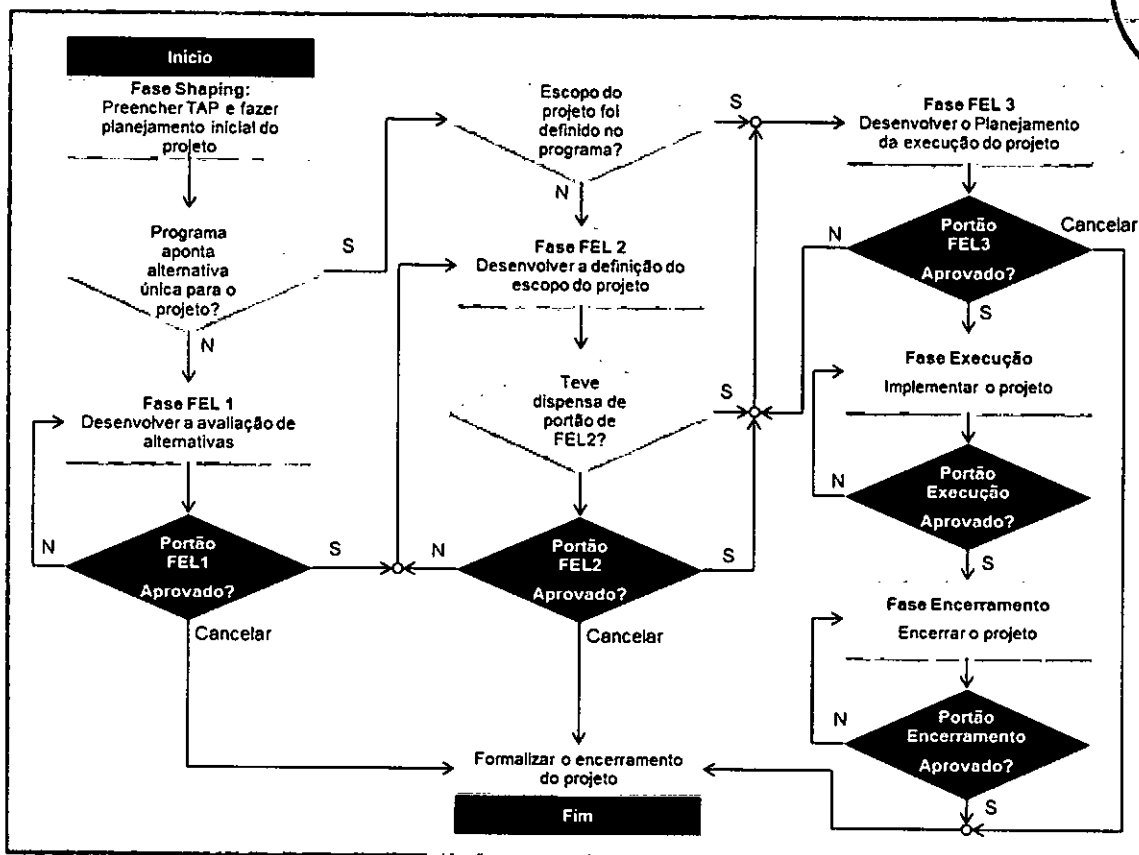


Figura 4 – Portões de aprovação dos Projetos

### 2.4.3.1 Gestão de mudança

Em caso de mudanças no escopo, funcionalidade, tempo ou custo do projeto, deve ser obtida a aprovação das mudanças, conforme descrito na instrução técnica *Gestão da Mudança*. Outras alterações de *design* que não requerem aprovação devem ser registradas a fim de recolher informações sobre lições aprendidas para o encerramento de relatório e histórico do projeto. Essas mudanças devem ser registradas em um formulário de solicitação mudança.

## 2.5 Gestão do portfólio

A gestão do portfólio tem como objetivo fornecer uma visão integrada dos projetos com relação aos recursos aplicados, seu desempenho e resultados, permitindo a avaliação da efetividade e aderência dos programas aos objetivos estabelecidos. Além disso, essa visão integrada possibilita o compartilhamento de recursos e a identificação de interdependências entre os programas e projetos.

### 2.5.1 Definição do portfólio

O portfólio possui a estrutura proposta no Acordo, sendo os programas divididos por temas, Socioeconômicos e Socioambientais, e dentro destes por eixos temáticos conforme ilustrado nas Figuras 6 e 7. O conteúdo dos programas bem como seus objetivos estão descritos no Acordo.

