



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – SENASP/MJSP



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – SENASP/MJSP





REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
JAIR MESSIAS BOLSONARO

MINISTRO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
ANDRÉ LUIZ DE ALMEIDA MENDONÇA

SECRETÁRIO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CARLOS RENATO MACHADO PAIM

SECRETÁRIO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA - ADJUNTO
RONNEY AUGUSTO MATSUI ARAÚJO

DIRETOR DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA
MARCELO APARECIDO MORENO

DIRETOR DE GESTÃO E INTEGRAÇÃO DE INFORMAÇÕES
BILMAR ANGELIS DE ALMEIDA FERREIRA

DIRETOR DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA - ADJUNTO
NELSON GONÇALVES DE SOUZA

GERENTE DE PROJETOS DA DIRETORIA DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA
JOSÉ ROBERTO ANGELO BARROS SOARES

COORDENADOR-GERAL DE POLÍTICAS PARA A SOCIEDADE
LUIZ FERNANDO CAJANGO

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – SENASP/MJSP

BILMAR ANGELIS DE ALMEIDA FERREIRA
(organizador)

MJSP
Brasília
2020

PORTARIA DA SENASP Nº 174, DE 25 DE SETEMBRO DE 2020
GRUPO DE TRABALHO Nº 12937649 (PROCESSO SEI! 08020.006726/2020-81)

PRESIDENTE

BILMAR ANGELIS DE ALMEIDA FERREIRA

MEMBROS

NELSON GONÇALVES DE SOUZA
JOSÉ ROBERTO ANGELO BARROS SOARES
LUIZ FERNANDO CAJANGO
JOSÉ FRANCISCO DA COSTA NETO
MÁRIO ANDERSON DE ARAÚJO SANTOS
NEUSIVAN FONSECA DO NASCIMENTO
OTÁVIO AUGUSTO DA SILVA
PATRICIA PANSTEIN LIMA
PAULO EDUARDO MASCARELLO GOBBI
RICARDO BERNARDES MACHADO
TIAGO MESQUITA MATOS DA PAZ
VALÉRIA MELQUÍADES DE AQUINO
WESLEY WALCACER TSCHIEDEL

658.404

M593

Metodologia de gerenciamento de projetos - SENASP/MJSP / Bilmar Angelis de Almeida Ferreira, organizador – Brasília : Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2020.
99 p. : color.

ISBN : 978-65-87762-04-3

1. Gestão de projetos - metodologia - Brasil. I. Ferreira, Bilmar Angelis de Almeida, org. II. Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública.

CDD

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
ATO NORMATIVO	12
PORTARIA SENASP Nº XXX DE XX DE DEZEMBRO DE 2020	13
CAPÍTULO I	13
CONCEITUAÇÃO GERAL.....	13
CAPÍTULO II	14
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA MGP-DPSP	14
Seção I.....	14
Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos	14
Seção II.....	15
Gerenciamento de Subportfólios	15
Seção III.....	16
Gerenciamento de Programas.....	16
Seção IV	16
Gerenciamento de Projetos Institucionais	16
Seção V	20
Sistema de Informações de Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos.....	20
Seção VI	20
Da Gestão das Propostas de Abertura de Projetos	20
Seção VII	21
Avaliação de Nível de Maturidade.....	21
Seção VIII	21
Plano de Treinamento e Capacitação.....	21
CAPÍTULO III	22
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS	22
METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP)	24
METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS MGP-SENASP/MJSP	25
1. SURGIMENTO DO PROJETO (Fase 1)	26
1.1. SOLICITAÇÃO DE UM NOVO PROJETO	26
1.2. ANALISAR A PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO	26
1.3. APROVAR A PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO	27
2. INICIAÇÃO (Fase 2).....	28

