

Projetos

Projets
Projekt
Progetti
Projecto

- Termo de Abertura do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto
- Relatório de Progresso
- Solicitação de Mudanças
- Termo de Aceite de Produtos/Serviços
- Termo de Encerramento
- Lições Aprendidas

Gerenciamento de Projetos



SUMÁRIO

Gerenciamento de projetos

1 - Fundamentos do gerenciamento de projetos	05
2 - Gestão de Projetos no MPPR	17
3 - Ferramentas para Gestão de Projetos	36
4 - Documentos da Metodologia de Gestão de Projetos	43
5 - Glossário	53
6 - Referências bibliográficas	55

1 – Fundamentos do gerenciamento de projetos

1.1 - O que é projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar algo único e exclusivo.

Constitui-se no conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido (início, meio e fim), recursos e objetivos claramente previstos, que visa o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho. Os projetos podem se iniciar a partir de demandas de um setor específico ou do aproveitamento de oportunidades.

1.1.1 - Características

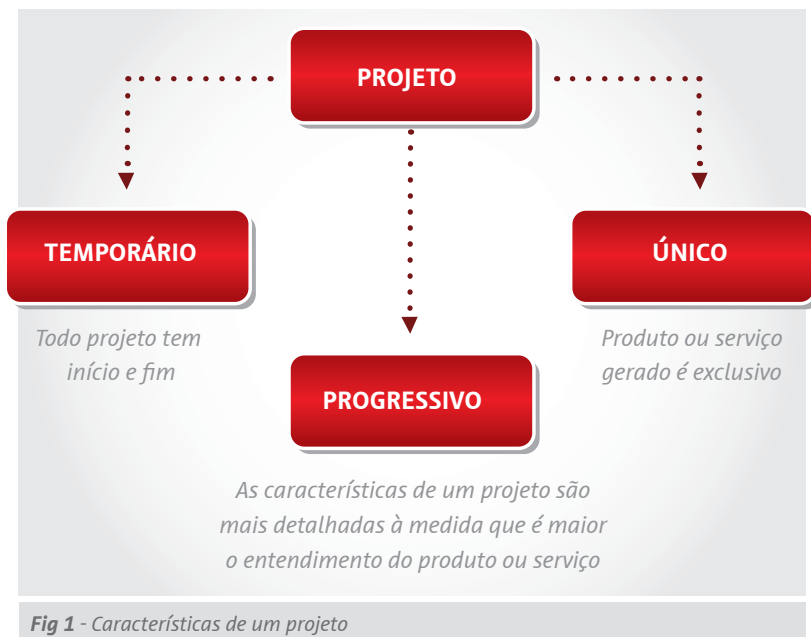
Os projetos caracterizam-se pela temporariedade, singularidade e progressividade.

São temporários, pois apresentam início e fim definidos. Como envolvem a mobilização de recursos, o prazo de duração deve ser predeterminado para se ter a exata noção de tempo, custo e recursos humanos a serem expendidos na sua execução e geração dos resultados. Quanto ao prazo, classificam-se em: de curta ou de longa duração.

É importante ressaltar que a temporariedade dos projetos não implica na temporariedade dos produtos, serviços ou resultados. Geralmente, eles são duradouros, como a construção de um prédio.

Todo projeto cria um produto definido e novo. Dessa forma, ele é considerado único, pois, por mais que os produtos possam ser similares, apresentará peculiaridades que o torna exclusivo com relação a outros.

Outra característica é a elaboração progressiva, possibilitando o seu desenvolvimento em etapas. Na iniciação, tem-se uma noção geral do projeto. À medida que são aplicadas técnicas de gerenciamento, seguindo uma metodologia própria, tem-se maior conhecimento e detalhamento do projeto.



1.1.2 - Ciclo de vida do projeto

Para que se tenha melhor controle e se crie interdependência entre as atividades, os projetos devem ser divididos em algumas fases, constituindo o chamado ciclo de vida do projeto, que define quais técnicas de trabalho serão utilizadas em cada fase e quais pessoas estarão envolvidas nela.

Cada fase do projeto é caracterizada pela conclusão de um ou mais “marcos”. O marco é resultado de trabalhos que podem ser verificados

e medidos, por exemplo, um estudo de viabilidade ou a elaboração de um protótipo. A conclusão de uma fase do projeto é caracterizada pela revisão dos trabalhos e dos padrões de desempenho, determina se o projeto terá continuidade, detecta e corrige os desvios.

1.1.3 - Diferenciação entre projeto e atividade funcional

Tanto os projetos quanto as atividades funcionais são realizados por uma instituição/unidade/pessoa para a consecução dos objetivos. A diferença, porém, recai nas suas características.

Enquanto os projetos são considerados esforços temporários, com início e fim definidos, e empreendimentos para produzir um resultado exclusivo, as atividades funcionais são processos de trabalhos repetitivos e contínuos, que fazem parte da rotina da instituição/unidade/pessoa.



Fig 2 - Projetos x Atividades Funcionais

1.1.4 - Projetos estratégicos

Auxiliam a instituição no alcance de seus desafios e estão diretamente associados à implementação do planejamento estratégico.

Em um primeiro momento, o projeto surge como viabilizador do planejamento estratégico. Ao fixar os objetivos, os projetos estratégicos são os instrumentos para que eles sejam alcançados.

Em outro momento, um projeto pode ser desenvolvido para corrigir um problema. Com isso, os projetos, quando investidos numa roupagem estratégica, configuram um meio para implementar ações de melhoria contínua e obter níveis de excelência na prestação de serviços.



Fig 3 - Fluxograma que relaciona o planejamento estratégico aos projetos

1.2 - Gerenciamento de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de alcançar os resultados esperados. São utilizados para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades. Esses conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas são chamados de “processos de gerenciamento de projeto” e são reconhecidos, por convenção, como “boas práticas” que, uma vez aplicadas aos projetos, podem agregar valor e utilidade. No MPPR, elas foram estruturadas e constituem a metodologia de gestão de projetos da instituição.

1.2.1 - Quando é necessário e os benefícios

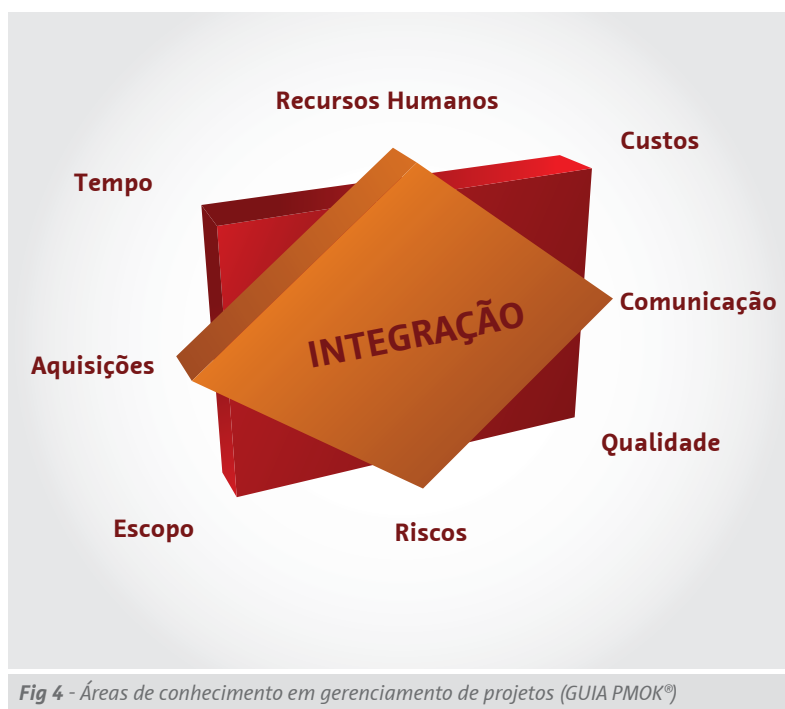
Vimos que o projeto é um esforço temporário que implica na mobilização de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais para a consecução de um resultado. Por isso, é importante que todo esse esforço esteja organizado e coordenado, a fim de se evitar desperdícios e conflitos e de se atingir a finalidade proposta. Esse é o papel do gerenciamento de projetos e sua utilização é sempre recomendável.