EM BRAND

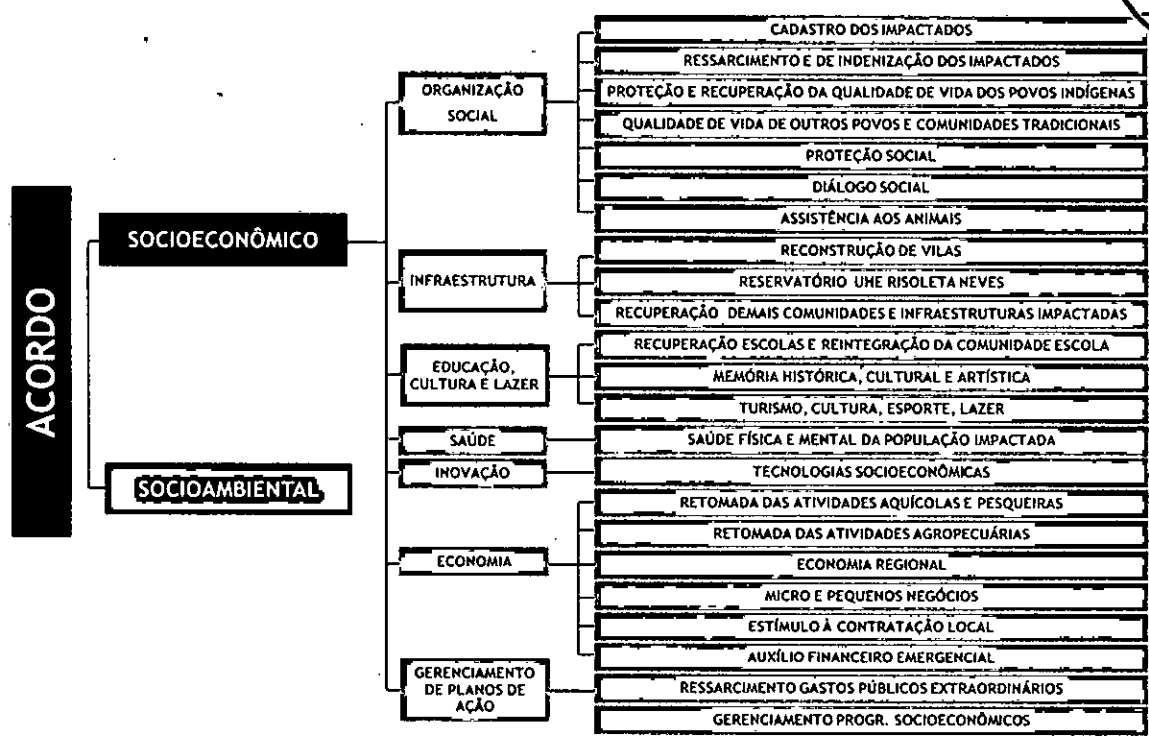


Figura 5 – Estrutura do portfólio dos programas socioeconômicos

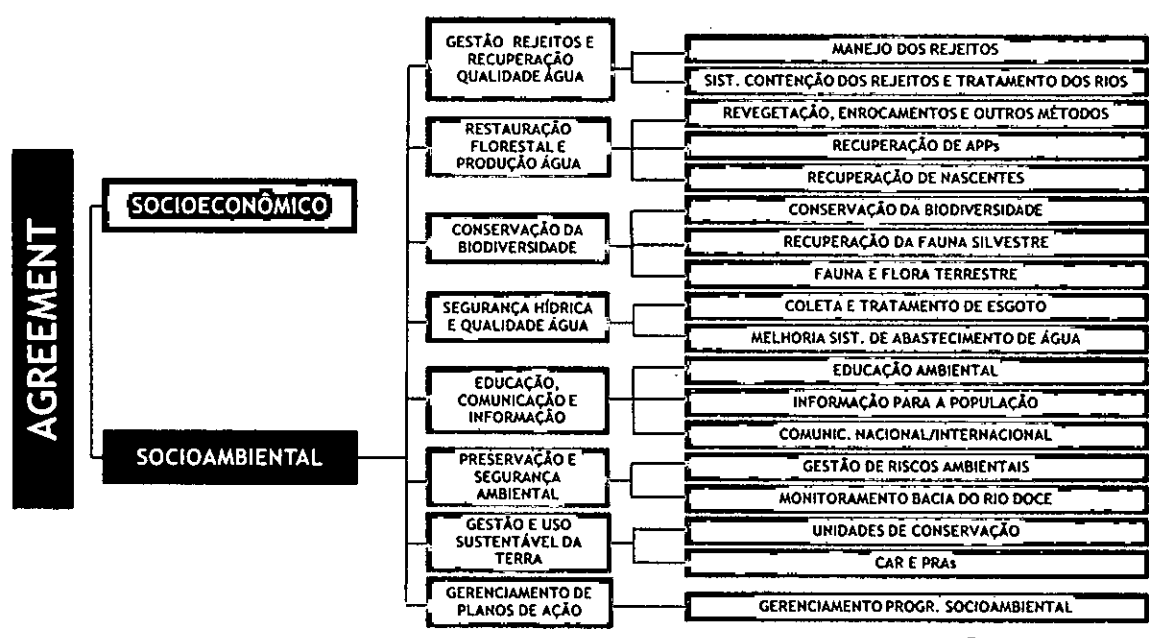


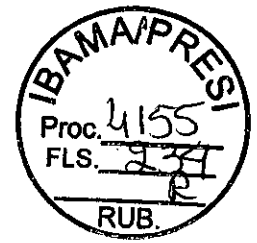
Figura 6 – Estrutura do portfólio dos programas socioambientais

2.5.2 Priorização dos programas

Um processo de priorização de programas foi criado a fim de orientar o planejamento dos programas de forma a atender às cláusulas e aos limites financeiros estabelecidos no Acordo.

Com o objetivo de implementar o processo de priorização, os líderes dos programas foram solicitados a propor o cronograma básico e estimativas de custos relacionadas a seus programas. Depois disso, especialistas endossaram as estimativas de custo e cada programa foi classificado ano a ano, de 2017 à 2030, de acordo com os seguintes critérios:

EMBRANCO



- Prioridade 1: programas com prazos estabelecidos no Acordo para o ano
- Prioridade 2: programas que têm um alto risco ou um prazo estabelecido no Acordo exigindo que o programa deva ser iniciado naquele ano em um cenário pessimista
- Prioridade 3: programas que não precisam iniciar em um determinado ano, mas trazem benefícios significativos à população
- Prioridade 4: programas que não atendem a nenhum dos critérios anteriores

## 2.6 Gestão dos programas

A gestão dos programas visa assegurar o atendimento aos objetivos estabelecidos no Acordo, dentro dos prazos estabelecidos, de forma eficiente e segura, obedecendo os requisitos definidos e atendendo às expectativas dos *stakeholders*.

A elaboração e execução dos programas devem atender aos seguintes princípios:

1. A recuperação tem como objetivo remediar, mitigar e reparar, incluindo a indenização, os impactos decorrentes do acidente, tendo como base a situação anterior.
2. As ações definidas nos programas devem conter fundamentação científica de acordo com estudos de avaliação de impacto, a serem realizados por especialistas, e devem ser mantidas relações de proporcionalidade e eficiência.
3. Transparência e engajamento com as comunidades nas discussões sobre as ações a serem implementadas.
4. Respeito aos regulamentos e políticas públicas setoriais
5. Promover o acesso da sociedade à informação, respeitando o direito de privacidade da população impactada.
6. Preferência à contratação de trabalhadores locais em relação aos demais.
7. Execução planejada e responsável, evitando ou mitigando novos impactos ou danos.
8. Cada programa ou projeto deve ser individualmente fechado quando as metas e objetivos esperados forem alcançados, através da demonstração objetiva apoiada por indicadores e dados técnicos, quando aplicáveis.

Para gestão dos programas, foi desenvolvida uma metodologia baseada na terceira edição do *Padrão para Gerenciamento de Programas* do PMI<sup>1</sup> que estabelece três fases, quais sejam: Definição, Execução e Encerramento. Todas as fases devem ser monitoradas para garantir a aderência dos programas às metas e objetivos definidos, conforme estabelecido na Seção 2.8 - Monitoramento e análise crítica Monitoramento e Análise Crítica.

A Figura abaixo demonstra o ciclo de vida dos programas e os principais resultados esperados para cada fase.

---

<sup>1</sup> *Project Management Institute* é uma das maiores associações do mundo com o objetivo de reunir profissionais da área de gerenciamento de projetos para trocarem experiências e conhecimentos, identificar e reunir boas práticas nesta área e estabelecer uma ética na profissão e certificar profissionais da área.

EMBRANCO

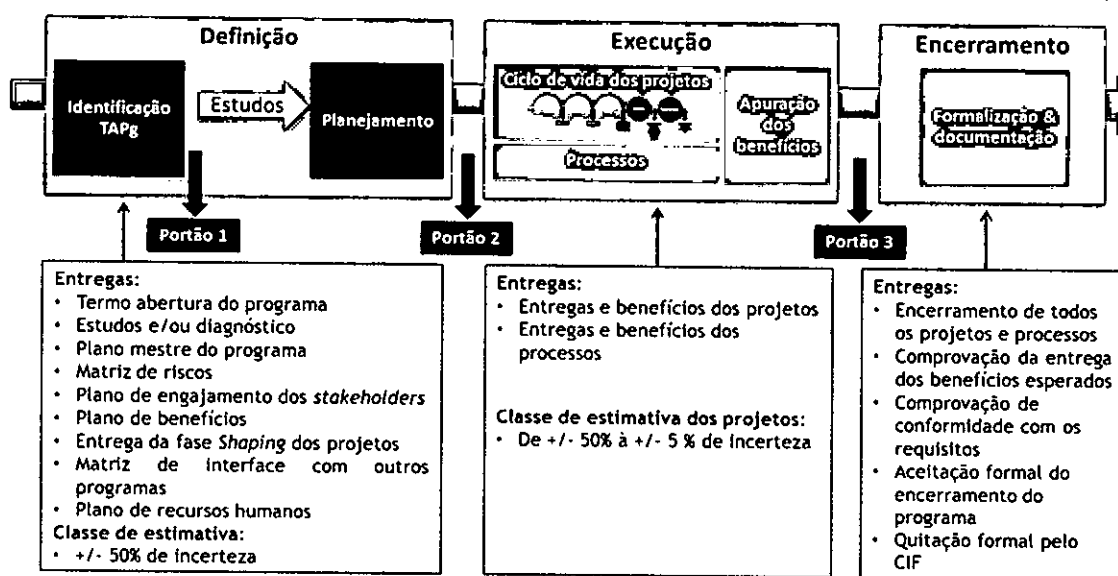


Figura 7 – Ciclo de vida de programas

## 2.6.1 Definição do programa

### 2.6.1.1 Identificação

A etapa de identificação do programa é fundamental para garantir que todas as questões relevantes necessárias para definição do escopo e dos resultados esperados estejam claramente explicitadas entre a Fundação e as partes interessadas (representadas para este fim pelo Comitê Interfederativo e pelas Câmaras Técnicas). A formalização e registro destas definições servirão como base para que os programas sejam dados por encerrados após o término de sua execução.

