

Metodologia de Gestão de Projetos

VERSÃO 1.0 - 11/12/2018



Escritório de Gerenciamento de Projetos (EPMP)

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade do **MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS (MPMG)**, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o consentimento formal, por escrito da mesma.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Histórico das Alterações

Versão	Data	Autor	Descrição	Nome do Arquivo
1.0	11/12/2018	Escritório de Projetos do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (EPMP) e Plano Consultoria (PLANO)	Elaboração do documento	MPMG_MGP_v1.0_20181211

Sumário

1	Introdução.....	6
2	Propósito deste documento	7
2.1	Objetivo geral	7
2.2	Objetivos específicos	7
2.3	Público alvo	7
3	Nivelamento conceitual.....	8
3.1	Processo	8
3.2	Projeto.....	8
3.3	Programa	8
3.4	Portfólio.....	9
3.5	Gerenciamento de projetos	9
3.6	Gerenciamento de programas.....	10
3.7	Gerenciamento de portfólios	10
3.8	Escritório de projetos	10
3.9	Escritório de Projetos do Ministério Público de Minas Gerais (EPMP)	10
3.10	Partes interessadas (Stakeholders)	11
3.10.1	Gerente de Projetos.....	11
3.10.2	Patrocinador.....	12
3.10.3	Equipe do Projeto	12
3.10.4	Gerente Funcional	13
3.10.5	Cliente e usuários	13
3.10.6	Fornecedores.....	13
3.10.7	Grupos organizacionais.....	13
3.11	Ciclo de vida de gerenciamento de projetos	13
4	Processos.....	15
4.1	Preenchimento da FPP	15
4.1.1	Elaboração da Ficha de Proposta de Projeto (FPP)	15
4.1.2	Categorizar a FPP.....	16
4.1.3	Aprovação da FPP	17
4.2	Iniciação.....	17
4.2.1	Designar gerente do projeto	18
4.2.2	Identificar as partes interessadas	19
4.2.3	Elaborar o TAP	19
4.2.4	Validar TAP.....	20
4.2.5	Ajustar TAP	21
4.2.6	Aprovar TAP	21
4.3	Planejamento dos projetos	21
4.3.1	Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).....	22
4.3.2	Validar PGP	23
4.3.3	Realizar ajustes do PGP.....	23
4.3.4	Aprovar PGP.....	23
4.3.5	Registro da Linha de base do projeto.....	24
4.4	Execução / acompanhamento.....	24
4.4.1	Critérios de desempenho.....	25
4.4.2	Atualização das informações do projeto.....	26
4.4.3	Gestão do desempenho do projeto.....	27
4.4.4	Status executivo de projetos	28
4.5	Encerramento	28

4.5.1	Registro de lições aprendidas	29
4.5.2	Elaboração do TEP (Termo de Encerramento do Projeto).....	29
5	Estrutura de governança de projetos.....	30
5.1	Conselho de Gestão Estratégica (CGE)	30
5.2	Fórum Permanente de Resultados para a Sociedade (FPRS)	30
5.3	Fórum Permanente de Gestão	31
5.4	Patrocinador do projeto	32
5.5	Escritório de Gerenciamento de Projetos (EPMP).....	32
6	Bibliografia	33
7	Glossário	34

Sumário de figuras

Figura 1 – Organização dos componentes de um portfólio.....	9
Figura 2 - Partes Interessadas (Stakeholders) - Fonte: adaptada do Guia PMBOK (PMI, 2017).....	11
Figura 3 - Ciclo de vida de gerenciamento de projetos do MPMG	14
Figura 4 - Processo de concepção do projeto.....	15
Figura 5 - Processo de Iniciação de projetos	18
Figura 6 - Processo de planejamento	22
Figura 7 - Processos de execução e acompanhamento.....	25
Figura 8 - Processo de Encerramento	28

Apresentação

Este documento é um norteador metodológico para a prática de gerenciamento de projetos dentro do MPMG. Através das orientações e processos aqui descritos, toda a Instituição terá acesso aos conceitos e fluxo de trabalho necessário para transformar ideias em soluções efetivas para a consecução de iniciativas estratégicas, demandas legais, necessidades ou problemas.

Todo o material aqui apresentado foi elaborado de forma a trazer uma informação enxuta, direta e prática, para ser utilizado com facilidade no dia a dia, tanto para orientar o trabalho nos processos de gestão de projetos quanto para servir de referência conceitual e metodológica.

1 Introdução

Através da Resolução PGJ nº 24, de 09 de março de 2012, ficou instituída a Metodologia de Gestão de Projetos (MGP), cabendo a sua atualização e disponibilização à Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI) na atuação como Escritório de Projetos do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, função que é especificada na atualização da estrutura orgânica pela Resolução PGJ nº 10, de 06 de abril de 2018, para a Diretoria de Planos, Projetos e Programas Institucionais (DPIN).

Este documento atualiza, portanto, a MGP e orienta os processos para gerenciamento de projetos dentro do Ministério Público de Minas Gerais.

2 Propósito deste documento

2.1 Objetivo geral

Ser referência em gerenciamento e monitoramento de projetos, fornecendo orientações para a proposição, elaboração, formatação e compatibilização dos planos, projetos e programas institucionais no MPMG.

2.2 Objetivos específicos

Apresentar um conjunto de conhecimentos e técnicas que objetivam orientar a atuação dos gerentes de projetos e de programas na condução dos seus projetos e programas no âmbito do MPMG, possibilitando:

- Padronizar os procedimentos e práticas para o gerenciamento dos projetos, com estabelecimento de linguagem comum;
- Prover um padrão de gerenciamento de projetos simples, de fácil compreensão e aplicação;
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
- Definir os critérios para alinhamento de planos, projetos e programas institucionais à missão do MPMG e às diretrizes estratégicas;
- Orientar processos e procedimentos da gestão de projetos que promovam a entrega de valor com foco nos benefícios à Instituição;
- Orientar os padrões de comunicação com foco na integração entre as áreas para a execução dos projetos institucionais;
- Definir estrutura de governança para escalonamento de decisões e gestão de mudança dos projetos institucionais;
- Aumentar visibilidade de informações e conhecimentos dos projetos;
- Melhorar a satisfação dos clientes quanto ao gerenciamento de projetos;
- Definir procedimentos específicos para a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nos projetos institucionais.

2.3 Público alvo

Profissionais envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de gerenciamento e execução de projetos e demais interessados em conhecer ou aprimorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

3 Nivelamento conceitual

3.1 Processo

Conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada e repetidamente executadas. Também conhecido como operação, são atividades inerentes aos processos internos, portanto, não necessariamente devem ser estruturadas como um projeto ou parte dele. Normalmente possuem as seguintes características:

- Não possuem um limite de prazo definido para término;
- Visam manter produtos ou serviços para a organização;
- Possuem uma equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter permanente.

3.2 Projeto

Projeto é um “Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017). É temporário por possuir início e fim definidos; é único por não ter sido feito antes e envolve um grau de risco, ou seja, não é um processo do dia-a-dia da Instituição. Geralmente, um projeto possui as seguintes características:

- Limitado no tempo, portanto possui início e fim bem definidos;
- Visa gerar produtos ou serviços originais ou melhorados (escopo bem definido);
- Demanda coordenação e gerenciamento;
- Pode ser organizado em etapas ou em grandes produtos;
- Possui uma equipe alocada temporariamente para realização do trabalho.

3.3 Programa

É um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Ocorre um gerenciamento centralizado e coordenado destes projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa (PMI, 2017). Os programas possuem uma estrutura de governança e são orientados pelos benefícios que pretendem gerar.

O principal foco de um Programa é a obtenção de benefícios que devem ser alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Muitas organizações, por suas características, precisam desenvolver simultaneamente diversos projetos. Por sua vez, em diversas ocasiões, um grupo de projetos tem características e produtos, que geridos de forma coordenada trazem sinergia e potencializam os benefícios desejados à organização.

3.4 Portfólio

É um conjunto de projetos (carteira) e programas agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos da organização. É a ponte que liga as estratégias organizacionais às iniciativas formalizadas em projetos e programas (PMI, 2017).