3. PLANEJAMENTO (Fase 3)	29
3.1. MOBILIZAR A EQUIPE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	29
3.2. PREENCHER O PLANO DO PROJETO	30
3.3. PLANEJAR O ESCOPO DO PROJETO	31
O planejamento do escopo será executado em duas fases, a saber:.....	31
3.3.1. Definição ou Declaração do Escopo do Projeto (incluindo requisitos)	31
3.3.2. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	32
3.3.3. Planejar o Gerenciamento do Tempo.....	34
3.3.3.1. Elaborar o cronograma detalhado.....	34
3.3.4. Planejar o Gerenciamento da Qualidade	36
3.3.5. Planejar o Gerenciamento das Comunicações	37
3.3.6. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos.....	38
3.3.7. Planejar o Gerenciamento dos Custos e Desembolso Financeiro	39
3.3.8. Planejar o Gerenciamento das Aquisições	40
3.3.9. Planejar o Gerenciamento dos Riscos (identificação e resposta a eles)	41
3.3.10. Encaminhar o Plano do Projeto para Análise e Aprovação	45
4. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROJETO (Fase 4).....	45
4.1. EXECUTAR O PACOTE DE TRABALHO	46
4.2. COLETAR E DISTRIBUIR INFORMAÇÕES DE PROGRESSO (RELATÓRIO DE STATUS) E ATUALIZAR DOCUMENTOS DO PROJETO	47
4.3. MONITORAR E TRATAR DESVIOS	48
4.4. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO	49
4.5. PROCEDER COM O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS CONFORME O PLANO DO PROJETO ELABORADO NO PLANEJAMENTO	49
5. ENCERRAMENTO DO PROJETO (Fase 5)	50
5.1. VERIFICAR SE O TRABALHO FOI CONCLUÍDO, AUDITÁ-LO, ENCERRAR OS CONTRATOS E ENCERRAR O PROJETO COM O REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS.....	50
MODELOS DE ARTEFATOS	52
RELAÇÃO DE ARTEFATOS NO SEI	53
1. MINUTA DE PORTARIA INSTITUIÇÃO DO PROJETO E NOMEAÇÃO DA EQUIPE.....	54
2. PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO	56
3. NOTA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONFORMIDADE	58
4. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	59

5. PLANO DO PROJETO	61
5.1. IDENTIFICAÇÃO	61
5.2. VISÃO GERAL DO PROJETO.....	61
5.2.1. Definições, Acrônimos e Abreviações	61
5.2.2. Objetivo	61
5.2.3. Justificativa	61
5.2.4. Resultados Esperados	61
5.2.5. Abrangência	61
5.3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO	62
5.3.1. Premissas	62
5.3.2. Restrições	62
5.3.3. Escopo.....	62
5.3.4. Critérios de Aceitação.....	62
5.3.5. Não Escopo	62
5.3.6. EAP.....	62
5.4. GERENCIAMENTO DE TEMPO	63
5.4.1. Cronograma de Execução	63
5.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	64
5.5.1. Plano de Qualidade.....	64
5.6. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	64
5.6.1. Processo de Comunicação	64
5.6.2. Eventos	64
5.7. GERENCIAMENTO DE RECURSOS	65
5.7.1. Equipe Técnica	65
5.7.2. Partes Interessadas.....	65
5.7.3. Matriz de Responsabilidade	66
5.8. PLANO DE CUSTOS	66
5.8.1. Orçamento do Projeto.....	66
5.9. PLANO DE AQUISIÇÕES	67
5.10. GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	67
5.10.1. Plano de Riscos	67
5.11. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA.....	68

6. RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO	69
7. TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	72
8. BASE LEGAL E REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE.....	74
AVALIAÇÃO DE MATURIDADE	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Grupos de processos de gerenciamento de projetos	25
Figura 2 – Fluxograma de etapas dos processos de gerenciamento de projetos MGP-SENASP/MJSP.....	25
Figura 3 - Grupos de processos de surgimento dos projetos	28
Figura 4 - Grupos de processos de iniciação dos projetos	29
Figura 5 - Grupos de processos de planejamento dos projetos	31
Figura 6 - Modelo de Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	33
Figura 7 - Tipos de relação de precedência. Fonte: Adaptado de BARCAUI et al, 2008.....	35
Figura 9 - Diagrama de Ishikawa.....	42
Figura 10 - Grupos de processos de execução, monitoramento e controle dos projetos	46
Figura 11 - Grupo de encerramento dos projetos.....	50

APRESENTAÇÃO

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Nacional de Segurança Pública (MGP-Senasp), é fruto de um trabalho que visa melhorar o processo de gerenciamento de projetos com foco nas demandas que a Senasp entrega para as unidades da Federação.