Esta etapa se inicia com o preenchimento do *Termo de Abertura de Programa* (Anexo 2), onde são solicitadas todas as informações relevantes para a completa compreensão e definição do programa. Dessa forma, o Termo de Abertura do Programa (TAPg) tem como função ser um registro formal das definições relativas ao programa, dos projetos que o compõe, e, o mais importante, gerar o comprometimento e a formalização de sua aceitação pelas partes interessadas. Nesta etapa também deverá ser elaborado o custo, cronograma e demais recursos necessários para finalização da fase de definição do programa, incluindo os estudos necessários e demais entregas previstas na etapa de planejamento.

Caso seja necessário a realização de estudos e/ou diagnósticos para o melhor entendimento dos impactos e definição dos requisitos, escopo e projetos que devem compor o programa, estes devem ser indicados no TAPg e levados para aprovação no portão 1. Caso não seja necessário, o programa poderá seguir direto para a fase de planejamento.

O processo de aprovação do Termo De Abertura Do Programa está descrito nesse Manual, mais especificamente na Seção 2.4.2 - Fluxo de aprovação dos programas.

### 2.6.1.2 Planejamento do programa

Após a etapa de definição, é necessário realizar o planejamento do programa com um maior detalhamento dos projetos que o compõem, indicando os prazos, custos e benefícios esperados. A partir desse planejamento, é estabelecida uma linha de base inicial do programa, que servirá de referência para o processo de monitoramento e controle.

Nesta etapa deverão ser produzidos os seguintes documentos:

EM BRANCO

1. Plano mestre do programa: documento que deve relacionar todos os projetos que compõem o programa, indicando os responsáveis, valores estimados e principais marcos dos projetos ( Anexo 3).
2. Plano de gestão de riscos: deverão ser identificados e analisados os riscos e oportunidades relacionados à implementação do programa, com a definição de controles e ações necessárias para mitigação dos riscos e/ou aproveitamento das oportunidades e os respectivos responsáveis, conforme metodologia definida pela área de gestão de riscos da Fundação (ver 2.7.1 - *Gestão de riscos*).
3. Plano de gestão de *stakeholders*: após a identificação de todos os stakeholders do programa deverá ser feita uma análise de impactos e um plano de gerenciamento e comunicação de forma a assegurar um relacionamento adequado entre todos os envolvidos. Para tanto, deverá ser preenchido o documento *Plano de Engajamento de Stakeholders* (Anexo 4).
4. Plano de benefícios: indica como os objetivos do programa serão alcançados a partir da implementação dos projetos ao longo do tempo. Os benefícios deverão ser mensuráveis e sempre que possível representado por indicadores, devendo ser preenchido o documento *Plano de Benefícios do Programa* (Anexo 5).
5. Matriz de interface entre programas: matriz que tem como finalidade relacionar todas as interfaces entre os programas de forma a identificar interdependências entre os programas e projetos, permitindo um melhor planejamento das atividades, aproveitando possíveis sinergias e evitando conflitos e/ou sobreposição (Anexo 6).
6. Plano de recursos humanos: documento que indica a necessidade de recursos humanos e permite a gestão adequada do programa na sua fase de execução (Anexo 7).

Os itens 2 e 3 deverão obter o *sign off* das respectivas áreas da Fundação. Os demais itens serão validados pela GGP. Além disso, devem ser obtidos os *sign offs* das áreas jurídica e de *compliance* do planejamento como um todo.

Todos esses documentos devem ser acompanhados e atualizados durante a fase de monitoramento dos programas.

Depois de concluído o planejamento, o programa deverá ser aprovado conforme fluxo descrito na Seção 2.4.2 - Fluxo de aprovação dos programas.

#### 2.6.2 Execução do programa

Nessa fase os projetos definidos na fase anterior do programa devem ser implementados conforme a metodologia de desenvolvimento de projetos. O acompanhamento da evolução do programa nesta fase é essencial para assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos no Acordo e avaliar os benefícios entregues pelos projetos, a fim de alcançar os objetivos do programa. O fim da fase Execução é conseguida quando todos os objetivos e requisitos definidos na fase de definição são alcançados.

#### 2.6.3 Encerramento do programa

Essa fase é de extrema relevância para o processo de gestão de programas, uma vez que é nela que se formaliza a conclusão do programa, através da validação das entregas prometidas e dos benefícios esperados, e deve ser conduzida pelo responsável pelo programa. Fazem parte dessa etapa as seguintes entregas:

1. Encerramento de todos os projetos do programa conforme descrito na Seção 2.7.5 - Encerramento.
2. Comprovação da entrega dos benefícios esperados do programa conforme estabelecido no Plano De Benefícios.

EM BRANCO

3. Comprovação do atendimento aos requisitos estabelecidos no programa.
4. Termo de Aceite formal do encerramento do programa, conforme definição da área jurídica.

Os itens 1 e 2 devem obter o *sign off* do Gerente Jurídico e do Gerente de *Compliance*, além de ser objeto de auditoria externa independente.

## 2.7 Gestão de projetos

Com o objetivo de atender de abranger a diversidade de tipos de projetos presentes no escopo da Fundação, é fundamental que os mesmos se enquadrem em uma metodologia de gestão de projetos, que descreva a maturidade esperada dos projetos nas fases prévias à aprovação do investimento, bem como diretrizes para as fases de execução e encerramento.

A metodologia de gestão de projetos selecionada para nortear a condução dos projetos da Fundação é baseada na Metodologia *Front-End-Loading* (FEL) e da quinta edição do guia *PMBOK*<sup>2</sup>, com portões de aprovação no término das três fases prévias à aprovação do projeto, denominadas:

- Fase 1 - Avaliação de Alternativas
- Fase 2 - Definição de Escopo
- Fase 3 - Planejamento da Execução

A figura abaixo mostra o ciclo de vida de projetos da Fundação:

