



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

PORTRARIA/INPI/PR Nº 72, DE 29 DE FEVEREIRO DE 2016

Institui o Manual de Gerenciamento de Projetos.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo art. 159, inciso IV, do Regimento Interno, anexo da Portaria nº 149, de 15 de maio de 2013, do Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e tendo em vista o contido no MEMORANDO INPI/DIRAD/CGRH Nº 083/2016 e no Memorando nº 008/2016 CGPO/INPI, e

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 padronização e institucionalização da metodologia de gerenciamento de projetos do INPI,

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

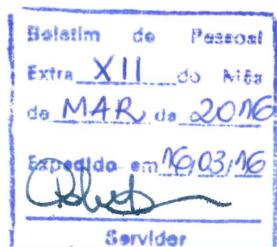
RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Manual de Gerenciamento de Projetos do INPI, elaborado pela DIGEP/CGPO, 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.

LUIZ OTÁVIO PIMENTEL
Presidente





MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
COORDENAÇÃO-GERAL DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO INPI

Versão 1.0

Rio de Janeiro
2016



Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

Presidente: Luiz Otávio Pimentel

Vice-Presidente: Mauro Sodré Maia

Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento – CGPO

Coordenador-Geral: Pedro Areas Burlandy

Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos – DIGEP

Chefe de Divisão: Alessandro Bunn Bergamaschi

Autoria:

Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos – DIGEP

Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento – CGPO

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Economista Claudio Treiguer – INPI
Bibliotecário Evanildo Vieira dos Santos CRB7-4861**

I59i Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). Presidência. Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento – CGPO. Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos – DIGEP. **Manual de gerenciamento de projetos do INPI.** / Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos – DIGEP Rio de Janeiro: INPI, 2016.

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



ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO	04
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES	05
3. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	09
4. GOVERNANÇA DOS PROJETOS	19
5. REFERÊNCIAS	21

1. APRESENTAÇÃO

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

Não obstante a utilização de boas práticas nacionais e internacionais, 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 grupos de processos de gerenciamento dos projetos do INPI¹: Concepção; Planejamento; Monitoramento; e Encerramento. Além disso, define a estrutura de governança com os principais atores e papéis de decisão e assessoramento aos projetos estratégicos.

A definição do portfólio (carteira) de projetos antecede a implantação dos processos de gerenciamento de projetos individuais. Assim, a seleção da carteira de projetos estratégicos do INPI, como parte do processo de planejamento institucional, é o ponto de partida para a plena aplicação deste manual.

Cabe à Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos – 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.

Este manual será atualizado sempre que necessário, de forma a mantê-lo como uma referência útil e eficaz para o gerenciamento dos projetos da Instituição.

¹ Equivalente aos grupos de processos de gerenciamento de projetos individuais definidos no Guia PMBOK®: Iniciação; Planejamento; Monitoramento e Controle; e Encerramento.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Gerenciamento de projetos

“O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.” (MP, 2011).

Projeto

“Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.” (MP, 2011).

Os projetos do INPI devem ser classificados como projetos estratégicos ou projetos setoriais. O Quadro 1 define e descreve os diferentes enfoques gerenciais aplicáveis a cada tipo de projeto.

Quadro 1: Tipologia de projetos do INPI

TIPO	DEFINIÇÃO	ENFOQUE GERENCIAL
Projetos estratégicos	Projetos priorizados pela Presidência. São projetos selecionados no processo de planejamento estratégico institucional	Gestão estratégica intensiva, com o assessoramento técnico da DIGEP
Projetos setoriais	Todos os demais projetos executados pelas diretorias e unidades da Presidência. São complementares aos projetos estratégicos	Gestão setorial, com o assessoramento técnico opcional da DIGEP

Projetos estratégicos

São os projetos priorizados pela Presidência no processo de planejamento estratégico institucional. As características básicas dos projetos estratégicos são:

- **Impacto:** deve contribuir direta e significativamente para a qualidade e eficiência dos serviços prestados aos usuários do INPI e para melhorias na infraestrutura e na gestão interna;
- **Prioridade:** deve ter prioridade na alocação de recursos institucionais; e
- **Gestão estratégica:** deve ter atenção gerencial intensiva e sistemática da Presidência, com o assessoramento técnico da DIGEP.