Estruturada a partir do Guia do Conjunto de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos somando as melhores práticas – PMBOK – 6ª Edição, inserindo também questões do Guia de Análise *ex ante* de Políticas Públicas, seu objetivo é instrumentalizar os servidores da Senasp na implementação e gerenciamento dos projetos, visando a complementação da Metodologia de Gestão de Projetos do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) para implementação das Políticas de Segurança Pública.

A versão 1.0 entra em vigor no ano de 2021, juntamente com o plano de capacitação dos profissionais responsáveis pela elaboração e pelo gerenciamento dos projetos no âmbito da Senasp.

**ATO NORMATIVO:
PORTARIA MGP SENASP**



**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

PORTARIA SENASP Nº XXX DE XX DE DEZEMBRO DE 2020

Institui a Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos Institucionais da Secretaria Nacional de Segurança Pública e dá outras providências.

O SECRETÁRIO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, designado pela Portaria Nº 331, de 25 de junho de 2020, publicada no D.O.U. Nº 121, Seção 2, de 26 de junho de 2020, no uso das atribuições legais que lhe confere o inciso IV do art. 1º da Portaria SE/MJ Nº 686, de 10 de junho de 2015, pelo inciso VI do art. 72 da Portaria MJ Nº 1.185, de 20 de dezembro de 2017 e pelo inciso VIII do art. 23 do Decreto Nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, resolve:

Art. 1º Instituir a Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos Institucionais no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), bem como estabelecer procedimentos para apresentação de Propostas de Abertura de Projeto (PAP) que visem à solicitação de um novo produto ou serviço, ou à melhoria da gestão no âmbito da Secretaria.

CAPÍTULO I
CONCEITUAÇÃO GERAL

Art. 2º Para fins desta Portaria, são definidos os seguintes termos:

I - Plano Estratégico: é o documento formal que consolida informações, atividades e decisões, estabelecendo o direcionamento a ser seguido pela organização;

II - Portfólio: é o conjunto de programas, projetos, subportfólios e operações, gerenciados em grupo, para o alcance de objetivos estratégicos da instituição;

III - Subportfólio: subdivisão do portfólio, agrupando programas e projetos por área temática;

IV - Programa: instrumento que articula o conjunto de ações, orçamentárias e não orçamentárias, suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido;

V - Projeto: um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo;

VI - Projeto Institucional: é todo empreendimento corporativo temporário, com escopo definido, componente do Portfólio de Programas e Projetos, desenvolvido para o atendimento de uma demanda da Instituição;

VII - Operações Gerenciadas: são aquisições simples, processos, rotinas, trabalhos rotineiros e outras tarefas que se relacionam ou não com os programas e/ou projetos;

VIII - Gerenciamento de Portfólio: gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, estabelecidos para o alcance de objetivos estratégicos;

IX - Gerenciamento de Subportfólio: gerenciamento descentralizado do portfólio, realizado por cada Diretoria/Coordenação-Geral, conforme suas áreas temáticas;

X - Gerenciamento de Programas: gerenciamento de atividades coordenadas para realizar os objetivos de um programa e obter benefícios e controle não disponíveis, por meio do gerenciamento individual dos componentes do programa;

XI - Gerenciamento de Projetos: processo de aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, organizar, motivar, dirigir, monitorar e finalizar os projetos, visando atender as necessidades e expectativas das partes interessadas, cumprindo com os requisitos do projeto;