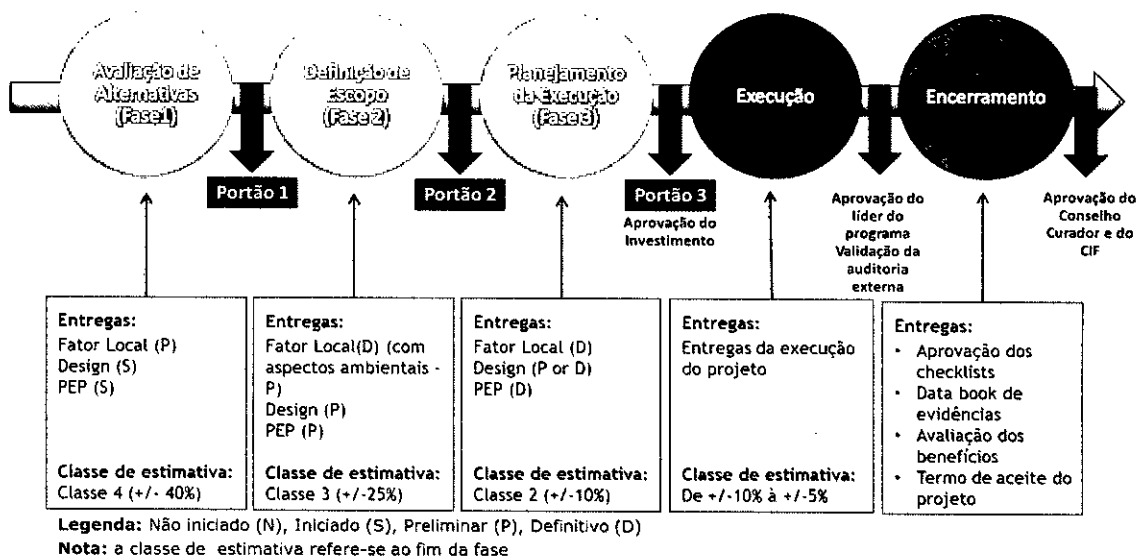


Figura 8 – Ciclo de vida dos projetos

Durante as fases prévias à aprovação da execução do projeto, a equipe do projeto deverá desenvolver e agregar maturidade aos projetos, em três frentes:

1. Fatores Locais: desenvolver as atividades necessárias à definição dos aspectos ambientais, locais, sociais, fundiários, jurídicos, de *compliance* e corporativos.
2. Design: desenvolver estudos, *trade-offs* de alternativas, estudos e engenharia conceitual, engenharia básica e práticas agregadoras de valor (VIPs), com o objetivo de delimitar e definir o escopo do projeto.

<sup>2</sup> *Project Management Body of Knowledge* é um guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos de autoria do Project Management Institute (PMI), uma das maiores associações do mundo com o objetivo de reunir profissionais da área de gerenciamento de projetos para trocarem experiências e conhecimentos, identificar e reunir boas práticas nesta área e estabelecer uma ética na profissão e certificar profissionais da área.

EMBRAND

3. Plano de Execução do Projeto (PEP): desenvolver atividades referentes aos processos de gerenciamento de projetos, nas diversas áreas de conhecimento, tais como: integração, comunicação, escopo, tempo, custos, suprimentos, riscos, recursos humanos e segurança. Nessa frente, é esperado que ao longo das fases de FEL, a equipe do projeto realize as estimativas necessárias para subsidiar as tomadas de decisão.

A identificação do projeto e, conseqüentemente, sua inclusão no portfólio é feita através do preenchimento do *Sumário Executivo do Projeto* (Anexo 8). Esse documento descreve todos os aspectos do projeto que devem ser analisados no portão de aprovação e deve ser atualizado ao longo do ciclo de vida do projeto, sendo a principal referência para os portões de aprovação. As atualizações das informações serão feitas a partir da evolução dos estudos e definições das diversas fases de planejamento conforme descritas nos itens a seguir.

#### 2.7.1 Fase 1 - Avaliação de Alternativas

A Fase de Avaliação de Alternativas, Fase 1, é necessária quando os estudos que definiram os requisitos, a abrangência e o escopo do programa foram insuficientes para delimitar a alternativa de projeto que deverá ser implementada para atender aos objetivos do programa. Desta forma, far-se-á necessário o desenvolvimento de estudos complementares, *trade-offs* e avaliações em âmbitos sociais, ambientais, econômicos, dentre outros, para eliminação de alternativas com altos riscos e falhas fatais que inviabilizem o atingimento dos objetivos do negócio antes mesmo dessas alternativas se tornarem projetos.

Portanto, ao término desta fase, a equipe do projeto deve definir a alternativa de projeto selecionada para atender os objetivos do programa. Devem também ser identificados os estudos, a engenharia e os *trade-offs* a serem realizados na Fase 2 para definir o escopo do projeto.

#### 2.7.2 Fase 2 - Definição de Escopo

Na Fase de Definição de Escopo, Fase 2, a equipe do projeto deverá concluir os *trade-offs* para definição da alternativa de implementação do projeto que seja mais compatível com os objetivos do programa (caso essa fase tenha se iniciado com mais de uma alternativa de projeto), desenvolver os estudos e engenharia necessários para a definição de escopo do projeto a ser implantado, aprofundar o entendimento dos fatores locais e desenvolver um Plano de Execução de Projeto preliminar, necessários para otimização da alternativa selecionada, com foco em ganhos de competitividade, ganhos em prazo, custos, mitigação de ameaças, maximização de oportunidades, entre outros.

Importante ressaltar que essa é a de maior influência nos drivers de projeto relacionados a tempo e custos, uma vez que a partir do escopo definido e aprovado, espera-se que o projeto não passe por mudanças significativas.

Os projetos que tiveram estudos realizados na Fase de Definição do programa, além da alternativa de projeto a ser implementada e escopo do projeto aprovados no portão de Definição do programa, ficam dispensados de desenvolver essa fase, devendo seguir diretamente para a Fase de Planejamento da Execução (Fase 3).

#### 2.7.3 Fase 3 - Planejamento da Execução

Na Fase de Planejamento da Execução, ou Fase 3, a equipe do projeto deverá desenvolver os estudos e engenharia necessários para garantir a previsibilidade de prazo e custos do projeto, uma vez que essa fase tem como principal objetivo planejar a fase de execução referente ao escopo do projeto, definido na Fase 2. Para tal, também é esperado que os aspectos relativos aos fatores locais sejam atualizados e reflitam o escopo do projeto definido na Fase 2, que as licenças e/ou permissões necessárias para execução do projeto

EMBRANCO

sejam obtidas e que o Plano de Execução do Projeto esteja concluído para que o projeto possa ser submetido ao portão de aprovação de investimento.

Importante ressaltar que, diferentemente das fases anteriores, não existe previsão na metodologia de não realização do portão 3, que trata da aprovação do investimento para execução.

O *Guia de Planejamento de Projeto* (Anexo 9), disponível na Comunidade Prática da Fundação, descreve as atividades que devem ser desenvolvidas durante as fases de planejamento e que serão avaliadas para definir a maturidade do projeto, para assim prosseguir para a fase seguinte.

#### 2.7.4 Execução

Essa fase tem como propósito desenvolver o produto do projeto em conformidade com o que foi detalhado no PEP – Plano de Execução do Projeto. Importante destacar que o PEP deve incluir, quando aplicável, a coleta, validação com auditores independentes e o registro das evidências de atendimento a itens do escopo, requisitos e resultados parciais que só podem ser cumpridos nessa etapa do projeto.

#### 2.7.5 Encerramento

A Fase de Encerramento tem por propósito assegurar a formalização do sucesso do projeto, ou seja, formalizar que o produto do projeto atende plenamente aos critérios de aceite relacionados ao escopo, requisitos e benefícios que foram formalmente estabelecidos no momento de aprovação do projeto. Dessa forma, é essencial que, na etapa de desenvolvimento do projeto, os critérios de aceite sejam bem estabelecidos e formalizados.

