



MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

PORTRARIA N° 031 DE 18 DE JANEIRO DE 2019

Torna pública a versão 2.0 do Manual de Gerenciamento de Projetos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

O DIRETOR EXECUTIVO, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI, no uso de suas atribuições regimentais,

CONSIDERANDO a reconhecida importância da prática de gerenciamento de projetos para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das ações e resultados institucionais,

CONSIDERANDO a necessidade de dar continuidade à padronização e institucionalização da metodologia de gerenciamento de projetos do INPI, e

CONSIDERANDO as atribuições regimentais da Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica – CGPE que, por intermédio da Divisão de Gerenciamento de Projetos – DIGEP, deve assessorar tecnicamente o desenvolvimento e a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos do INPI,

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar o Manual de Gerenciamento de Projetos do INPI - Versão 2.0, elaborado pela DIGEP/CGPE, na forma do anexo à presente Portaria.

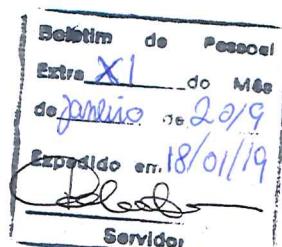
Art. 2º Determinar que o gerenciamento dos projetos priorizados no processo de planejamento estratégico institucional utilize a metodologia definida no referido Manual.

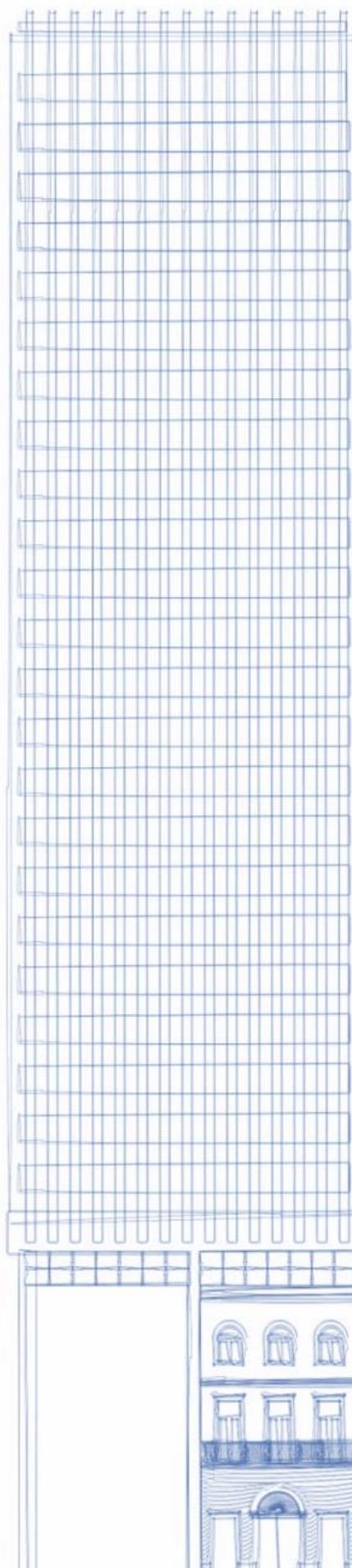
Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação no Boletim de Pessoal.



MAURO SODRÉ MAIA

Diretor Executivo, no exercício da Presidência





# Manual de Gerenciamento de Projetos do INPI

Versão 2.0

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2018

## AUTORIDADES

### Instituto Nacional da Propriedade Industrial

**Presidente:** Luiz Otávio Pimentel

**Diretor Executivo:** Mauro Sodré Maia

**Página Eletrônica:** <http://www.inpi.gov.br>

**Endereço:** Rua Mayrink Veiga, 9, Centro, Rio de Janeiro, RJ, CEP 20090-910.

**Telefone:** +55 21 3037 3000

## UNIDADE RESPONSÁVEL

### Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica - CGPE

**Coordenador-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica:** Pedro Arêas Burlandy

**Chefe da Divisão de Gerenciamento de Projetos:** Antônio Correa dos Santos Neto

**Equipe da Divisão de Gerenciamento de Projetos:**

Alexandre Hertz

Wanilda Rocha Netto Filha

**Nota:** Autorizada a reprodução, desde que citada a fonte.

E-mails: [cgpe@inpi.gov.br](mailto:cgpe@inpi.gov.br) / [digep@inpi.gov.br](mailto:digep@inpi.gov.br)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Economista Claudio Treiguer - INPI

Bibliotecário Evanildo Vieira dos Santos CRB7-4861

I59c Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). Presidência.  
Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica – CGPE.  
Divisão de Gerenciamento de Projetos – DIGEP.

Manual de gerenciamento de projetos do INPI. Versão 2.0 / Divisão  
de Gerenciamento de Projetos – DIGEP. Rio de Janeiro: INPI, 2018.

22 f.

1. Gestão de projetos – Manuais e procedimentos. 2. Gerenciamento  
de projetos. 3. INPI – Planejamento. I. Instituto Nacional da  
Propriedade Industrial (Brasil).

CDU:

65.012.2

## SUMÁRIO

ABREVIATURAS .....	3
1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	5
3. GOVERNANÇA DOS PROJETOS.....	9
4. FASES E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	13
4.1 Concepção do projeto .....	14
4.1.1 Definir os parâmetros básicos do projeto .....	15
4.1.2 Mapear os riscos do projeto.....	17
4.1.3 Consolidar o Plano Básico do Projeto.....	20
4.2 Planejamento do projeto.....	22
4.2.1 Definir a equipe e as responsabilidades .....	22
4.2.2 Detalhar o escopo.....	24
4.2.3 Elaborar respostas aos riscos do projeto .....	27
4.2.4 Elaborar a matriz de comunicações.....	32
4.2.5 Elaborar o cronograma detalhado .....	34
4.2.6 Elaborar o orçamento do projeto .....	38
4.2.7 Consolidar o Plano Executivo do Projeto.....	39
4.3 Execução e Monitoramento do projeto .....	40
4.3.1 Relatar a situação do projeto.....	41
4.3.2 Decidir e implementar ações corretivas e preventivas .....	44
4.3.3 Controlar as mudanças do projeto.....	45
4.4 Encerramento do projeto .....	47
4.4.1 Formalizar o encerramento do projeto .....	47
4.4.2 Registar as lições aprendidas .....	48
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXO I - MAPA DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	50

## ABREVIATURAS

**CGE:** Comitê de Governança Estratégica do INPI

**CGPE:** Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica

**DIGEP:** Divisão de Gerenciamento de Projetos

**DIREX:** Diretoria Executiva do INPI

**INPI:** Instituto Nacional da Propriedade Industrial

**MP:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**PAB:** Plano Básico do Projeto

**PEP:** Plano Executivo do Projeto

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge

**SEI:** Sistema Eletrônico de Informações

## 1. APRESENTAÇÃO

O objetivo deste manual é definir o modelo de gerenciamento de projetos do INPI.

Não obstante à utilização de boas práticas nacionais e internacionais para gerenciamento de projetos, a metodologia aqui apresentada busca atender às necessidades específicas do Instituto, com a definição de processos gerenciais adequados à cultura e estrutura organizacional interna.

Este manual define quatro fases para o gerenciamento dos projetos do INPI:

- Concepção;
- Planejamento;
- Execução e Monitoramento;
- Encerramento.

Além disso, define os principais atores e respectivos papéis envolvidos no gerenciamento de projetos, bem como os modelos básicos de artefatos para documentação e suporte ao gerenciamento.

A definição do portfólio (carteira) de projetos antecede à iniciação das fases e processos do gerenciamento de projetos individuais. Ou seja, a seleção da carteira de projetos e ações prioritárias do INPI, como desdobramento do processo de planejamento institucional, é o ponto de partida para a plena aplicação deste manual.

Cabe à Divisão de Gerenciamento de Projetos (DIGEP), no exercício da sua função de escritório de projetos corporativo, coordenar e assessorar tecnicamente a implantação do modelo de gerenciamento de projetos do INPI, conforme aqui definido.

Este manual será atualizado sempre que necessário, de forma a mantê-lo como referência útil e eficaz ao gerenciamento de projetos no Instituto.

## 2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

### Projeto

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.” (PMBOK 6<sup>a</sup> ed., 2017)

“Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido.” (MP, 2011).

### Gerenciamento de projetos

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos.” (PMBOK 6<sup>a</sup> ed., 2017)

“O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.” (MP, 2011).

### Programa

“Um programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas não são projetos de grande porte. Um projeto muito grande pode ser chamado de megaprojeto.” (PMBOK 6<sup>a</sup> ed., 2017)

“Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios disponíveis, se gerenciados individualmente. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios. Enquanto o foco do projeto é a entrega do bem, produto ou serviço a que ele se propôs, o do programa é a realização dos benefícios por ele perseguidos. Benefícios não são produtos, mas sim impactos e resultados percebidos pela sociedade, organização, serviços etc.” (MP, 2011)

Os processos de gerenciamento de projetos neste manual poderão ser adaptados pela DIGEP para aplicação ao gerenciamento de programas no INPI.

### Portfólio (carteira)

“Um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.” (PMBOK 6<sup>a</sup> ed., 2017)

“Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com o propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. Portfólio consiste nos trabalhos que estão em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não. Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, deve haver um portfólio abrangente para a organização como um todo.” (MP, 2011).

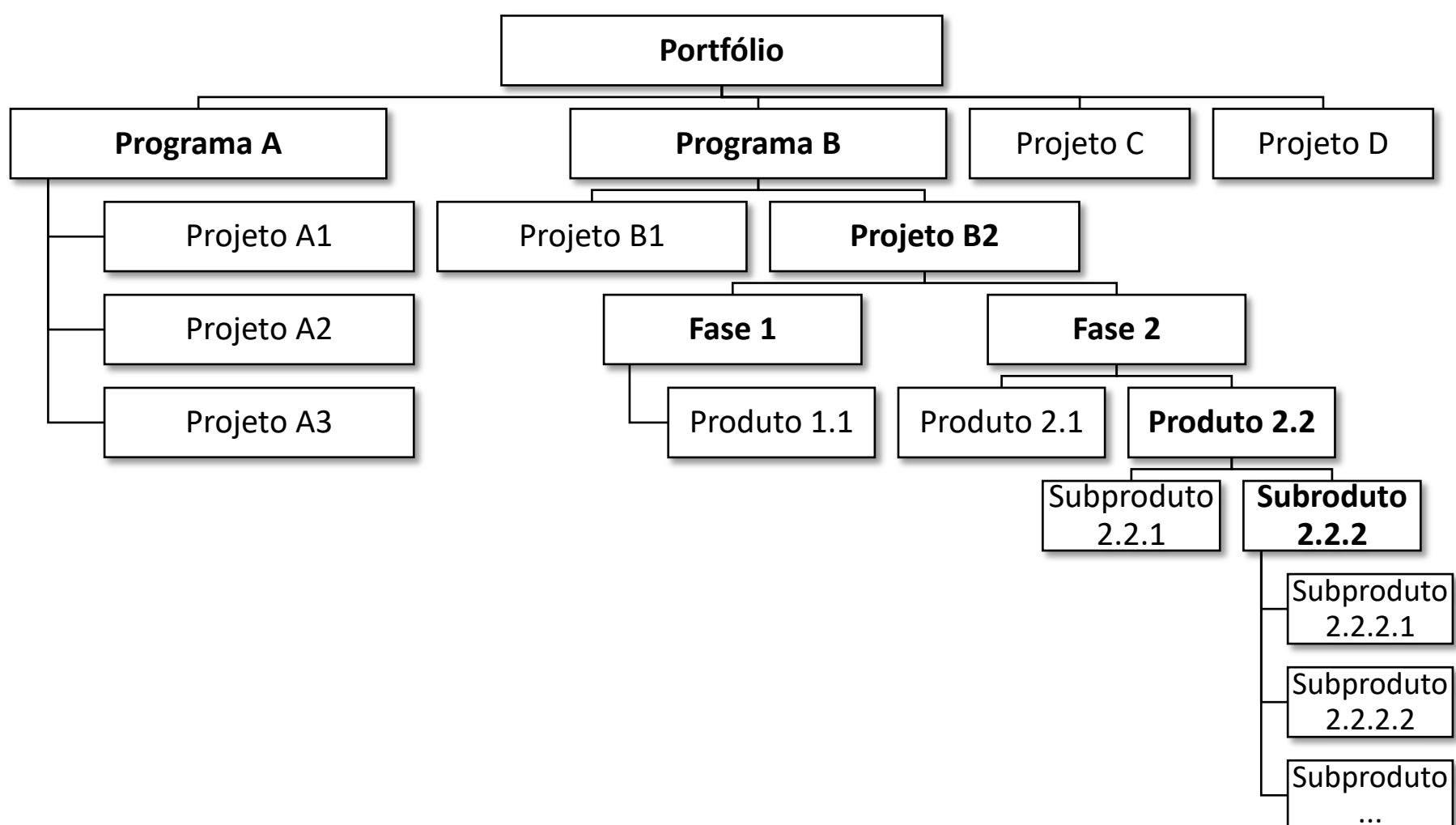
A carteira de projetos estratégicos do INPI será definida conjuntamente pela Presidência e o Comitê de Governança Estratégica (CGE), com apoio da Diretoria Executiva, como parte do processo de planejamento estratégico institucional.

O quadro 1 resume a relação conceitual entre os conceitos de portfólio, programa e projeto, enquanto a Figura 1 ilustra sua relação hierárquica.

**Quadro 1: Foco de portfólio, programas e projetos**

	Objetivo (foco)	Composição
Portfólio (carteira)	Atender objetivos estratégicos organizacionais (planejamento estratégico).	Coleção de todos os projetos e programas de uma organização, unidade ou setor.
Programa	Maximizar benefícios (sinergia de impactos e/ou resultados).	Conjunto de projetos relacionados entre si ou gerenciados em conjunto.
Projeto	Entregar bens, serviços ou resultados (produtos).	Conjunto de tarefas relacionadas.

**Figura 1: Hierarquia entre portfólio, programas e projetos**



Os projetos do INPI devem ser classificados como Estratégicos ou Setoriais. O quadro 2 define os diferentes enfoques gerenciais aplicáveis a cada tipo, apresentando também o conceito de ação prioritária.

**Quadro 2: Tipologia de projetos no INPI**

Tipo	Definição	Enfoque Gerencial
Projetos estratégicos	Projetos priorizados pela Presidência ou CGE (Comitê de Governança Estratégica). São selecionados no âmbito do planejamento estratégico institucional.	Planejamento <b>detalhado</b> e acompanhamento <b>institucional</b> intensivo, com assessoramento técnico da DIGEP.
Projetos setoriais	Todos os demais projetos executados pelas diretorias e unidades da Presidência. São complementares aos projetos estratégicos (subprojetos).	Planejamento <b>simplificado</b> e acompanhamento <b>setorial</b> intensivo, com assessoramento técnico opcional da DIGEP.
Ações prioritárias	São as demais iniciativas priorizadas no Plano de Ação anual do INPI que não assumem necessariamente o formato de projetos.	Detalhamento <b>simplificado</b> e acompanhamento <b>institucional</b> intensivo, com assessoramento técnico opcional da DIGEP.

### Projetos estratégicos

As diretrizes básicas para definição dos projetos estratégicos são:

- **Impacto:** deve contribuir direta e significativamente para a qualidade e eficiência dos serviços finalísticos prestados aos usuários do INPI e/ou para melhorias na infraestrutura ou gestão interna do Instituto (transversal a diversas unidades);
- **Abrangência:** envolve entregas provenientes de mais de uma Diretoria ou unidade da Presidência na sua realização;
- **Prioridade:** deve ter prioridade na alocação de recursos institucionais; e
- **Monitoramento:** deve ter atenção gerencial intensiva e sistemática da Presidência, CGE ou DIREX, com o assessoramento técnico da DIGEP.

**Atenção:** Ao gerenciamento dos projetos estratégicos aplicam-se mandatória e integralmente todos os processos das quatro fases de gerenciamento definidas neste manual.