XII - Sistema de Gerenciamento de Programas e Projetos: sistema composto de processos, recursos humanos e materiais, ferramentas, técnicas, metodologias e procedimentos para o gerenciamento de Programas e Projetos;

XIII - Sistema de Informações de Gerenciamento de Programas e Projetos: um sistema de informações que consiste em ferramentas e técnicas utilizadas para reunir, integrar e disseminar as entradas e saídas dos processos de gerenciamento de Programas e Projetos;

XIV - Proposta de Abertura de Projeto: documento para solicitação de desenvolvimento, contratação, implantação e/ou aquisição de recurso, serviço, rotina, normatização, estudo ou outra solução, que tenha como objetivo atender a uma necessidade da organização, podendo, ou não, ser convertida em projeto ou programa componente do portfólio; e

XV - Produto: resultado ou entrega final de um projeto.

CAPÍTULO II

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA MGP-DPSP

Seção I

Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos

Art. 3º O Portfólio de Programas e Projetos da Senasp é o documento institucional que estabelece quais são os subportfólios, programas, projetos e operações gerenciadas, desenvolvidos na Secretaria, no contexto da estratégia institucional.

Art. 4º É de responsabilidade da Secretaria Nacional de Segurança Pública, ou a quem ela delegar, a concepção, planejamento, gerenciamento e monitoramento da execução da MGP-SENASP.

Art. 5º É facultada a cada Diretoria da Senasp a instituição de uma estrutura equivalente à Gerência ou Escritório de Projetos, sendo-lhes conferidas as seguintes atribuições:

I - Gerenciar o portfólio de programas e projetos da respectiva Diretoria, conforme diretrizes

gerais e específicas estabelecidas na MGP-SENASP;

II - Propor, quando necessário, a atualização da Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos da Secretaria;

III - Gerenciar a criação do Portfólio de Programas e Projetos de sua Diretoria;

IV - Realizar as análises de alinhamento estratégico, orçamento necessário, escopo, prazo e riscos dos projetos, por meio da avaliação técnica das Propostas de Abertura de Projeto, apresentadas para composição do Portfólio da respectiva Diretoria;

V - Acompanhar, auditar e monitorar a execução do Portfólio de Programas e Projetos da Diretoria;

VI - Atuar como centro de excelência das melhores práticas em gerenciamento de portfólio;

VII - Integrar, atualizar informações e gerenciar o Sistema de Informações de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos;

VIII - Monitorar a conformidade de seus programas e projetos;

IX - Gerenciar as lições aprendidas;

X - Planejar e executar planos de treinamento e desenvolvimento de gerentes de programas e projetos;

XI - Reportar ao Secretário o status dos Portfólios de Programas e Projetos;

XII - Apoiar e fornecer consultoria aos gerentes de projetos e programas;

XIII - Avaliar o nível de maturidade organizacional relacionado às práticas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos em sua Diretoria; e

XIV - Promover a melhoria contínua do processo de gerenciamento de portfólio de programas e projetos.

Art. 6º O Portfólio de Programas e Projetos da Senasp deverá ser definido anualmente, até o último dia do mês de abril do ano anterior ao da sua execução, e publicado na Imprensa Oficial, após aprovação do Secretário Nacional de Segurança Pública, onde serão estabelecidos os empreendimentos desenvolvidos no exercício seguinte.

Parágrafo único. A destinação financeira para os programas e projetos, componentes do portfólio, poderá ser analisada e aprovada pelo Comitê Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública.

Seção II

Gerenciamento de Subportfólios

Art. 7º O Portfólio de Programas e Projetos da Senasp poderá ser dividido em subportfólios, sendo designados como gestores de subportfólio os titulares das Diretorias que compõem a Secretaria:

I - Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP);

II - Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública (DFNSP); e

III - Diretoria de Gestão e Integração de Informações (DGI).