Assim, a Fase de Encerramento finaliza com a assinatura do Termo de Aceite do Projeto, que é um documento declarando que o projeto foi formalmente finalizado. Abaixo descrevemos as principais entregas desta etapa:

1. Revisão do planejamento da Fase de Encerramento: esse planejamento é parte da documentação do projeto no momento de sua autorização para execução, mas é fundamental que seja revisada e melhor detalhada para que não haja surpresas na obtenção de documentos que envolvem órgãos externos e burocráticos.
2. Aprovação de lista de verificação: deve ser preenchido o documento *Check List de Encerramento de Projeto* (Anexo 11), que deve conter os requisitos essenciais e gerais típicos de projetos que tem construção de alguma infraestrutura e que devem ser atendidos para evitar problemas futuros para a Fundação. Esta lista deve ser aprovada pela GGP, sem o qual o projeto não será encaminhado para o fluxo de aprovação.
3. *Databook* de evidências: deve ser preparado pelo líder do projeto um livro contendo as evidências, que devem ser validadas por auditores independentes, referentes a todos os elementos do escopo, aos requisitos do produto do projeto e aos itens aplicáveis conforme a lista de verificação.
4. Avaliação dos benefícios do projeto: deve ser realizada a medição dos indicadores de benefícios do projeto durante o período necessário, segundo o procedimento validado pelos auditores independentes.
5. Termo de Aceite do Projeto: o líder do projeto na fase de encerramento deve preencher o *Termo de Aceite do Projeto* (Anexo 10) e submetê-lo conjuntamente com o *databook* de evidências e a avaliação dos resultados do projeto à apreciação dos representantes do CIF.

EM BRANCO

## 2.8 Monitoramento e análise crítica

O cumprimento dos prazos previstos no Acordo, bem como o atendimento aos benefícios e requisitos definidos nos programas são fundamentais para que a Fundação tenha sucesso no seu objetivo de recuperação ambiental e socioeconômica das áreas impactadas.

Para que isto ocorra foram estabelecidos fóruns de gestão, indicadores e foi organizado um sistema de informação para permitir o monitoramento e análise da evolução de todos os projetos de forma consistente e disciplinada, possibilitando as tomadas de decisão em tempo hábil, de forma a evitar atrasos e desvios em relação aos objetivos definidos.

### 2.1.1 Fóruns de gestão

Os fóruns de gestão da Fundação foram estabelecidos de modo que sejam conciliados com os fóruns do CIF, que são mensais. Abaixo, na Figura 10, apresentamos um esquemático de como esses fóruns estão encadeados e, abaixo, apresentamos uma breve explicação sobre cada um.

1. **Líderes de programas:** semanalmente, os líderes dos programas devem interagir com os líderes dos projetos e processos com o objetivo de avaliar a evolução das atividades previstas, análise dos desvios, atualização dos riscos e definição de ações corretivas. Esta reunião tem como produto, além da revisão do plano de ações e riscos das equipes de projetos, o reporte do progresso dos projetos e informações de destaque acerca dos projetos e processos.
2. **Reunião de Gerência dos Programas (GP):** também semanalmente, sob coordenação da GGP, e tendo em mãos o reporte individual dos programas, devem se reunir os gerentes dos programas socioambientais e socioeconômicos, os líderes de todos os programas e o coordenador de planejamento para avaliar a evolução dos programas e identificar possíveis interferências entre programas e ações a serem realizadas. Além da revisão dos planos de ações e de riscos dos programas, essa reunião deve gerar como produto a atualização do *Master Plan* dos programas.
3. **Reunião de Diretoria de Projetos (DP):** também semanalmente, após a reunião de gerência dos programas, o diretor de projetos deve se reunir com os gerentes dos programas socioambientais e socioeconômicos e os líderes da GGP, finanças, *compliance*, riscos e suprimentos da Fundação para avaliar o desempenho do portfólio de programas e projetos e as definições de encaminhamento de assuntos a serem tratados nas Câmaras Técnicas e no Comitê Interfederativo.
4. **Reunião de Diretoria Executiva – Portfólio (DE1):** a cada duas semanas, a Diretoria Executiva deve se reunir para aprovar as fases de programas e projetos e discutir sobre as estratégias de relacionamento com as Câmaras Técnicas e Comitê Interfederativo.
5. **Reunião de Diretoria Executiva – Institucional (DE2):** também a cada duas semanas, a Diretoria Executiva deve se reunir para discutir assuntos de natureza institucional, tais como, riscos associados ao cumprimento do Acordo, gestão de *stakeholders*, comunicação institucional, administração entre outros.

EMBRANCO

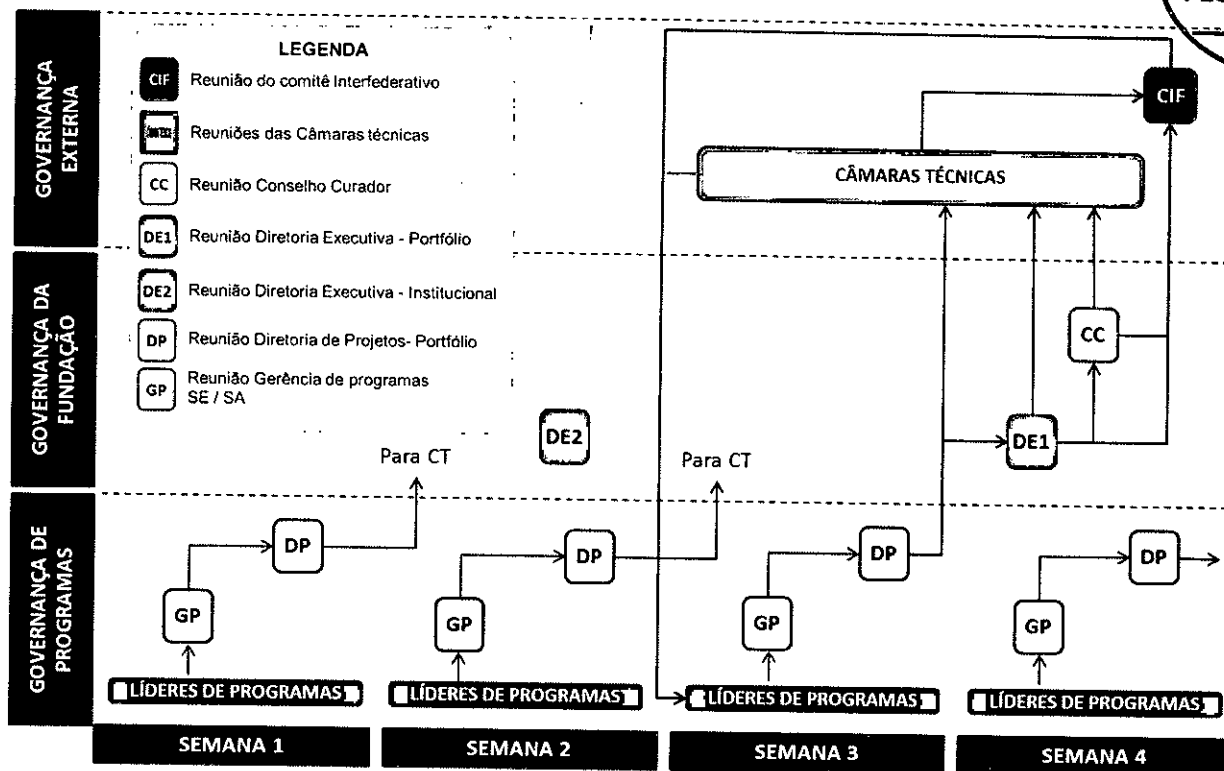


Figura 9 – Fóruns de monitoramento e aprovação dos programas

### 2.1.2 Indicadores

Para acompanhar a evolução dos programas serão adotados dois grupos importantes de indicadores, os indicadores de desempenho e os indicadores de benefícios.