O gerenciamento, portanto, tem por finalidade garantir que os aspectos relativos ao projeto sejam averiguados e controlados. Em suma, assegura que todos os produtos sejam gerados em consonância com as especificações requeridas, dentro do cronograma e do orçamento aprovados, e que tenham atingidas as expectativas dos interessados.

Os projetos são gerenciados por pessoas, por meio de uma metodologia estruturada, em que não há espaço para: “eu acho”, “pensei que”, “tinha tudo para dar certo”.

1.2.2 - Áreas de conhecimento e grupos de processos

Cada área de conhecimento se refere a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. A sua não execução irá afetar negativamente o projeto, o qual exige um esforço integrado. Segundo o GUIA PMBOK¹, são reconhecidas nove áreas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.



¹ GUIA PMOK[®] = Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos



Gerenciamento de integração – processo que garante que os diversos elementos do projeto estão apropriadamente coordenados. Consiste em: desenvolvimento do termo de abertura, desenvolvimento do plano de gerenciamento, gerenciamento da execução do plano, realização do controle de mudanças, consolidação das lições aprendidas e encerramento do projeto.



Gerenciamento de escopo – processo necessário para assegurar que o projeto inclua todo e somente o trabalho requerido, a fim de que seja completado com sucesso. Engloba a identificação dos requisitos do projeto, definição de escopo, elaboração da EAP (Estrutura Analítica do Projeto), verificação de escopo e controle de mudança do escopo.



Gerenciamento do tempo – processo o qual garante que o projeto seja concluído no tempo correto. O gerenciamento do tempo é uma das áreas de maior visibilidade na gestão do projeto. Consiste em: definição e sequenciamento das atividades; estimativas de recursos e de duração das atividades; criação e controle do cronograma.



Gerenciamento de custos – processo necessário para certificar que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado. Consiste em estimar os custos e definir o orçamento e o controle de gastos.



Gerenciamento da qualidade – processo necessário para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado e esperado pelos interessados. O gerente do projeto é o grande responsável pelo gerenciamento da qualidade e deve dar prioridade a essa área tanto quanto ao tempo ou aos custos. Consiste em identificar os padrões relevantes para a qualidade do projeto, planejar e assegurar esses padrões desejados e controlar a qualidade.



Gerenciamento de recursos humanos – processo que organiza e gerencia a equipe do projeto, fazendo uso mais efetivo dos envolvidos em sua realização. Consiste em planejar os recursos humanos necessários, formar e desenvolver a equipe. O grande ponto de atenção deve ser as pessoas, pois é através de seus conhecimentos, habilidades e relacionamentos que o projeto realmente será desenvolvido e concluído com sucesso.



Gerenciamento de comunicações – processo necessário para que a informação do projeto seja gerada, coletada, disseminada, armazenada e/ou descartada de forma oportuna e correta. Consiste em identificar as partes interessadas do projeto e suas necessidades de comunicação, distribuir informação e relatórios de desempenho.



Gerenciamento de riscos – processo que identifica, analisa e responde aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos. Consiste na identificação, quantificação e qualificação de riscos e no desenvolvimento e controle da resposta aos riscos.



Gerenciamento de aquisições – processo necessário para a aquisição de bens e serviços de terceiros. Essa área deve merecer especial atenção do gerente do projeto quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico, o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho. Engloba: planejamento de aquisições e solicitações, seleção dos fornecedores, administração e fechamento de contratos.

1.2.3 - Grupos de processos

Segundo o GUIA PMBOK®, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto, visando à organização do trabalho. Nesse aspecto a gestão divide-se em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

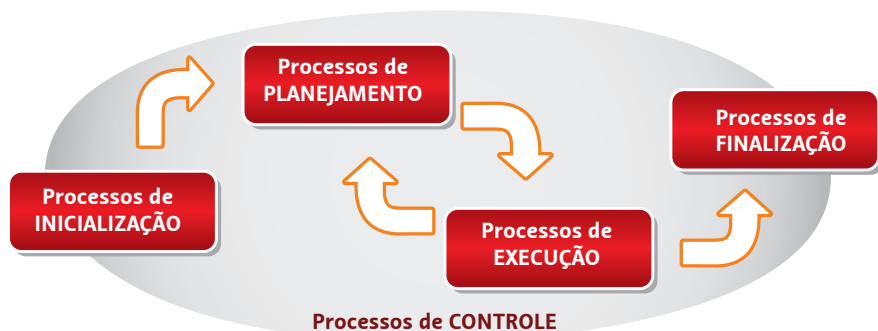


Fig 5 – Grupos de Processos

Convém atentar na impropriedade de se confundir o ciclo de vida do projeto com os grupos de processos de gerenciamento. O ciclo de vida divide a duração de um projeto em fases/etapas, num movimento contínuo e sempre para frente. Os grupos de processos, por sua vez, estarão presentes em cada fase do projeto. A iniciação marca o início do projeto ou o início de uma fase. O encerramento, o final de uma fase ou o próprio fim do projeto.

O planejamento, a execução e o controle constituem grupos de processos que, ao se constatar que não foram satisfeitas as condições necessárias para o encerramento de uma fase, orientam a retroalimentação no sentido da correção das imperfeições percebidas, importando em replanejamento ou retorno ao início da execução da atividade.

Os processos de **iniciação** ocorrem no início do projeto ou de uma fase, sendo nela alocados os recursos necessários para as atividades a serem executadas nessa fase.

Nos processos de **planejamento**, são formulados ou revisados os objetivos do projeto e definidos o plano para alcançar as suas finalidades.

Os processos de **execução** configuram a concretização das atividades propostas para o projeto ou para determinada fase.

Nos processos de **monitoramento e controle**, é avaliado o desempenho com a finalidade de verificar se o projeto está prosseguindo conforme o planejado. Caso necessário, ações corretivas podem ser implementadas para que as ações estejam em consonância com o previsto. Às vezes, é preciso o retorno ao planejamento.

Os processos de **encerramento** constituem formalidade que retrata o fim de uma fase ou do próprio projeto. Apenas através do encerramento é que se admite o início da fase subsequente ou que se declare finalizado o projeto.

O gráfico abaixo ilustra como os grupos de processos interagem e se sobrepõem em momentos diferentes dentro do projeto.

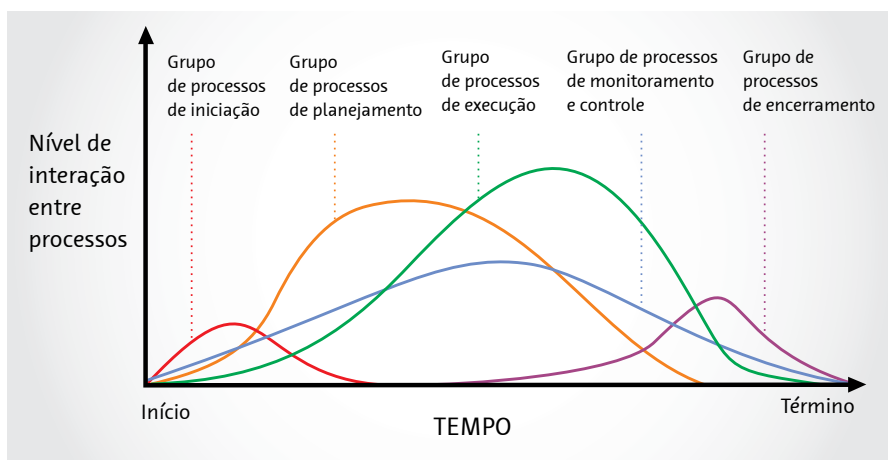


Fig 6 – Grupos de processos x ciclo de vida do projeto

1.3 - Papéis e responsabilidades

Um dos fatores de sucesso de um projeto é atender às expectativas daqueles que têm algum interesse envolvido. Certamente a figura central do gerenciamento é o gerente, pois é nomeado o responsável pelo projeto. No entanto, no MPPR existem outras pessoas ou órgãos que desempenham papéis importantes no desenrolar do projeto, aos quais, inclusive, recaem algumas responsabilidades.