Um Portfólio, diferentemente de programas e projetos, não é limitado no tempo. A Figura 1 mostra o gerenciamento de portfólio, a sua relação com os programas e projetos:

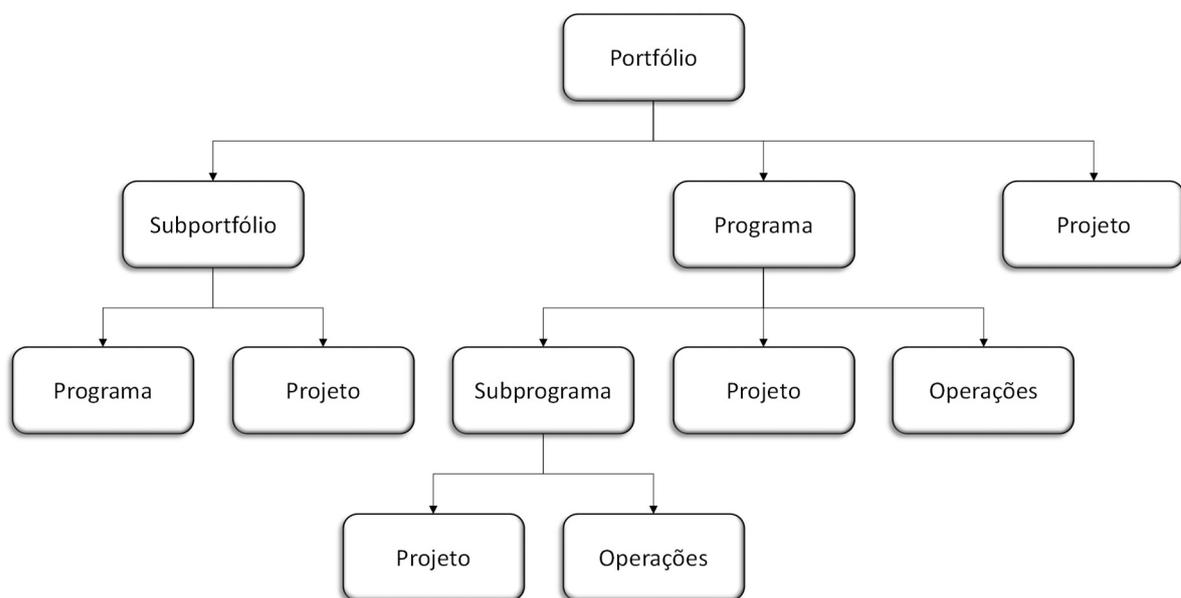


Figura 1 – Organização dos componentes de um portfólio

3.5 Gerenciamento de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos a fim de ampliar a chance de sucesso de um projeto, atendendo os seus requisitos.

Segundo Verzuh (2000):

Um aspecto crítico para o sucesso dos projetos é o da sua administração, o que chamamos gerenciamento de projetos, definido como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas com relação ao projeto.

Desde o início da década de 1990, o gerenciamento de projetos vem se revelando uma ferramenta extraordinária, que permite às organizações responderem com mais rapidez às demandas inerentes à execução de projetos (gestões de mudanças, comunicações, qualidade, prazos, custos, expectativas e outras).

3.6 Gerenciamento de programas

É a aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para realizar os objetivos do programa e obter benefícios e controle de outra forma não disponíveis através do gerenciamento individual de componentes do programa.

3.7 Gerenciamento de portfólios

É o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos.

3.8 Escritório de projetos

Um escritório de projeto é uma estrutura organizacional responsável pela padronização dos processos, procedimentos e métodos relacionados ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios, por disseminar o conhecimento e facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

3.9 Escritório de Projetos do Ministério Público de Minas Gerais (EPMP)

Instituído pela Resolução PGJ nº 23, de 09 de março de 2012, integrado à COPLI, pela Resolução PGJ nº 24, de 09 de março de 2012 e com atribuições atualizadas pela Resolução PGJ nº 10, de 06 de abril de 2018, o EPMP tem a missão de difundir, no MPMG, a cultura de gestão de projeto, programas e portfólios, implantar melhores práticas e assegurar a boa gestão, com foco em resultados e apoiando o processo decisório da alta Administração.

Compete ao EPMP propor, elaborar, orientar, formatar e compatibilizar planos, projetos e programas institucionais, acompanhando a sua execução.

3.10 Partes interessadas (Stakeholders)

São pessoas e/ou organizações ativamente envolvidas no projeto, cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto e que também podem influenciar os objetivos e resultados do projeto.

Projetos são planejados e executados por pessoas e, para que sejam bem-sucedidos, é importante identificar e classificar as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, assim como a forma como elas podem influenciar o projeto, e, sempre que necessário, traçar um plano para lidar com todas elas. A Figura 2 ilustra as partes interessadas que podem se relacionar aos projetos dentro do MPMG:

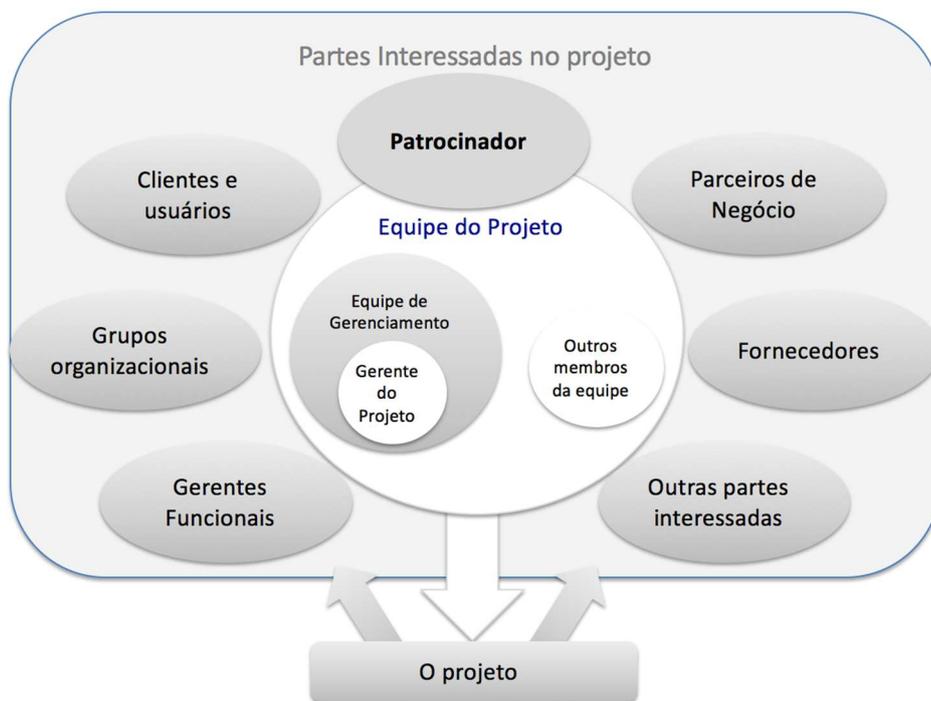


Figura 2 - Partes Interessadas (Stakeholders) - Fonte: adaptada do Guia PMBOK (PMI, 2017)

3.10.1 Gerente de Projetos

É o responsável pela execução do projeto em todo o ciclo de vida, desenvolvendo ações, gerenciando pessoas e recursos de acordo com o planejado, bem como o reporte periódico do andamento do seu projeto, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos.

As principais competências e habilidades de um gerente de projetos são:

- Visão estratégica;
- Liderança;
- Comunicação e relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Negociação e gerenciamento de conflitos;
- Análise e solução de problemas;
- Administração do tempo;
- Orientação a resultados;
- Organização e disciplina;
- Visão empreendedora e inovadora.

3.10.2 Patrocinador

O patrocinador é a pessoa no MPMG que será responsável por viabilizar o nascimento projeto, a sua execução e possíveis mudanças para alcançar os benefícios desejáveis para a Instituição. Normalmente será o gerente funcional das áreas demandantes, podendo ser também escolhido dentre gestores participantes de fóruns específicos, de comitês estratégicos, dentre outros, dependendo do tipo de projeto.

3.10.3 Equipe do Projeto

A equipe do projeto é composta por recursos humanos do projeto. É responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento das atividades do projeto, apoiando o Gerente do Projeto na identificação de riscos e problemas e no registro de lições aprendidas, relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto. Toda a equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e orientação para os resultados das atividades que executam.

A **equipe de gerenciamento dos projetos** do MPMG deve ser composta, no mínimo, pelo gerente do projeto, um líder técnico (conhecedor do produto, serviço ou resultado a ser implementado) e um líder de negócio (conhecedor da área de negócio que será impactada pelo produto, serviço ou resultado do projeto). Outros membros da equipe podem ser designados como responsáveis ou participantes de atividades.

3.10.4 Gerente Funcional

É o gestor da área demandante ou proponente do projeto, podendo ser um membro do MP, diretor, coordenador, etc. Atua normalmente como patrocinador ou cliente.

3.10.5 Cliente e usuários

Aquele que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, enquanto em outras, cliente se refere à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto.