### Projetos setoriais

As diretrizes básicas para definição de projetos setoriais são:

- **Impacto:** contribui indiretamente para a qualidade e eficiência dos serviços finalísticos prestados aos usuários do INPI ou provê melhorias na infraestrutura ou gestão interna de determinada(s) unidade(s) do Instituto (localizado);
- **Abrangência:** envolve entregas provenientes predominantemente de uma mesma Diretoria ou unidade da Presidência na sua realização;

- **Prioridade:** deve ter prioridade na alocação de recursos setoriais (dentro de uma mesma unidade); e
- **Monitoramento:** deve ter atenção gerencial intensiva e sistemática no âmbito da respectiva Diretoria ou unidade da Presidência, com o assessoramento técnico opcional da DIGEP.

**Atenção:** Ao gerenciamento dos projetos setoriais aplicam-se mandatória e integralmente os processos das fases de Concepção e Encerramento. Já nas fases de Planejamento e Monitoramento, é facultativa a adoção dos respectivos processos e padrões definidos nesta metodologia, porém é recomendável sua adoção, ainda que realizados de maneira simplificada.

As Diretorias e unidades da Presidência poderão solicitar o apoio técnico da DIGEP no planejamento e gerenciamento de projetos setoriais, na forma definida neste manual.

## Ações Prioritárias

São as demais ações executadas pelas Diretorias ou unidades da Presidência que não se configuram nem como projetos estratégicos nem setoriais, porém, assim como os projetos estratégicos, devem estar diretamente vinculadas às iniciativas de médio ou longo prazo definidas no planejamento estratégico do Instituto.

São também selecionadas e priorizadas pelos Dirigentes para acompanhamento intensivo no Plano de Ação anual do INPI.

As unidades gestoras ou responsáveis por ações prioritárias poderão solicitar o apoio técnico da DIGEP no detalhamento das mesmas, as quais utilizarão formato de detalhamento simplificado na forma definida neste manual (etapas, produtos, prazos de início/término e responsáveis).

A DIGEP será responsável pela consolidação do status de execução das ações prioritárias, cabendo às respectivas unidades responsáveis ou gestoras fornecerem as informações quantitativas e qualitativas da execução das mesmas, de acordo com os padrões estabelecidos nesta metodologia ou indicados pela DIGEP.

## Escritório de Projetos (EGP ou PMO<sup>1</sup>)

“Um Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”. (PMBOK 6ª ed., 2017)

“As responsabilidades de um Escritório de Gerenciamento de Projetos podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta.” (MP, 2011).

Cabe à DIGEP exercer a função de escritório de projetos do INPI. A Divisão poderá assumir, de modo eventual e extraordinário, o gerenciamento direto de determinados projetos, em caso de diretriz da Presidência ou DIREX para tal, e pelo prazo que for considerado necessário segundo interesse da Administração.

---

<sup>1</sup> PMO (*Project Management Office*).

### 3. GOVERNANÇA DOS PROJETOS

A estrutura de governança dos projetos estratégicos do INPI estabelece os critérios gerais de seleção e priorização dos projetos e define os principais atores e respectivos papéis de decisão e responsabilidades.

Dentre os critérios de seleção dos projetos estratégicos, serão considerados:

- a presença no Planejamento Estratégico;
- a existência de recomendação ou determinação de órgãos de controle;
- o retorno institucional, conforme entendimento definido pela Administração do INPI;
- os resultados a curto e médio prazos, conforme avaliado pela Administração do INPI;
- o processo finalístico com prestação de serviço ao cidadão.

A estrutura básica de governança descrita a seguir e no quadro 3 resume os principais atores ou partes interessadas e seus papéis nos projetos estratégicos no INPI.

#### **Comitê de Governança Estratégica (CGE)**

Instância máxima decisória na governança de projetos do INPI, onde são decididas de forma colegiada questões relacionadas à seleção, priorização e intervenções necessárias nos projetos estratégicos e ações prioritárias do Instituto.

**Atenção:** Cabe ao CGE a seleção e definição da carteira de projetos estratégicos e ações prioritárias do INPI.

#### **Gestor da Carteira**

Papel exercido pelo Diretor Executivo do INPI. Responsável pela coordenação e supervisão geral da execução da carteira de projetos estratégicos e ações prioritárias do INPI.

#### **Dirigente do Projeto**

Autoridade do INPI, integrante do CGE\*, a quem o projeto esteja diretamente vinculado. Define a Unidade Gestora do projeto e designa o Gerente do Projeto.

\*DIREX, DIRMA, DIRPA, DIRAD, CGTEC, CGREC, CGDI, AUDIT, COGER, PFE, OVID ou GAB.

**Atenção:** No caso de projetos setoriais, esse papel será exercido por Coordenador-Geral, Coordenador ou outro gestor diretamente subordinado a um dirigente integrante do CGE. Exemplos: AECON, CGMAR I, CGPAT I, COART, CGRH, CCOM, COINT etc.

Nota: Nos projetos setoriais, em casos excepcionais, o papel de Dirigente de Projeto poderá ser exercido por um dirigente integrante do CGE (igual aos estratégicos), a seu critério.

## **Unidade Gestora do Projeto**

Área ou setor subordinado ao Dirigente do Projeto e definido por este para exercer o gerenciamento do projeto.

## **Dirigente Setorial do Projeto**

Autoridade do INPI, integrante do CGE\*, cuja unidade ou setor subordinado seja responsável ou diretamente envolvido na entrega de produtos previstos no escopo do projeto.

\*DIREX, DIRMA, DIRPA, DIRAD, CGTEC, CGREC, CGDI, AUDIT, COGER, PFE, OUVID ou GAB.

**Atenção:** No caso de projetos setoriais, esse papel será exercido por Coordenador-Geral, Coordenador ou outro gestor diretamente subordinado a um dirigente integrante do CGE. Exemplos: AECON, CGMAR I, CGPAT I, COART, CGRH, CCOM, COINT etc.

## **Gerente do Projeto**

Servidor em exercício no INPI designado para gerenciar um projeto, preferencialmente lotado na Unidade Gestora do projeto.

Recomenda-se que, nos projetos estratégicos, o servidor designado para tal papel seja ocupante de cargo ou função comissionada.

O Gerente do Projeto será auxiliado nas atividades de gestão e acompanhamento do projeto pela Equipe de Gerenciamento, a qual será integrada preferencialmente também por membros da Unidade Gestora do projeto.

Dentre a Equipe de Gerenciamento, deverá constar expressamente a indicação do Gerente do Projeto Suplente, que exercerá as funções do titular durante seus afastamentos ou ausências legais.

## **Equipe Técnica do Projeto**

Servidor(es) designado(s) por cada Dirigente Setorial do projeto ou por gestor subordinado àquele para representar a respectiva unidade responsável ou envolvida na entrega de produtos do projeto.

Sua responsabilidade principal é acompanhar diretamente a execução, entrega ou implementação dos produtos do projeto (bem, serviço ou resultado) no que compete à sua unidade ou setor.

Recomenda-se que, sempre que possível, nos projetos estratégicos os membros indicados para a Equipe Técnica sejam ocupantes de cargo ou função comissionada.

## **Ponto Focal Setorial**

Servidor em exercício no INPI designado para consolidar e fornecer dados e informações de status sobre o monitoramento das ações prioritárias vinculadas a uma determinada Diretoria ou unidade da Presidência.

### Quadro 3: Atores e principais papéis no gerenciamento de projetos do INPI

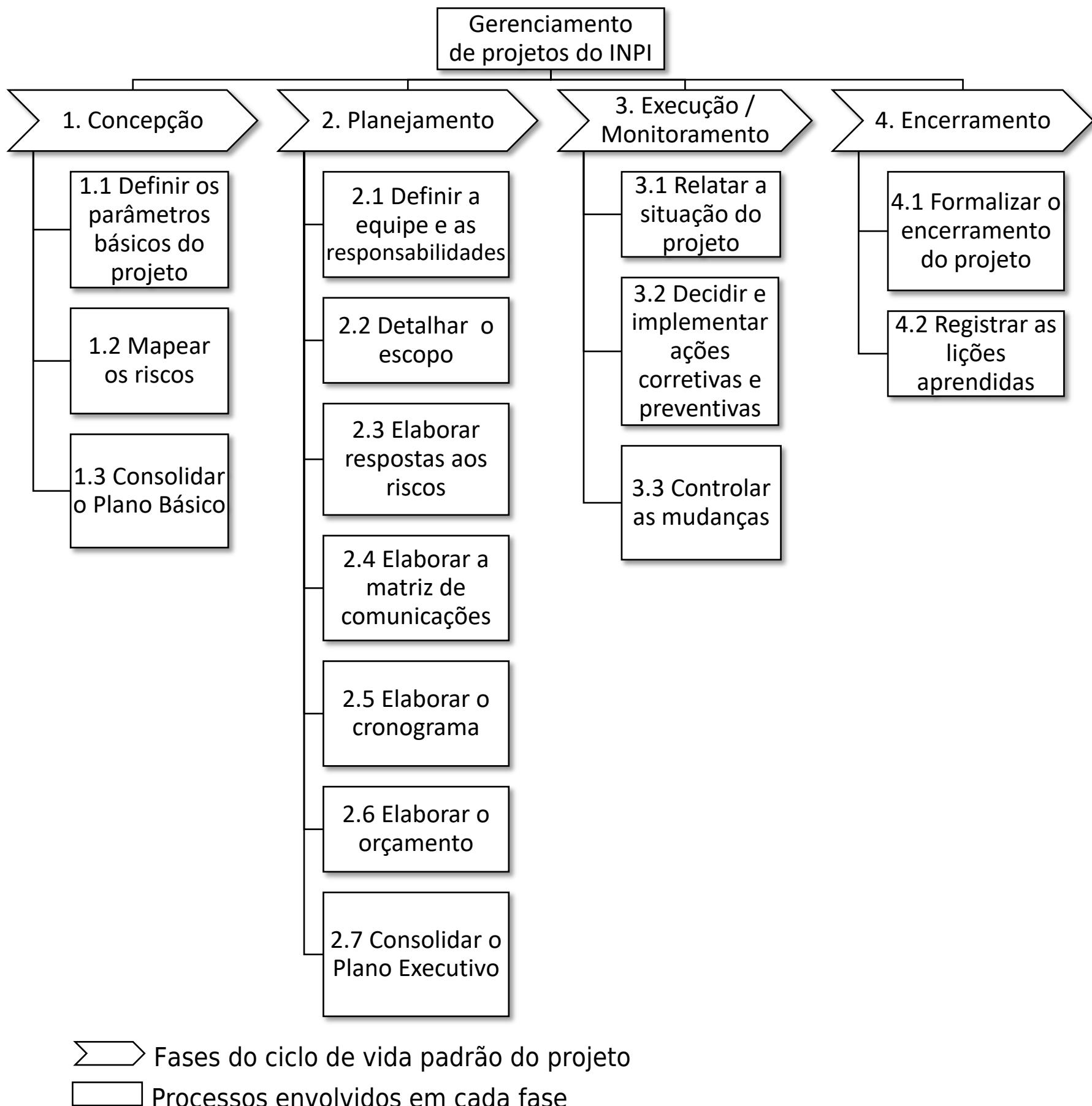
Papel	Principais responsabilidades
CGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduzir a seleção e definição da carteira de projetos estratégicos e ações prioritárias do INPI, com base no Planejamento Estratégico do Instituto;</li> <li>Decidir e intervir para solucionar problemas do projeto que envolvam necessidade de decisões colegiadas dos Dirigentes do INPI.</li> </ul>
Gestor da Carteira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenar e supervisionar a execução da carteira de projetos estratégicos e ações prioritárias do INPI;</li> <li>Apoiar o CGE na seleção e definição dos projetos estratégicos.</li> </ul>
Dirigente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designar o Gerente do Projeto;</li> <li>Definir a Unidade Gestora do projeto;</li> <li>Prover entendimento geral e as diretrizes para elaboração do Plano Básico do Projeto, garantindo o alinhamento do projeto aos objetivos definidos no planejamento estratégico institucional;</li> <li>Aprovar o Plano Básico do Projeto e as mudanças no mesmo;</li> <li>Prover apoio executivo (patrocínio) ao Gerente do Projeto, decidindo questões do projeto na sua alcada de competência regimental;</li> <li>Buscar alocação dos recursos necessários ao projeto;</li> <li>Atuar como Comitê Gestor do Projeto, em conjunto com os demais Dirigentes Setoriais, sempre que necessárias as decisões colegiadas no nível dos Dirigentes do projeto.</li> </ul>
Dirigente Setorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovar o Plano Básico do Projeto relativamente às entregas e responsabilidades sob sua competência regimental;</li> <li>Designar gestor ou representante da respectiva unidade subordinada envolvida no projeto, para compor a Equipe Técnica;</li> <li>Aprovar demais mudanças no Plano Básico do Projeto, caso assim seja solicitado pelo Gerente ou Dirigente do Projeto;</li> <li>Decidir questões no âmbito do projeto dentro de sua alcada de competência regimental;</li> <li>Atuar como Comitê Gestor do Projeto, em conjunto com o Dirigente do Projeto, sempre que necessárias as decisões colegiadas no nível dos Dirigentes do projeto.</li> </ul>
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar, revisar e manter atualizado o Plano Básico, o Plano Executivo, as demais documentações do gerenciamento e as evidências das entregas do projeto no respectivo processo administrativo;</li> <li>Coordenar e conduzir reuniões com a Equipe Técnica para o planejamento do projeto e o monitoramento periódico da execução;</li> <li>Relatar o status de execução do projeto, de acordo com a forma e periodicidade previstas e recomendadas nesta metodologia;</li> <li>Submeter à aprovação do Dirigente do Projeto as solicitações de mudança ao Plano Básico, devidamente justificadas;</li> <li>Requisitar aos Dirigentes do Projeto a alocação de recursos e tomada de decisões necessárias à solução de questões, visando atender aos objetivos do projeto;</li> </ul>
Equipe de Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar diretamente o Gerente do Projeto nas atividades de gestão, documentação e acompanhamento do projeto;</li> <li>Auxiliar na logística das reuniões do projeto (preparação, convocação dos participantes, registro em ata etc.);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar em parceria com a Equipe Técnica do Projeto;</li> </ul>
Equipe Técnica do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar o Gerente do Projeto na elaboração, atualizações e revisões do Plano Executivo do Projeto;</li> <li>• Atuar como interlocutor entre a sua unidade e o Gerente do Projeto, fornecendo, atualizando e validando, em nome da respectiva unidade, dados, informações e estimativas necessárias ao detalhamento e monitoramento das entregas de sua unidade no projeto;</li> <li>• Acompanhar diretamente a execução e a entrega dos produtos do projeto sob a responsabilidade de sua unidade/setor;</li> <li>• Manter canal de comunicação constante com o Gerente do Projeto, auxiliando-o no relato da situação do projeto no que se refere às tarefas e entregas de responsabilidade da sua unidade.</li> </ul>
Ponto focal setorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como interlocutor da DIGEP/CGPE no respectivo setor/unidade, fornecendo e validando informações de status e acompanhamento de projetos ou ações prioritárias constantes do plano de ação anual.</li> </ul>
DIGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoramento metodológico e monitoramento da execução dos projetos e ações prioritárias;</li> <li>• Orientar tecnicamente o Gerente do Projeto na observação da metodologia de gerenciamento;</li> <li>• Realizar análise formal de conformidade do Plano Básico e do Plano Executivo dos projetos estratégicos quanto à sua aderência aos padrões e recomendações estabelecidos nesta metodologia;</li> <li>• Disponibilizar, aperfeiçoar e orientar o uso das ferramentas e <i>templates</i> para gerenciamento dos projetos;</li> <li>• Disseminar as lições aprendidas com o gerenciamento dos projetos no Instituto.</li> </ul>

## 4. FASES E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O modelo de gerenciamento de projetos do INPI representado na Figura 2 é composto por conjuntos de processos associados a cada fase do ciclo de vida padrão de um projeto individual<sup>2</sup>.

**Figura 2: Modelo de gerenciamento de projetos do INPI (fases do ciclo de vida e processos associados)**



As fases do modelo de ciclo de vida da Figura 2 devem ser utilizadas como padrão na estruturação e monitoramento dos projetos estratégicos, salvo no caso de projetos que possuam ou necessitem de um modelo de implementação pré-definido em razão de normas,

<sup>2</sup> A execução dos processos de gerenciamento de projetos não é necessariamente sequencial. Na prática, eles estão inter-relacionados e compõem um todo integrado que não se pretende descrever exaustivamente neste manual.

boas práticas ou decisão da gerência do projeto, em todo caso expressamente indicada e justificada nos condicionantes do projeto. Ainda assim, deverão ser executados os processos acima indicados e gerados os respectivos produtos de gerenciamento previstos neste manual.