Atenção: Os processos de gerenciamento de projetos definidos neste manual devem ser aplicados integralmente aos projetos estratégicos do INPI.

Projetos setoriais

São os demais projetos executados pelas diretorias e unidades da Presidência. Os projetos setoriais são complementares aos projetos estratégicos. Devem ser definidos pelos diretores e dirigentes das unidades da Presidência.

Atenção: A concepção e o encerramento dos projetos setoriais devem ser realizados em conformidade com o modelo de gerenciamento de projetos definido neste manual. O planejamento e o monitoramento dos projetos setoriais poderão adotar ou não os processos de gerenciamento de projetos definidos neste manual.

As diretorias e unidades da Presidência poderão solicitar o apoio técnico da DIGEP ao gerenciamento dos projetos setoriais.

Programa

“Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não 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 do INPI.

Portfólio (carteira)

“Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com 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 deve ser aprovada pela Presidência como parte do processo de planejamento estratégico institucional.

O Quadro 2 resume a relação entre os conceitos de portfólio, programa e projeto.

Quadro 2: Projeto, programa e portfólio

	OBJETIVO	COMPOSIÇÃO
Projeto	Entregar bens ou serviços (produtos)	Conjunto de tarefas relacionadas
Programa	Obter benefícios (impactos e resultados)	Conjunto de projetos relacionados
Portfólio (carteira)	Atender objetivos estratégicos organizacionais (planejamento estratégico)	Coleção de projetos e programas relacionados de alguma forma entre si ou não

Escritório de projetos

“O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP 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 corporativo do INPI.

Presidência

As atribuições da Presidência no gerenciamento de projetos poderão ser exercidas pelo Presidente, pelo Vice-Presidente ou pelo Chefe de Gabinete da Presidência do INPI.

Dirigente do projeto

Diretor ou dirigente de unidade da Presidência.

Nas unidades da Presidência, os dirigentes de projeto poderão acumular a função de gerente de projeto.

Gerente de projeto

Servidor do INPI designado para gerenciar um projeto.

Ponto focal setorial

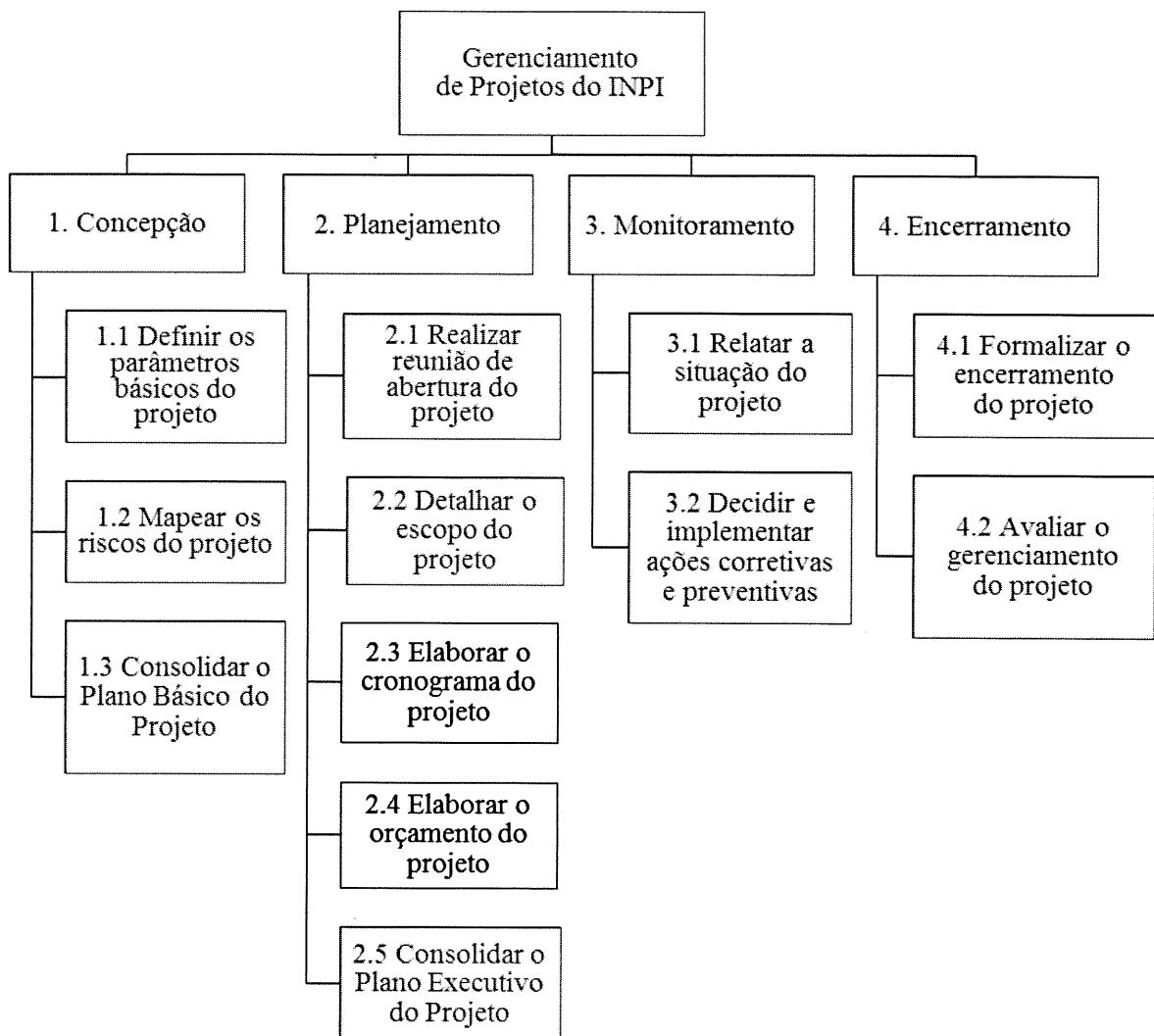
Servidor do INPI designado para prestar apoio setorial ao gerenciamento dos projetos nas diretorias e unidades da Presidência e atuar como interlocutor da DIGEP.