3.10.6 Fornecedores

Instituições externas ao projeto que assinam instrumentos específicos para fornecimento de produtos e/ou serviços. Inclui-se nesse conceito órgãos parceiros que contribuam da mesma forma com produtos e serviços ao MPMG.

3.10.7 Grupos organizacionais

Constitui-se de comitês, comissões, fóruns ou demais grupos periódicos ou permanentes que influenciem ou tenham interesse no projeto.

3.11 Ciclo de vida de gerenciamento de projetos

Conforme anteriormente citado, projetos são empreendimentos únicos e envolvem certo grau de incerteza. Para lidar com essas características, as organizações dividem os projetos em etapas, facilitando a concepção, a organização, a execução dos trabalhos e a aceitação dos produtos. O conjunto dessas etapas é conhecido como ciclo de vida do gerenciamento do projeto. Este ciclo é único e padronizado para toda a organização, e compreende as etapas de governança a que o projeto está submetido para cumprir as formalidades legais da organização e permitir a sua gestão.

O Ciclo de vida do gerenciamento do projeto adotado no MPMG é composto pelos processos:

1. Concepção;
2. Iniciação;
3. Planejamento,
4. Execução/Acompanhamento; e
5. Encerramento.

Os processos acima explicitados são tratados como Etapas, as quais são detalhadas descrevendo como um projeto surge, como o mesmo deve ser planejado, executado, monitorado e encerrado. Elas descrevem ainda, os procedimentos, as técnicas, os artefatos que devem ser elaborados, bem como, as atribuições e responsabilidades de cada envolvido no projeto.

A Figura 3 apresenta o Ciclo de Vida de gerenciamento de projetos adotado no MPMG, com suas respectivas entradas, saídas, ferramentas e técnicas:



Figura 3 - Ciclo de vida de gerenciamento de projetos do MPMG

4 Processos

4.1 Preenchimento da FPP

Essa é a etapa em que nasce a proposição de projeto como resposta a uma necessidade organizacional. As ideias de projeto podem surgir do desdobramento de iniciativas estratégicas, demandas legais ou de necessidades de outras instâncias da estrutura organizacional.

A Figura 4 apresenta o processo de concepção do projeto:

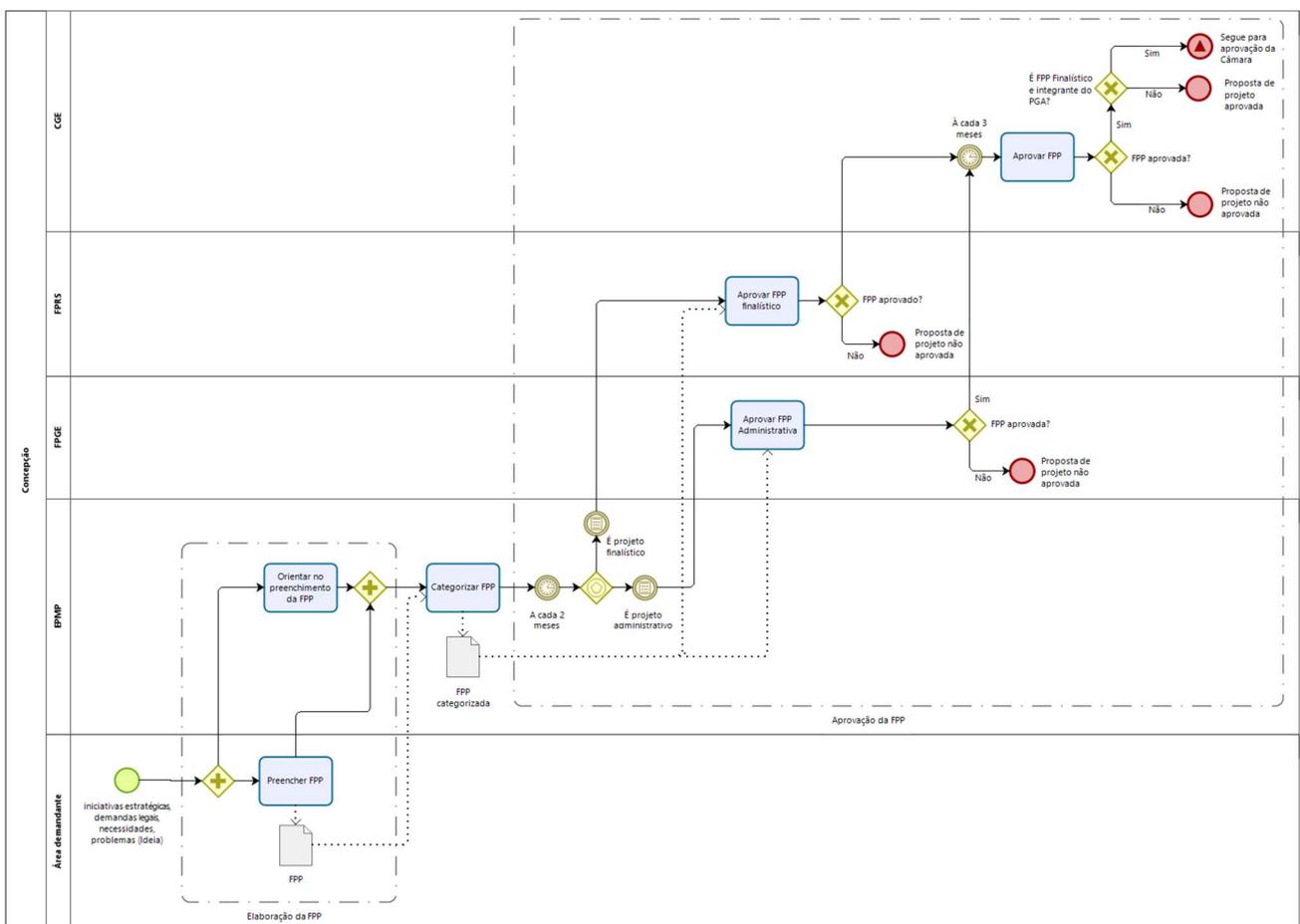


Figura 4 - Processo de concepção do projeto

4.1.1 Elaboração da Ficha de Proposta de Projeto (FPP)

A elaboração da FPP é uma ação da área demandante com a orientação técnica do EPMP. Cabe ao proponente de projeto descrevê-lo sucintamente, justificá-lo e identificar os seus benefícios. Cabe ao

EPMP orientar o proponente na utilização de cada campo da FPP e, principalmente, identificar os benefícios do projeto para a Instituição.

Demandas estratégicas

As demandas (proposições) oriundas de uma iniciativa estratégica devem contribuir, a partir de seus benefícios propostos, para o objetivo estratégico ao qual a iniciativa está relacionada. As demandas relacionadas às iniciativas estratégicas devem ser propostas, preferencialmente, a cada revisão do planejamento estratégico, ou, caso haja necessidade, deverão ser propostas anualmente pelas áreas durante a revisão do Plano Geral de Atuação – PGA, portfólio que contém os projetos definidos como prioritários para execução naquele momento.

Demandas estratégicas emergentes

São assim consideradas as demandas decorrentes de inovações legais ou normativas que obrigam o alcance de um produto ou serviço, ou de alterações do cenário político-social relacionado à atuação do Ministério Público. Tais demandas podem surgir a qualquer momento, mas necessitam passar pelos trâmites para a concepção de um projeto. No caso de tais demandas não estarem abarcadas pelo plano estratégico vigente, deflagra-se o processo de revisão da estratégia, uma vez que os seus benefícios foram identificados como valores a serem agregados ao MPMG.

Demandas locais e demandas emergentes não estratégicas

Outras demandas podem surgir por necessidades das demais instâncias da estrutura organizacional, mas só serão consideradas estratégicas e integradas ao PGA após passar pelo mesmo trâmite de aprovação nas instâncias da estrutura de governança de projetos. As demandas não classificadas como estratégicas ainda poderão ser desenvolvidas pelas unidades/áreas interessadas, com suporte do EPMP, embora não contando com priorização da instituição, especialmente quanto ao apoio e alocação.

4.1.2 Categorizar a FPP

Toda FPP elaborada deve ser submetida ao EPMP para categorização.

A categorização consiste em identificar se a proposta resultará num projeto finalístico ou administrativo. Cabe ao EPMP fazer a análise e categorização das FPP.

4.1.3 Aprovação da FPP

O trâmite de aprovação das propostas de projeto do MPMG reflete a estrutura estabelecida na resolução PGJ nº 71, de 13 de setembro de 2012, que institui o Conselho de Gestão Estratégica (CGE) e define sua estrutura orgânica composta pelo *Fórum Permanente de Gestão (FPGE)* e pelo *Fórum Permanente de Resultados para a Sociedade (FPRS)*.