A DIGEP deve definir e disponibilizar, na intranet do INPI ou outro meio de acesso amplo, os modelos de documentos e ferramentas de suporte à operacionalização desta metodologia, bem como o acesso ao(s) software(s) utilizado(s) no gerenciamento de projetos estratégicos.

#### **4.1 Concepção do projeto**

A finalidade desta fase é **iniciar formalmente o projeto, identificando claramente seu objetivo e as informações em nível macro dos principais requisitos e necessidades iniciais**, ou seja, a definição dos parâmetros básicos de escopo, prazo, riscos e custos relacionados a **o que será entregue para satisfazer as expectativas** dos Dirigentes e gestores envolvidos e comprometidos com o projeto.

O principal produto desta fase é a elaboração e consolidação do **Plano Básico do Projeto (PAB)**, documento que autoriza formalmente o início do projeto e reflete o entendimento geral das diretrizes, expectativas e requisitos básicos definidos **pelos Dirigentes** quanto ao que deverá ser alcançado por meio do projeto (produtos, datas-limite, condicionantes, riscos e custos preliminares, conforme estabelecido neste manual).

O Gerente do Projeto é o responsável pela preparação do PAB, com o assessoramento técnico da DIGEP.

Ao Gerente do Projeto podem ser atribuídas ou delegadas responsabilidades e autoridades específicas, no âmbito do projeto, desde que expressamente previstas no Plano Básico.

A iniciação do projeto deve ser feita por meio da abertura de processo administrativo, onde será incluída e armazenada a documentação relativa a todas as fases do projeto, desde sua concepção até seu encerramento.

A abertura do processo administrativo será feita pela DIGEP, mediante solicitação da Administração do INPI, do respectivo Dirigente do Projeto ou, ainda, diretamente pelo Gerente do Projeto designado, com a ciência do Dirigente do Projeto.

A documentação mínima que deve constar no processo administrativo do projeto é composta por dois tipos de artefatos principais:

- **Artefatos do gerenciamento do projeto:** são os documentos relativos às fases do ciclo de vida do projeto (Plano Básico, Plano Executivo, cronograma, relatórios de status, atas de reunião da Equipe Técnica, solicitação de mudanças, relatório de lições aprendidas, termos de aceitação e encerramento etc.);
- **Artefatos dos produtos do projeto:** são as evidências ou registros que comprovam a conclusão ou entrega dos produtos ou objetivos atingidos pelo projeto (documentos técnicos, administrativos, normativos e/ou respectivos e-mails de aprovação, aceitação, verificação de conformidade, publicações oficiais etc.).

O Gerente do Projeto, com o apoio da Equipe de Gerenciamento, é responsável por manter a documentação do projeto constantemente atualizada no respectivo processo administrativo.

Os processos de concepção são:

- Definir os parâmetros básicos do projeto
- Mapear os riscos do projeto
- Consolidar o Plano Básico do projeto

#### 4.1.1 Definir os parâmetros básicos do projeto

A finalidade deste processo é **definir os parâmetros básicos do projeto**: justificativa, objetivo, escopo, produtos (entregas) e prazos.

A **justificativa** deve conter a descrição dos motivos ou razões para realização do projeto: o porquê do projeto existir, seu propósito ou necessidade principal a ser atendida, correlação com o contexto institucional ou estudo de viabilidade que resultou na proposta de projeto.

O(s) **objetivo(s)** do projeto deve(m) ser descrito(s) de forma clara e sucinta, porém completa, de modo a fornecer um foco nítido no(s) produto(s), resultado(s) ou condição(ões) final(is) a ser(em) gerada(s) ou atingida(s) pelo projeto.

**Atenção:** Qualquer falha na definição do(s) objetivo(s) do projeto pode deixar o trabalho do mesmo fluir para objetivos mais convenientes, desenvolvidos ou percebidos pelos indivíduos envolvidos. A descrição do(s) objetivo(s) deve ter sempre como referência o padrão “SMART” (específico, mensurável, atingível, relevante e temporal, ou seja, com tempo definido).

O **escopo** é “a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos como um projeto” (PMBOK 6<sup>a</sup> ed., 2017). Nesta fase, deve-se incluir uma descrição resumida (de alto nível) ou listagem dos principais trabalhos ou requisitos a serem entregues no âmbito do projeto. Também deve ser informado aquilo que expressamente não será realizado ou abrangido dentro dos limites do projeto, no caso de já haver essa informação.

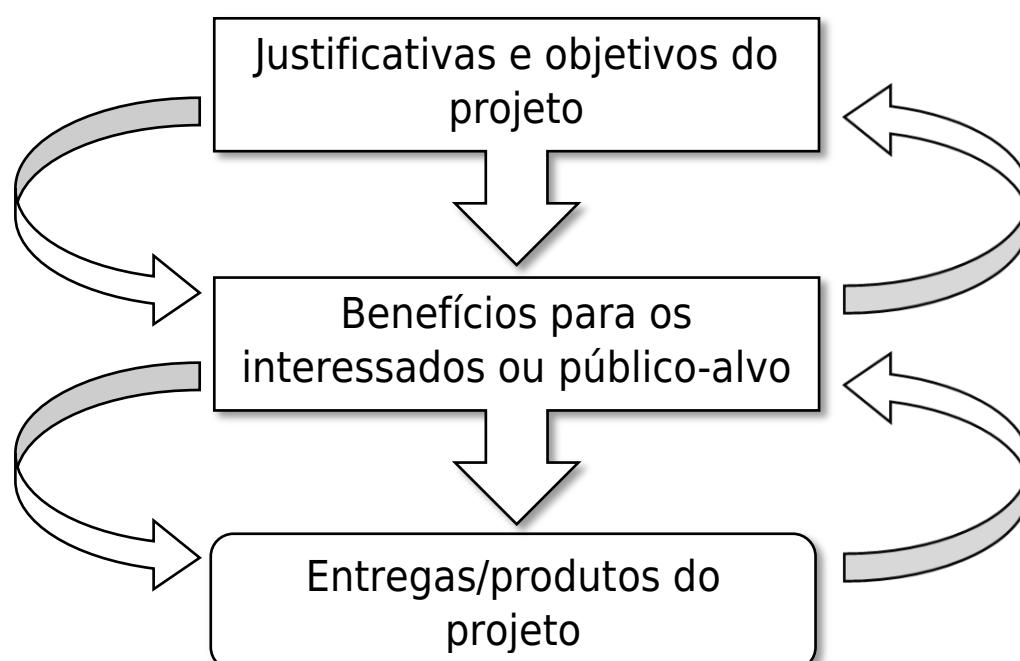
Os **produtos** são as entregas tangíveis e verificáveis que devem ser geradas obrigatoriamente para conclusão do projeto ou parte dele, muitas vezes sujeitos à aprovação do(s) dirigente(s) ou gestores(s) interessados do projeto. São a subdivisão do escopo do projeto em elementos concretos, completos e facilmente identificáveis e podem incluir:

- **Produto(s) final(is):** bem(ns), serviço(s) ou resultado(s) que será(ão) entregue(s) ou alcançado(s) ao fim da execução do projeto, conforme definido no seu objetivo e cuja entrega total e satisfatória representa necessariamente a conclusão do objetivo do projeto (ex.: as entregas finais para um projeto de desenvolvimento de sistema podem ser a construção do código e interface do sistema, a documentação do sistema e a realização de um treinamento). De forma simples, é/são o(s) produto(s) ou evidência(s) esperada(s) do objetivo;
- **Produtos intermediários:** bens, serviços ou resultados parciais que serão entregues ao longo da execução do projeto. São a subdivisão dos produtos finais em partes ou componentes menores (mais facilmente gerenciáveis). Os produtos intermediários devem ser aqueles necessários e suficientes para garantir a entrega dos produtos finais e a realização completa do objetivo do projeto (ex.: as entregas intermediárias para um projeto de desenvolvimento de sistema podem ser a especificação dos requisitos e regras de negócio para a construção do código; as especificações para o manual de usuário; e a preparação do material didático para realização do treinamento).

**Atenção:** Recomenda-se que a descrição dos **produtos/entregas** seja feita com **substantivos ou no particípio, nunca com verbos**, por exemplo: desenvolvimento do sistema; manual elaborado; realização do treinamento; edital divulgado; contratação do serviço etc.

**Atenção:** Quando o objetivo, escopo ou produtos do projeto são definidos de forma ampla, vaga ou genérica, isso aumenta significativamente as chances de futuras mudanças negativas e surgimento de tarefas não previstas continuamente ao longo do mesmo (*scope creep*<sup>3</sup>). Definições como “desempenho adequado”, “...que melhore a satisfação”, “melhor do que...” não devem ser usadas, pois são fontes de inúmeras discussões e interpretações subjetivas ou variadas entre gestores do projeto e demais envolvidos. Uma definição clara e objetiva do escopo do projeto é resultado do adequado entendimento da relação entre seus componentes, conforme representado na Figura 3.

**Figura 3: Relação entre os componentes do escopo do projeto**



**Atenção:** É importante destacar algumas diferenças importantes, como os exemplos abaixo:

#### a) **Objetivo do projeto X Entrega final**

- Objetivo: descrição específica, porém completa, do alvo do projeto.
- Entrega final: resumo ou decomposição mais específica ainda do objetivo. Sua soma ou conclusão **deve necessariamente representar a satisfação do objetivo** do projeto. É a descrição da(s) **condição(ões) ou evidência(s) esperada(s)** do objetivo uma vez atingido.
- Exemplo:
  - Projeto: *Desfazimento e destinação de bens e documentos localizados no edifício A Noite*
  - Objetivo: *Realizar o desfazimento e a destinação final dos bens e documentos localizados no edifício A Noite, exceto a estrutura física da sala-cofre, bem como a retirada das equipes de trabalho, e entregar formalmente o imóvel para a Secretaria de Patrimônio da União (SPU).*

<sup>3</sup> Scope Creep (Distorção de escopo): O aumento sem controle do produto ou escopo do projeto sem ajustes de tempo, recursos e custos.

- Entrega final: *Prédio esvaziado até o 19º andar e devolvido formalmente à SPU.*

### b) Entrega final X Entregas intermediárias

- Final: mais detalhada que o objetivo, porém menos que as intermediárias
- Intermediárias: sua soma deve necessariamente representar a conclusão/satisfação da(s) entrega(s) final(is). **É o nível do acompanhamento efetivo do trabalho:** especificação de requisitos, estimativas de prazo, custo, detalhamento de tarefas e designação de responsáveis
- Exemplo:
  - Projeto: *Desfazimento e destinação de bens e documentos localizados no edifício A Noite*
  - Entregas intermediárias:
    - 1) *Descarte do lixo atual (até 31/10/18)*
    - 2) *Levantamento, classificação e destinação de bens móveis (até 31/12/18)*
    - 3) *Levantamento, classificação e destinação dos bens de informática (até 31/10/18)*
    - 4) *Classificação e destinação de documentos (até 31/12/18)*
    - 5) *Processamento e destinação de docs. de informação tecnológica (até 31/12/18)*
    - 6) *Processamento e destinação de docs. de programa de computador (até 31/12/18)*
    - 7) *Transferência das células de saneamento e digitalização de documentos (31/12/18)*
    - 8) *Transferência das equipes de manutenção para o edifício MV9 (até 31/12/18)*
    - 9) *Contratação e ativação do serviço de “colocation full” (até 06/01/19)*

Os parâmetros de **prazo** do projeto, na fase de concepção, são as datas-limite estimadas de entrega do(s) produto(s) final(is) e intermediários, ou seja, um cronograma geral com a expectativa de marcos principais requeridos do projeto.

Exemplos de fontes típicas para identificação dos parâmetros básicos do projeto são informações advindas do planejamento estratégico do Instituto, do plano de ação anual, de estudos de viabilidade, de pareceres ou manifestações das áreas técnicas, de contratos administrativos, de acordos de cooperação técnica etc.

#### 4.1.2 Mapear os riscos do projeto

A finalidade deste processo é **identificar preliminarmente os principais riscos que podem afetar o projeto**, por meio da classificação e foco nos riscos de alta prioridade.

O benefício principal é a geração de uma lista dos riscos prioritários e identificação da necessidade do planejamento de respostas adequadas aos mesmos (**concentra os esforços em riscos de alta prioridade**).

O conceito de risco em projetos é “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, prazos, custo e/ou qualidade”. (PMBOK 6ª ed., 2017)

O objetivo do gerenciamento de riscos em projetos é maximizar as probabilidades e consequências de eventos positivos relativos aos objetivos do projeto, minimizando as probabilidades e consequências de eventos adversos.

“A gerência de risco não diz respeito a decisões futuras e sim ao futuro de decisões presentes”. Charette, R.N. Information Technology Risk Engineering

**Atenção:** Para efeitos de conformidade com esta metodologia, devem ser obrigatoriamente considerados os riscos negativos (ameaças) no bojo do planejamento e gerenciamento de projetos no INPI.

**Atenção:** O foco de atenção no Plano Básico são os riscos **indubitavelmente específicos\*** e **críticos\*\***. Ou seja, só devem ser listados no PAB aqueles riscos com nível de relevância significativa para discussão e aprovação dos Dirigentes do projeto.

\*que tenham relação demonstrável com entregas do projeto (genéricos não entram)

\*\*no mínimo nível médio ou alto (riscos baixos não devem constar nesse documento, mas sim no planejamento detalhado, na fase seguinte)

Mapear os riscos envolve identificar os riscos **individuais do projeto**. O principal benefício deste processo é reunir informações para que a gerência do projeto e a equipe técnica possam elaborar propostas adequadas de resposta aos riscos identificados.

A lista inicial de riscos deve conter no, mínimo, a descrição completa de cada risco, a(s) entrega(s) ou produto(s) impactado(s), sua probabilidade (chance) de ocorrência e impacto estimados, conforme formulário padrão estabelecido por esta metodologia.

Alguns exemplos de técnicas para identificação de riscos no projeto podem ser:

- a) reuniões;
- b) brainstorming; e
- c) análise histórica de projetos semelhantes ou dados históricos disponíveis;
- d) opinião especializada de gestores ou unidades envolvidas

A vantagem de realizar uma análise qualitativa dos riscos é obter uma lista de priorização dos riscos individuais do projeto para análise ou ação imediata ou posterior, por meio da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, permitindo concentrar os esforços do projeto nos riscos de alta prioridade, conforme ilustrado no quadro 4.

**Quadro 4: Lista de riscos preliminares no Plano Básico**

Nº	Nº Entrega Intermediária impactada	Descrição do risco	Probabilidade (chance)	Impacto (gravidade)	Nível do Risco (análise inicial)
1		Risco 1			
2		Risco 2			
3		Risco 3			
4		Risco 4			
5		Risco 5			

A classificação dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos deve ser conforme as faixas e definições dos quadros 5 e 6, a seguir.

**Quadro 5: Classificação da probabilidade do risco**

Faixa	Descrição	Peso
Muito baixa	Baixíssima possibilidade de o evento ocorrer (em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade).	1
Baixa	O evento ocorre raramente (de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade).	2
Média	O evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer (de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade).	3
Alta	O evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes (de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade).	4

**Quadro 6: Classificação do impacto do risco**

Faixa	Descrição	Peso
Muito baixo	Consequências insignificantes caso o evento ocorra: <b>mínimo</b> impacto nos objetivos ou entregas do projeto.	1
Baixo	Consequências menores: <b>pequeno</b> impacto nos objetivos ou apenas em aspectos secundários das entregas.	2
Médio	Consequências relevantes: <b>moderado</b> impacto nos objetivos ou em aspectos prioritários das entregas, porém recuperável.	3
Alta	Consequências altas: <b>significativo</b> impacto nos objetivos ou em aspectos prioritários das entregas, de difícil reversão.	4

Os resultados possíveis das combinações de probabilidade e impacto, segundo a classificação dos quadros 5 e 6 anteriores, podem ser expressos numa matriz, conforme a Figura 4, na qual estão dispostos, por faixa de cor, os diversos níveis de risco e sua graduação num mapa de calor.