Nas unidades da Presidência, os gerentes de projeto poderão acumular a função de ponto focal setorial.

3. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O modelo de gerenciamento de projetos do INPI representado na Figura 1 é composto por quatro grupos de processos associados às fases do ciclo de vida de um projeto individual².

Figura 1: Modelo de gerenciamento de projetos do INPI



A DIGEP deve definir e disponibilizar na página da CGPO, na Intranet do INPI, os modelos de documentos e o acesso ao software utilizado no gerenciamento de projetos estratégicos.

² A execução dos processos de gerenciamento de projetos não é necessariamente sequencial. Na prática, esses processos gerenciais estão inter-relacionados e compõem um todo integrado (sistema) que não se pretende descrever exaustivamente neste manual.

Fase 1. CONCEPÇÃO DO PROJETO

Os processos de Concepção do projeto são: 1.1 Definir os parâmetros básicos do projeto; 1.2 Mapear os riscos do projeto; e 1.3 Consolidar o Plano Básico do Projeto.

O gerente do projeto é responsável pela concepção do projeto, com o assessoramento técnico da DIGEP.

Processo 1.1 Definir os parâmetros básicos do projeto

A finalidade desse processo é especificar os parâmetros básicos de desempenho do projeto: objetivo, produtos (entregas), prazo e custo.

O **objetivo** do projeto deve descrever, de forma clara e sucinta, os produtos finais do projeto.

Os parâmetros de **prazos** do projeto são: datas de início e término; e datas-limite de entrega dos produtos finais e intermediários.

Os **produtos** (entregas) do projeto incluem:

- **Produtos finais:** bens e serviços que serão entregues ao final da execução do projeto, conforme definidos no objetivo do projeto; e
- **Produtos intermediários:** bens e serviços que serão entregues ao longo da execução do projeto. Os produtos intermediários devem ser aqueles necessários e suficientes para garantir a entrega dos produtos finais e a realização do objetivo do projeto.

O **custo** será estimado na fase de Concepção do projeto somente se houver disponibilidade das informações necessárias e suficientes para uma estimativa confiável das despesas do projeto. O orçamento será detalhado na fase de Planejamento do projeto.

Processo 1.2 Mapear os riscos do projeto

A finalidade desse processo é identificar os riscos preliminares do projeto, indicando a necessidade de planejamento de respostas adequadas à gravidade de cada risco.