Todas as propostas de projetos administrativos devem ser aprovadas em reuniões do FPGE, enquanto os projetos finalísticos devem ser aprovados nas reuniões do FPRS. As reuniões dos fóruns ocorrem a cada 2 meses.

As propostas de projetos estratégicos e/ou a serem integrados ao PGA após aprovadas nos fóruns são submetidas para aprovação nas reuniões do CGE, que ocorrem a cada 3 meses. As propostas de projetos finalísticos que integram o PGA devem ainda ser encaminhadas para aprovação da Câmara de Procuradores de Justiça, conforme Lei orgânica do MPMG.

4.2 Iniciação

Essa etapa compreende as atividades necessárias para a formalização do início do projeto. Neste momento do ciclo de vida do projeto são identificadas as partes interessadas do projeto e designado o gerente do projeto. Com a soma desses recursos as primeiras informações são levantadas e registradas no Termo de Abertura do Projeto (TAP). A Figura 5 apresenta  o fluxo do processo de iniciação de projetos no MPMG.

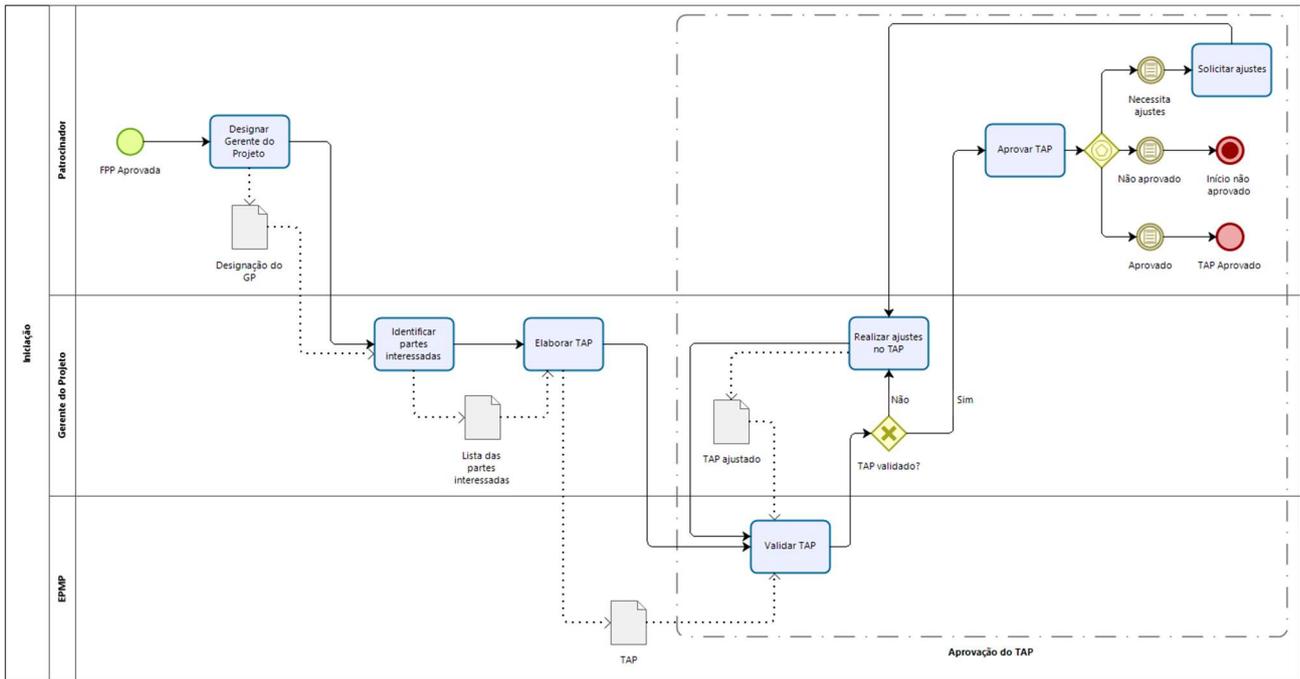


Figura 5 - Processo de Iniciação de projetos

4.2.1 Designar gerente do projeto

O patrocinador do projeto tem a responsabilidade de designar quem será o gerente do projeto. Neste momento, cabe a reflexão que nem sempre o melhor especialista ou técnico será o melhor gerente de projeto, pois sua função é mais articuladora do que técnica.

A escolha deve ser feita levando em consideração um perfil que se enquadre totalmente ou em parte nas competências listadas no tópico 3.10.1 dessa metodologia. O desenvolvimento das competências ou habilidades de gerenciamento de projeto identificadas como lacunas, devem ser desenvolvidas junto ao EPMP, através de treinamentos e mentorias.

Alguns passos devem ser observados para a designação do Gerente de projeto:

- Uma vez aprovada a FPP, o patrocinador deverá identificar a pessoa adequada para ser gerente do projeto e informar ao EPMP;
- No caso da pessoa designada ser de outra área, o EPMP deverá obter autorização formal do seu gestor imediato para a sua efetivação como gerente do projeto e o patrocinador fará outra designação seguindo o mesmo trâmite;
- Caso seja a primeira designação da pessoa para o gerenciamento de um projeto, o EPMP deverá treiná-la em gestão de projetos e orientá-la quanto as competências necessárias para a atividade. Deverá ainda orientá-la a cada etapa do ciclo de vida do projeto com mentorias e suporte;

- Após a sua designação, o gerente do projeto assume a total responsabilidade pelo gerenciamento de todo o ciclo de vida do projeto.

4.2.2 Identificar as partes interessadas

A primeira responsabilidade do gerente do projeto é identificar as principais partes interessadas do projeto. Esse passo é fundamental para o levantamento assertivo das informações preliminares do projeto que estarão contidas no Termo de Abertura do Projeto, tais como: Premissas, restrições, escopo preliminar, riscos iniciais etc.

As principais partes interessadas a serem identificadas neste momento do projeto, estão listadas, mas não se restringem às opções a seguir:

- Cliente;
- Líder técnico;
- Líder de negócio;
- Equipe do projeto (se já houver informação).

4.2.3 Elaborar o TAP

O Termo de Abertura de Projeto (TAP), também conhecido como Project Charter, reconhece as necessidades de negócio às quais se destina o projeto, e autoriza formalmente a sua existência na instituição, dando ao seu gerente a autoridade e a responsabilidade temporárias para sua execução.

Caberá ao gerente de projetos a responsabilidade de conduzir todas as atividades para a elaboração do TAP podendo envolver as partes interessadas conhecidas e a equipe do projeto. Quanto mais colaborativo é o processo, maiores as chances de assertividade nas informações.

Este é o primeiro documento da fase de iniciação, utilizado para definir o projeto, objetivos, amplitude, metas, premissas, restrições, recursos, riscos, estratégias de realização, dentre outros, a partir da ideia ou iniciativa transformada, de forma a entregá-lo ao seu patrocinador.

Uma técnica muito recomendada para a elaboração de um TAP consistente é, em conjunto com a equipe e se possível com os principais *Stakeholders*, elaborar o *Project Model Canvas*, modelo em

anexo. Este exercício em equipe proporcionará um maior entendimento dos limites e dos resultados esperados do projeto.

O TAP deverá ser preenchido no seu modelo específico, modelo em anexo: TERMO DE ABERTURA DE PROJETO (TAP).

Um ponto importante é que as informações contidas no TAP ajudarão a determinar ferramentas e metodologias apropriadas a serem utilizadas, bem como quais os processos necessários para executar o projeto. O TAP deve conter as seguintes informações básicas:

- Justificativa de negócio (como e por que seu projeto se originou e o resultado esperado do trabalho. Requisitos do negócio com o qual está lidando e como quaisquer atividades relacionadas irão afetar o projeto);
- Objetivos do Projeto (descrever claramente o que, quanto, quando e quem será envolvido para entregar os resultados);
- Benefícios;
- Escopo e não escopo (o que será/está e o que não será/está feito/abrangido no/pelo projeto);
- Premissas e Restrições
- Entregas;
- Identificação dos riscos preliminares;
- Alinhamento ao plano estratégico institucional;
- Equipe do projeto; e,
- Partes interessadas.

Uma vez elaborado o TAP, ele deve ser submetido ao EPMP para validação.

4.2.4 Validar TAP

Cabe ao EPMP realizar a análise e validação do TAP no que diz respeito ao alinhamento das informações com os conhecimentos em gestão de projetos e entendimento do modelo de documento.