**Figura 4: Matriz de probabilidade e impacto ou mapa de calor dos riscos**

**Atenção:** Tanto as faixas de probabilidade e impacto quanto o mapa de calor dos riscos devem adotar os mesmos conceitos e definições estabelecidos no Manual de Gestão de Riscos do INPI<sup>4</sup>, vigente quando da publicação deste manual.

#### 4.1.3 Consolidar o Plano Básico do Projeto

A finalidade deste processo é **consolidar, em um único documento, os parâmetros básicos do projeto:** os condicionantes, os riscos e os custos preliminares identificados na iniciação.

O benefício principal desse processo é uma **boa definição das informações principais do projeto e seus limites (o que esperar e o que não esperar do projeto)**, bem como a criação de um registro formal da abertura do projeto, além de uma maneira objetiva de os Dirigentes formalmente comprometerem-se com os parâmetros e necessidades do projeto.

Os **condicionantes** do projeto devem definir, de forma clara e sucinta, as premissas e as restrições que afetem a execução e/ou entrega dos produtos do projeto, sendo:

- **Premissa:** suposição, hipótese ou fator considerado verdadeiro, real ou certo (verdade assumida) para efeitos de planejamento do projeto, sem necessidade de prova ou demonstração imediata. São projeções ou pressupostos. Exemplos: evolução da demanda, aumento de produtividade, metas de inflação, projeções de cenários, disponibilidade de pessoal, prioridade de recursos etc.;
- **Restrição:** imposição ou fator que limita, afeta ou restringe as opções de planejamento e execução do projeto. São fatos ou definições previamente conhecidas que se impõem ao projeto. Exemplos: cláusulas contratuais, limites orçamentários prefixados, prazos preestabelecidos, plataformas tecnológicas predefinidas etc.

**Atenção:** não confundir restrições com escopo/características do produto, que são, por exemplo:

- A bicicleta, ao ser guardada, deverá ocupar um espaço inferior ao disponível, por exemplo, atrás de uma porta residencial, com no máximo 15cm de profundidade;

<sup>4</sup> Manual de Gestão de Riscos do INPI. Portaria INPI/PR nº 124/2018, de 17/07/2018.

- O novo pátio de pouso e decolagem a ser dimensionado terá aproximadamente 31.750 m<sup>2</sup>.

O Gerente do Projeto deve, se necessário, consultar formalmente os Dirigentes do projeto e/ou demais gestores das unidades envolvidas na sua execução acerca da adequação e viabilidade do Plano Básico em elaboração, visando sempre dirimir dúvidas e obter esclarecimentos relativos aos parâmetros e requisitos do projeto.

O **custo** do projeto, na fase de concepção, será preliminar (de alto nível) e informado como seu valor potencial (expectativa ou estimativa global do custo de cada item).

Devem ser relacionados os valores globais estimados somente das aquisições ou contratações demandadas diretamente por conta da realização do projeto e abrangendo toda sua duração. Não relacionar despesas continuadas transversais (ex: serviço de limpeza, apoio administrativo, help desk etc.) nem valores relativos a homem-hora de servidores do INPI.

O custo do projeto será estimado nessa fase somente se houver disponibilidade das informações necessárias e suficientes para uma estimativa confiável dos valores envolvidos. O orçamento detalhado será elaborado na fase de Planejamento.

O Gerente do Projeto deve interagir com as áreas e gestores do INPI competentes para o adequado levantamento e registro das informações de custo do projeto e respectivas bases de estimativa, demandando formalmente o apoio das unidades e gestores, se necessário.

Concluída sua elaboração, o PAB deve ser submetido à análise de conformidade da CGPE/DIGEP, para manifestação objetiva quanto à aderência aos padrões metodológicos estabelecidos neste manual, podendo ser apontadas sugestões ou recomendações de adequação exclusivamente formais, conforme quadro 7 a seguir.

Após isso, o Gerente do Projeto providenciará as eventuais adequações recomendadas e, então, submeterá o mesmo, assinado, à aprovação e assinatura do Dirigente do Projeto e de todos os Dirigentes Setoriais.

A DIGEP disponibilizará, na intranet do INPI ou outro meio de acesso amplo, cópia da última versão aprovada dos Planos Básicos dos projetos estratégicos.

#### **Quadro 7: Questões-chave da fase de Concepção**

- O Dirigente do Projeto foi definido?
- O Gerente do Projeto, a Unidade Gestora e a Equipe de Gerenciamento foram identificados (incluindo o Gerente do Projeto Suplente)?
- Os Dirigentes Setoriais do projeto foram definidos?
- A justificativa e o objetivo do projeto foram definidos de maneira clara e concisa?
- Os principais produtos (entregas) do projeto foram identificados?
- Foram definidas as datas de início e de término do projeto?
- Foram definidas datas-limite para entrega de cada produto (final e intermediários) em consonância com a data de início e término do projeto?
- Os condicionantes do projeto foram identificados adequadamente?
- Os riscos críticos foram identificados de forma específica?
- Foi informada a estimativa inicial de custo total ou pelo menos a lista de aquisições/contratações previstas diretamente por conta do escopo do projeto?

## 4.2 Planejamento do projeto

A finalidade desta fase é **detalhar os requisitos e necessidades iniciais** identificados na concepção do projeto, ou seja, a especificação das **informações sobre como os produtos serão entregues (como fazer), para satisfazer o objetivo definido.**

O principal produto desta fase é a elaboração e consolidação do **Plano Executivo do Projeto (PEP)**, documento que consiste no detalhamento das definições do escopo; dos produtos e seus requisitos; de prazo das etapas/tarefas para entrega dos produtos; de custo (se for o caso); dos papéis e responsabilidades da equipe; das respostas aos riscos conforme seu nível; dos eventos; e das necessidades de comunicação do projeto.

O cronograma do projeto, com o detalhamento e interligação (dependências) entre as tarefas ou etapas necessárias para entregar os produtos do projeto, é parte integrante do PEP.

A elaboração do PEP é de responsabilidade compartilhada entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica designada, cabendo àquele a coordenação e condução das atividades da fase de planejamento, com o assessoramento técnico da DIGEP.

**Atenção:** Na elaboração do PEP, deve ser aplicada, sempre que necessária, a prática do planejamento em ondas<sup>5</sup>, que consiste na elaboração progressiva do plano do projeto por meio de atualizações periódicas no documento, conforme informações adicionais e maiores detalhamentos que estejam disponíveis ao Gerente e Equipe Técnica, devendo, contudo, constar previamente as informações mínimas necessárias ao acompanhamento e à avaliação dos objetivos das entregas intermediárias previstas, conforme suas datas-limite no Plano Básico.

**Atenção:** O prazo para conclusão dessa fase, com a consolidação e aprovação conjunta do PEP pelo Gerente do Projeto e todos os integrantes da Equipe Técnica, é de 30 (trinta) dias a partir da aprovação do PAB por todos os dirigentes envolvidos. Esse prazo poderá ser prorrogado mediante justificativa apresentada pelo Gerente do Projeto, com a devida autorização ou ciência do Dirigente do Projeto.

Os processos de planejamento são:

- Definir a equipe e as responsabilidades
- Detalhar o escopo
- Elaborar respostas aos riscos do projeto
- Elaborar a matriz de comunicações
- Elaborar o cronograma detalhado
- Elaborar o orçamento do projeto
- Consolidar o Plano Executivo do Projeto

### 4.2.1 Definir a equipe e as responsabilidades

A finalidade principal deste processo é **identificar e mobilizar os membros que irão compor a Equipe Técnica do Projeto** como representantes de cada unidade ou

<sup>5</sup> Planejamento em ondas sucessivas: Uma técnica de planejamento repetitivo em que o trabalho a ser executado a curto prazo é planejado em detalhe, ao passo que o trabalho no futuro é planejado a um nível mais alto (menos detalhes no momento atual de planejamento).

setor responsável ou diretamente envolvidos na entrega de produtos previstos no Plano Básico.

Outra finalidade é **apresentar formalmente o Plano Básico aprovado pelos Dirigentes à Equipe Técnica** definida ou gestores designados, por meio de reunião de abertura, devendo nessa ocasião serem confirmados os membros definitivos da equipe.

A Equipe Técnica pode incluir qualquer servidor em exercício no INPI, com dedicação integral ou parcial ao projeto, bem como representantes de outros órgãos ou entidades envolvidas no projeto, formalmente indicados pelas autoridades ou gestores responsáveis.

Cabe ao Gerente do Projeto solicitar aos Dirigentes Setoriais ou gestores apontados que indiquem os membros que irão compor a Equipe Técnica, registrando as informações de identificação e contato dos indicados em lista própria, conforme exemplo quadro 8.

O Gerente do Projeto deve convocar e conduzir, com o apoio da DIGEP, a reunião de abertura dos projetos, a partir da qual o mesmo será responsável pela condução das demais reuniões durante todo projeto, com apoio da Equipe de Gerenciamento, devendo os encaminhamentos, providências e ações discutidas nas reuniões serem registradas em ata, quer sejam realizadas com a Equipe Técnica, gestores ou Dirigentes envolvidos no projeto.

Durante este processo, será elaborada também a Matriz de Responsabilidades do projeto, documento que define objetivamente o papel de cada unidade integrante da Equipe Técnica em relação a cada produto intermediário do Plano Básico, conforme exemplo na quadro 9.

Por último, é necessária a criação de conta de e-mail específica para o projeto, a fim de servir como canal de comunicação oficial e direto entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica durante toda a vida do projeto.

**Atenção:** O Plano Básico aprovado **não** poderá ser modificado na reunião de abertura.

**Quadro 8: Lista da equipe técnica**

Nome	Setor	Diretoria/Unidade	E-mail	Ramal

**Quadro 9: Matriz de responsabilidades da equipe técnica**

Nº	Entrega Intermediária do Plano Básico	Unidade A	Unidade B	Unidade C	Unidade D	Etc.
1.1	Entrega 1.1	R	E	I	C	
1.2	Entrega 1.2	A	R	E	C	
1.3	Entrega 1.3	E	E	R	I	
Etc.	Etc.					

Legenda: E = Executor, R = Responsável, I = Informado, C = Consultado, A = Aprovador

#### 4.2.2 Detalhar o escopo

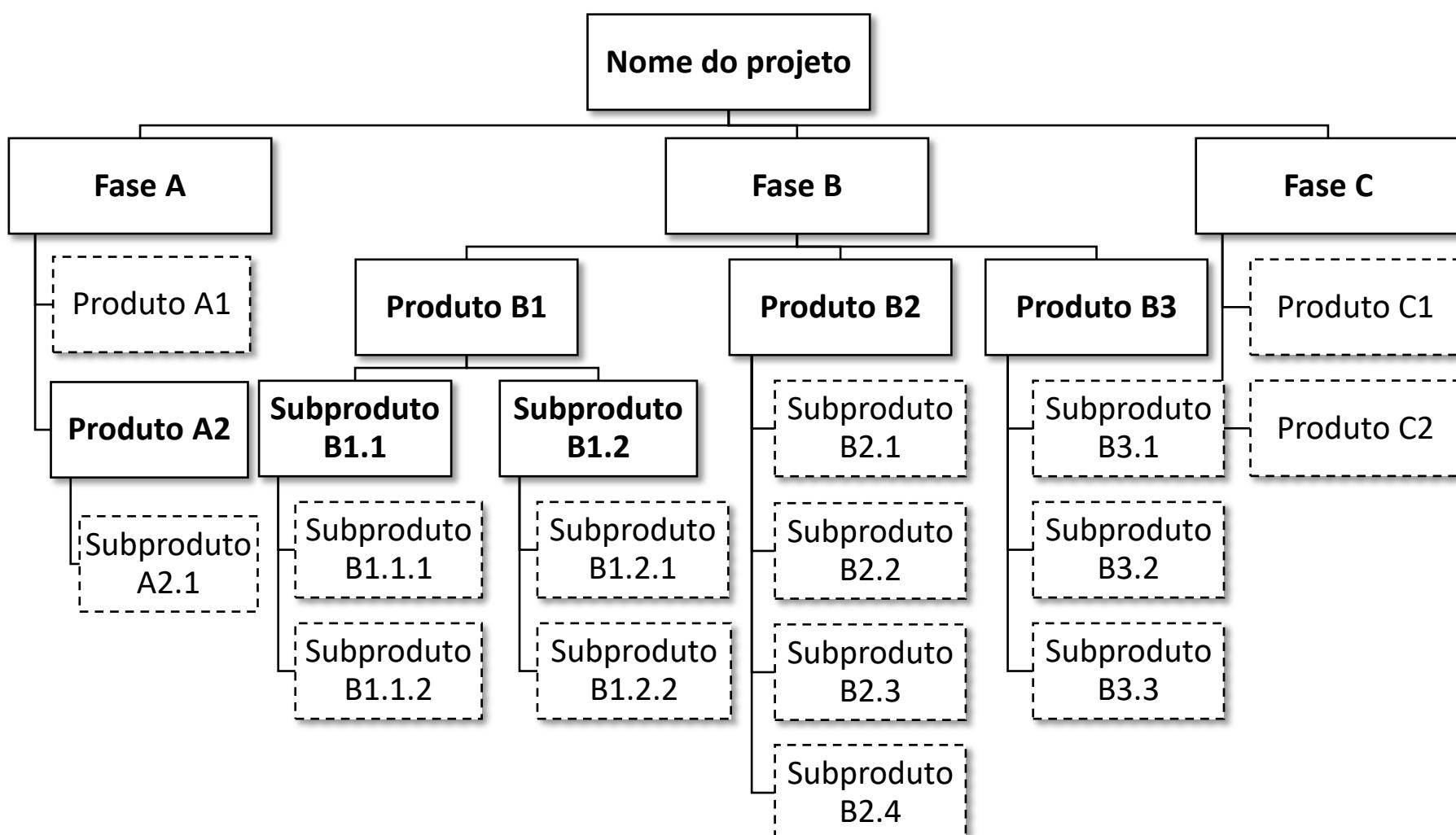
A finalidade deste processo é **especificar todo o trabalho necessário e somente aquele necessário para garantir a entrega dos produtos** definidos no PAB com sucesso.

O escopo do projeto deve ser completamente detalhado por meio de objetivos, subobjetivos, produtos e subprodutos, garantindo assim um entendimento completo e estruturado de todo trabalho requerido do projeto e para seus produtos.