1.3.1 - Comitê de Gestão Estratégica

Instituído pela Resolução n.º 997/2010-PGJ, o Comitê de Gestão Estratégica é o órgão responsável pelo monitoramento do processo de gestão estratégica. Dentre suas atribuições, além de ser responsável pela revisão do plano estratégico, está a de aprovar e priorizar a execução de novos projetos estratégicos ou, ainda, de propor, aprovar ou autorizar alterações, substituições ou encerramento dos projetos.

1.3.2 - Unidade responsável

O responsável pelo órgão ou unidade administra as necessidades organizacionais e demanda o desenvolvimento de um projeto mediante o preenchimento do Termo de Abertura do Projeto. Na ocasião, é ele quem indica o Promotor de Justiça, o Procurador de Justiça ou o servidor para exercer as atribuições de gerente do projeto.

1.3.3 - Gerente do projeto

O gerente é quem exerce a liderança do gerenciamento das atividades do projeto. É responsável pelo planejamento e gerenciamento, organizando e coordenando todos os recursos disponíveis (humanos, técnicos, financeiros e materiais), de modo a atingir seus objetivos. Deve garantir que todos os aspectos do projeto estejam integrados (pessoas, custos, cronograma etc.) e que todos os envolvidos sejam comunicados.

1.3.4 - Equipe de projeto

A equipe é formada pelas pessoas responsáveis pela execução do projeto. Devem ser escolhidas de acordo com a afinidade do tema e com conhecimentos técnicos necessários para o seu desenvolvimento. Cada integrante da equipe, sob supervisão do gerente, é considerado responsável pelas suas respectivas atividades, devendo cumpri-las no prazo estabelecido e atendê-las conforme determinado.

1.3.5 - Divisão de Planos e Projetos (SUBPLAN/DIPP)

Inserida no Departamento de Planejamento e Gestão da SUBPLAN, a Divisão de Planos e Projetos (DIPP) é responsável pela definição da metodologia de gerenciamento de projetos. Além do suporte metodológico, presta assessoramento ao gerente no desenvolvimento do projeto e zela pela documentação dos projetos e dos seus respectivos progressos.

2 – Gestão de Projetos no MPPR

A Metodologia de Gestão de Projetos, adotada do Ministério Público do Paraná - GP-MPPR -, é a definição, organização e prática de todo o trâmite de acompanhamento e gestão que orienta a execução de um projeto, desde sua concepção até a conclusão dos trabalhos estabelecidos e a disponibilização dos produtos às partes interessadas.

Como qualquer metodologia de trabalho, se fundamenta em três elementos. O primeiro deles são os **processos**, ou seja, os passos e/ou atividades que ordenam e estruturam o trabalho a ser realizado. Após, temos as **ferramentas** de suporte, ou tecnologia, softwares etc. Em terceiro lugar, os **padrões**, que são formulários, relatórios e controles.

A integração desses elementos permite que os trabalhos em um projeto sejam ordenados em fases e, em cada uma delas, sejam marcados por entregas específicas suportadas por padrões de documentação e formulários.

Os benefícios de uma metodologia de gerenciamento de projetos podem ser organizados no tempo conforme a maturidade da própria metodologia:

Curto prazo: assegura que todos os envolvidos sigam a lógica de fases, atividades e entregas; diminui o risco de “esquecimento” de atividades e entregas do projeto; facilita o treinamento da equipe; reduz os esforços no desenvolvimento de padrões por projetos e diminui o esforço de controle e gerenciamento do projeto.

Médio prazo: forma o histórico de projetos para servir de base em estimativas futuras; suporta a tomada de decisão em projetos; melhora o

gerenciamento de riscos do empreendimento e define padrões de qualidade através de *benchmarking* interno.

Longo prazo: reduz os riscos; melhora a satisfação de clientes; gera melhoria contínua em projetos e maior retorno do investimento realizado.

O desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos é apenas o início para que o MPPR possa auferir melhores resultados na execução de seus projetos. Alguns desafios são igualmente importantes, como por exemplo, garantir a atualização da metodologia conforme a necessidade; oferecer treinamento e suporte a todos os envolvidos no uso da metodologia; desenvolver a linguagem comum de gerenciamento de projetos na instituição; implantar ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos.

A principal referência para a construção da GP-MPPR foi o GUIA PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Terceira Edição, publicado pelo Project Management Institute (PMI) em 2004, por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos geralmente aceitos nessa área.

2.1 - Projetos em que a metodologia deve ser utilizada

Os projetos podem ser realizados em todos os órgãos e unidades administrativas do MPPR, envolvendo poucas ou diversas pessoas e unidades organizacionais. Para a gestão estratégica os projetos são um dos meios de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Durante a elaboração do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Paraná - GEMPAR2018 - foram propostos projetos considerados prioritários para o alcance dos objetivos estratégicos, portanto qualificados como **projetos estratégicos**. Com o desmembramento do planejamento

institucional do MPPR nas perspectivas regionais e setoriais, planos de ação, alinhados à estratégia, são elaborados anualmente pelos órgãos e unidades administrativas, elencando novos projetos que, se oportunamente não forem priorizados como estratégicos, poderão ser desenvolvidos como **regionais** ou **setoriais**.

Os projetos considerados estratégicos deverão, obrigatoriamente, seguir a GP-MPPR. Para os projetos regionais e setoriais é recomendada a aplicação da metodologia e a utilização das mesmas ferramentas e aplicativos, porém de forma equilibrada e ajustada ao nível de complexidade. Afinal, independentemente de o projeto ser considerado estratégico ou não para o MPPR, o que interessa é que tenha êxito e alcance os seus objetivos.

2.2 - Visão geral do processo de gerenciamento de projetos no MPPR

A metodologia GP-MPPR apresenta o gerenciamento de projetos em grupos de processos. Os grupos e seus processos são orientações para a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos. O gerente de projeto e sua equipe são responsáveis por determinar quais processos serão utilizados e por quem, a fim de alcançar o objetivo desejado.

O conceito básico para interação entre os processos de gerenciamento de projetos é o **ciclo PDCA (plan-do-check-act, planejar-fazer-verificar-agir)**. O grupo de processos de planejamento corresponde ao componente “planejar”; o grupo de processos de execução corresponde ao componente “fazer”; o grupo de processos de monitoramento corresponde aos componentes “verificar e agir”. Além disso, pela característica finita de um projeto, o grupo de processos de iniciação inicia o ciclo e o grupo de processos de encerramento o finaliza.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS MPPR (GP-MPPR)

ETAPAS

Processos

Concepção

Desenvolver Termo de Abertura do Projeto

Abrir procedimento administrativo

Obter autorização para o início do projeto

Planejamento

Definir escopo do projeto

Definir produtos e cronograma

Estimar custos

Identificar riscos e definir estratégias para enfrentá-los

Elaborar Mapa de Comunicações

Definir as aquisições

Execução

Desenvolver os produtos e serviços planejados

Liderar e motivar equipe de projeto

Reportar o desempenho

Documentos

Termo de Abertura do Projeto

Processo Administrativo

Plano de Gerenciamento do Projeto

Especificações Técnicas

Relatório de Progresso

Monitoramento

Entregar e obter aceite dos produtos e serviços

Verificar e controlar escopo

Controlar o cronograma

Controlar os custos

Realizar controle de qualidade

Monitorar e controlar os riscos

Administrar as aquisições

Obter autorização de mudanças

Encerramento

Avaliar resultados alcançados e lições aprendidas

Encerrar o projeto

Termo de Aceite

Solicitação de Mudanças

Termo de Encerramento do Projeto

2.2.1 - CONCEPÇÃO DO PROJETO

É a primeira etapa do processo de gerenciamento de projeto conforme painel da metodologia GP-MPPR. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de determinado projeto no âmbito do MPPR.