A validação não tem poder de aprovação, mas é um processo de refinamento da informação e constante colaboração no aprendizado da organização em gestão de projetos.

O EPMP deverá, quando necessário, apresentar devolutivas aos gerentes de projeto com solicitações de ajustes e orientá-los na realização.

4.2.5 Ajustar TAP

O gerente de projeto deverá interagir com o EPMP para a validação do TAP, submetendo-o para análise e realizando os ajustes necessários no documento.

As solicitações de ajustes nas devolutivas do EPMP deverão ser aplicadas pelo gerente do projeto até a sua validação. Uma vez validado, o TAP deve ser submetido pelo gerente de projeto para a aprovação do patrocinador do projeto.

4.2.6 Aprovar TAP

Cabe ao patrocinador do projeto avaliar o TAP, considerando a sua pertinência, a clareza do entendimento da necessidade, o impacto para a organização da sua realização, ou não, e a existência de capacidade organizacional disponível para sua execução. Caso haja necessidade de ajustes no TAP, o patrocinador solicitará diretamente ao gerente do projeto, que deverá proceder com os ajustes e validação.

O resultado desse processo poderá ser: a aprovação do TAP e início do projeto; a solicitação de ajustes; ou a não aprovação do TAP e, conseqüentemente, a desautorização para início do projeto, que deverá aguardar outra oportunidade. Neste último resultado, o TAP deve ser registrado bem como a sua FPP para uso posterior em novas priorizações de projetos.

4.3 Planejamento dos projetos

Compreende a elaboração e aprovação do Plano de Gerenciamento de Projetos. A Figura 6 apresenta o processo de planejamento de um projeto aprovado com os atores que nele atuam e com as suas respectivas atribuições.

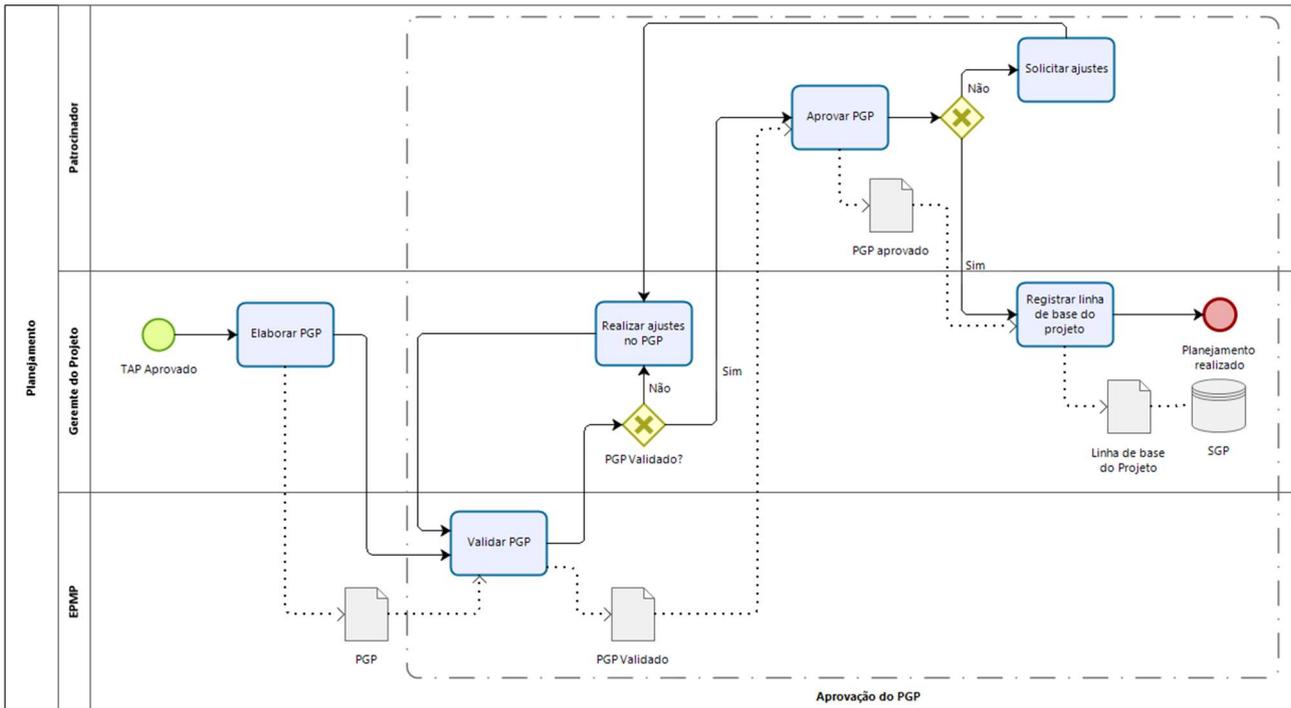


Figura 6 - Processo de planejamento

4.3.1 Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)

O PGP é o documento que contempla o planejamento do projeto. Nele estará a chamada a linha de base do projeto, composta pelo cronograma, pelo escopo e pelo orçamento do projeto. O conteúdo inicial do PGP é obtido a partir do detalhamento das informações contidas no Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Caberá ao gerente do projeto a elaboração do plano, utilizando o modelo de PGP disponibilizado pelo EPMP.

Alguns elementos do planejamento requerem outras ferramentas, que incluem, mas não se restringem a: exclusões do escopo; Estrutura Analítica do Projeto (EAP); dicionário da EAP; matriz de riscos; e matriz de comunicações. As ferramentas necessárias ao planejamento compreendem o chamado Sistema de Gerenciamento de Projeto (SGP).

Caberá ao EPMP o fornecimento do modelo de PGP e acesso ao SGP para o gerente de projetos, bem como o treinamento necessário, mentoria e suporte para o planejamento do projeto.

4.3.2 Validar PGP

Cabe ao EPMP realizar a análise e validação do PGP no que diz respeito ao alinhamento das informações com os conhecimentos em gestão de projetos e entendimento do modelo de documento.

A validação não tem poder de aprovação, mas é um processo de refinamento da informação e constante colaboração no aprendizado da organização em gestão de projetos.

O EPMP deverá, quando necessário, apresentar devolutivas aos gerentes de projeto com solicitações de ajustes e orientá-los na realização.

4.3.3 Realizar ajustes do PGP

O gerente de projeto deverá interagir com o EPMP para a validação do PGP, submetendo-o para análise e realizando os ajustes necessários no documento.

As solicitações de ajustes nas devolutivas do EPMP deverão ser aplicadas pelo gerente do projeto até a sua validação. Uma vez validado, o PGP deve ser submetido pelo gerente de projeto para a aprovação do patrocinador.

4.3.4 Aprovar PGP

Cabe ao patrocinador do projeto avaliar o PGP, considerando cada informação planejada e a disponibilidade de recursos e impactos do projeto sobre a Instituição caso seja realizado conforme planejado. Caso haja necessidade de ajustes no PGP, o patrocinador solicitará diretamente ao gerente do projeto, que deverá proceder com os ajustes e validação.

O resultado desse processo poderá ser a aprovação do PGP e autorização da execução do projeto com disponibilização dos recursos conforme planejado ou a solicitação de ajustes.

Em caso de projetos estratégicos, a aprovação do PGP deverá ser submetida aos trâmites de governança de projetos, conforme será visto no capítulo **5 Estrutura de governança de projetos**.

4.3.5 Registro da Linha de base do projeto

A linha de base do projeto compreende o escopo, cronograma e orçamento, que são aprovados juntos com o PGP.

A linha de base do escopo é composta pela sua descrição, EAP e dicionário da EAP. O escopo aprovado é o direcionador do que deve ser feito, e deve ter claramente definidas as entregas e o produto do projeto.

A linha de base do cronograma contém as atividades de cada entrega, dispostas na linha do tempo. O cronograma aprovado é a referência do prazo em que o projeto deve ser realizado. Desvios desse prazo podem impactar o alcance do seu objetivo.

A linha de base do orçamento apresenta os custos planejados, reservas e a previsão de receitas do projeto. O orçamento aprovado determina o limite do que pode ser empregado financeiramente no projeto. Estouros de orçamento podem comprometer realizações de escopo, causar paralizações e até cancelamento do projeto.

A linha de base do projeto está contida no PGP aprovado, mas deve ser registrada pelo gerente do projeto no SGP utilizado pelo MPMG

Caberá ao EPMP orientar ao gerente do projeto como proceder para registrar a linha de base do projeto no SGP.

4.4 Execução / acompanhamento

O processo de execução e acompanhamento compreende a etapa do ciclo de vida do projeto em que será desenvolvido o trabalho para a realização das entregas dentro do planejado para o projeto.