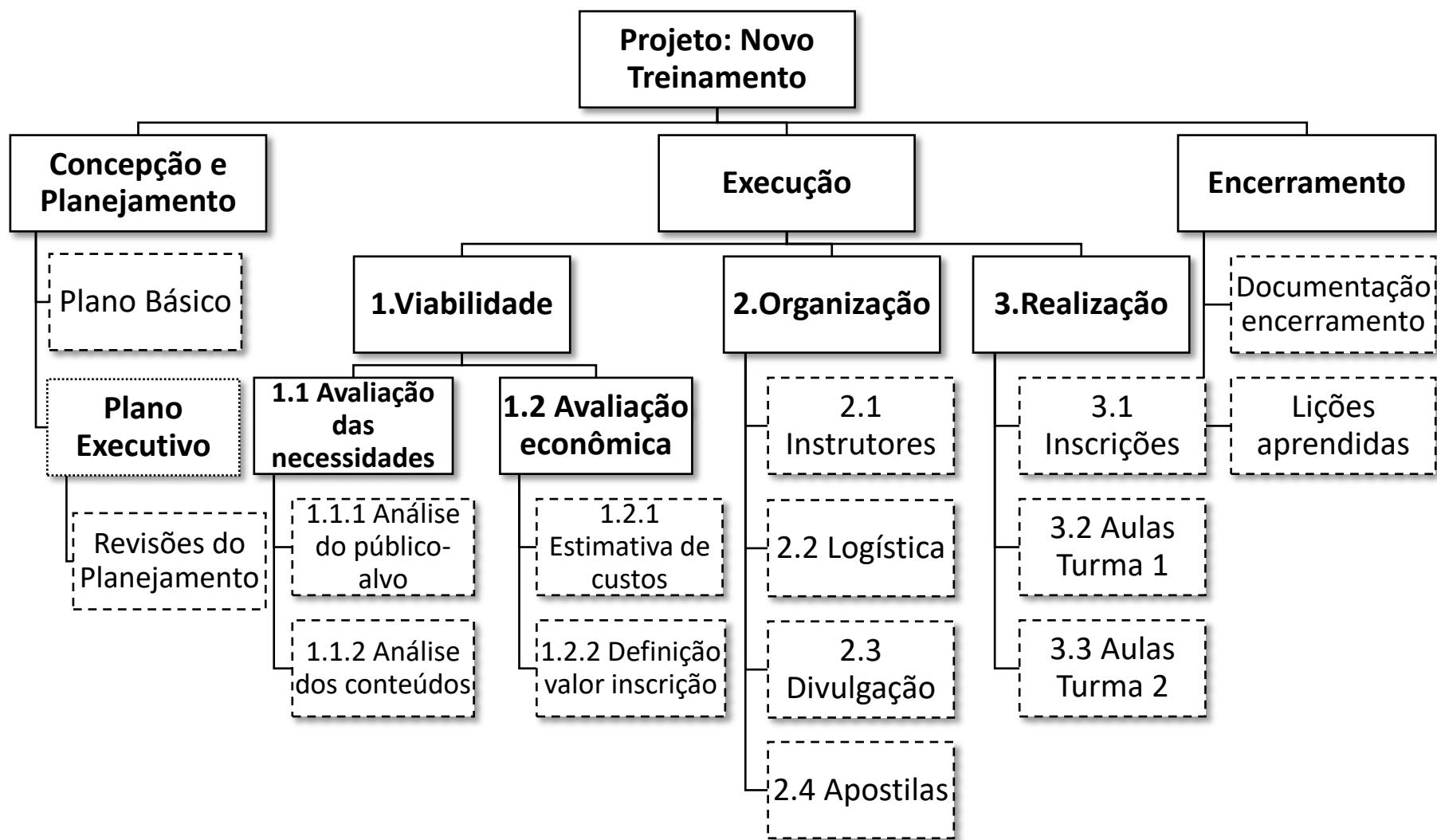
O detalhamento do escopo deve ser feito por meio da **decomposição hierárquica das entregas maiores ou finais em suas partes menores ou intermediárias**, da seguinte forma:

1. Listar o(s) produto(s) final(is) ou o objetivo definido do projeto;
2. Subdividi-lo(s) sucessivamente em partes menores que o compõem (produtos intermediários), organizando hierarquicamente seus componentes a partir do nível mais alto (objetivo/produtos finais) até o mais baixo (subprodutos), construindo assim a Estrutura Analítica do Projeto ou EAP, conforme Figuras 5 e 6;
3. Elaborar o Dicionário das Entregas, com a lista “É/NÃO É” de cada produto intermediário do projeto (tabela 10);

**Figura 5: Exemplo conceitual de Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**



[-----] Pacotes de trabalho (menor nível de agrupamento de um conjunto de tarefas)

**Figura 6: Exemplo aplicado de Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

Na EAP deve estar abrangido e representado claramente o escopo total, ou seja, tanto o escopo do produto (suas características ou funções necessárias baseadas nos requisitos ou especificações) como o escopo do projeto (todo trabalho a ser empreendido para gerar os produtos/entregas, baseado na metodologia, ciclo de vida, lições aprendidas prévias etc.).

Os componentes de último nível da EAP (que não possuem mais subdivisão) são denominados “pacotes de trabalho” e devem sempre ser mensuráveis em termos de tempo, recursos (responsáveis) e custos, pois representam um agrupamento de tarefas onde o trabalho será de fato estimado, programado e acompanhado.

**Atenção:** A EAP não deve conter o nível das tarefas/atividades (verbos), apenas até o nível de produtos ou subprodutos (pacotes de trabalho). As tarefas necessárias para gerar os produtos devem ser detalhadas no cronograma do projeto, conforme disposto no processo “Elaborar o cronograma detalhado”, tendo como base principal a EAP e o Dicionário das Entregas, ambos gerados no processo atual.

O quadro 10 a seguir indica algumas boas práticas para elaboração da EAP.

#### Quadro 10: Os 10 mandamentos da EAP

I - Cobiçarás a EAP do próximo	Antes de criar a EAP a partir do zero, verifique fontes de pesquisa para saber se existem modelos padronizados de projetos análogos ou semelhantes, na própria organização ou externos.
II - Explicitarás todas as entregas, inclusive as necessárias ao	Certifique-se de que todos os produtos e subprodutos do projeto estejam expressos na EAP. Se uma entrega não estiver na EAP, não faz parte do projeto e corre o risco de ser

<i>gerenciamento do projeto</i>	esquecida na elaboração do cronograma.
<i>III - Não usarás os nomes em vão</i>	Não utilize nas entregas da EAP nomes que gerem ambiguidade ou dúvidas semânticas. Indique sempre a entrega (substantivo) e não seu processo de geração (verbos).
<i>IV - Guardarás a descrição dos pacotes de trabalho no Dicionário das Entregas</i>	A descrição detalhada dos produtos do projeto deverá ser especificada no Dicionário das Entregas ou documento semelhante na fase de planejamento do projeto, não na EAP.
<i>V - Decomporás até o nível que permita planejamento e controle necessários para monitorar a entrega</i>	O Pacote de trabalho é a unidade de referência em termos de planejamento e controle de escopo, tempo, custos, pessoas, riscos, qualidade, aquisições e comunicações do projeto.
<i>VI - Não decomporás em demasia de modo que o custo/tempo de planejamento e controle não traga benefício correspondente</i>	O custo do controle não pode exceder o benefício desse esforço. O nível de detalhamento da EAP deve ser definido em função da necessidade do projeto. A relação de custo/benefício no planejamento e controle da entrega deve ser privilegiada. Em um projeto que dure vários anos, como de uma Copa do Mundo, por exemplo, não deve haver pacotes de trabalho que durem apenas algumas horas.
<i>VII - Honrarás o pai</i>	Cada entrega da EAP deverá ser componente da entrega da qual foi decomposta (entrega-pai). Devemos verificar se existem componentes que não tenham relação real com a entrega ou produto imediatamente superior. Para capacitar o usuário no uso do <i>home theater</i> , por exemplo, precisamos de seu manual pronto, o que não quer dizer, contudo, que o manual seja necessariamente uma entrega do mesmo pacote de trabalho.
<i>VIII - Decomporás de forma que a soma das entregas-filhas corresponda à entrega total do elemento pai (regra dos 100%)</i>	Ao decompor uma entrega, devemos nos certificar de que todas as entregas-filhas reunidas e concluídas representem a totalidade de uma entrega-pai. Nenhuma entrega dependente deverá ser esquecida.
<i>IX - Não decomporás em somente uma entrega (filho único)</i>	Não teremos filho único na EAP, uma vez que ele seria igual ao pai pelo mandamento anterior.
<i>X - Não repetirás o mesmo elemento como componente de mais de uma entrega</i>	Não pode haver uma entrega que componha mais de uma entrega-pai. Por exemplo, o fato de usarmos o mesmo manual do equipamento para dois treinamentos diferentes não nos habilita a colocá-lo como entrega filha de ambos. Podemos até ter entregas com o mesmo nome em mais de um elemento da EAP (ex: documentação). Mas, no dicionário das entregas, elas estarão especificadas com suas características distintas.

Fonte: Xavier (2009), adaptado.

O Dicionário das Entregas ou Dicionário da EAP (quadro 11), por sua vez, deve descrever cada componente da EAP, especificando de modo inequívoco o trabalho ou

resultado contido (que deve ser esperado) e o que não estará contido (não deve ser esperado) para cada produto/entrega intermediária do projeto, por meio da descrição detalhada das principais características (aspectos, funções, especificações e/ou resultados) e critérios de aceitação (bases de medição ou referências objetivas para que seja verificada a conformidade) para cada produto do Plano Básico.

Esta lista deve ser elaborada em conjunto pelo Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, e suas definições, serem clarificadas, ajustadas e bem especificadas ainda no planejamento ou posteriormente, caso aplicada a prática de planejamento em ondas sucessivas ao detalhamento de algumas entregas.

**Quadro 11: Exemplo de dicionário das entregas/produtos**

Entrega Intermediária	É (principais características ou componentes DENTRO do escopo)	Não É (principais aspectos excluídos ou claramente FORA do escopo)	Evidência objetiva prevista (registro verificável da conclusão)
Entrega 1.1			
Entrega 1.2			
Entrega 1.3			
Etc.			

#### 4.2.3 Elaborar respostas aos riscos do projeto

A finalidade deste processo é **definir ações e respostas adequadas à gravidade de cada risco específico do projeto** identificado a partir da fase de concepção e continuamente durante a realização do projeto.

O benefício principal é o **desenvolvimento de opções, ações ou mecanismos para proteger ou reduzir a exposição dos objetivos do projeto às ameaças (riscos negativos), aumentando as chances de sucesso do projeto**.

O tratamento dos riscos (mapeamento, elaboração e implementação de respostas) é contínuo durante todo o projeto, desde a concepção até o encerramento do projeto.

**Atenção:** Como regra geral, os riscos no projeto devem ter suas “respostas planejadas como atividades do projeto, com os respectivos recursos (responsável), durações (no cronograma) e custos (no orçamento) estimados”. (Salles Junior, 2010)

**Atenção:** os riscos devem ser redefinidos, conforme necessário, para excluir aquilo que pode ser convertido em entregas e etapas do projeto. Ou seja, tudo que pode ser feito pelas unidades responsáveis integrantes da Equipe Técnica, no âmbito de suas competências regimentais, e que não dependa de decisão específica dos Dirigentes do projeto ou de recurso externo ao INPI, não deve ser incluído como risco, e sim como **ação/tarefa a ser executada no projeto, e incluída no cronograma**. Exemplo: contratação de serviço de limpeza e de terceirizados.

A elaboração de resposta aos riscos terá como base a ordem de prioridade resultante da combinação da probabilidade e impacto estimados de cada risco realizada no processo “Mapear os riscos do projeto”.

Para definição de ações ou planos de resposta adequados aos riscos, deverão ser seguidos três passos principais, conforme a seguir:

- Passo 1: Identificação detalhada do risco;

- Passo 2: Análise qualitativa detalhada do risco;
- Passo 3: Plano de resposta ao risco.

O quadro 12 apresenta exemplo de informações complementares a serem detalhadas sobre o risco.

**Quadro 12: Exemplo de identificação detalhada dos riscos em projetos**

Descrição do risco (causa principal)	Descrição do risco (efeito principal)	Entregas Intermediárias afetadas (nº Plano Básico)	Data de registro	Categoria (ou fonte) do risco
Risco 1 (causa)	Risco 1 (efeito)			
Risco 2 (causa)	Risco 2 (efeito)			
Risco 3 (causa)	Risco 3 (efeito)			
Etc.	Etc.			

Os riscos deverão ser classificados nas categorias definidas conforme apresentado na quadro 13:

**Quadro 13: Categorias ou fontes de riscos em projetos**

Categoria	Conceito	Exemplos
Gerenciamento do projeto	Incertezas causadas predominantemente pelas possibilidades de ineficiência de planejamento e controle das atividades de projetos, como gerenciamento de recursos, partes envolvidas (equipes técnicas, gestores, dirigentes etc.), problemas de comunicação e satisfação, e performance geral do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação/estimativas de prazos ou recursos inadequadas ou pouco embasadas;</li> <li>• Pouca disponibilidade de tempo dos pontos focais;</li> <li>• Tamanho reduzido da equipe do projeto;</li> <li>• Escopo/entregas especificadas ou detalhadas de maneira insuficiente;</li> <li>• Estratégia de execução indefinida ou em desacordo com a metodologia padrão.</li> </ul>
Organizacional	Incertezas causadas predominantemente pela estrutura organizacional em que está situado o projeto, como o modelo de estrutura, cultura, clima etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistência ou desequilíbrio entre tempo, custos e os objetivos do escopo;</li> <li>• Interrupção ou indisponibilidade de recursos adequados (financeiros, pessoas, infraestrutura);</li> <li>• Falta de priorização de projetos ou de recursos conflitantes entre projetos.</li> </ul>
Técnico	Incertezas relacionadas predominantemente à natureza do assunto ou área de concentração do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novidade da tecnologia ou complexidade no atendimento dos requisitos, especificações ou critérios de qualidade dos produtos;</li> <li>• Interfaces ou interdependências</li> </ul>

		<p>envolvidas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança em uma tecnologia não dominada ou em constante mudança.</li> </ul>
Externo	<p>Incertezas causadas predominantemente pelo ambiente externo ao projeto, mas que o afetam direta ou indiretamente, como órgãos regulamentadores, fornecedores e serviços terceirizados etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações de leis, normas e regulamentos por órgãos ou entidades;</li> <li>• Novas políticas públicas e diretrizes comerciais, industriais ou econômicas;</li> <li>• Elementos do planejamento estratégico do projeto ou da própria instituição (dados e indicadores econômicos, câmbio etc);</li> <li>• Fornecedores contratados, usuários externos, setores da indústria ou instituições interessadas.</li> </ul>

Fonte: PMBOK (2008) e Salles Junior (2010), adaptados.

A análise qualitativa detalhada tem como objetivo refinar a avaliação de probabilidade e impacto feita para os riscos inicialmente no processo “Mapear os riscos do projeto”, haja vista que a percepção de tais variáveis pode ser revisada em análise conjunta pelo Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, a qual será composta por integrantes das unidades especializadas e potencialmente capazes de confirmar ou revisar a avaliação inicial.

Para tanto, o quadro 14 apresenta o modelo de referência de análise qualitativa que permite refinar a avaliação do impacto do risco (I) segundo um critério adicional que aponta o impacto sobre cada objetivo do projeto, gerando assim um valor final dessa dimensão equivalente à media aritmética do impacto atribuído a cada objetivo.

#### **Quadro 14: Modelo de análise qualitativa detalhada do risco em projetos**

Probabilidade (chance)		Impacto (por objetivo principal do projeto)							Nível do risco (PxI)	
Escala	(P)	Escopo		Prazo		Qualidade		Custo		Total (I)

A classificação dos níveis de probabilidade no quadro 15 segue os mesmos critérios e definições apresentados anteriormente na tabela 5, no processo “Mapear os riscos do projeto”. Já quanto ao impacto por objetivo, a tabela 14 apresenta as definições de faixas e conceitos de referência para a mesma.

### Quadro 15: Classificação do impacto do risco por objetivo do projeto

Objetivo	Muito baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4
Escopo	Redução de escopo pouco perceptível.	Áreas secundárias do escopo são afetadas.	Áreas principais do escopo são afetadas.	Redução de escopo inaceitável para o Dirigente do Projeto ou as principais partes interessadas.
Prazo	Desvio insignificante no cronograma.	Desvio no cronograma <5%.	Desvio no cronograma de 5 a 10%.	Desvio no cronograma de 10 a 20%.
Qualidade	Redução de qualidade quase imperceptível.	Redução da qualidade é tolerável ou aspecto(s)/componente(s) da(s) entrega(s) afetada(s) é/são secundários.	Redução da qualidade requer autorização formal do Dirigente do Projeto.	Redução da qualidade inaceitável para o Dirigente do Projeto.
Custo	Aumento insignificante no custo estimado.	< 5% de aumento no custo estimado.	Entre 5 e 10% de aumento no custo estimado.	Entre 10 e 20% de aumento no custo estimado.

Como resultado desse refinamento da análise qualitativa detalhada do risco, é obtida uma escala numérica dos níveis de risco inicialmente apresentados na matriz de probabilidade e impacto (figura 4), cujas faixas de valor são apresentadas na tabela 15.

**Tabela 1: Escala de faixas numéricas do nível do risco em projetos**

Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto
0 - 3,99	4 - 7,99	8 - 11,99	12 - 16

Como último passo, o quadro 16 apresenta o modelo de plano de resposta aos riscos, onde deve ser descrita a ação prévia ( contenção) para solucionar ou minimizar a chance/impacto do risco ou a ação remediadora (contingência) para lidar com seus efeitos.

### Quadro 16: Modelo de plano de resposta aos riscos em projetos

Tipo de resposta	Descrição da ação de resposta ao risco	Responsável (unidade da Eq. Técnica)	Status da resposta

Os tipos de resposta aos riscos variam conforme o nível do risco resultante da matriz de probabilidade e impacto ou mapa de calor apresentado na figura 4.

**Atenção:** Devem ser adotados, nos tipos de resposta, os mesmos conceitos e definições estabelecidos no Manual de Gestão de Riscos do INPI, cuja combinação com as diretrizes para tratamento no gerenciamento de projetos é apresentada no quadro 17.