Processo 1.3 Consolidar o Plano Básico do Projeto

A finalidade desse processo é consolidar, em um único documento, os parâmetros básicos, os riscos preliminares e os condicionantes do projeto.

Os **condicionantes** do projeto devem definir, de forma clara e sucinta, as premissas e as restrições para a concepção e o planejamento do projeto:

- **Premissas:** fator não controlável pelo INPI, considerado verdadeiro, real ou certo, sem prova ou demonstração, para efeito de concepção, planejamento e execução do projeto. Exemplos: evolução da demanda, aumento de produtividade, metas de inflação etc.; e

- **Restrições:** fator controlável ou imposto ao INPI, limitador da concepção, planejamento e execução do projeto. Exemplos: cláusulas contratuais, limites orçamentários, prazos pré-fixados, plataformas tecnológicas pré-definidas etc.

O Plano Básico deve ser elaborado pelo gerente do projeto, com o assessoramento técnico da DIGEP.

O gerente do projeto deve consultar os gestores das unidades envolvidas na execução do projeto (“gestores envolvidos”) sobre a adequação e a viabilidade do Plano Básico.

O Plano Básico deve ser aprovado pelo dirigente do projeto e pela Presidência.

A DIGEP deve manter e disponibilizar na página da CGPO, na Intranet do INPI, registro das mudanças no Plano Básico dos projetos.

O gerente do projeto ou o ponto focal setorial deve enviar para a DIGEP cópia digitalizada do Plano Básico aprovado.

A DIGEP deve disponibilizar cópia digitalizada dos Planos Básicos dos projetos na página da CGPO, na Intranet do INPI.

Questões-chave

- Quem é o dirigente do projeto e o gerente do projeto?
- O objetivo do projeto foi definido de maneira clara e concisa?
- Quando o projeto deverá ser iniciado e concluído?
- Quais os principais produtos (entregas) do projeto?
- Foram definidas datas-limite para entrega de cada produto do projeto?
- Os riscos preliminares do projeto foram registrados?
- Quais os condicionantes do projeto?
- O Plano Básico do Projeto foi elaborado e aprovado formalmente?

Fase 2. PLANEJAMENTO DO PROJETO

Os processos de Planejamento do projeto são: 2.1 Realizar reunião de abertura do projeto; 2.2 Detalhar o escopo do projeto; 2.3 Elaborar o cronograma do projeto; 2.4 Elaborar o orçamento do projeto; e 2.5 Consolidar o Plano Executivo do Projeto.

O gerente do projeto é responsável pelo planejamento do projeto, com o assessoramento técnico da DIGEP.

Processo 2.1 Realizar reunião de abertura do projeto

A finalidade desse processo é apresentar o Plano Básico do Projeto aprovado aos gestores envolvidos e definir a equipe técnica do projeto.

O gerente do projeto, com o apoio da DIGEP, deve convocar e conduzir as reuniões de abertura dos projetos.

O Plano Básico do Projeto aprovado não poderá ser modificado na reunião de abertura.

Os gestores envolvidos devem designar representantes para a equipe técnica do projeto. A equipe técnica pode incluir servidores ou colaboradores terceirizados³ do INPI, com dedicação integral ou parcial ao projeto, bem como representantes de organizações parceiras do projeto.

A ficha da equipe técnica do projeto (Tabela 1) deve definir as responsabilidades específicas e individuais dos representantes das unidades envolvidas na execução do projeto.

Tabela 1: Ficha da equipe técnica do projeto

NOME	UNIDADE	RESPONSABILIDADE

Questões-chave

- Quem faz parte da equipe técnica do projeto?
- Todos que irão executar tarefas do projeto foram identificados?
- Quais as responsabilidades específicas de cada membro da equipe técnica do projeto?

³ Contrato de apoio administrativo.

Processo 2.2 Detalhar o escopo do projeto

A finalidade desse processo é definir as tarefas necessárias e suficientes para garantir a entrega dos produtos do projeto.