#### 2.8.1.1 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho têm por objetivo avaliar se um projeto ou processo está sendo desenvolvido conforme planejado e, portanto, sempre toma por base metas ou referências estabelecidas e aprovadas antes da implementação daquela fase do projeto ou do início de operação do processo. Essas metas ou referências só poderão ser revisadas em situações específicas, mediante um processo formal de gestão de mudanças, que tem por objetivo avaliar os impactos e os benefícios e obter aprovação junto à liderança da Fundação e depois do CIF.

Para avaliação do desempenho dos projetos devem ser utilizados por padrão os três indicadores abaixo, a serem apurados semanalmente pelos líderes dos projetos e que tem por objetivo avaliar, respectivamente, a aderência ao progresso físico, o cumprimento do prazo final e o cumprimento do orçamento total aprovado.

- Progresso físico (%): mede a aderência ao progresso físico planejado pela razão do progresso físico real pelo planejado
- Overtime (%): mede a previsão de cumprimento do prazo final do projeto pela razão entre a duração prevista para execução do projeto pela duração planejada
- Custo Final (%): mede a previsão de cumprimento do orçamento planejado pela razão do orçamento total previsto pelo planejado

Para os processos, os indicadores são específicos e deverão ser definidos em cada programa, devendo ser estabelecidos o objetivo, o procedimento de cálculo, a meta, a frequência e o responsável por coletar as informações e apurar o indicador na frequência estipulada.

EMBRANCO

### 2.8.1.2 Indicadores de benefícios

Os indicadores de benefício têm por objetivo avaliar quantitativamente o progresso da disponibilização dos benefícios previstos pelos programas e seus projetos. Para benefícios que tem a natureza de uma entrega específica, a exemplo de um diagnóstico, de infraestrutura específica, como uma praça, não fará sentido estabelecer um indicador para medir o benefício, já que se trata de uma entrega única que deve atender os requisitos estabelecidos.

Assim, os indicadores são específicos por programa/projeto e deverão ser definidos no plano de benefícios do programa na Fase de Definição do Programa e devem ser aprovados pelo Comitê Interfederativo.

### 2.1.1 Sistema de Informação

Foi organizado um sistema de informação com objetivo de assegurar que todas as informações essenciais dos programas e projetos estejam disponíveis, sejam confiáveis e permitam a adequada gestão destes.

O sistema está organizado conforme Figura 11 e é composto pelos seguintes sistemas:

- ERP SAP: estão concentradas nesse sistema todas as atividades associadas à aquisições, ao acompanhamento financeiro dos programas e à documentação técnica dos projetos.

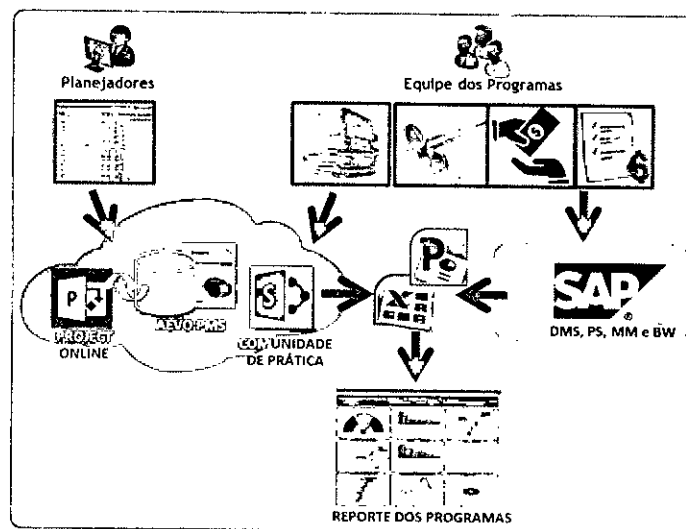
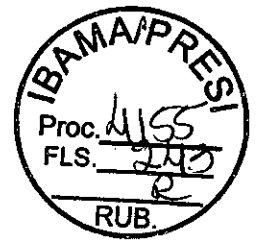


Figura 10 – Sistema de informação dos programas e projetos

- Comunidade Prática Sharepoint: nessa comunidade está toda a documentação de gestão dos programas e projetos, que é inserida diretamente pelas equipes dos projetos.
- Project Online: nesse sistema os planejadores interagem entre si e asseguram a revisão e atualização contínua do cronograma mestre de todos os programas.
- Aevo PMS: a partir do cronograma mestre e das informações alimentadas pelos planejadores, esse sistema permite acompanhar o avanço dos projetos e apoia a liderança na gestão destes.
- Excel/Power Point: a partir das informações do SAP, Project Online e Aevo PMS são gerados relatórios personalizados para apoiar a tomada de decisão da alta liderança.

EMBRANCO



## 2.9 Processos transversais

### 2.9.1 Gestão de riscos

A gestão de riscos é uma ferramenta de suma importância para o alcance do sucesso dos programas e projetos. Ela tem como objetivo identificar possíveis eventos que, se ocorrerem, possam prejudicar o alcance dos resultados esperados, além de identificar estratégias e ações para evitar e/ou diminuir a probabilidade de sua ocorrência ou, caso ocorra, minimizar seus impactos.

A gestão de riscos deve ser aplicada em todas as fases de desenvolvimento dos programas e projetos, devendo os riscos e seus controles ser continuamente reavaliados para apoiar de forma efetiva o líder do projeto e o responsável pelo programa na sua gestão.

A equipe de gestão de riscos é responsável por apoiar o processo de gestão de riscos junto às áreas através da definição de metodologia e padrões, realização de treinamentos e suporte na identificação e avaliação de riscos, sendo, por fim, o guardião de todos os registros de riscos da organização.

### 2.9.2 Compliance

A avaliação de *Compliance* da Fundação está fundamentada nas melhores práticas internacionais de conformidade, especialmente no que diz respeito à legislação nacional e internacional sobre anticorrupção, antilavagem de dinheiro (AML), combate ao financiamento ao terrorismo (CFT), sanções comerciais e direitos humanos, que serão aplicáveis a todos os programas e projetos e demais ações implementadas pela Fundação, bem como à contratação e execução de contratos com fornecedores, conforme dispõe a Cláusula 223 do Acordo.

Os responsáveis pelos programas e os líderes de projetos devem estar sempre atentos às questões de *compliance* no desenvolvimento e execução dos projetos, devendo identificar os riscos e os controles do programa de *compliance* que se aplicam aos programas e projetos sob sua responsabilidade. Para tanto, deve ser preenchido o documento *Risco de Compliance* (Anexo 12) e enviado à Gerência de *Compliance* para validação.

### 2.9.3 Gestão de stakeholders & comunicação

A gestão dos *stakeholders* tem o objetivo antecipar as possíveis reações e interesses dos grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelos programas e projetos da Fundação, buscando a satisfação e concordância dos *stakeholders* chaves na entrega dos resultados.

Os processos de gestão dos *stakeholders* contemplam o mapeamento das partes interessadas, a identificação das suas necessidades críticas e a definição de como deve ser a comunicação com cada público. Os responsáveis pelos programas e os líderes de projetos devem promover a realização destes processos contando com a parceria da Gerência de Comunicação relações governamentais.

O processo de gestão de *stakeholders* tem forte relacionamento com o processo de definição de indicadores, o qual deverá traduzir as necessidades críticas em parâmetros técnicos, estabelecimento de metas, garantindo o monitoramento dos resultados esperados.