Nessa etapa o gerente de projeto deverá garantir que as entregas sejam realizadas e informadas, com suas respectivas evidências. Dessa forma será possível gerenciar o desempenho e controlar as mudanças do projeto, buscando o mínimo de impactos para o alcance do objetivo do projeto e a sustentação dos seus benefícios.

A Figura 7 representa o processo de execução e acompanhamento.

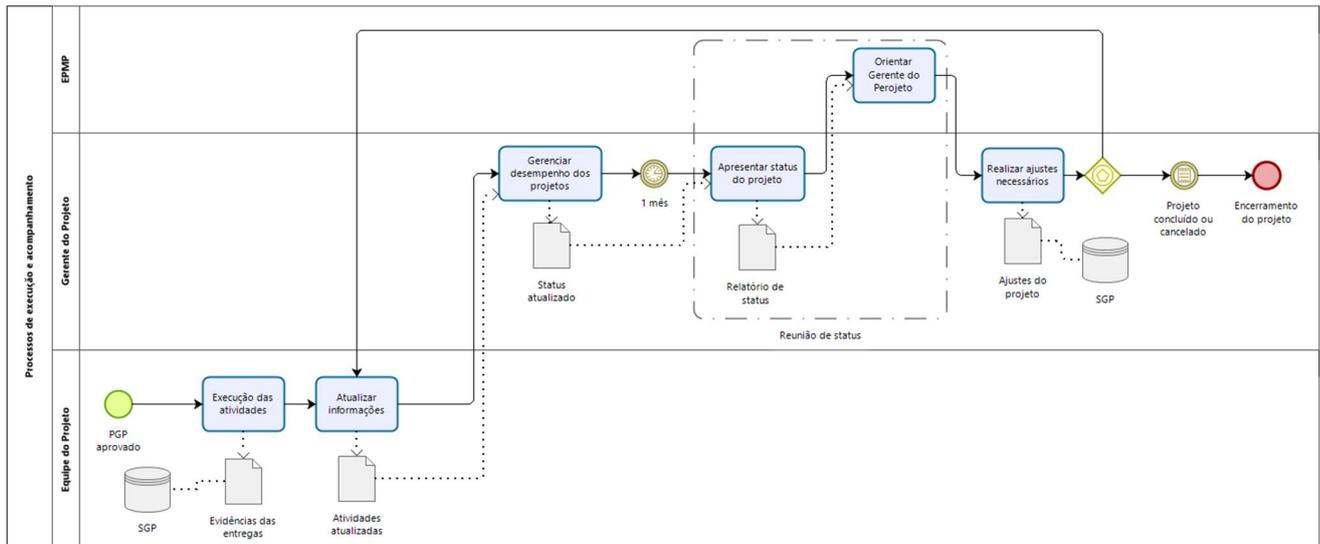


Figura 7 - Processos de execução e acompanhamento

Ao mesmo tempo em que a equipe do projeto realiza o trabalho, o gerente do projeto terá o desafio de manter a execução conforme o PGP. Para isso será de relevante importância o estabelecimento de critérios de desempenho considerando a linha de base.

4.4.1 Critérios de desempenho

Cronograma:

- Os desvios de até 10% de atraso no cronograma serão considerados toleráveis. Nesse nível não são necessárias ações de controle por parte do EPMP ou Solicitação de Mudança de Projeto (SMP), sendo considerado dentro do desempenho esperado para o cronograma do projeto;
- Os desvios superiores a 10%, até 20% de atraso no cronograma, estarão dentro da alçada do EPMP para a tomada de decisões de controle. Nesse nível de desvio não será obrigatório SMP;
- Os desvios superiores a 20% de atrasos no cronograma procederão para alçada do patrocinador ou trâmite na estrutura de governança de projetos (se projeto estratégico). Nesse nível será obrigatório preencher o formulário de SMP, onde são levantados e registrados os impactos decorrente da mudança no cronograma do projeto, para análise, avaliação e aprovação.

Orçamento:

- Os desvios na faixa de -10% a 10% do orçamento serão considerados toleráveis. Nesse nível não são necessárias ações de controle por parte do EPMP ou SMP;
- Os desvios compreendidos nas faixas de -25% a <-10% e de >10% a 25% do orçamento procederão para alçada do patrocinador do projeto ou trâmite na estrutura de governança de projetos (se projeto estratégico). Nesse nível será obrigatório preencher o formulário de SMP, registrando o impacto o financeiro da mudança do projeto para análise, avaliação e aprovação.

Obs.: para a gestão de projetos, tanto o estouro do orçamento quanto a sua superestimação, são reflexos de mal planejamento ou mal gerenciamento. Para a maioria das Instituições, reservar

dinheiro para um projeto e não o usar pode impactar em desvalorização monetária ou necessidade de devolução de recurso financeiro que poderia ter sido usado em outro investimento institucional.

Escopo:

- Qualquer alteração no escopo, seja por supressão ou adição de entregas ao projeto deve ter SMP submetida para análise, avaliação e aprovação do patrocinador do projeto ou estrutura de governança de projetos (se projetos estratégicos).

4.4.2 Atualização das informações do projeto

A equipe do projeto é incumbida do trabalho coordenado para a realização das entregas do projeto conforme cronograma planejado, no entanto, não basta apenas realizar, mas é necessário também registrar as informações da execução no SGP utilizado pelo MPMG, registrando ainda as evidências das entregas e do produto.

A atualização das informações de execução consiste simplesmente em cada responsável por atividades registrar a data de início real de cada atividade, o avanço percentual da realização à cada semana e a data de término real. Além disso cabe aos responsáveis de cada entrega, submeter ao gerente de projeto as evidências da sua realização.

O gerente de projeto deverá certificar-se a cada duas semanas de que todas as informações foram atualizadas e as entregas evidenciadas. De posse dessas informações o gerente de projetos deverá:

- Atualizar custos;
- Revisar riscos;
- Registrar problemas;
- Registrar análise crítica; e
- Gerar o relatório de status do projeto.

O relatório de status deve no mínimo conter o desempenho do prazo, entregas realizadas e atrasadas, e a realização dos custos. Com o uso de um SGP é possível extrair as informações de desempenho do projeto.

Cabe ao EPMP apoiar o gerente de projeto na condução da execução, na busca pela atualização das informações e na forma adequada de registrar o status do projeto.

4.4.3 Gestão do desempenho do projeto

A gestão do desempenho consiste no esforço empenhado pelo gerente do projeto e EPMP para manter o projeto dentro do planejado, através do monitoramento e controle dos desvios, conforme critérios estabelecidos no tópico 4.4.1 - Critérios de desempenho.

Para acompanhar o desempenho dos projetos é necessário realizar alguns procedimentos periódicos:

- **Realizar reunião de Status de projeto:** reunião que deve ser conduzida por um integrante do EPMP junto ao gerente do projeto e envolvidos que sejam necessários, sendo eles da equipe do projeto ou demais stakeholders. Essa reunião deve ocorrer mensalmente, ou conforme necessidade, e tem como objetivo a análise do desempenho e tomada de decisões para controle de desvios de projeto.
- **Planejar a recuperação do projeto:** cabe ao gerente do projeto, propor um plano de recuperação, quando o desempenho do projeto estiver acima da margem tolerável de desvio (vide tópico 4.4.1). O plano de recuperação consiste na aplicação de técnicas para compressão de cronograma e outras decisões de controle específicas, para cada situação de desvio. Planos de resposta ou contingência a riscos podem ser acionados, com suas respectivas reservas orçamentárias, e planos de tratamento de problemas devem ser realizados para cada problema registrado. Se as soluções de recuperação do projeto impactarem em mudança de escopo ou em novos desvios, devem ser submetidas para análise do EPMP, do patrocinador do projeto ou outra instância da estrutura de governança de projetos, conforme alçada adequada à mudança ou desvio.
- **Reprogramação do projeto:** consiste nos ajustes de prazos dentro da margem tolerável de desvio do cronograma, sem impactos sobre o escopo do projeto ou ao desempenho do orçamento do projeto acima da margem de tolerância.
- **Preencher e submeter SMP:** caso haja impactos de mudança de escopo, ou desvios de desempenho de cronograma ou orçamento acima da alçada do EPMP, o gerente de projeto deverá preencher o formulário de Solicitação de Mudança de Projeto (SMP) e submeter para aprovação do seu patrocinador ou para trâmite de aprovação nas instâncias da estrutura de governança de projeto (se for projeto estratégico). O SMP é um formulário que registra os impactos das mudanças do projeto e serve como base para a aprovação de mudanças nos projetos.
- **Replanejamento do projeto:** é o ajuste do PGP e geração de nova linha de base contemplando a implementação das mudanças de uma SMP aprovada. O gerente do projeto é o responsável pelo replanejamento do projeto com o apoio e validação do EPMP. Cabe ao patrocinador do projeto a aprovação da nova linha de base.