O detalhamento do escopo do projeto deve ser feito da seguinte forma:

1. Listar os principais produtos (entregas) definidos no Plano Básico do Projeto;
2. Elaborar a lista “É/NÃO É” (Tabela 2) de cada produto do projeto;
3. Construir a estrutura analítica do projeto (Figura 2), definindo as tarefas para cada produto do projeto. O detalhamento das tarefas deve ser suficiente para possibilitar a definição do prazo, do responsável e, se for o caso, do custo do trabalho; e
4. Selecionar as tarefas críticas de cada produto (“tarefas-marco”).

A lista “É/NÃO É” deve especificar de modo inequívoco o que está contido e o que não está contido em cada produto do projeto. Deve ser elaborada conjuntamente pela equipe gestora e pela equipe técnica do projeto.

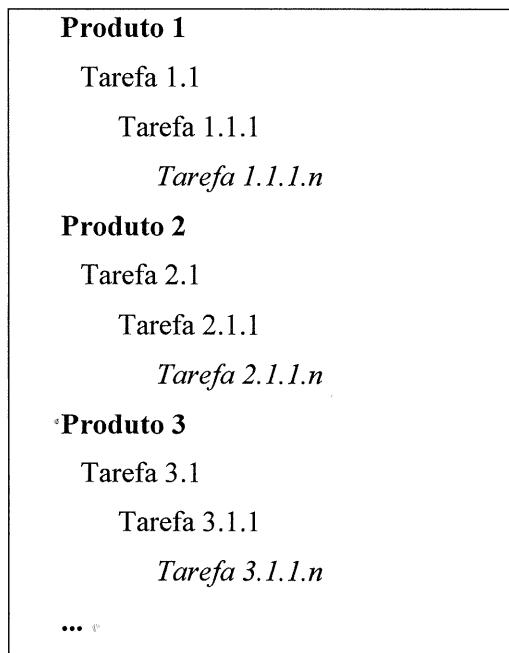
Tabela 2: Lista “É/NÃO É” dos produtos do projeto

PRODUTO:	
“É”	“NÃO É”
•	•
•	•
•	•

Questões-chave

- Foi elaborada a lista “É/NÃO É” para cada produto do projeto?
- Foram definidas as tarefas para cada produto do projeto?
- Foram selecionadas as “tarefas-marco” de cada produto do projeto?

Figura 2: Estrutura analítica do projeto (escopo)



Processo 2.3 Elaborar o cronograma do projeto

A finalidade desse processo é definir e representar graficamente a programação temporal do projeto.

A coluna “Tarefas” do cronograma deve ser preenchida com os produtos, tarefas e marcos do projeto. Os produtos e as tarefas descritos no cronograma do projeto devem ser aqueles definidos no processo de detalhamento do escopo do projeto. Os marcos do projeto devem representar os pontos de controle críticos da execução do projeto (eventos críticos). Os seguintes requisitos devem ser observados na definição dos marcos do projeto:

- Deve corresponder à entrega de produtos e à conclusão de “tarefas-marco”;
- Deve ter uma data-limite (duração zero), não um período de execução (início e fim); e
- Dever ser identificado de forma diferenciada no cronograma.

Devem ser definidos a duração (tempo consumido), o período (tempo decorrido) e as relações de dependência (predecessão) entre as tarefas do projeto. Também deve ser definido o responsável pela execução de cada tarefa do cronograma.

O cronograma deve ser elaborado utilizando software especificado pela DIGEP.

Questões-chave

- As dependências (predecessão) entre as tarefas foram definidas?
- Novos produtos ou tarefas foram identificados e devem ser incorporados ao escopo do projeto?
- As durações e períodos de execução das tarefas foram definidos?
- Os responsáveis pelas tarefas foram definidos?
- Os marcos do projeto foram identificados?
- O cronograma foi elaborado?

Processo 2.4 Elaborar o orçamento do projeto

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

O orçamento do projeto deve incluir as **despesas diretas** de pessoal, custeio e investimento:

- **Despesas de pessoal:** somente despesas com remuneração, encargos e benefícios dos servidores do INPI que compõem a equipe gestora e a equipe técnica do projeto, rateadas proporcionalmente ao tempo previsto de dedicação ao projeto;
- **Despesas de custeio:** despesas programadas de custeio do INPI (ou de terceiros), destinadas exclusiva ou predominantemente ao projeto. Devem incluir, quando for o caso, o rateio de despesas do contrato de apoio administrativo para colaboradores terceirizados que participam do projeto. Podem incluir gastos com diárias e passagens, aluguel de espaço para eventos, material de consumo etc.; e
- **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.