Começa a partir da identificação da oportunidade ou necessidade do desenvolvimento de um projeto.

Identificado o projeto, deve ser elaborado pela unidade responsável o **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, no qual constam todas as informações relevantes para sua avaliação. É importante ressaltar que muitas vezes as informações nesse momento não são suficientes para prever todas as ações necessárias, entretanto o que estiver disponível deve ser suficiente para o entendimento do projeto. Essas informações serão refinadas no planejamento. Nesta fase é necessário identificar e caracterizar os problemas ou oportunidades e as demandas da área, relacionar as unidades interessadas e envolvidas, elaborar a justificativa e os objetivos do projeto. Quanto mais atenção for dada para essa fase, maior será a precisão das estimativas durante a fase de planejamento, propiciada pela definição clara dos objetivos do projeto.

Nesta atividade o responsável do órgão ou unidade administrativa, se assim desejar, poderá contar com o apoio técnico da equipe da SUBPLAN/Divisão de Planos e Projetos (DIPP).

Uma vez concluído e remetido ao Procurador-Geral de Justiça, o Termo de Abertura do Projeto será apreciado pela SUBPLAN e SUBADM quanto ao alinhamento estratégico, à pertinência para a organização, à viabilidade, à compatibilização com os demais projetos, e se necessário pelo CAOP com afinidade temática. O objetivo destes pareceres é subsidiar a análise de viabilidade e a priorização do projeto pelo Comitê de Gestão Estratégica – CGE.

Caso o TAP seja aprovado, o início do projeto está formalmente autorizado.

Toda solicitação de projeto deve originar um Procedimento Administrativo no MPPR, a fim de que sejam formalmente registradas todas as ações relativas à demanda apresentada, incluindo documentos, pareceres, relatórios, atos e cronogramas.

2.2.1.1 - Fluxo da etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

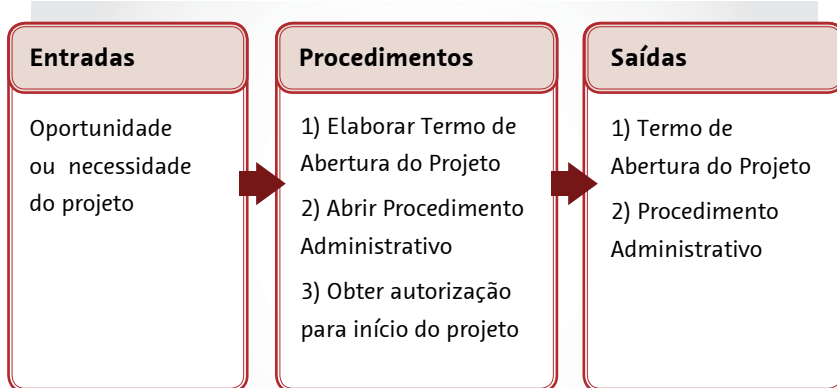


Fig. 7 – Fluxo da Etapa de Concepção

2.2.1.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

CONCEPÇÃO	
Unidade Responsável	Identificar necessidade/oportunidade
	Elaborar Termo de Abertura do Projeto
	Indicar Gerente do Projeto
	Abrir Procedimento Administrativo
	Encaminhar Termo de Abertura de Projeto para aprovação
Gerente do Projeto	Conhecer a atribuição de gerente do projeto
	Apoiar na elaboração do Termo de Abertura do Projeto
Subplan/Subadm/Caop	Analisar Termo de Abertura do Projeto quanto à viabilidade estratégica/administrativa/técnica
PGJ	Aprovar Termo de Abertura do Projeto
Comitê de Gestão Estratégica - CGE	Conhecer o Termo de Abertura do Projeto e priorizar demanda
Subplan/DIPP	Fornecer apoio metodológico, quando solicitado
	Registrar Termo de Abertura do Projeto no sistema de Acompanhamento da Gestão Estratégica
	Encaminhar Termo de Abertura do Projeto avaliado à unidade responsável

2.2.2 - PLANEJAMENTO DO PROJETO

Com base nas premissas e no escopo inicial apresentados no Termo de Abertura do Projeto, nesta fase deve ser elaborado o detalhamento de tudo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc.

Ao final desta fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos. O produto desta fase é o **Plano de Gerenciamento do Projeto** que tem por finalidade reunir todas as informações necessárias à execução do projeto. O Plano de Gerenciamento do Projeto é utilizado pelo gerente de projeto para planejar as necessidades de recursos, e para acompanhar o progresso da execução em relação ao inicialmente planejado. É utilizado também pelos membros da equipe do projeto para compreenderem quais são suas funções, quando elas devem ser executadas e de que outras atividades eles dependem.

O Plano de Gerenciamento do Projeto contém as seguintes informações:

- Descrição da finalidade, do escopo e dos objetivos do projeto;
- Produtos e serviços gerados pelo projeto;
- Descrição da equipe do projeto;
- Descrição do processo de gerenciamento do projeto, programação dos principais marcos e entrega do projeto;
- Descrição do processo de monitoramento dos resultados do projeto;
- Descrição dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao projeto;
- Descrição dos riscos identificados no projeto e das ações de resposta a estes riscos.

O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a

serem elaborados. Por outro lado, um projeto mais simples demanda menos esforço de planejamento.

O sucesso do projeto está diretamente relacionado com a qualidade do seu planejamento à medida que a equipe elabora estimativas e metas realistas de custos e prazos, desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e emprega um conjunto simples e operacional de ferramentas.

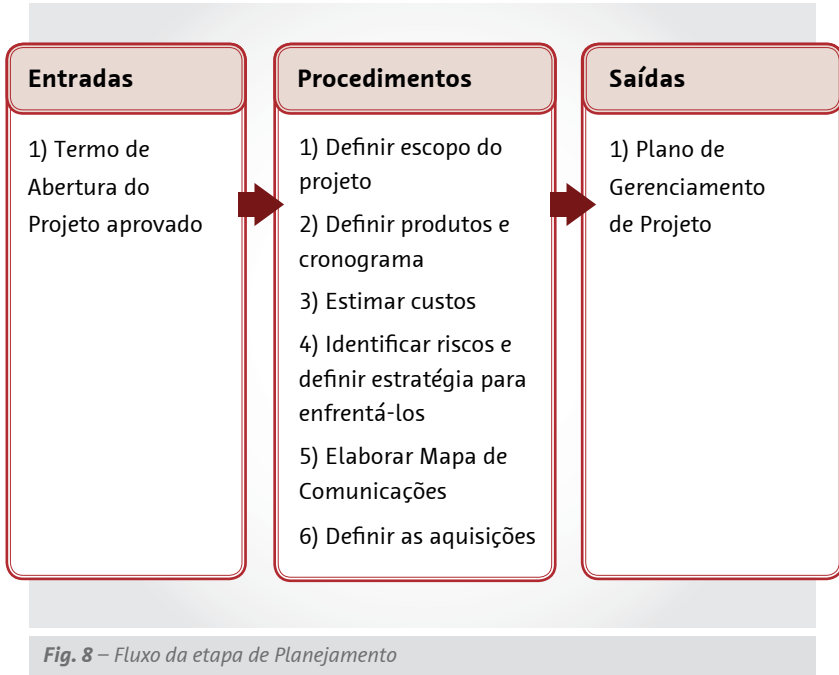
A equipe do projeto deve estimular o envolvimento de todas as partes interessadas ao planejar o projeto, desenvolvendo o plano de gerenciamento e os documentos do mesmo.

A validação do Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser feita, simultaneamente, com a unidade responsável e as unidades envolvidas, isso porque deve haver um consenso sobre a qualidade e os prazos das entregas entre os clientes (unidade responsável) e os prestadores de serviços (unidades envolvidas), o que, ocasionalmente, exige a negociação entre as partes.