4.4.4 Status executivo de projetos

O status executivo de projetos deve ser apresentado em uma reunião que deve ser conduzida por um integrante do EPMP, levando informações de projetos críticos para os seus respectivos patrocinadores ou para alçadas maiores da estrutura de governança de projetos. Deve ocorrer em períodos de 1 mês ou conforme necessidade.

Uma reunião de status executivo de projetos deve ter em pauta a apresentação do desempenho dos projetos críticos, seus problemas, riscos, análises críticas e SMP (se houver).

4.5 Encerramento

A etapa de encerramento apresenta o processo de formalização do término do projeto. Essa formalização traz como benefícios o fornecimento de lições aprendidas e a liberação dos recursos para serem utilizados em outras frentes e formalização.

A figura 8 ilustra o processo com os atores que nele atuam e com as suas respectivas atribuições:

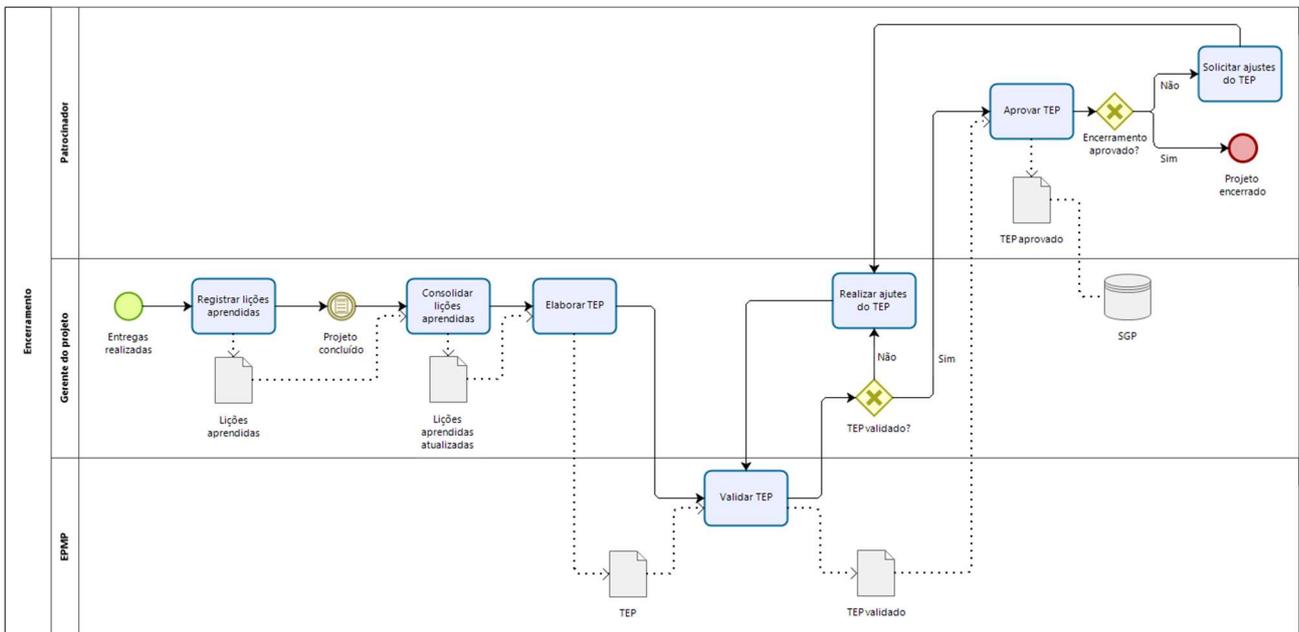


Figura 8 - Processo de Encerramento

4.5.1 Registro de lições aprendidas

As lições aprendidas devem ser coletadas no decorrer do projeto, a cada realização de entregas do projeto. A conclusão das atividades do projeto é conhecida na entrega do seu produto, serviço ou resultado, quando devem ser então consolidadas todas as lições coletadas no decorrer do projeto.

Cabe à equipe do projeto levantar as experiências obtidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos, enfatizando o que poderia ter sido executado de forma diferente, ou o que não foi executado, mas poderia ter sido.

As Lições Aprendidas destinam-se a documentar as principais ocorrências positivas e negativas que, na avaliação do gerente e da equipe do projeto, podem ajudar na elaboração e na execução de projetos futuros. Estas podem fazer referência a diversos aspectos do projeto, tais como: escopo, custo, prazo, recursos humanos, qualidade, comunicações, riscos e contratações.

4.5.2 Elaboração do TEP (Termo de Encerramento do Projeto)

Cabe ao gerente do projeto a elaboração do TEP buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos.

A importância desse passo se dá pelo fato de que projetos podem ser auditados ou podem servir de referência para projetos futuros. Dessa forma, a documentação do projeto deve ser armazenada de maneira organizada, contendo o registro dos acontecimentos do projeto.

O TEP deve ser ainda validado pelo EPMP, no que diz respeito ao seu correto preenchimento de acordo com o modelo disponibilizado, e solicitará ajustes ao gerente do projeto quando necessário.

Uma vez validado, o gerente deve submeter o TEP para a aprovação do patrocinador do projeto, que também poderá solicitar ajustes. Caso aprovado, o projeto é formalmente encerrado e a informação é registrada no SGP.

5 Estrutura de governança de projetos

A estrutura de governança de projetos descrita a seguir apresenta as responsabilidades, interações e alçadas de decisão entre o EPMP e os grupos organizacionais relacionados aos benefícios dos projetos ao MPMG.

5.1 Conselho de Gestão Estratégica (CGE)

O CGE tem como finalidade planejar, coordenar, promover, orientar e avaliar as atividades relativas às estratégias e linhas de ação institucionais (MPMG, 2012).

Para alinhamento da estrutura de governança de projetos dessa metodologia com as competências do CGE, todos os projetos do PGA finalístico aprovados pelo FPRS, do PGA administrativo aprovados pelo FPGE e projetos estratégicos devem passar pelas aprovações deste Conselho:

- Ficha de Proposta de Projeto (FPP):
 - Para projetos estratégicos, a cada ciclo do Plano Estratégico Institucional, ou excepcionalmente a cada ano através dos PGA;
 - Para projetos do PGA finalístico ou administrativo, a cada ano, ou por necessidade de demanda legal urgente, nas reuniões periódicas do CGE, que ocorrem a cada 3 meses ou por convocação extraordinária.
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), Solicitação de Mudanças do Projeto (SMP) e Termo de Encerramento do Projeto (TEP), nas reuniões periódicas do CGE ou por convocação extraordinária, quando necessário.

Obs. 1: Os projetos do PGA finalístico, por força de lei orgânica, após aprovação do CGE devem ainda ser aprovados pela CAPJ.

Obs. 2: Serão encaminhadas à apreciação do CGE as SMP que versem sobre: atrasos de cronograma superiores a 50%; desvios de orçamento superiores à faixa de -25% a 25%; ou exclusão de entregas.

5.2 Fórum Permanente de Resultados para a Sociedade (FPRS)

O FPRS tem por finalidade orientar, articular, integrar e acompanhar as ações das Procuradorias de Justiça, dos Centros de Apoio Operacional, do Programa Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON-MG) e das Coordenadorias Especializadas, bem como subsidiar a tomada de decisão do CGE por meio da análise, da proposição da priorização e do acompanhamento dos planos, programas e projetos relacionados aos Resultados para a Sociedade do Mapa Estratégico do MPMG.

Para alinhamento da estrutura de governança de projetos dessa metodologia com as competências do FPRS, todos os projetos do PGA finalístico aprovados pelo seu respectivo patrocinador e projetos estratégicos finalísticos devem passar pelas aprovações deste Fórum:

- Ficha de Proposta de Projeto (FPP):
 - Para projetos estratégicos finalísticos, a cada ciclo do Plano Estratégico Institucional, ou excepcionalmente a cada ano através dos PGA;
 - Para projetos do PGA finalístico, a cada ano, ou por necessidade de demanda legal urgente, nas reuniões periódicas do FPRS, que ocorrem a cada 2 meses ou por convocação extraordinária.
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), Solicitação de Mudanças do Projeto (SMP) e Termo de Encerramento do Projeto (TEP), nas reuniões periódicas do FPRS ou por convocação extraordinária, quando necessário.