O **custo** do projeto deve ser uma estimativa do valor total das despesas diretas de pessoal, custeio e investimento.

Despesas indiretas não devem ser contabilizadas no orçamento do projeto, tais como: gastos com energia elétrica, telefonia, instalações físicas próprias etc.

Cabe à Divisão de Programação e Acompanhamento Orçamentário – DIPOR orientar os gerentes de projeto na elaboração do orçamento dos projetos.

Processo 2.5 Consolidar o Plano Executivo do Projeto

A finalidade desse processo é consolidar, em um único documento, as informações das fases de Concepção e de Planejamento do projeto.

O Plano Executivo deve ser elaborado pelo gerente do projeto, com o assessoramento técnico da DIGEP. O gerente do projeto deve consultar os gestores envolvidos sobre a adequação e viabilidade do Plano Executivo elaborado.

O Plano Executivo deve ser aprovado pelo dirigente do projeto e pela Presidência.

As mudanças no Plano Executivo dos projetos que não impliquem alteração no Plano Básico podem ser aprovadas exclusivamente pelo dirigente do projeto, após consulta aos gestores envolvidos diretamente com as mudanças no planejamento do projeto.

As mudanças no Plano Executivo dos projetos, que impliquem alteração no Plano Básico, devem ser aprovadas pelo dirigente do projeto e pela Presidência.

A DIGEP deve manter registro das mudanças no Plano Executivo dos projetos.

O gerente do projeto ou o ponto focal setorial deve enviar para a DIGEP cópia digitalizada do Plano Executivo aprovado.

A DIGEP deve disponibilizar cópia digitalizada dos Planos Executivos dos projetos na página da CGPO, na Intranet do INPI.

Fase 3. MONITORAMENTO DO PROJETO

Os processos de Monitoramento do projeto são: 3.1 Relatar a situação do projeto; e 3.2 Decidir e implementar ações corretivas e preventivas.

Processo 3.1 Relatar a situação do projeto

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

O gerente do projeto ou o ponto focal setorial deve informar à DIGEP, por escrito, a situação do projeto **até o quinto dia útil** de cada mês. As informações devem ser validadas pelo dirigente do projeto.

A DIGEP deve elaborar dois tipos de relatórios de monitoramento dos projetos:

- **Relatório de Status do Projeto:** relatórios mensais individuais para cada projeto; e
- **Relatório de Monitoramento da Carteira de Projetos:** relatórios quadrimestrais da carteira de projetos.

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: percentual de conclusão e descrição sumária da situação do projeto;
- Situação da execução física dos produtos (entregas) finais e intermediários: concluída, no prazo ou atrasada;
- Lista de tarefas não concluídas no prazo programado; e
- Ocorrências relevantes do período, destacando os principais riscos, problemas e resultados da execução física e financeira do projeto.

O Relatório de Monitoramento da Carteira de Projetos deve apresentar um balanço global da execução da carteira de projetos, incluindo as seguintes informações:

- Visão geral da execução física e financeira da carteira de projetos;
- Principais produtos entregues pela carteira de projetos;
- Principais riscos e problemas da carteira de projetos; e
- Recomendações de medidas institucionais para aumentar a capacidade de execução da carteira de projetos.

A DIGEP deve enviar os relatórios de monitoramento para a Presidência, os dirigentes de projeto, os gerentes de projeto, as equipes gestora e técnica do projeto, e os pontos focais setoriais.

A DIGEP deve disponibilizar cópia digitalizada dos relatórios de monitoramento dos projetos na página da CGPO, na Intranet do INPI.

Processo 3.2 Decidir e implementar ações corretivas e preventivas

A finalidade desse processo é tomar decisões e implementar ações corretivas e preventivas, em tempo hábil, para solucionar os problemas de execução dos projetos.

A DIGEP e os gerentes de projeto devem monitorar intensiva e continuamente a execução dos projetos; e devem acionar os dirigentes de projeto, os gestores envolvidos e a Presidência do INPI para tomar decisões e solucionar problemas da execução dos projetos.