Quando finalizado e validado, o Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser encaminhado à SUBPLAN/Divisão de Planos e Projetos (DIPP), para avaliação de conformidade com o Termo de Abertura anteriormente aprovado. Para fins de acompanhamento a SUBPLAN/DIPP promoverá o registro do Plano de Projeto no sistema informatizado de Acompanhamento da Gestão Estratégica.

2.2.2.1 - Fluxo da etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



2.2.2.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

PLANEJAMENTO	
Equipe do projeto	Definir escopo do projeto
	Definir produtos e cronograma
	Estimar custos
	Identificar riscos e definir estratégias para enfrentá-los
	Elaborar Mapa de Comunicações
	Definir as aquisições
Gerente do projeto	Negociar entregas previstas com unidade responsável e unidades envolvidas
	Consolidar Plano de Gerenciamento do Projeto
	Enviar Plano de Gerenciamento do Projeto à Subplan/DIPP
Unidade responsável	Validar o Plano de Gerenciamento do Projeto
Unidades envolvidas	Validar o Plano de Gerenciamento do Projeto
Subplan/DIPP	Analisar conformidade do Plano de Gerenciamento do Projeto com o TAP aprovado
	Registrar Plano de Gerenciamento de Projeto no Sistema de Acompanhamento da Gestão Estratégica
	Encaminhar Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado para o gerente do projeto.

2.2.3 - EXECUÇÃO DO PROJETO

Com o Plano de Gerenciamento do Projeto definido tem-se o passo a passo do projeto, quais atividades, qual a ordem de execução, os prazos. **É hora de executar!** É neste momento que o projeto é implementado. O gerente do projeto terá função essencial no direcionamento da equipe, na liderança e motivação da mesma, além de providenciar os recursos necessários para atingir os objetivos e estabelecer as responsabilidades. A comunicação entre a equipe de projeto e o gerente deverá ser dinâmica e efetiva, a fim de que todos saibam como está o andamento do projeto, suas deficiências e falhas com o propósito de corrigi-las. As medidas corretivas deverão ser implementadas para eliminar distorções em relação ao planejamento.

Pressupõe a participação das Unidades para entregar os produtos planejados (intermediários e finais) conforme previsto no planejamento do projeto.

2.2.3.2 - Fluxo da Etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

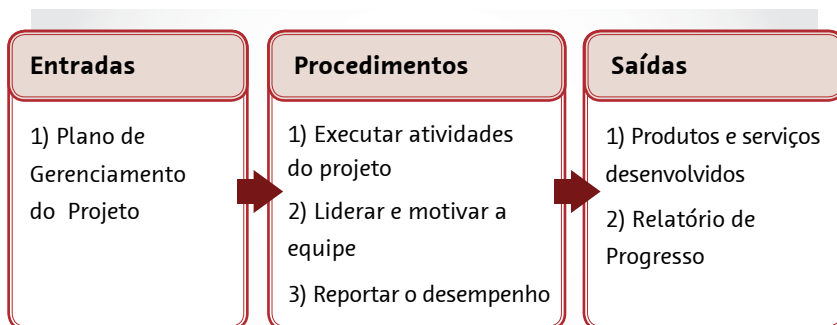


Fig. 9 – Fluxo da etapa de Execução

2.2.3.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

EXECUÇÃO	
Equipe do projeto	Executar atividades do projeto
Gerente do projeto	Executar atividades do projeto
	Liderar e motivar a equipe do projeto
	Elaborar Relatório de Progresso
	Atualizar o Sistema de Acompanhamento de Gestão Estratégica (se projeto estratégico)
Unidades envolvidas	Executar atividades do projeto
Subplan/DIPP	Receber Relatório de Progresso (se projeto estratégico)
	Elaborar Relatório de Execução dos Projetos Estratégicos
Comitê de Gestão Estratégica	Tomar conhecimento do Relatório de Execução dos Projetos Estratégicos

2.2.4 - MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROJETO

Consiste no acompanhamento geral de todo o projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser promovidas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto, respeitando prazos, recursos e qualidade estabelecidos.

Essa fase ocorre de maneira concomitantemente à execução, e monitora tudo aquilo que está sendo realizado em relação ao que foi planejado.

Durante a execução, o gerente do projeto realiza as entregas dos produtos (intermediários e finais), momento em que é avaliada a qualidade da entrega pela unidade responsável. Nos casos de não conformidade, a unidade responsável pode solicitar alterações no projeto a fim de assegurar que o resultado final atinja o objetivo proposto. As solicitações de mudanças podem ocorrer por motivos como a identificação de alterações ou impedimentos legais ou processuais, mudanças de diretrizes superiores, entre outros.

Quando uma mudança é solicitada, o gerente do projeto analisa o seu impacto e encaminha à autoridade competente para decidir sobre a questão.

2.2.4.1 - Fluxo da Etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:



Fig. 10 – Fluxo da etapa de Monitoramento e Controle

2.2.4.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

MONITORAMENTO	
Gerente do Projeto	Elaborar Termo de Aceite da entrega do produto
	Efetuar as entregas de produtos
	Realizar reuniões de acompanhamento e monitoramento do projeto
	Identificar necessidades de mudanças
	Avaliar o impacto da mudança
	Elaborar Solicitação de Mudança
	Encaminhar Solicitação de Mudança para autoridade competente
	Replanejar o projeto
Unidade responsável	Avaliar a entrega do produto/serviço
	Efetuar o aceite da entrega (Termo de Aceite aprovado)
	Solicitar mudança (se projeto estratégico)
	Avaliar mudança (se projeto setorial)
Unidades Envolvidas	Avaliar mudança
Subplan/DIPP	Receber Solicitação de Mudança (se projeto estratégico)
Comitê de Gestão Estratégica	Avaliar mudança (se projeto estratégico)

2.2.5 - ENCERRAMENTO DO PROJETO

É a última etapa do ciclo de vida de um projeto. O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar o produto terminado ou encerrar o projeto cancelado, verificar se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelecer que o projeto esteja concluído.

Nessa fase, o gerente do projeto, juntamente com a equipe, identifica as lições aprendidas com as experiências obtidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas realizadas, os resultados alcançados e enfatiza o que poderia ter sido feito de maneira diferente ou o que não foi feito e poderia ter sido. O objetivo desse registro é ajudar na elaboração e na execução de projetos futuros.

2.2.5.1 - Fluxo da Etapa

Essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR tem as seguintes entradas, procedimentos e saídas:

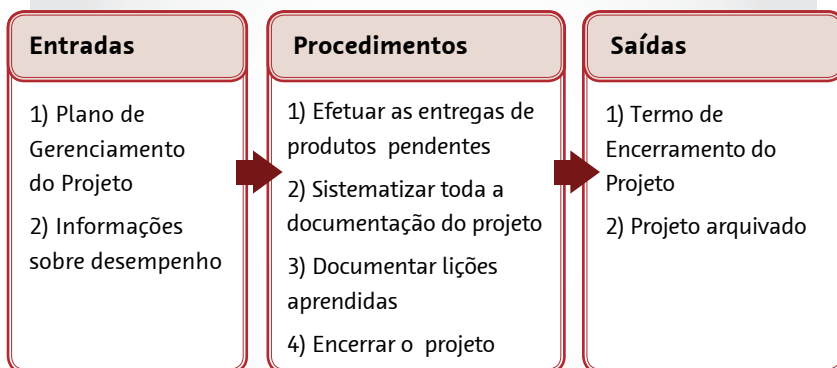


Fig. 11 – Fluxo da etapa de Encerramento

2.2.5.2 - Atribuições

Para essa etapa do gerenciamento de projetos no MPPR, atribuem-se as seguintes responsabilidades aos envolvidos:

ENCERRAMENTO	
Equipe do projeto	Participar de reunião para registrar as lições aprendidas
Gerente do projeto	Realizar entregas de produtos pendentes
	Sistematizar toda a documentação do projeto
	Documentar as lições aprendidas
	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto
Unidade responsável	Efetuar o aceite de produtos pendentes
	Validar o Termo de Encerramento do Projeto
Unidades envolvidas	Validar o Termo de Encerramento do Projeto
Subplan/DIPP	Receber Termo de Encerramento do Projeto
	Atualizar o Sistema de Acompanhamento Gestão Estratégica (se estratégico)
	Comunicar o encerramento do projeto (se estratégico) ao CGE
Comitê de Gestão Estratégica	Homologar o encerramento do projeto estratégico

3 – Ferramentas para Gestão de Projetos

3.1 - Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma ferramenta que auxilia no detalhamento do escopo do projeto. Trata-se de uma estrutura hierárquica que demonstra todos os trabalhos a serem realizados, ou seja, representa o escopo do projeto.