### 2.9.4 Gestão de Custos

Em relação aos custos, a equipe do projeto deverá ter foco em duas frentes de trabalho ao longo das fases de desenvolvimento do projeto: (i) planejamento e controle de custos das fases 1 a 3 e (ii) estimativas de custos para a fase de execução.

EMBRANCO

A equipe do projeto precisa realizar o planejamento e controle detalhado das fases 1 a 3, apresentando os custos detalhados ao final de cada fase, que serão objeto de avaliação nos portões de aprovação.

Em relação ao planejamento da fase de execução, a equipe do projeto deverá, desde a fase 1, estimar os custos da fase de execução com base nos fatores locais, design e premissas de execução definidas ao longo das fases.

A imprecisão de custos de execução do projeto deve ser informada ao término de cada fase no Sumário Executivo do Projeto, sendo referências como parâmetros de imprecisão, em consonância com as classes de estimativas descritas na Figura 4.

Para facilitar a uniformização dos conceitos, a metodologia de gestão de projetos utilizou referências da AACEI (*Advanced Association of Cost Engineering International*) para estabelecer as classes de estimativas esperadas para as fases de 1 a 3.

#### 2.9.5 Suprimentos

Analogamente às áreas de conhecimento de prazo e custos em Suprimentos, faz-se necessário a definição da estratégia de contratação das fases 1 a 3 e o planejamento de suprimentos da Fase de Execução, que, em alguns casos, pode ser definida durante o estudo de alternativas em fase 1, caso as soluções passem por definição de tecnologias ou soluções patenteadas, por exemplo.

As entregas previstas para essa área estão descritas no *Guia de Planejamento de Projeto* (Anexo 9), e os documentos que compõem o Plano de Suprimentos devem seguir os padrões da respectiva área corporativa.

#### 2.9.6 Segurança, Saúde e Meio Ambiente

O processo de Gestão da Saúde e Segurança tem como objetivo prezar pela segurança dos colaboradores próprios e terceiros que estão atuando nos programas e projetos, bem como dos habitantes das comunidades atendidas.

O processo de Gestão do Meio Ambiente tem como objetivo assegurar a conformidade ambiental e desenvolver soluções que contribuam para a redução dos riscos ambientais e para a melhoria contínua do desempenho ambiental.

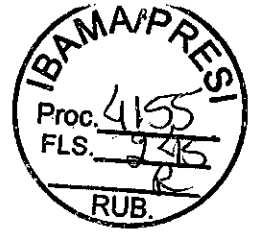
É de responsabilidade dos Líderes de Projetos a identificação de potenciais riscos a saúde, segurança e meio ambiente dentro da execução dos Projetos, bem como a implementação das ações de mitigação.

Para tanto, deve ser elaborado o plano de segurança do projeto, considerando os riscos inerentes ao desenvolvimento das atividades em todo o ciclo de vida do projeto. Os procedimentos e padrões devem seguir os padrões definidos no *Manual do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho*.

#### 2.9.7 Recursos Humanos

Em relação à disciplina de Recursos Humanos, é fundamental que as equipes dos programas e projetos sejam definidas de forma a atender as competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades previstas nas diversas fases dos projetos. Essa avaliação deve ser feita no planejamento de cada fase para assegurar o correto dimensionamento da equipe, com a presença de todas as competências necessárias para o adequado desenvolvimento da fase. Além disso, ações de desenvolvimento da equipe devem ser identificadas e implantadas de forma a eliminar possíveis *gaps* de capacitação. Para tanto, devem ser utilizadas como referência as atividades previstas no *Guia de Planejamento de Projetos* (Anexo 9). Os procedimentos e padrões devem seguir os padrões da respectiva área corporativa.

EM BRANCO



### 2.9.8 Gestão da qualidade

O objetivo dos processos envolvidos na gestão da qualidade visa assegurar que os programas e projetos sejam concluídos com a qualidade desejada, atendendo aos requisitos e benefícios esperados e as expectativas dos diversos *stakeholders*.

Para que isso seja possível, os requisitos e benefícios dos programas e projetos deverão ser traduzidos em indicadores e/ou padrões de qualidade tangíveis, que deverão ser endereçados aos responsáveis e monitorados ao longo do ciclo de vida dos programas e projetos. Essas informações devem estar presentes nos Plano de Benefícios dos programas e projetos.

### 2.9.9 Gestão de documentos

No contexto da Gestão Documental, cabe às áreas de negócio da Fundação manter todos os documentos (físicos ou eletrônicos) de cunho fiscal, legal, técnico, gerencial e histórico, que sejam registros e/ou evidências dos processos de negócio sob sua responsabilidade. Para tanto, serão disponibilizadas ferramentas visando garantir a guarda, segurança, integridade, confidencialidade, publicação e disponibilidade das informações e dados de propriedade da Fundação:

1. Comunidade de Prática, onde serão armazenados, de forma estruturada e padronizada, os documentos legais, fiscais e gerenciais de todas as áreas da Fundação, inclusive de gestão dos programas e projetos, seguindo a *Metodologia de Gestão Documental, Manual de Usuário das Comunidades de Prática e Procedimento de Nomeação de Arquivos Eletrônicos*.
2. Sistema de gestão projetos, onde serão registradas as informações de avaliação do desempenho dos projetos.
3. SAP PS, onde estarão registradas as informações financeiras dos programas e projetos e também administrativas da Fundação.
4. SAP DMS, onde serão cadastrados, de forma estruturada e padronizada, bem como armazenados, os documentos técnicos da Fundação.
5. Sistema de Gestão de *Stakeholders*, onde serão cadastradas, de forma estruturada, todos os dados e informações relacionados aos *stakeholders* da Fundação, a fim de permitir o conhecimento e a tomada de decisões estratégicas.
6. *Webgis*, onde estão registrados de forma georreferenciada as informações relativas ao monitoramento e acompanhamento de ações ao longo do Rio Doce.

Conforme Política de Gestão Documental, não será permitido o armazenamento de documentos na rede da Fundação, nos drivers de desktops ou notebooks, em *pendrives* ou em HDs externos, e serão aplicadas sanções conforme as políticas internas da Fundação.

### 2.9.10 Auditorias

A auditoria independente será realizada por uma empresa de auditoria externa e, devido à complexidade dos programas e despesas do Acordo, os procedimentos de garantia serão categorizadas em três grupos básicos:

- Despesas: consiste na garantia dos gastos da Fundação durante a execução dos programas, com o objetivo de recolher provas para apoiar a suficiência e precisão dos gastos incorridos. É apoiado por:
  - Inspeção de documentação física de todos os gastos maiores de 1% do montante total gasto pela Fundação.
  - Inspeção de documentação física de 60 itens com valor superior a 1% do valor total gasto pela Fundação.

EMBRANCO

- Os indicadores e critérios não financeiros: consiste na avaliação das medidas não financeiras quantitativas ou qualitativas, geralmente relacionadas aos programas, utilizando a análise de distribuição padrão.
- Progresso do trabalho: consiste nas medidas exclusivamente relativas à construção e obras no âmbito dos programas baseados na análise de Pareto.

A figura abaixo mostra o fluxograma do Processo de Garantia.