### Quadro 17: Diretrizes para tratamento dos riscos em projetos

Nível do Risco	Tipo de resposta*	Diretrizes para tratamento na gestão do projeto
Alto	Evitar ou Transferir	Comunicar risco ao Dirigente do Projeto e <b>definir resposta imediatamente no Plano Executivo.</b>
Médio	Evitar ou Mitigar	Comunicar risco ao Dirigente do Projeto e <b>definir resposta tempestivamente</b> , documentando-a.
Baixo	Mitigar	Requer monitoramento específico e <b>controle contínuo da gerência do projeto para manter ou reduzir</b> o nível do risco.
Muito baixo	Aceitar ou Mitigar	Geralmente nenhuma medida especial é requerida, além da <b>avaliação permanente de sua evolução.</b>

\* conforme Manual de Gestão de Riscos do INPI

O responsável pela resposta será a unidade da Equipe Técnica que irá monitorar e/ou executar a resposta ao risco, devendo também relatar ao Gerente do Projeto, sempre que solicitado, o status de aprovação ou implementação da resposta definida.

O status da resposta deve indicar se a resposta foi posta em prática (executada) ou apenas definida (planejada).

Como apoio à adequada caracterização e definição das ações de resposta aos riscos, é apresentada na no quadro 18 uma sistematização de acordo com o momento em que a resposta ao risco é colocada em prática.

#### Quadro 18: Características da resposta ao risco pelo momento de implementação

Momento da resposta	Conceito
Prévia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medida de contenção definida e <b>colocada em prática antes da ocorrência do risco</b>, visando evitar (eliminar a causa/alteração de escopo), mitigar (reduzir a chance) ou transferir seu impacto;</li> <li>Opta-se por <b>não correr o risco ou por admitir o mínimo de consequências</b> aos objetivos do projeto;</li> <li>O <b>foco é preventivo</b>, empreendendo esforços e <b>agindo antecipadamente contra as causas ou possíveis impactos</b> do risco.</li> </ul>
Remediadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solução ou medida de contingência para <b>lidar com os efeitos do risco uma vez que o mesmo ocorra</b>;</li> <li>Opta-se por <b>assumir, tratar ou contornar as eventuais consequências</b> em caso da efetiva ocorrência do risco;</li> <li>O <b>foco é reativo, pois decide-se assumir as consequências da ocorrência do risco sem empregar qualquer tipo de esforço para influenciar previamente sua probabilidade ou impacto</b>, porém podendo ser planejado/previsto um plano de Contingência (mitigação do impacto ou aceitação ativa) ou, ainda, não serem traçadas previamente quaisquer respostas específicas, atuando de forma imprevista (aceitação passiva);</li> <li>Devem também ser definidos previamente, sempre que possível, os gatilhos do risco, caso haja, a serem monitorados, como o não cumprimento de determinados marcos intermediários ou a ocorrência/aggravamento de sinais ou circunstâncias que indiquem a possibilidade do risco se confirmar.</li> </ul>

**Atenção:** Somente devem ser encaminhadas ou depender de aprovação específica dos Dirigentes do Projeto as ações de resposta que eventualmente ultrapassem as atribuições regimentais dos gestores das unidades envolvidas na Equipe Técnica do projeto.

O gerenciamento dos riscos do projeto é uma atividade contínua e interativa durante todo o projeto, devendo ser observados os seguintes aspectos:

- os resultados da análise e respostas aos riscos devem ser revistos periodicamente ao longo do projeto e qualquer variação nas estimativas de probabilidade e impacto dos riscos identificados deve ser atualizada durante o processo “Relatar a situação do projeto”;
- a implementação das respostas aos riscos ocorre durante o processo “Decidir e implementar ações corretivas e preventivas”;
- riscos novos, que venham ser identificados a qualquer momento durante o desenvolvimento do projeto, também precisam passar pelos processos “Mapear os riscos” e “Elaborar respostas aos riscos”.

#### 4.2.4 Elaborar a matriz de comunicações

A finalidade deste processo é **definir os principais mecanismos e eventos de comunicação do projeto**, visando **garantir uma troca de informações eficaz e tempestiva entre as principais partes envolvidas** no projeto, para que as necessidades de informações de todos sejam satisfeitas.

O principal benefício desse processo é o estabelecimento de um **fluxo de informações e interações previamente combinado entre os envolvidos** no projeto, especialmente entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, ainda na fase do planejamento.

Uma boa matriz ou plano de comunicações, para ser bem elaborado e eficaz, depende fundamentalmente da adequada identificação das partes envolvidas no projeto, o que ocorre no momento da elaboração do Plano Básico. Caso o mesmo esteja incompleto quanto aos principais Dirigentes e/ou unidades envolvidas, pode haver graves problemas com o engajamento e comprometimento das unidades do Instituto e, consequentemente, na entrega dos produtos do projeto.

O quadro 19 apresenta o modelo de matriz de comunicações de projeto, onde devem ser previstos os principais canais de comunicação a serem utilizados no projeto, bem como os principais envolvidos em cada canal/evento.

**Quadro 19: Exemplo preenchido de matriz de comunicações do projeto**

Evento/assunto	Responsável	Participantes / destinatários	Objetivo	Frequência / periodicidade
Reunião de Monitoramento	Gerente do Projeto	Equipe Técnica, Gerente do Projeto, DIGEP (convidada)	Apresentar a situação atual do projeto, evolução do cronograma, entregas, riscos, mudanças e encaminhamento de providências críticas.	Todo dia 15 ou frequência quinzenal, a partir da aprovação do Plano Executivo do Projeto (PEP).
E-mail de comunicação do projeto	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe Técnica	Canal de comunicação direto entre a Gerência do Projeto e a Equipe Técnica designada, para solicitação, distribuição e acompanhamento das principais informações da rotina do projeto.	<a href="mailto:emaildoprojeto@inpi.gov.br">emaildoprojeto@inpi.gov.br</a>
Reunião com Dirigente do Projeto	Gerente do Projeto	Gerente e Dirigente do Projeto	Situação atual do projeto, principais problemas ou pendências e propostas de encaminhamento para decisão do Dirigente do Projeto ou a serem levadas ao Comitê Gestor.	Mensalmente após realizada a Reunião de Monitoramento ou conforme demanda do projeto.
Reunião com Comitê Gestor do projeto	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto e Comitê Gestor	Situação atual do projeto, principais problemas ou pendências e propostas de encaminhamento para decisão colegiada dos Dirigentes envolvidos.	Bimestralmente na primeira semana do mês ou conforme demanda do projeto.

**Atenção:** É mandatório estabelecer e definir, ao menos, a periodicidade da reunião de monitoramento entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, bem como o e-mail da equipe do projeto.

**Atenção:** É recomendado que o Gerente do Projeto programe e realize **ao menos uma reunião de monitoramento por mês com a participação de todos os membros da Equipe Técnica**, para reduzir as chances de desalinhamento e eventuais deficiências na comunicação com as unidades envolvidas no projeto.

#### 4.2.5 Elaborar o cronograma detalhado

A finalidade desse processo é **definir as tarefas necessárias para entrega dos produtos** do projeto, suas **datas de início e término, durações e dependências**.

O principal benefício é a geração de um cronograma estruturado do projeto, com datas previstas de início e término das tarefas, o qual servirá como **principal instrumento de monitoramento do progresso durante toda a execução do projeto**.

O primeiro passo para a elaboração do cronograma é definir as tarefas, a partir do desdobramento, em ações, das entregas intermediárias ou pacotes de trabalho da EAP (produtos ou subprodutos) resultantes do processo “Detalhar o escopo”.

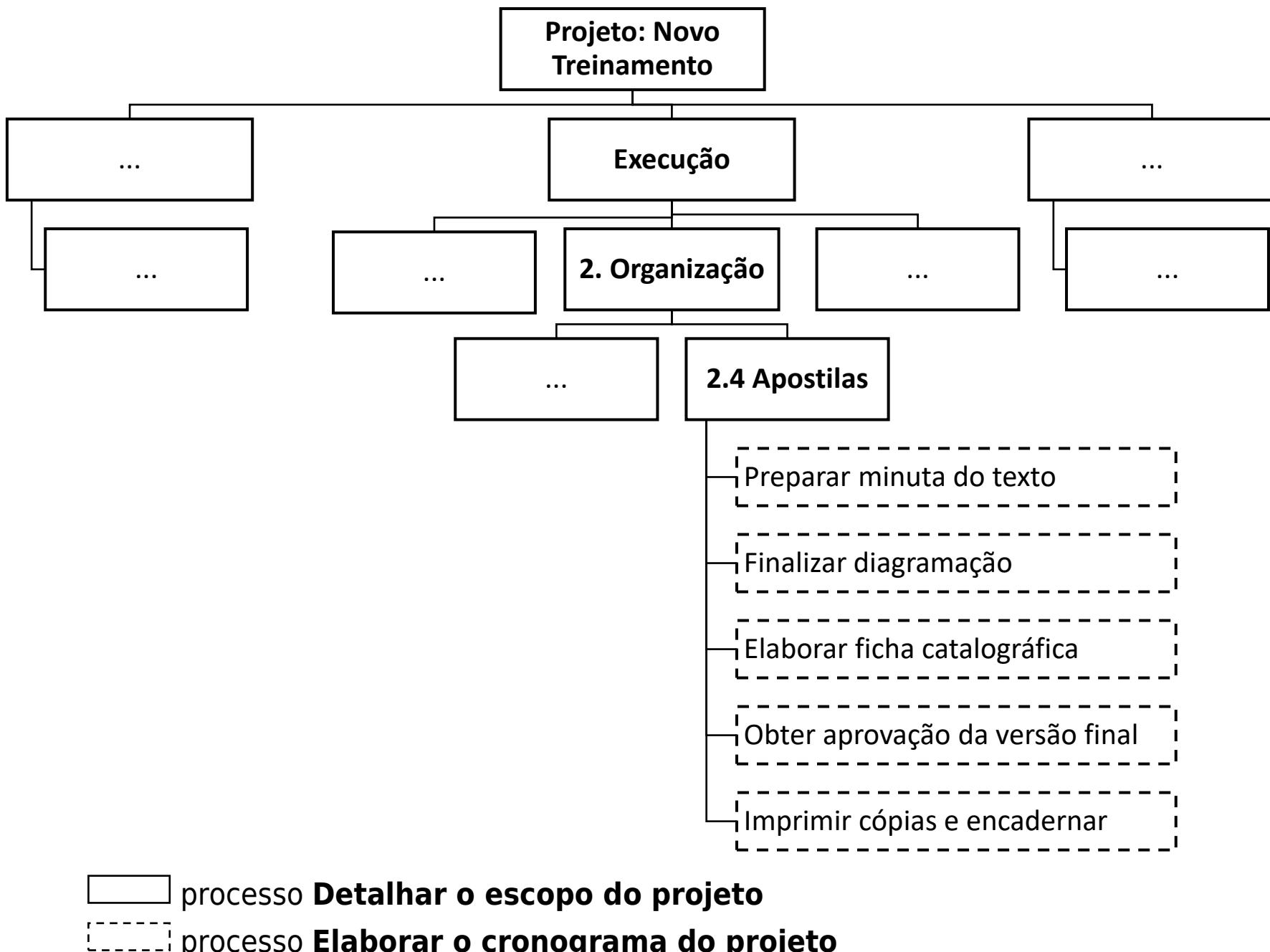
É no nível das tarefas (e não dos produtos) que são de fato especificados e mensurados os elementos de controle do projeto: sequenciamento, datas de início e término e recursos (unidade responsável, materiais, equipamentos etc.).

Enquanto a EAP, no processo “Detalhar o escopo”, visa a subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho), o detalhamento do cronograma visa à subdivisão desses pacotes em tarefas até o nível suficiente que permita a definição de prazos, responsáveis e, se for o caso, os custos do trabalho.

**Atenção:** as entregas intermediárias do Plano Básico ou pacotes de trabalho da EAP devem sempre possuir ao menos um nível de tarefa no seu detalhamento no cronograma.

**Atenção:** Recomenda-se que a **descrição das tarefas** seja feita **com verbos no infinitivo**, por exemplo: especificar requisitos do sistema, elaborar rascunho do manual, preparar ementa do treinamento, elaborar minuta do edital, elaborar TR da contratação etc.

A figura 7 apresenta um exemplo que esclarece a diferença de foco do detalhamento resultante dos processos “Detalhar o escopo” e “Elaborar o cronograma”, aplicado ao mesmo exemplo ilustrado na figura 6 anteriormente.

**Figura 7: Diferença entre detalhamento do escopo e detalhamento do cronograma**

**Atenção:** os prazos de detalhamento devem ser avaliados continuamente para evitar, ao máximo, a extrapolação das datas-limite estabelecidas pelos dirigentes no Plano Básico. Na impossibilidade absoluta de atendimento desses prazos, devem ser apresentadas justificativas técnicas robustas para serem submetidas à apreciação do Comitê Gestor.

O segundo passo é definir os marcos do projeto, que representarão os pontos de controle críticos da sua execução (eventos críticos). Os seguintes requisitos devem ser observados na definição dos marcos do projeto:

- corresponder à entrega de produtos;
- ter uma data-limite, não um período de execução (duração igual a zero);
- ter como predecessora a última tarefa de um produto ou pacote de trabalho;
- ser identificado de forma diferenciada no cronograma. Recomenda-se que a **descrição dos marcos seja feita no particípio**, indicando claramente a conclusão do respectivo produto ou pacote de trabalho, como por exemplo:
  - Desenvolvimento do sistema CONCLUÍDO ou Sistema DESENVOLVIDO;
  - Elaboração do manual CONCLUÍDA ou Manual ELABORADO;
  - Realização do treinamento CONCLUÍDA ou Treinamento REALIZADO;
  - Divulgação do edital CONCLUÍDA ou Edital DIVULGADO;
  - Contratação do serviço CONCLUÍDA ou Serviço CONTRATADO.

Por último, devem ser definidos os seguintes parâmetros do cronograma, nessa ordem:

- a relação de dependência entre cada tarefa (predecessoras ou vínculos);
- a duração de cada tarefa (data de início e de fim previstos);
- a unidade ou ator específico responsável pela tarefa (quem relata o progresso ao Gerente do Projeto, não necessariamente aqueles que a executam); e
- os marcos periódicos de revisão do planejamento do projeto (planejamento em ondas/progressivo), sendo estes na base **trimestral para projetos estratégicos**.

O cronograma deve ser elaborado utilizando software, ferramenta e/ou modelo padrão especificado pela DIGEP.

**Atenção:** caso as datas de início ou término das tarefas caiam em finais de semana ou feriados, deverá ser usado o seguinte padrão de agendamento no cronograma: antecipar para o dia útil anterior no caso de data de término e postergar para o dia útil seguinte se data de início.

**Atenção:** o conceito de planejamento em ondas/progressivo também pode ser usado na elaboração do cronograma, deixando para detalhar tarefas de entregas futuras para quando houver maior disponibilidade ou visibilidade das informações ou estimativas necessárias. Contudo, **tal prática deve levar em conta sempre a proximidade da data limite da entrega intermediária do Plano Básico**, de modo que seja possível haver um gerenciamento mínimo adequado das ações necessárias para concluir aquela entrega e acompanhar seu andamento.

A figura 8 apresenta um exemplo de cronograma com o detalhamento adequado que permita uma identificação clara e objetiva de tarefas, prazos, dependências e responsáveis, a partir do mesmo exemplo ilustrado na figura 6 anteriormente.