De acordo com o GUIA PMBOK®, a construção da EAP envolve cinco passos:

- Identificar as principais entregas, sejam elas intermediária ou final, e do que é necessário para realizá-las;
- Organizar o trabalho e identificar a estrutura da EAP: ela pode ser representada na forma gráfica ou em lista.
- Realizar a decomposição dos níveis em componentes inferiores. O primeiro nível representa as fases do projeto ou as principais entregas. Cada uma poderá ser decomposta em níveis descendentes, cada qual representando entregas mais simples. O último nível de detalhamento é chamado de “pacote de trabalho”. A soma de todos os pacotes compõe 100% do projeto.
- Identificar por código ou número cada elemento da EAP, permitindo reconhecer a estrutura hierárquica dos elementos do projeto.
- Realizar a verificação e avaliação da decomposição. A entrega ou produto que não aparece na EAP não é escopo do projeto.



Dicas para construção da EAP:

- *Sempre construir em equipe;*
- *Construir de cima para baixo (decomposição);*
- *Elaborar antes do cronograma;*
- *Aumentar no detalhe garante que nenhum trabalho seja esquecido;*
- *EAP excessivamente detalhada inviabiliza o controle dos trabalhos (muitos pacotes);*
- *Os trabalhos devem ser agrupados por afinidade;*
- *Não confundir o pacote de trabalho com as tarefas (elas estão dentro do pacote);*
- *O nome do pacote de trabalho não contém verbos, usar sempre substantivos.*

Exemplo de EAP:

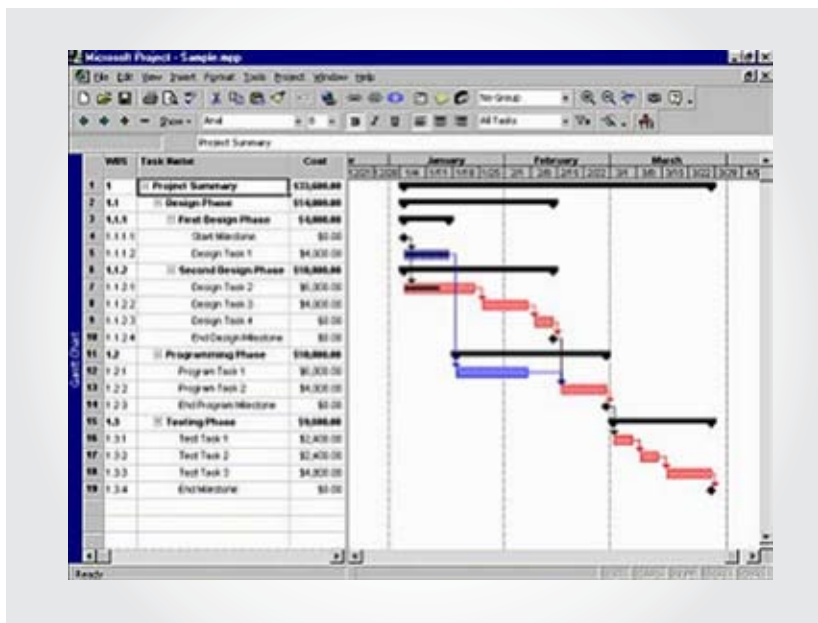


3.2 - Cronograma

Elaborar o cronograma é o processo de definição de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários, visando criar o cronograma do projeto. Mais do que uma formalidade, o cronograma ajuda a equipe a disciplinar-se quanto ao tempo e aos prazos, de maneira a priorizar a atividade prevista no cronograma. Fornece uma visão geral do planejamento e execução das atividades ao longo do tempo (previsto x realizado).

O cronograma pode ser representado em forma de tabela, mas normalmente utiliza-se algum aplicativo informatizado que efetua automaticamente vários cálculos e apresenta a lista de tarefas acompanhada de gráfico de *Gantt*, o que facilita bastante o trabalho do gerente.

Exemplo de um cronograma detalhado – Gráfico de Gantt:



3.3 - Análise de Riscos

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade. Se qualquer um desses eventos incertos ocorrer, poderá haver um impacto no custo, cronograma ou desempenho do projeto.

O gerente do projeto precisa conscientizar todos os envolvidos no projeto que os riscos precisam ser monitorados por todos para que as ações corretivas sejam iniciadas de forma pró-ativa. Uma identificação eficaz de todos os possíveis riscos e o planejamento de como reagir a cada um deles é fator determinante para o sucesso de um projeto. No caso de ocorrer eventos não identificados como risco, mas que no momento interferiu em algum dos objetivos do projeto, cabe ao gerente do projeto agir de forma rápida na eliminação ou minimização dos impactos negativos no projeto.

O primeiro estágio na Gestão de Risco consiste em identificar os riscos. A identificação dos riscos consiste em determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características. É de responsabilidade de todos os envolvidos identificar os riscos que envolvem o projeto.

Ao identificar os riscos, elimina-se o fator surpresa, aumentando assim a eficácia e a eficiência ao tratar as consequências. A identificação dos riscos é iterativa pois novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve.

Os riscos podem ser:

- Técnicos (requisitos, tecnologia, complexidade e interfaces, desempenho e confiabilidade e qualidade);
- Externos (subcontratados e fornecedores, regulamentações, mercado, cliente, clima);
- Organizacionais (dependências do projeto, recursos, financiamento, priorização);
- Gerenciamento (estimativas, planejamento, controle, comunicação);
- Ou de outras naturezas.

O resultado desta identificação é um registro que contém uma descrição detalhada de todos os riscos identificados.

Como técnicas de identificação de riscos podemos citar: brainstorming, checklists, relatórios de projetos já concluídos e a análise cuidadosa das premissas básicas que nortearam o planejamento inicial.

Após a identificação os riscos são analisados quanto a probabilidade de ocorrência dos eventos associados a esses riscos e o impacto que terão caso os mesmos se materializem. A avaliação precisa ser feita para as três principais dimensões dos riscos de projetos: escopo (qualidade), prazos (tempo) e recursos (orçamento). O propósito da avaliação de riscos é priorizá-los quanto a sua criticidade.

O planejamento das respostas aos riscos é o processo de desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. As respostas deverão ser adequadas a sua importância.

As formas de responder a riscos negativos são:

- **Evitar** o risco, planejando uma forma de eliminá-lo completamente;
- **Transferir** o risco, normalmente repassando-o para um terceiro (Exemplo: Contratar um seguro);
- **Mitigar** (Suavizar) o risco, buscando uma forma de reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou do seu impacto, caso venha a ocorrer;
- **Aceitar ativamente** o risco, buscando desenvolver planos alternativos (Contingência) caso venha a ocorrer;
- **Aceitar passivamente** o risco, simplesmente não fazendo nada e torcer para que o risco não venha a acontecer.

O produto final do processo de análise e avaliação de riscos é um registro priorizado dos riscos, com atribuição de responsabilidades e a definição de planos de ação.

3.4 - Reuniões

Há quatro tipos de reuniões de gerenciamento de projetos: a reunião inicial, as reuniões de progresso, as reuniões executivas e a reunião de encerramento.