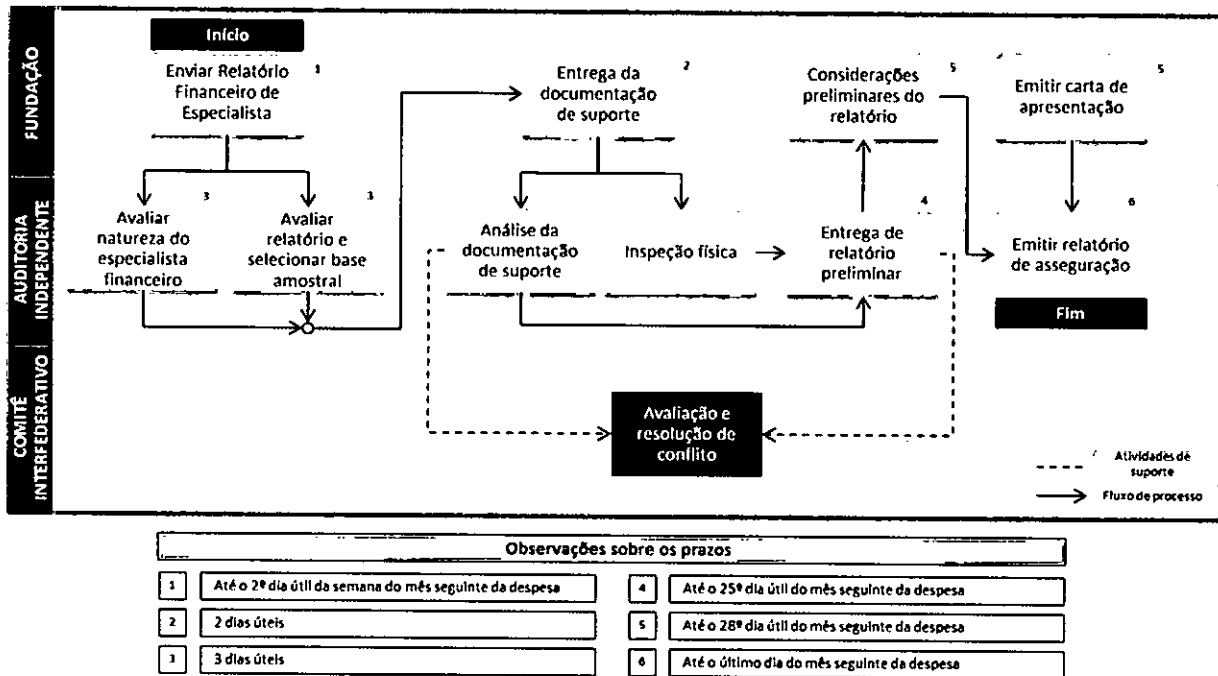
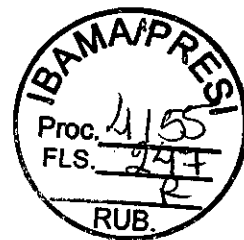


Figura 11 – Fluxograma do Processo de Garantia

EMBRANCO



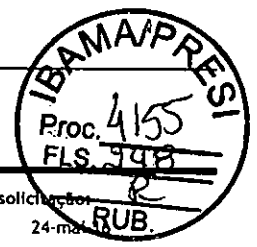
### 3 ANEXOS

- Anexo 1 – Gestão de Mudança
- Anexo 2 – Termo de Abertura de Programa
- Anexo 3 – Plano Mestre do Programa
- Anexo 4 – Plano de Engajamento de *Stakeholders*
- Anexo 5 – Plano de Benefícios do Programa
- Anexo 6 – Matriz de Interface entre Programas
- Anexo 7 – Plano de Recursos Humanos
- Anexo 8 – Sumário Executivo do Projeto
- Anexo 9 – Guia de Planejamento do Projeto
- Anexo 10 – Termo de Aceite do Projeto
- Anexo 11 – *Checklist* de encerramento de projeto
- Anexo 12 – Risco de *Compliance*

EMBRANCO



# ANÁLISE DE GESTÃO DE MUDANÇA DE PROGRAMA



Programa:  
PG000 - Xxxx

Data de solicitação:  
24-mar-2016

## >> SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

Mudança proposta (alternativa 1):

Tipo de mudanças: X Benefício X Prazo X Custo

Detail the change that is being proposed and how it is going to be implemented

### Benefícios da mudança:

Quais são os benefícios após implementada a mudança

### Alternativa #2

Descreva a alternativa de mudança proposta

### Riscos associados a mudança:

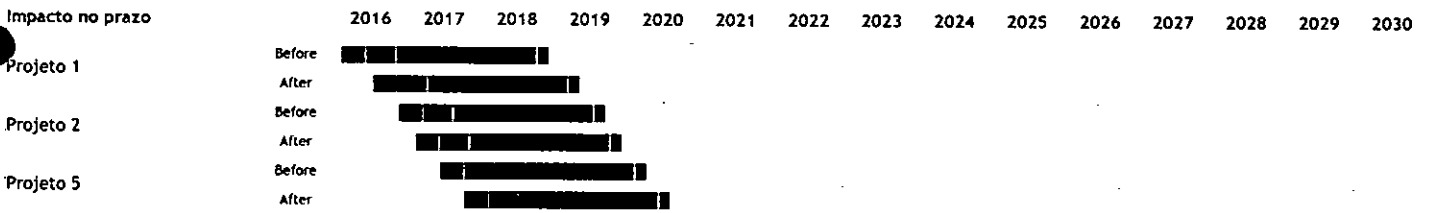
Quais são os riscos associados à implementação da mudança. O risco de não implementar a mudança devem ser considerados na Seção Benefícios.

### Alternativa #3

Descreva a alternativa de mudança proposta

## >> ANÁLISE DO IMPACTO

Impacto do custo (adicional)	R\$ MM	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Projeto 1	-5,0			-5,0												
Projeto 2	2,0				2,0											
Projeto 5	7,0						7,0									



Impacto nos benefícios	Total	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
FEL 1																
FEL 2																
FEL 3																
Execução																
Encerramento																

### Entregas do projeto 1

Entrega 1	mm/aa	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Indicador 1		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Projeto 2		0,0														
Projeto 3		0,0														
Indicador 2		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Projeto 5		0,0														
Projeto 10		0,0														

EMBRANCO



1 PROGRAMASS AND PROJETOS

1.1 PG000 - TÍTULO DO PROGRAMA

• VISÃO GERAL DO PROGRAMA

Esta seção fornece uma visão geral do programa que está sendo implantado. Fornecer uma descrição do programa, considerando os itens específicos listados abaixo.

Cláusulas do Acordo

Cláusula	Entregas

Escopo

1. Xxx
2. Xxx

Entregas Chaves

Xxxxxxx

Realização até a data, questões correntes e desafios

- a) Desafios
  - Xxxxxx

Impactos, métricas e fatores críticos de sucesso

- a) Métricas
  - Xxxxxx

- b) Success Factors
  - Xxxxxx

Interseção com outros programas

- a) Escopo e Entregáveis  
Xxxxxx

- b) Impactos e principais *stakeholders*
  - Xxxxx

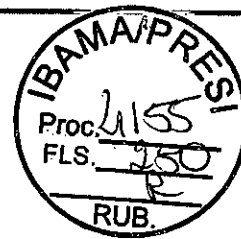
Stakeholders:

EM BRANCO

# TERMO DE ABERTURA DO PROGRAMA

---

- Xxxxx



## Recursos Humanos

Xxxxxx

## Fornecedores

Xxxxx

## Documentação do programa

- Xxxxxxx

### 1.1.1 VISÃO GERAL DOS PROJETOS

#### Prazos

#### Projects:

- PF 0000 - Título do projeto

Xxxxxxx

EMBRANCO