**Figura 8: Exemplo padrão de cronograma detalhado elaborado a partir da EAP**

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Responsável
1	<b>Projeto: Novo Treinamento</b>	<b>95 dias</b>	<b>01/08/18</b>	<b>11/12/18</b>		
2	<b>Concepção e Planejamento</b>	<b>13 dias</b>	<b>01/08/18</b>	<b>17/08/18</b>		
3	<b>Plano Básico</b>	<b>3 dias</b>	<b>01/08/18</b>	<b>03/08/18</b>		
4	Consolidar e obter aprovação do Plano Básico	3 dias	01/08/18	03/08/18		Gerente do Projeto
5	<b>Plano Executivo</b>	<b>10 dias</b>	<b>06/08/18</b>	<b>17/08/18</b>		
6	Elaborar cronograma preliminar	5 dias	06/08/18	10/08/18	4	Setor de Treinamento
7	Consolidar e obter aprovação do Plano Executivo	5 dias	13/08/18	17/08/18	6	Gerente do Projeto
8	<b>Revisões do planejamento</b>	0 dias	17/08/18	17/08/18	7	
9	1ª revisão	0 dias	17/09/18	17/09/18	7TI +21 dias	
10	2ª revisão	0 dias	17/10/18	17/10/18	9TI +21 dias	
11	3ª revisão	0 dias	19/11/18	19/11/18	10TI +23 dias	
12	<b>Execução</b>	<b>79 dias</b>	<b>20/08/18</b>	<b>06/12/18</b>		
13	<b>Viabilidade</b>	<b>48 dias</b>	<b>20/08/18</b>	<b>24/10/18</b>		
14	<b>Avaliação das necessidades</b>	<b>35 dias</b>	<b>20/08/18</b>	<b>05/10/18</b>		

<b>15</b>	<b>Análise do público-alvo</b>	<b>10 dias</b>	<b>20/08/18</b>	<b>31/08/18</b>		
16	Identificar perfil e necessidades	10 dias	20/08/18	31/08/18	7	Setor de Treinamento
17	Estimar número de participantes	10 dias	20/08/18	31/08/18	16II	Setor de Treinamento
<b>18</b>	<b>Análise dos conteúdos</b>	<b>25 dias</b>	<b>03/09/18</b>	<b>05/10/18</b>		
19	Analizar materiais atuais	10 dias	03/09/18	14/09/18	17	Setor de Treinamento
20	Avaliar novo conteúdo e metodologia	15 dias	17/09/18	05/10/18	19	Setor de Treinamento
<b>21</b>	<b>Avaliação econômica</b>	<b>13 dias</b>	<b>08/10/18</b>	<b>24/10/18</b>		
<b>22</b>	<b>Estimativa de custos</b>	<b>5 dias</b>	<b>08/10/18</b>	<b>12/10/18</b>		
23	Analizar custos do novo conteúdo	3 dias	08/10/18	10/10/18	20	Setor de Treinamento
24	Analizar custos de fornecimento	5 dias	08/10/18	12/10/18	23II	Setor de Treinamento
<b>25</b>	<b>Definição do valor da inscrição</b>	<b>8 dias</b>	<b>15/10/18</b>	<b>24/10/18</b>		
26	Rascunhar orçamento	3 dias	15/10/18	17/10/18	24	Setor de Treinamento
27	Definir e aprovar preço final	5 dias	18/10/18	24/10/18	26	Setor Financeiro
28	Viabilidade CONCLUÍDA	0 dias	24/10/18	24/10/18	27	
<b>29</b>	<b>Organização</b>	<b>20 dias</b>	<b>25/10/18</b>	<b>21/11/18</b>		
<b>30</b>	<b>Instrutores</b>	<b>15 dias</b>	<b>25/10/18</b>	<b>14/11/18</b>		
31	Selecionar instrutores	10 dias	25/10/18	07/11/18	28	Setor de Treinamento
32	Definir agendas e reservar passagens	5 dias	08/11/18	14/11/18	31	Setor de Treinamento
<b>33</b>	<b>Logística</b>	<b>3 dias</b>	<b>15/11/18</b>	<b>19/11/18</b>		
34	Reservar salas	2 dias	15/11/18	16/11/18	32	Setor de Treinamento
35	Preparar computadores	1 dia	19/11/18	19/11/18	34	Setor de TI
<b>36</b>	<b>Divulgação</b>	<b>3 dias</b>	<b>19/11/18</b>	<b>21/11/18</b>		
37	Enviar comunicados institucionais	3 dias	19/11/18	21/11/18	34	Setor de Comunicação
<b>38</b>	<b>Apostilas</b>	<b>9 dias</b>	<b>08/11/18</b>	<b>20/11/18</b>		
39	Preparar minuta do texto	3 dias	08/11/18	12/11/18	31	Setor de Treinamento
40	Finalizar diagramação	2 dias	13/11/18	14/11/18	39	Setor de Treinamento
41	Elaborar ficha catalográfica	1 dia	15/11/18	15/11/18	40	Setor de Arquivo
42	Obter aprovação da versão final	2 dias	16/11/18	19/11/18	41	Gerente do Projeto
43	Imprimir cópias e encadernar	1 dia	20/11/18	20/11/18	42	Setor de Arquivo
44	Organização CONCLUÍDA	0 dias	20/11/18	20/11/18	43	
<b>45</b>	<b>Execução</b>	<b>12 dias</b>	<b>21/11/18</b>	<b>06/12/18</b>		
<b>46</b>	<b>Inscrições</b>	<b>5 dias</b>	<b>21/11/18</b>	<b>27/11/18</b>		
47	Abrir inscrições e receber pagamentos	5 dias	21/11/18	27/11/18	44	Setor Financeiro
<b>48</b>	<b>Turma 1</b>	<b>2 dias</b>	<b>28/11/18</b>	<b>29/11/18</b>		
49	Distribuir apostilas aos	1 dia	28/11/18	28/11/18	47	Setor de

	inscritos						Treinamento
50	Realizar treinamentos	1 dia	29/11/18	29/11/18	49		Instrutores
<b>51</b>	<b>Turma 2</b>	<b>7 dias</b>	<b>28/11/18</b>	<b>06/12/18</b>			
52	Distribuir apostilas aos inscritos	1 dia	28/11/18	28/11/18	47		Setor de Treinamento
53	Realizar treinamentos	1 dia	06/12/18	06/12/18	50TI+4 dias		Instrutores
54	Fase 2 CONCLUÍDA	0 dias	06/12/18	06/12/18	53		
<b>55</b>	<b>Encerramento</b>	<b>3 dias</b>	<b>07/12/18</b>	<b>11/12/18</b>			
<b>56</b>	<b>Documentação de encerramento</b>	<b>3 dias</b>	<b>07/12/18</b>	<b>11/12/18</b>			
57	Consolidar evidências de conclusão	3 dias	07/12/18	11/12/18	54		Gerente do Projeto
58	Elaborar termo de encerramento e obter aceitação final do projeto	3 dias	07/12/18	11/12/18	57II		Gerente do Projeto
<b>59</b>	<b>Lições aprendidas</b>	<b>2 dias</b>	<b>10/12/18</b>	<b>11/12/18</b>			
60	Elaborar relatório de lições aprendidas	2 dias	10/12/18	11/12/18	58TT		Gerente do Projeto
61	Projeto CONCLUÍDO	0 dias	11/12/18	11/12/18	60		

#### 4.2.6 Elaborar o orçamento do projeto

A finalidade deste processo é estimar as despesas, identificar as fontes de financiamento e vincular o orçamento do projeto ao orçamento do INPI.

O **custo** do projeto deve ser uma estimativa do valor total das **despesas diretas de custeio e investimento**, proporcionais ao tempo de execução do projeto, sendo:

- **Despesas de custeio:** despesas programadas de custeio do INPI (ou de terceiros), destinadas exclusiva ou predominantemente ao projeto. Podem incluir gastos com diárias e passagens, aluguel de espaço para eventos, material de consumo etc.;
- **Despesas de investimento:** despesas programadas de investimento do INPI (ou de terceiros), destinadas exclusiva ou predominantemente ao projeto. Podem incluir gastos com obras, aquisição de licença de software, compra de equipamentos e mobiliário etc.

**Não** devem ser consideradas no orçamento do projeto para os fins deste manual:

- **Despesas de pessoal** relativas aos servidores do INPI, como homem-hora dos integrantes das equipes técnica e de gerenciamento do projeto; e
- **Despesas indiretas ou de serviços continuados** transversais a todo Instituto, tais como: gastos com energia elétrica, telefonia, instalações físicas próprias, serviço de limpeza, apoio administrativo, *help desk* etc.

**Atenção:** É indispensável elaborar a planilha de orçamento do PEP. A orientação é informar a melhor estimativa possível atual. Na medida em que as contratações avançarem, a planilha de orçamento do projeto pode ser atualizada (planejamento em ondas/progressivo).

Cabe à unidade competente pela programação e acompanhamento orçamentário do INPI orientar os gerentes de projeto no preenchimento das informações de classificação orçamentária na planilha de orçamento dos projetos.

#### 4.2.7 Consolidar o Plano Executivo do Projeto

A finalidade deste processo é consolidar e integrar, em um único documento, todas as informações geradas nas fases de Concepção e de Planejamento do projeto, que constituem suas linhas de base<sup>6</sup>.

O PEP é composto, no mínimo, pelo conjunto de todos os documentos elaborados nos processos anteriores, listados abaixo:

- Plano Básico;
- Lista da Equipe Técnica;
- Matriz de Responsabilidades;
- EAP ou árvore de entregas;
- Dicionário das Entregas;
- Matriz de Riscos;
- Matriz de Comunicações;
- Cronograma; e
- Orçamento do Projeto

O Gerente do Projeto deve, se necessário e com apoio da respectiva Equipe Técnica, consultar formalmente os Dirigentes do projeto e/ou demais gestores das unidades envolvidas na sua execução acerca da adequação e viabilidade do Plano Executivo em elaboração, visando sempre dirimir dúvidas e obter esclarecimentos sobre os parâmetros e requisitos do projeto.

Concluída sua elaboração, o PEP deve ser submetido, pelo Gerente do Projeto, à análise de conformidade da CGPE/DIGEP, para manifestação objetiva quanto à aderência do mesmo aos padrões metodológicos estabelecidos neste manual, podendo ser apontadas sugestões ou recomendações de adequação exclusivamente formais. Após isso, o PEP deve ser assinado e aprovado conjuntamente pelo Gerente do Projeto e todos os membros da Equipe Técnica.

**Atenção:** Sempre que o detalhamento do projeto no PEP, feito a partir do trabalho conjunto entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, implicar alteração em quaisquer dos parâmetros do último Plano Básico aprovado, o Gerente do Projeto deverá proceder conforme definido no processo “Controlar as mudanças do projeto”, de modo a garantir a aprovação e documentação adequada das eventuais mudanças necessárias nas linhas de base.

#### Quadro 20: Questões-chave da fase de Planejamento

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi realizada a reunião de abertura do projeto com os gestores envolvidos/equipe técnica designada?</li> <li>• Todos os integrantes da Equipe Técnica foram adequadamente indicados e identificados?</li> </ul> |
|--|

<sup>6</sup> Linha de base: A versão aprovada de um produto ou plano de trabalho do projeto, integrando escopo (EAP e dicionário das entregas), tempo (cronograma), custos (orçamento) etc. que é usada como base de comparação em relação à qual a execução do projeto é comparada e medida, visando gerenciar seu desempenho e que só pode ser alterada por meio de procedimentos formais de controle de mudança.

- O papel de cada unidade da Equipe Técnica em relação a cada produto do PAB foi adequadamente identificado na Matriz de Responsabilidades?
- Foi elaborada adequadamente a EAP com a representação hierárquica dos produtos/entregas do projeto?
- Foi elaborado adequadamente o Dicionário das Entregas para todos os produtos do PAB?
- Foram definidas adequadamente as respostas para os riscos conforme a metodologia?
- Foi definida adequadamente a matriz de comunicações do projeto?
- Foram detalhadas adequadamente as tarefas para entrega de cada produto no cronograma?
- O sequenciamento (predecessoras) foi definido adequadamente para todas as tarefas do cronograma?
- As datas de início e término previsto (durações) foram definidas adequadamente para todas as tarefas do cronograma?
- A unidade responsável por cada tarefa do cronograma foi identificada?
- Foram definidos adequadamente no cronograma os marcos periódicos de revisão do planejamento do projeto?
- Foi informado adequadamente o orçamento estimado das aquisições/contratações previstas para o projeto?

#### 4.3 Execução e Monitoramento do projeto

A finalidade desta fase é **comparar o plano elaborado com a realidade do atingimento** dos prazos e entregas detalhadas, bem como **corrigir e prevenir problemas** e controlar adequadamente os **registros de mudança** eventualmente necessários ao projeto.

Como indicado nos processos anteriores, é mandatório que os projetos estratégicos iniciem essa fase tendo já definidos no cronograma os marcos trimestrais para atualização do planejamento, cujos principais objetivos ou benefícios são:

- revisão/confirmação do planejamento e parâmetros do projeto: entregas intermediárias e datas-limite do Plano Básico, condicionantes, riscos atuais e novos, atualização da Equipe Técnica, detalhamentos do cronograma etc.;
- atualizar o registro de evidências das entregas concluídas;
- manter a documentação mais atualizada possível ao longo do projeto e não somente ao seu final;
- registrar lições aprendidas parciais ao longo do projeto progressivamente e não apenas ao seu final.

O formato de tal revisão será por meio de reunião prévia entre o Gerente do Projeto, a Equipe Técnica e a CGPE/DIGEP, para que esta auxilie metodologicamente nas atualizações necessárias no plano do projeto, antes de submeter formalmente eventuais mudanças identificadas à aprovação dos dirigentes.

Os processos de execução e monitoramento são:

- Relatar a situação do projeto
- Decidir e implementar ações corretivas e preventivas
- Controlar as mudanças do projeto

#### 4.3.1 Relatar a situação do projeto

A finalidade deste processo é **coletar, analisar, consolidar e comunicar informações sobre a situação física do projeto**, de modo a subsidiar a tomada de decisão e a solução de problemas da execução do projeto.

O Gerente do Projeto ou Ponto Focal Setorial deve informar à CGPE/DIGEP, **até o 5º dia útil de cada mês ou outra periodicidade mensal definida por esta**, a situação do projeto, conforme padrões e formatos estabelecidos ou recomendados pela DIGEP.

O Relatório de Status do Projeto deve apresentar, em formato executivo, as seguintes informações básicas sobre a situação da execução de cada projeto individualmente:

- Visão geral: descrição sumária da situação do projeto;
- Situação quantitativa da execução física dos produtos/entregas finais e intermediários: datas de início e término real, bem como o percentual previsto de conclusão e o realizado, estes últimos relativos à data de referência (linha de corte) definida;
- Situação qualitativa da execução física dos produtos/entregas finais (projeto inteiro) e intermediários, por exemplo: concluída, no prazo, atrasada, muito atrasada (ou outra terminologia definida);
- Lista das principais tarefas não concluídas no prazo programado; e
- Ocorrências relevantes do período, destacando os principais riscos, problemas e avanços da execução física do projeto;
- Evidências objetivas das entregas concluídas.

O aspecto quantitativo da execução física do projeto deverá usar como referência o padrão apresentado no quadro 21.

**Quadro 21: Faixa de percentual concluído sugerido**

Valor (quanto já foi concluído)	Descrição
0%	Tarefa/etapa ainda não iniciada.
25%	Tarefa/etapa já iniciada, porém menos da metade concluída.
50%	Tarefa/etapa com pelo menos metade da execução já concluída.
75%	Tarefa/etapa com até 25% restando para ser concluída.
100%	Tarefa/etapa concluída (produto ou resultado entregue).

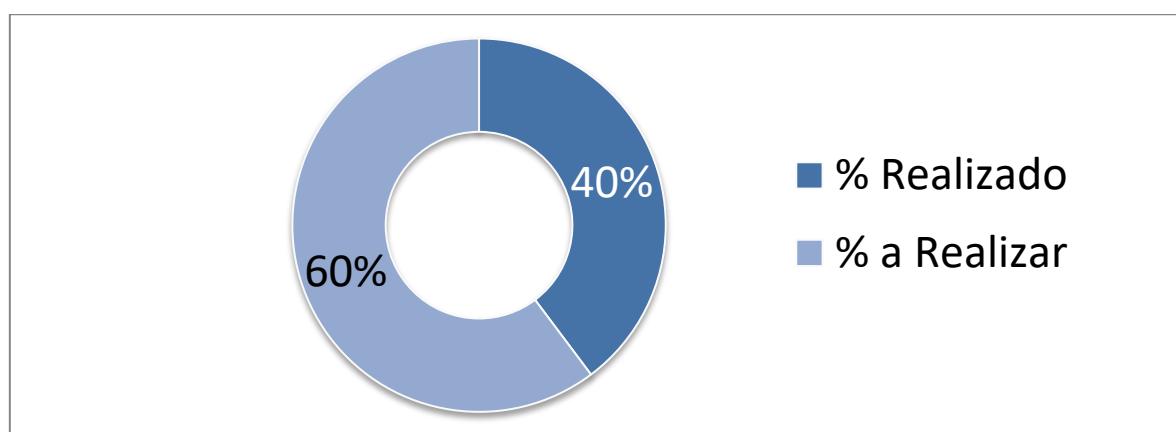
**Obs.1:** A base de referência deve ser sempre o estado real das tarefas/etapas até do dia 30/31 do mês anterior.