- A reunião inicial, que ocorre após a elaboração do plano de gerenciamento do projeto, tem por finalidade apresentar a todos os participantes os objetivos e metas a serem atingidos com a execução do projeto. Além disso, deve-se divulgar o cronograma das atividades, as responsabilidades, os principais aspectos metodológicos que serão utilizados e os principais riscos do projeto, para que todos se sintam comprometidos com os resultados pretendidos. O gerente de projetos - que é o responsável pela organização da reunião inicial, sua divulgação e realização - deve ter em mente que a presença do responsável pelo projeto é requisito indispensável para sua realização.
- As reuniões de progresso são realizadas durante a execução do projeto, conforme periodicidade previamente definida, ou em função de necessidades identificadas pelo gerente. Nessas reuniões identificam-se problemas e definem-se as ações corretivas, avalia-se o progresso do projeto (planejado x executado), verifica-se principais riscos, principais tendências e se planeja os próximos passos. As reuniões devem ser obrigatoriamente documentadas. A documentação deve ser objetiva e registrar as principais decisões tomadas e as ações pendentes, com os respectivos responsáveis e prazos.
- As reuniões executivas podem ser planejadas com periodicidade previamente definida ou conforme necessidade identificada pelo gerente do projeto. Essas reuniões, com indispensável presença do

responsável, devem ter duas sessões: a primeira, que apresenta a evolução do projeto, e a segunda, acerca de discussões de novas demandas e necessidades no projeto, pois toda e qualquer alteração de escopo deve ser discutida e aprovada após apresentação dos impactos em custos e prazos. Assim, a primeira parte da reunião é informativa, e a segunda parte, decisória.

- A reunião de encerramento tem por objetivo formalizar o fechamento do projeto, devendo ser precedida da realização de reunião específica para registro de “lições aprendidas” (o que deu certo, o que deu errado), pois essas informações transformam-se em base de conhecimento para os próximos projetos da instituição.



Dicas para reuniões mais produtivas:

- *Ter no máximo oito pessoas (incluindo assessores), pois é mais difícil obter a atenção total de muitos participantes;*
- *Ter “pauta”. Ou seja, o assunto a ser tratado deve ser exposto a todos os participantes com certa antecedência, para que os participantes da reunião possam se preparar;*
- *Ter no máximo uma hora e meia;*
- *Gastar os cinco minutos iniciais para estabelecer as regras e as etapas da reunião;*
- *Conceder 5 minutos a cada um para expor suas ideias;*
- *Conceder um tempo médio de 20 minutos para debates;*
- *Se alguém chegar atrasado, não interromper a reunião e pedir ao retardatário observar as anotações dos outros sobre os tópicos já tratados;*
- *Não interromper quando alguém estiver falando. Anotar suas ideias – para não esquecê-las – e levá-las em questão quando tiver oportunidade.*

4 – Documentos da Metodologia de Gestão de Projetos

MPPR	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		VERSÃO (XX)

Unidade Responsável:

1. Objetivo do Projeto

(Descrever de forma sucinta **o que** será feito, o propósito do projeto)

2. Alinhamento Estratégico

(Citar o principal objetivo estratégico ao qual o projeto está contribuindo)

3. Justificativa do Projeto

(Apresentar as **razões** pelas quais o Projeto deve ser desenvolvido, explorando as oportunidades de melhoria ou os problemas neutralizados; as conseqüências caso o projeto não seja realizado (riscos))

4. Produtos Esperados (entregas do projeto)

Produto	
a)	Ex: (Mapa gráfico dos fluxos de trabalho)
b)	Ex: (Método de gestão dos fluxos)
..	

OBS: (Os produtos finais esperados ao término do Projeto. Devem ser claros, específicos e mensuráveis)

5. Macroetapas do Projeto

Macroetapa	Data Início	Data Fim
Início do Projeto		
Macroetapa 1		
Macroetapa 2		
...		
Término do Projeto		

6. Interessados

a)	(Interessado 1)
b)	(Interessado 2)
..	(Interessado ..)

OBS: (Interessados são as partes envolvidas no projeto. São os atores que exercem influência sobre o projeto, ou são por ele afetados)

MPPR	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		VERSÃO (XX)

Unidade Responsável: _____

7.Previsão de Custos (opcional)

	Item	Custo Estimado
a)	(Item de custo 1...)	
b)	(Item de custo 2...)	
..	(Item de custo ...)	

8.Gerência

Nome	e-Mail	Telefone
Fulano	Fulano@mp.pr.gov.br	xxxx-xxxx

Responsabilidades do gerente: (relacione as responsabilidades atribuídas ao gerente do projeto)

- (atribuição 1)
- (atribuição 2)
- (atribuição ...)

9.Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
Gerente do projeto		
Revisado por	Data	Assinatura
Responsável Órgão ou Unidade Administrativa		
Avaliação SUBPLAN	Data	Assinatura
SUBPLAN		
Avaliação SUBADM	Data	Assinatura
SUBADM		
Avaliação CAOP (opcional)	Data	Assinatura
CAOP área temática		
Aprovação PGJ	Data	Assinatura
Procurador-Geral de Justiça do MPPR		

MPPR	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		VERSÃO (XX)

Unidade Responsável:

1. Escopo do Projeto

*(Descrever o escopo do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe. Enumere, ainda, os itens que **não** compõem o escopo do projeto em questão.)*

2. Alinhamento Estratégico

(Citar o principal objetivo estratégico ao qual o projeto está contribuindo)

3. Justificativa do Projeto

*(Apresentar as **razões** pelas quais o Projeto deve ser desenvolvido, explorando as oportunidades de melhoria ou os problemas neutralizados; as conseqüências caso o projeto não seja realizado (riscos). Esta Justificativa deve estar alinhada a declarada no termo de abertura.)*

4. Marcos e entregas do projeto

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Cronograma		Área interveniente
	Início	Término	
Marco (ou Resultado) 1:			
Entrega (ou Produto) 1.1:			
Entrega (ou Produto) 1.2:			
Entrega (ou Produto) 1.n:			
Marco (ou Resultado) 2:			
Entrega (ou Produto) 2.1:			
Entrega (ou Produto) 2.2:			
Entrega (ou Produto) 2.n:			
Marco (ou Resultado) n:			
Entrega (ou Produto) n.1:			
Entrega (ou Produto) n.2:			
Entrega (ou Produto) n.n:			

OBS: Marcos são elementos significativos para o projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou etapa que caracteriza um resultado importante para o projeto, etapa esta que deve ser concluída para o seqüenciamento das atividades do projeto. Já as entregas são os produtos e serviços gerados pelo projeto, com suas datas previstas.

5. Interessados

a)	<i>(Interessado 1)</i>
b)	<i>(Interessado 2)</i>
..	<i>(Interessado ..)</i>

OBS: *(Interessados são as partes envolvidas no projeto. São os atores que exercem influência sobre o projeto, ou são por ele afetados)*

MPPR	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		VERSÃO (XX)

Unidade Responsável:

6. Premissas (preenchimento aconselhável)

(Descrever os elementos que são dados como certo, que estarão disponíveis para o projeto. Elementos tais como disponibilidade de membros-chave da equipe, acesso a informações, acesso a equipamentos, apoio da gerência, confiabilidade dos fornecedores, entre outros.)

7. Restrições (preenchimento aconselhável)

(Descrever as restrições que possam impactar a realização do projeto. Restrição é uma condição que limita o desempenho do projeto)

8. Custos (preenchimento obrigatório)

Categoria	Detalhamento	Responsável pela Aquisição	Método de Aquisição	Data Limite para Aquisição	Custo Estimado
Realização de obras e instalações					
Aquisição de equipamentos (permanente)					
Aquisição de material (consumo)					
Diárias e passagens					
Serviços de Terceiros					
Treinamentos					
TOTAL					

OBS: (Descrever os itens que precisam ser providenciados e/ou adquiridos e/ou contratados para a implementação do projeto)

9. Plano de Comunicação (preenchimento aconselhável)

	Interessados	Necessidade de informação	Frequência	Responsável
a)				
b)				
..				