Obs.: As SMP que versem sobre atrasos de cronograma superiores a 20% até 50%; desvios de orçamento compreendidos nas faixas -25% a -10% e de 10% a 25%; ou modificação ou inclusão de entregas poderão ser deliberadas pelo Fórum, prescindindo de encaminhamento ao CGE.

5.3 Fórum Permanente de Gestão

O FPGE tem por finalidade realizar a análise, a proposição da priorização e o acompanhamento dos planos, programas e projetos relacionados aos Macro-objetivos do Mapa Estratégico do MPMG, visando subsidiar com informações pertinentes a tomada de decisão pelo CGE (MPMG, 2012).

Para alinhamento da estrutura de governança de projetos dessa metodologia com as competências do FPGE, todos os projetos do PGA administrativo aprovados pelo seu respectivo patrocinador e projetos estratégicos administrativos devem passar pelas aprovações deste Fórum:

- Ficha de Proposta de Projeto (FPP):
 - Para projetos estratégicos administrativos, a cada ciclo do Plano Estratégico Institucional, ou excepcionalmente a cada ano através dos PGA;
 - Para projetos do PGA administrativo, a cada ano, ou por necessidade de demanda legal urgente, nas reuniões periódicas do FPGE, que ocorrem a cada 2 meses ou por convocação extraordinária.
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), Solicitação de Mudanças do Projeto (SMP) e Termo de Encerramento do Projeto (TEP), nas reuniões periódicas do FPGE ou por convocação extraordinária, quando necessário.

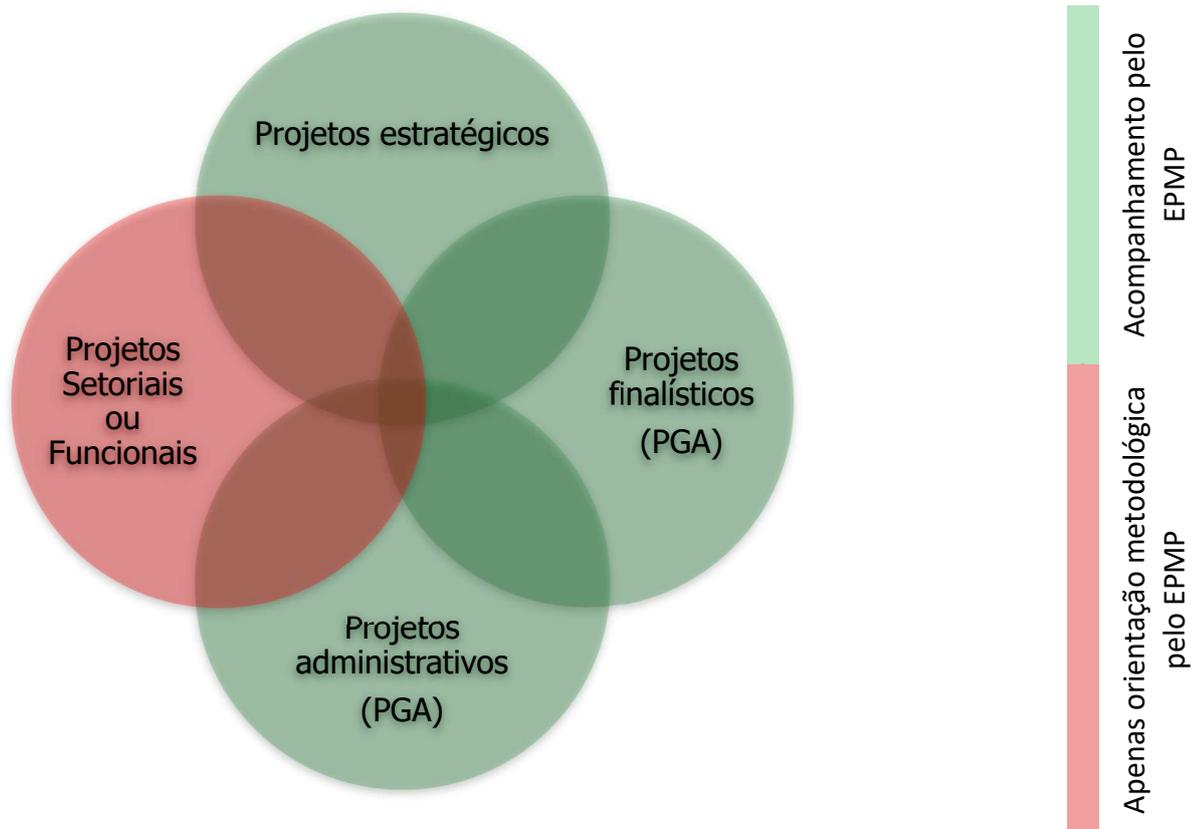
Obs.: As SMP que versem sobre atrasos de cronograma superiores a 20% até 50%; desvios de orçamento compreendidos nas faixas -25% a -10% e de 10% a 25%; ou modificação ou inclusão de entregas poderão ser deliberadas pelo Fórum, prescindindo de encaminhamento ao CGE.

5.4 Patrocinador do projeto

Cabe ao patrocinador do projeto a aprovação do TAP, PGP, SMP e TEP. O patrocinador deve ainda acompanhar o andamento do projeto através das reuniões de status executivo conduzidas pelo EPMP para apresentação do status dos projetos em situação crítica ou prioritários, cabendo-lhe a responsabilidade por decisões sobre SMP dos projetos setoriais ou funcionais, ou encaminhamento de SMP dos projetos estratégicos ou de PGA para trâmite nos Fóruns responsáveis.

5.5 Escritório de Gerenciamento de Projetos (EPMP)

Cabe ao EPMP a orientação e suporte metodológico a todos os gerentes de projetos, e o acompanhamento dos projetos estratégicos e de PGA. Para os projetos sob o seu acompanhamento o EPMP tem alçada de até 20% de desvio de cronograma para orientar soluções de recuperação ao respectivo gerente de projeto, sem necessidade de SMP.



6 Bibliografia

- MPMG. (13 de Setembro de 2012). Res. PGJ 71. *RESOLUÇÃO PGJ Nº 71, DE 13 DE SETEMBRO DE 2012*. BH, MG.
- PMI, P. M. (2017). *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (6ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- VERZUH, E. (2000). *MBA compacto - Gestão de Projetos*. Campus.

7 Glossário

FPP – Ficha de Proposta de Projeto. Instrumento para propor ideias que possam ser tratadas como projetos se aprovadas;

TAP – Termo de Abertura do Projeto – Documento que formaliza o início do projeto e autoriza o gerente de projetos para a sua condução;

PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto – Documento que consolida o planejamento do projeto. Nele deve estar contida a linha de base do projeto, para a qual, cada alteração requererá a atualização do Plano;

SMP – Solicitação de Mudança do Projeto – Documento que formaliza o pedido de alteração da linha de base do projeto quando impactados os desempenhos de cronograma, escopo ou orçamento;

TEP – Termo de Encerramento do Projeto – Documento que formaliza o encerramento do projeto;

PGA – Plano Geral de Atuação – Documentos que especificam os projetos finalísticos ou administrativos do MPMG a cada ano;

Linha de base – Registro do plano do projeto. Serve de referência para a análise do desempenho de um projeto.

DAD – Diálogo Descoberta e Ação – Ferramenta desenvolvida para elaborar soluções para problemas crônicos, que apresenta dinâmica de 25 a 70 min, com grupos de 5 a 15 pessoas, que respondem e recapitulam questões essenciais para a solução de problema. Essa ferramenta pode ser adaptada para identificar benefícios de projetos com grupos de pessoas, semelhantemente respondendo e recapitulando questões essenciais para responder quais os benefícios serão gerados pelo projeto idealizado.

1, 2, 4 para todos – Ferramenta desenvolvida para trabalhar ideias de forma colaborativa, partindo das percepções individuais para o coletivo, promovendo engajamento e consenso de forma rápida e prática. Tem duração de 10 a 12 min para 4 ou mais pessoas.

Min Specs – Ferramenta desenvolvida para filtrar informações do que deve ou não ser feito para alcançar um propósito. Tem duração de 35 a 50 min, para atividade em grupos de 4 ou mais pessoas. Pode ser adaptada para levantamento ou consolidação de lições aprendidas de projeto.¹

¹ DAD; 1,2,4 para todos; e MinSpecs, são parte de um conjunto de ferramentas chamadas “estruturas libertadoras”, desenvolvidas por Keith McCandless e Henri Lipmanowicz, as quais podem ser melhor conhecidas através do sítio: <http://liberatingstructures.com> – em inglês.