Art. 8º Compete aos Gestores de Subportfólios:

- I - Realizar a gestão, monitorar e controlar os programas e projetos componentes de seus subportfólios;
- II - Apresentar, trimestralmente, ao Secretário, relatório de gestão dos programas e projetos afetos às suas administrações;
- III - Acompanhar a evolução financeira dos programas e projetos sob sua gestão;
- IV - Participar, em apoio à Secretaria, dos processos de concepção, planejamento e atualização do Portfólio de Programas e Projetos da Senasp;
- V - Indicar os gerentes de projetos a serem designados em Portaria do Secretário Nacional de Segurança Pública, conforme a necessidade de conhecimentos específicos e complexidade dos projetos.

Seção III

Gerenciamento de Programas

Art. 9º Os programas institucionais serão instituídos mediante Portaria do Secretário Nacional de Segurança Pública, que designará:

- I - O objetivo estratégico do programa;
- II - O gerente de programa;
- III - O prazo para desenvolvimento;
- IV – A previsão orçamentária;
- V - A estrutura analítica do programa;
- VI - As metas e os indicadores do programa; e
- VII - Os projetos relacionados ao programa.

Art. 10. Serão designados como gerentes de programas os dirigentes dos órgãos que compõem as Diretorias da Senasp.

§ 1º O exercício da atribuição de gerente de programas está diretamente relacionado à titularidade da função designada, devendo ser transmitida, *ex officio*¹, ao dirigente que vier a assumi-la.

§ 2º Ao ser exonerado do cargo/função, o gerente do programa deverá realizar a transmissão das atribuições ao seu substituto, comunicando tal passagem, por ofício, ao Secretário Nacional de Segurança Pública, para que seja providenciado novo ato de designação.

Seção IV

Gerenciamento de Projetos Institucionais

Art. 11. São considerados projetos institucionais, todos os empreendimentos temporários, com escopo definido, componentes do Portfólio de Programas e Projetos, desenvolvidos para o

¹ *ex officio*: [Jurídico] Feito por imposição legal, pela força da lei, falando especialmente do ato: ato *ex officio*.

atendimento de uma demanda da Instituição.

Parágrafo único. Não são considerados projetos institucionais, os processos, as rotinas, as tarefas e as regras de negócio da organização.

Art. 12. Quanto à sua natureza, os projetos institucionais são classificados como:

I - Estratégico: aqueles que são alinhados às ações previstas no Plano Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública; e

II - Não Estratégico: os que são provenientes de outras demandas, não alinhadas ao Plano Estratégico, de caráter emergencial ou não.

Art. 13. Serão designados como gerentes de projetos os coordenadores de áreas temáticas, componentes dos órgãos que integram as Diretorias, integrantes do quadro de servidores da Secretaria ou servidores mobilizados, observando-se o grau de complexidade requerido para cada empreendimento.

Art. 14. São atribuições dos gerentes de projetos:

I - Indicar, ao gerente de programas, os subgerentes e equipe técnica dos projetos;

II - Realizar a gestão, o monitoramento e o controle dos projetos componentes de seus programas;

III - Apresentar, mensalmente, ao gestor de programas, relatório de gestão dos projetos afetos às suas administrações; e

IV - Acompanhar a evolução financeira dos projetos componentes do programa sob sua gestão.

Art. 15. O ciclo de vida dos projetos institucionais compreende:

I – Surgimento do projeto: fase que se inicia com Proposta de Abertura de Projeto (PAP), onde serão apresentadas as ideias para identificação de necessidades e oportunidades de melhorias, podendo estas serem convertidas em programas, projetos ou operações gerenciadas. A área demandante também encaminhará, anexo ao PAP, a Minuta de Portaria de criação e nomeação da equipe do projeto. Nesta fase será desenvolvida a análise de conformidade do projeto por meio de Nota Técnica expedida pela Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente, que será submetida à aprovação do respectivo Diretor ou Secretário, conforme necessidades específicas;

II - Iniciação: fase que se inicia com a aprovação da Proposta de Abertura de Projeto e a conversão desta em projeto institucional; e se encerra com a aprovação do Termo de Abertura de Projeto (TAP), elaborado pela área demandante;

III - Planejamento: fase que se inicia com a aprovação do Termo de Abertura do Projeto e se encerra com a entrega e aprovação do Plano de Projeto (PP);

VI - Execução: fase que se inicia com a aprovação do Plano de Projeto e documentos de planejamento e se encerra com as entregas dos produtos e/ou subprodutos do projeto. Nesta fase são elaborados documentos para aquisições e/ou contratos, Termos de Referência e Projetos Básicos, conforme previsão do Plano do Projeto.