OBS: (Descrever as principais ações a serem realizadas visando comunicar o projeto, seus objetivos, produtos e resultados a todos os públicos interessados nos resultados do projeto)

MPPR	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		VERSÃO (XX)

Unidade Responsável: _____

10. Riscos (preenchimento aconselhável)

	Risco	Resposta
a)		
b)		
..		

OBS: (Descrever os riscos que possam impactar a realização do projeto. Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto. Definir estratégias para enfrentá-lo.)

11. Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
<i>Gerente do projeto</i>		
Revisado por	Data	Assinatura
<i>Responsável Órgão ou Unidade Administrativa</i>		
Ciente das unidades envolvidas	Data	Assinatura
<i>Responsável unidade envolvida</i>		
<i>Responsável unidade envolvida</i>		
<i>Responsável unidade envolvida</i>		
...		
Avaliação SUBPLAN	Data	Assinatura
<i>SUBPLAN</i>		

MPPR	RELATÓRIO DE PROGRESSO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		

Unidade Responsável:

1. Período do relatório

Período Inicial (de):	Período Final (até):
-----------------------	----------------------

2. Síntese das atividades desenvolvidas

<i>(Listar as atividades desenvolvidas no período)</i>

3. Próximas Atividades

<i>(Plano de realizações para o próximo período)</i>

4. Observações e ocorrências

<i>(Listar os riscos ou problemas enfrentados com a execução do projeto)</i>

Elaborado por	Data	Assinatura
<i>Gerente do Projeto</i>		
Avaliação Unidade Responsável	Data	Assinatura
<i>Responsável Órgão ou Unidade Responsável</i>		

MPPR	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		Nº (XX)

Unidade Responsável:

1. Motivos da solicitação

(Explicar em uma frase a mudança que deve ser feita)

2. Detalhamento

(Detalhar porque a mudança deve ser realizada)

3. Impactos no projeto

(Apresentar os impactos da mudança quanto aos aspectos financeiros e ao cronograma do projeto)

4. Ações necessárias

a)	<i>(descrever que ações são necessárias para realização da mudança)</i> (ação 1)
b)	(ação 2)
..	(ação ..)

Elaborado por	Data	Assinatura
Gerente do projeto		

5. Autorização da solicitação de mudança

() aprovada () rejeitada () reavaliação

Avaliação Unidade Responsável	Data	Assinatura
<i>Responsável Órgão ou Unidade Administrativa</i>		
Recebido SUBPLAN (opcional)	Data	Assinatura
<i>SUBPLAN</i>		
Avaliação CGE (opcional)	Data	Assinatura
<i>Presidente CGE</i>		

MPPR	TERMO DE ACEITE DE PRODUTOS/SERVIÇOS	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		Nº (XX)

Unidade Responsável:

1. Produtos Entregues

(Listar os produtos entregues ao interessado conforme descrito no Plano de Gerenciamento do Projeto, item Entregas ou Produtos)

2. Aceitação do Cliente

() Os produtos acima listados foram entregues e aceitos nesta data.

Observações:

(Preencher no caso de não satisfatório ou aceite parcial.)

Aceite do interessado	Data	Assinatura
<i>Responsável pela unidade interessada</i>		

Elaborado por	Data	Assinatura
<i>Gerente do Projeto</i>		
Aprovação Unidade Responsável	Data	Assinatura
<i>Responsável Órgão ou Unidade Administrativa</i>		

MPPR	TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		

Unidade Responsável:

1. Tipo do encerramento

() concluído	() adiado	() cancelado
---------------	------------	---------------

2. Justificativa

(Este item deve ser preenchido caso o projeto tenha sido adiado ou cancelado.)

3. Relação das entregas

	Descrição das Entregas	Data da entrega
a)	<i>(Entrega 1...)</i>	
b)	<i>(Entrega 2...)</i>	
..	<i>(Entrega ...)</i>	

4. Encerramento das atividades

	Descrição	Data
a)	<i>(Atividade 1...)</i>	
b)	<i>(Atividade 2...)</i>	
..	<i>(Atividade ...)</i>	

OBS: *(Descrever as atividades que foram encerradas com o término do projeto. Exemplos: contratos,, equipe de trabalho, transferência do produto do projeto etc.)*

5. Aprovação do encerramento

Elaborado por	Data	Assinatura
<i>Gerente do projeto</i>		
Avaliação Unidade Responsável	Data	Assinatura
<i>Responsável Órgão ou Unidade Administrativa</i>		
Avaliação Unidades Envolvidas	Data	Assinatura
<i>Responsável Unidade Envolvida</i>		
....		
Recebido SUBPLAN	Data	Assinatura
<i>SUBPLAN</i>		
Avaliação CGE (opcional)	Data	Assinatura
<i>Presidente CGE</i>		

MPPR	LIÇÕES APRENDIDAS	(DATA)
(TÍTULO DO PROJETO)		

Unidade Responsável:

1. Participantes

	Nome	Papel no Projeto
a)	<i>(Participante 1...)</i>	
b)	<i>(Participante 2...)</i>	
..	<i>(Participante ...)</i>	

OBS: *(Elencar os principais envolvidos no desenvolvimento do projeto)*

2. Lições Aprendidas

O que funcionou bem?

O que não funcionou?

OBS: *(Comentar as lições aprendidas em relação aos aspectos de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições deste projeto.)*

3. Sugestões para os próximos projetos

(Descrever sugestões para os próximos projetos)

4. Aprovação do Projeto

Elaborado por	Data	Assinatura
<i>Equipe do Projeto</i>		
Revisado por	Data	Assinatura
<i>Gerente do projeto</i>		
Recebido SUBPLAN	Data	Assinatura
<i>SUBPLAN</i>		

5 – Glossário

Atividade: é uma tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas, juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

Benchmarking: atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos.

Brainstorming: uma técnica geral de coleta de dados e criatividade que pode ser usada para identificar riscos, ideias ou soluções para problemas usando um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de brainstorming é estruturada de forma que as ideias de cada participante são registradas para análise posterior.

Caminho crítico: geralmente, mas não sempre, a sequência de atividades do cronograma que determina a duração do projeto. Normalmente, é o caminho mais longo através do projeto. No entanto, um caminho crítico pode terminar, por exemplo, em um marco do cronograma que está no meio do cronograma do projeto e que possui uma restrição de cronograma de data imposta do tipo “prazo máximo para término”.

Cultura organizacional: é um fator ambiental da instituição que exerce grande influência no gerenciamento do projeto e na capacidade deste em atingir seus objetivos. Ela se manifesta por meio de: valores, normas, crenças e expectativas, políticas métodos e procedimentos, visão das relações de autoridade e ética e horas de trabalho.

Entrega: qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar serviços exclusivos e verificáveis que devem ser produzidos para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

Linha de base (Baseline): constitui uma fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante a sua execução. Só pode ser alterada a partir de uma Solicitação de Mudança.

Marco: um ponto ou evento significativo no projeto.

Portfólio: portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações.

Premissa: premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Frequentemente, as equipes do projeto identificam, documentam e validam as premissas durante o processo de planejamento. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.

Procedimento: uma série de passos seguidos em uma ordem definitiva regular para realizar alguma coisa.

Restrição: o estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

Resultado: uma saída dos processos e atividades de gerenciamento de projetos. Os resultados podem incluir efeitos (ex: sistemas integrados, processo revisado, organização reestruturada, pessoal treinado etc.) e documentos (ex: políticas, planos, estudos, especificações, relatórios etc.). Ver também Entregas.

6 – Referências bibliográficas

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Gestão de Projetos versão 1**, dezembro/2008.

<http://www.beware.com.br/methodware/livro>, em 11/abril/11.

<http://www.agu.gov.br>, em 19/abril/11.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 3. ed. Pennsylvania (EUA): Project Management Institute Inc, 2004.