**Obs. 2:** Os percentuais acima são apenas sugeridos, visto que a informação sobre o valor exato do progresso é de responsabilidade do Gerente do Projeto ou membro da Equipe Técnica representante da respectiva unidade.

**Obs. 3:** Serão tidas como 0% (zero por cento) as tarefas/etapas cujos % não forem relatados no prazo mensal estabelecido conforme esta metodologia.

A figura 9 apresenta exemplo de informação gráfica do progresso físico do projeto como um todo, a partir da comparação entre seu percentual previsto versus o realizado até determinada data de referência.

**Figura 9: Exemplo de status do avanço físico do projeto pelo percentual concluído**



O status quantitativo resultante do uso do quadro 21 será avaliado por meio do indicador NEF (Nível de Execução Física), que informa o status da execução física segundo as cores de farol apresentadas do quadro 22, com base no conceito de valor agregado<sup>7</sup>.

**Quadro 22: Legenda do farol NEF (Nível de Execução Física)**

Farol	Descrição
Concluído	Tarefa/entrega concluída
Regular	Tarefa/entrega com prazo regular ( $NEF \geq 90\%$ )
Atenção	Tarefa/entrega com prazo em atenção ( $70\% \leq NEF < 90\%$ )
Preocupante	Tarefa/entrega com prazo preocupante ( $NEF < 70\%$ )
NEF = Nível de Execução Física (indicador que mede o ritmo ou velocidade da execução física da tarefa, entrega ou projeto como um todo).	

Os quadros 23 e 24 apresentam modelo para registro de informação qualitativa das ocorrências relevantes que devem compor o relatório de status mensal do projeto.

<sup>7</sup> Gerenciamento do valor agregado. Uma metodologia que combina escopo, cronograma e medições de recursos para avaliar o desempenho e progresso do projeto.

**Quadro 23: Providências críticas (principais problemas ou pendências no período)**

Nº	Descrição (ação a realizar)	Data-limite	Unidade responsável	Status atual (última ação realizada ou evidência)
1				
2				
3				
Etc.	Etc.			

**Quadro 24: Avanços (principais pontos positivos do projeto no período)**

Nº	Descrição (realização ou resultado alcançado)	Unidade responsável	Evidência
1			
2			
3			
Etc.	Etc.		

**O Gerente do Projeto deve incluir uma cópia do relatório de status mensal na documentação do respectivo processo administrativo e tramar o mesmo para análise de conformidade da CGPE/DIGEP mensalmente**, para manifestação objetiva quanto à aderência aos padrões metodológicos estabelecidos neste manual, podendo ser apontadas sugestões ou recomendações de adequação tanto formais quanto de providências gerenciais cabíveis, visando prevenir ou corrigir desvios ou variações em relação ao planejamento do projeto.

O relatório de status mensal **deverá ser encaminhado a todos os Dirigentes do Projeto e à respectiva Equipe Técnica pelo Gerente do Projeto** ou, caso este não o faça, pela própria CGPE/DIGEP, que também disponibilizará cópia na intranet do INPI ou outro meio de acesso amplo.

Outro importante instrumento de comunicação de status e monitoramento de resultados do projeto consiste na agenda de providências, cujo objetivo é servir como um tipo de informe periódico do projeto (por exemplo, semanalmente), conforme apresentado na tabela 24.

**Quadro 25: Agenda de providências ou informe semanal do projeto**

Nº	Ponto Crítico	Providências	Prazo	Unidade responsável	Status
1					
2					
3					
Etc.					

**Atenção:** Nos projetos estratégicos, o uso de agenda de providências ou informe periódico não substitui a elaboração do relatório mensal de status, a ser submetido à análise da CGPE/DIGEP.

A CGPE/DIGEP elaborará e divulgará relatório de monitoramento consolidado da carteira de projetos mensalmente ou com outra periodicidade definida e informada aos Gerentes de Projeto e Pontos Focais Setoriais.

O Relatório de Monitoramento da Carteira de Projetos deve apresentar um balanço global da execução da carteira de projetos estratégicos e ações prioritárias do plano de ação anual, incluindo as seguintes informações:

- visão geral da execução física da carteira de projetos;
- principais produtos entregues pela carteira;
- principais riscos e problemas da carteira; e
- recomendações e status de eventuais medidas ou providências institucionais para aumentar a capacidade de execução da carteira de projetos.

#### 4.3.2 Decidir e implementar ações corretivas e preventivas

A finalidade deste processo é **tomar decisões e implementar ações corretivas e preventivas, em tempo hábil**, para solucionar problemas durante a execução dos projetos.

A DIGEP e os Gerentes de Projeto devem monitorar intensiva e continuamente a execução dos projetos, acionando os gestores envolvidos, os dirigentes do projeto (Comitê Gestor do Projeto) e o Diretor Executivo (gestor da carteira), para tomada de decisões e solução de problemas da execução dos projetos estratégicos.

Convém o Gerente do Projeto realizar **reuniões mensais com os dirigentes do projeto (Comitê Gestor) ou instância de governança superior do INPI** para monitoramento executivo do projeto e tomada de decisões colegiadas sobre o tratamento de riscos ou problemas prioritários do mesmo. A DIGEP deverá registrar e acompanhar a implementação das decisões tomadas e medidas aprovadas nessas reuniões executivas.

Alguns exemplos de fonte de referência (*inputs*) para implementação de ações corretivas e preventivas:

- relatório de status mensal do projeto;
- atas de reuniões com Equipe Técnica ou Dirigentes;
- agenda de providências (semanal);
- lista de respostas planejadas aos riscos do projeto;
- etc.

Nesse processo ocorrem também as reuniões de monitoramento entre o Gerente do Projeto e a Equipe Técnica, para sugestões de itens de pauta regular, que podem ser:

- Monitoramento da execução do projeto:
  - avanço do cronograma e status das tarefas/entregas previstas;
  - status dos encaminhamentos/providências da última reunião;
  - definição da agenda de providências semanal (ou próximo ciclo).

- Atualização do planejamento do projeto:
  - revisão, identificação e mensuração dos riscos atuais e novos;
  - avaliação e formalização de mudanças.
- Deliberações:
  - relato das deliberações da reunião com Comitê Gestor (dirigentes do projeto);
  - propostas e estratégias de condução do trabalho;
  - providências e encaminhamento de problemas.

**Atenção:** Todas as reuniões de monitoramento entre a Gerência e a Equipe Técnica para a revisão dos parâmetros do plano do projeto devem ser documentadas em atas de reunião, mantendo registro mínimo das informações e estimativas usadas na atualização das linhas de base definidas inicialmente (escopo, prazo, custo, qualidade etc.). O processo administrativo é o repositório oficial do histórico das evidências de entregas e do gerenciamento do projeto.

#### 4.3.3 Controlar as mudanças do projeto

A finalidade deste processo é garantir o registro adequado das alterações que sobrevierem aos parâmetros do projeto anteriormente aprovados pelos Dirigentes, bem como permitir uma avaliação prévia dos impactos das mudanças pelas instâncias competentes.

O controle de mudanças do projeto ocorre do início ao término do projeto. As solicitações de mudança podem afetar o escopo, o cronograma ou qualquer componente ou documento da linha de base do projeto (Plano Básico).

As respostas planejadas aos riscos são exemplo comum de fonte de mudanças no cronograma, custos ou outros componentes do projeto, já que seu detalhamento geralmente ocorre após a aprovação do Plano Básico pelos dirigentes, e o respectivo trabalho para efetivação da resposta deve ser programado e estimado no orçamento do projeto, se for caso.

#### Regra geral

Qualquer mudança necessária na última versão aprovada do Plano Básico, verificada, por exemplo, na fase de planejamento/detalhamento do projeto ou durante sua execução, exige submeter nova versão à aprovação dos Dirigentes.

#### Procedimento padrão

Todos os Dirigentes envolvidos (Dirigente do Projeto e Dirigentes Setoriais) devem aprovar as mudanças ao Plano Básico, por meio de reunião prévia com os mesmos para apresentação das justificativas de alteração pelo Gerente do Projeto, devendo também a Equipe Técnica participar dessa reunião, se o Gerente do Projeto julgar necessário.

## Procedimento simplificado

A simplificação significa a centralização da aprovação da mudança no Plano Básico somente pelo Dirigente do Projeto, uma vez tendo o Gerente do Projeto realizado o alinhamento da mudança diretamente com cada membro da Equipe Técnica, registrando isso adequadamente.

**Atenção:** Em todos os casos (regra geral ou procedimento simplificado), as propostas de revisão das datas-limite intermediárias do Plano Básico somente serão submetidas aos dirigentes do projeto se justificadas por restrições técnicas ou fora do controle do INPI.

Os quadros 26 e 27 especificam e resumem o processo de controle e mudanças definido nesta seção e respectivas alçadas competentes de decisão.

**Quadro 26: Alçadas de controle de mudanças**

Nível	Descrição das alterações	Alçada Decisória
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificações formais* na descrição do objetivo do projeto, entregas finais ou intermediárias no Plano Básico;</li> <li>Alteração do cronograma das tarefas ou etapas que não impactem as datas-limite das entregas intermediárias ou final(is) no Plano Básico;</li> <li>Substituição ou atualização de responsáveis pelas entregas intermediárias ou nas tarefas do cronograma do projeto no Plano Executivo;</li> </ul> <p>*Sempre sujeitas ao crivo do Dirigente do Projeto ou Diretor Executivo (gestor da carteira).</p>	Gerente do Projeto e Equipe Técnica (aprovação conjunta).
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão, exclusão, suspensão, cancelamento ou modificações não formais (substantivas) nas entregas intermediárias ou entregas finais no Plano Básico;</li> <li>Inclusão ou modificações nos condicionantes do projeto;</li> <li>Alteração nas datas-limite das entregas intermediárias ou final(is);</li> <li>Ampliação no custo total estimado do projeto;</li> <li>Demais alterações que escapem àquelas indicadas na alçada nível 1.</li> </ul>	Dirigente do Projeto (após Gerente do Projeto realizar alinhamento com integrantes da Equipe Técnica e obter concordância dos mesmos)

**Quadro 27: Procedimento simplificado de aprovação de mudanças no Plano Básico**

Passo	Descrição	Responsável	Envolvido	Meio	Formalização
1	Identificar os parâmetros e justificativas da mudança e acordar o encaminhamento da mesma com membros da Equipe Técnica.	Gerente do Projeto	Equipe Técnica (todos)	Reunião periódica da Equipe Técnica ou contato direto	Ata de reunião ou e-mail
2	Dar ciência dos impactos da mudança ao respectivo Dirigente Setorial e feedback final ao Gerente do Projeto	Equipe Técnica (cada membro)	Dirigente Setorial respectivo	Não específico	Ata de reunião ou e-mail (na resposta ao

	(pode ser acordado um prazo no passo 1).				Ger. Projeto)
3	Encaminhar novo Plano Básico com mudanças para aprovação do Dirigente do Projeto, mencionando o feedback recebido de cada membro da Equipe Técnica.	Gerente do Projeto	Dirigente do Projeto	Despacho no processo adm. do projeto	Cópia das atas ou e-mails com Equipe Técnica
4	Aprovar ou não a solicitação de mudança(s) no Plano Básico.	Dirigente do Projeto	Dirigentes Setoriais	Assinatura no despacho do processo adm. encaminhado pelo Ger. Projeto	Via processo administrativo

## 4.4 Encerramento do projeto

A finalidade desta fase é **encerrar formalmente o projeto e garantir que foram coletadas todas as evidências objetivas de entrega** ou finalização dos produtos, bem como o **registro completo das lições aprendidas** obtidas com o desenvolvimento do projeto.

O principal produto desta fase é o encerramento formal de todas as atividades do projeto; o arquivamento adequado de toda documentação e lições prendidas; a conclusão do trabalho planejado; e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos ou projetos.

O processo de encerramento é:

- Formalizar o encerramento do projeto

### 4.4.1 Formalizar o encerramento do projeto

A finalidade deste processo é autorizar e registrar formalmente o encerramento do projeto.

Os projetos podem ser encerrados pelas seguintes razões, entre outras, no Instituto:

- Entrega (total ou parcial) e aceite dos produtos do projeto;
- Indisponibilidade de recursos para continuidade do projeto;
- Incapacidade operacional para execução do projeto; e
- Mudanças nas diretrizes e prioridades institucionais.

O Dirigente do Projeto deve autorizar, por escrito, o encerramento dos projetos estratégicos, mediante ciência dessa autorização ao Diretor Executivo (gestor da carteira).

O encerramento dos projetos setoriais poderá ser autorizado exclusivamente pelo Dirigente do Projeto.

O Gerente do Projeto ou o ponto focal setorial deve comunicar à CGPE/DIGEP, por escrito, a autorização de encerramento do projeto, utilizando, se for o caso, modelo de termo de encerramento de projeto especificado pela DIGEP.

O Gerente do Projeto deve garantir o adequado arquivamento, manutenção e disponibilidade de acesso à documentação técnica e gerencial do projeto.

A DIGEP deve manter em arquivo e disponibilizar na intranet do INPI, ou outro meio de acesso amplo, os Planos Executivos e os relatórios de monitoramento dos projetos estratégicos, bem como os Planos Básicos dos projetos estratégicos e setoriais.

#### **4.4.2 Registar as lições aprendidas**

A finalidade deste processo é **avaliar as práticas e os resultados do gerenciamento** do projeto, identificando as lições aprendidas e **recomendações para projetos futuros** da mesma natureza, bem como **aperfeiçoamentos para a própria metodologia** de gerenciamento de projetos do INPI.

O conhecimento adquirido durante um projeto mostra como os eventos foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros projetos semelhantes.

O Gerente do Projeto deve realizar a reunião de avaliação do gerenciamento do projeto, com a participação, pelo menos, da Equipe Técnica e da DIGEP.

As reuniões de avaliação devem abordar:

- pontos fortes e pontos fracos das práticas de gerenciamento do projeto;
- recomendações de melhoria das práticas de gerenciamento do projeto; e
- resultados do projeto e principais fatores intervenientes (causas).

O Gerente do Projeto deve enviar à DIGEP o registro da reunião de avaliação.

Cabe à DIGEP consolidar e disseminar internamente as principais lições aprendidas com o gerenciamento de projetos no INPI.

#### **Quadro 28: Questões-chave da fase de Encerramento**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O encerramento do projeto foi formalmente autorizado e registrado?</li> <li>• As reuniões de avaliação foram realizadas?</li> <li>• Os pontos fortes e fracos do gerenciamento foram adequadamente registrados?</li> <li>• As recomendações de melhoria do gerenciamento foram adequadamente registradas?</li> <li>• Todos os documentos de gerenciamento do projeto foram arquivados e estão disponíveis internamente?</li> </ul> |
|---|

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- INPI. Manual de gestão de riscos do INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Presidência. Coordenação-Geral da Qualidade - CQUAL, Divisão de Gestão de Riscos - DIGER. Rio de Janeiro: INPI, 2018.
- MP. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2011.
- Project Management Manual. Harvard Business School, Rev. October 6, 1997.
- Relatório Final da Ação de Cooperação Técnica no Intercâmbio das Melhores Práticas de Planejamento e Gestão em Escritórios de Propriedade Intelectual. Diálogos Setoriais União Europeia - Brasil. Rio de Janeiro: INPI, 2015.
- Salles Júnior, Carlos Alberto Corrêa. Gerenciamento de riscos em projetos. Carlos Alberto Corrêa Salles Jr., Alonso Mazini Soler, José Ângelo Santos do Valle, Roque Rabechini Jr. 2. ed. Rio e Janeiro: Editora FGV, 2010.
- Sotille, Mauro Afonso. Gerenciamento do escopo em projetos. Mauro Afonso Sotille...[et al.]. 2. ed. Rio e Janeiro: Editora FGV, 2010.
- Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Project Management Institute, 6<sup>a</sup> Edição, 2017.

## ANEXO I - MAPA DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