Convém realizar **reuniões de diretoria mensais** de monitoramento da execução dos projetos do INPI. A DIGEP deverá registrar e acompanhar a implementação das decisões tomadas e medidas aprovadas nessas reuniões de diretoria.

Questões-chave

- Com que frequência e como a coleta de status será feita?
- Qual informação será monitorada?
- Como o *status* dos projetos será relatado?
- Quais decisões e ações serão implementadas?
- Como essas decisões e ações serão comunicadas?

Fase 4. ENCERRAMENTO DO PROJETO

Os processos de Encerramento do projeto são: 4.1 Formalizar o encerramento do projeto; e 4.2 Registrar as lições aprendidas do projeto.

Processo 4.1 Formalizar o encerramento do projeto

A finalidade desse processo é autorizar e registrar formalmente o encerramento do projeto, bem como registrar e compartilhar as lições do gerenciamento do projeto.

O projeto pode ser encerrado pelas seguintes razões, entre outras:

- 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.

A Presidência deve autorizar, por escrito, o encerramento dos projetos estratégicos.

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 DIGEP, por escrito, a autorização de encerramento do projeto.

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 página da CGPO, na Intranet do INPI, os Planos Executivos e os relatórios de monitoramento dos projetos estratégicos, bem como os Planos Básicos dos projetos estratégicos e setoriais.

Processo 4.2 Avaliar o gerenciamento do projeto

A finalidade desse processo é avaliar as práticas e resultados do gerenciamento do projeto.

O gerente do projeto deve realizar e registrar reunião de avaliação do gerenciamento do projeto, com a participação das equipes gestora e técnica do projeto, da DIGEP e de outros envolvidos.

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 os 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.

Questões-chave

- O encerramento do projeto foi formalmente registrado e autorizado?
- As reuniões de avaliação foram realizadas?
- Quais foram os pontos fortes e os pontos fracos do gerenciamento do projeto?
- Quais as recomendações de melhoria do gerenciamento do projeto?
- As lições aprendidas foram compartilhadas internamente?
- Todos os documentos de gerenciamento do projeto foram arquivados e estão disponíveis internamente?

4. GOVERNANÇA DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

A estrutura básica de governança mostrada no Quadro 3 resume os principais atores e papéis de decisão e assessoramento aos projetos estratégicos do INPI.

Quadro 3: Atores e papéis no gerenciamento dos projetos estratégicos do INPI

PRINCIPAIS ATORES	PAPÉIS BÁSICOS
Presidência	Orientação, decisão e solução de problemas
DIGEP (escritório de projetos)	Assessoramento técnico (metodológico) e monitoramento da execução
Dirigente do projeto	Orientação, decisão e solução de problemas
Gerente do projeto	Planejamento, monitoramento e gerenciamento de equipes
Pontos focais setoriais	Apoio setorial

Cabe à Presidência:

- Orientar a concepção e o planejamento do projeto;
- Decidir e intervir para solucionar problemas do projeto;
- Aprovar o Plano Básico e Plano Executivo do projeto; e
- Autorizar o encerramento dos projetos.

Cabe à DIGEP:

- Elaborar a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Assessorar tecnicamente os gerentes de projeto;
- Elaborar os relatórios de monitoramento do projeto;
- Monitorar a execução do projeto;
- Disseminar as lições aprendidas com o gerenciamento de projetos; e
- Disponibilizar a documentação de gerenciamento dos projetos.

Cabe ao dirigente do projeto:

- Orientar a concepção e o planejamento do projeto;
- Decidir e intervir para solucionar problemas do projeto; e
- Aprovar o Plano Básico e o Plano Executivo do projeto.

Cabe ao gerente de projeto:

- Elaborar o Plano Básico e o Plano Executivo do projeto;
- Monitorar a execução do projeto;

- Gerenciar as equipes gestora e técnica do projeto; e
- Informar a situação da execução do projeto.

Cabe ao ponto focal setorial:

- Apoiar os dirigentes de projeto e gerentes de projeto nas diretorias e unidades da Presidência; e
- Atuar como interlocutor da DIGEP no gerenciamento de projetos.

5. REFERÊNCIAS

- Project Management Manual. Harvard Business School, Rev. October 6, 1997.
- 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.
- Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Project Management Instituto, 5ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 389 p.
- 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.