V - Monitoramento e controle: fase na qual é verificado se o que foi planejado está sendo realizado. Engloba o acompanhamento, revisão e regulação do progresso e o desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciando

as mudanças correspondentes. Essa fase ocorre concomitante com a fase de execução.

VI - Solicitação de mudança: sempre que a equipe do projeto identificar a necessidade de mudança deverá preencher o Formulário de Solicitação de Mudança e encaminhá-lo para análise da Gerência/Escritório de Projeto ou área equivalente, com a nova versão do Plano de Projeto, em anexo, contendo a alteração já consolidada, indicando, ainda, a versão à qual se refere.

VII - Encerramento: fase que se inicia com o aceite dos produtos e/ou subprodutos do projeto e se encerra com a finalização dos contratos e o Termo de Encerramento do Projeto.

Parágrafo único. O modelo de ciclo de vida de projetos da Senasp deverá ser adaptado, conforme necessidades específicas de cada um dos tipos de projetos institucionais.

Art. 16. A equipe do projeto será designada em portaria expedida pelo Secretário Nacional de Segurança Pública, conforme a necessidade de conhecimentos específicos e complexidade dos projetos.

§ 1º O demandante poderá encaminhar à Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente de sua Diretoria, a indicação da equipe do projeto, dentre servidores efetivos e mobilizados;

§ 2º A equipe indicada poderá ser composta por servidores da área técnica demandante e das demais áreas que compõem a Senasp ou até mesmo de outras Secretarias do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), nesse último caso designada por portaria conjunta, conforme o conhecimento técnico exigido nas contratações.

Art. 17. Os projetos serão instituídos a partir do levantamento das demandas das Diretorias, mediante Portaria do Secretário Nacional de Segurança Pública, publicada no Diário Oficial da União (DOU), que designará:

I - O nome do projeto;

II - O gerente do projeto;

III - A equipe de gerenciamento de projetos;

IV - O escopo preliminar do projeto;

V - O prazo estimado para o desenvolvimento do projeto; e

VI - A previsão orçamentária (estimativa inicial).

Art. 18. A equipe de gerenciamento do projeto deverá desenvolver os seguintes artefatos:

I - Proposta de Abertura de Projeto: documento para solicitação de desenvolvimento, contratação, implantação e/ou aquisição de recurso, serviço, rotina, normatização, estudo ou outra solução, que tenha como objetivo atender a uma necessidade da organização, podendo, ou não, ser convertida em projeto ou programa componente do portfólio;

II - Termo de Abertura de Projeto: documento que institui e aprova o projeto em seus aspectos gerais;

III - Plano de Projeto: documento de planejamento que contempla os seguintes aspectos da gestão do projeto:

a. Integração;

b. Escopo;

c. Tempo;

- d. Custos;
- e. Qualidade;
- f. Riscos;
- g. Recursos humanos;
- h. Contratos e aquisições;
- i. Comunicações; e
- j. Interessados.

IV - documentos de aquisições e contratações: projetos básicos, termos de referência e demais documentos relacionados;

V - Formulário de Solicitação de Mudança;

VI - Termo de Encerramento de Contratos;

VII - Termo de Encerramento do Projeto; e

VIII - outros documentos necessários.

Parágrafo único. Os modelos de documentos e artefatos utilizados para o gerenciamento de projetos, bem como as instruções para seu preenchimento, serão disponibilizados no site do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Art. 19. A inclusão do projeto ou do programa no portfólio estará sujeita à aprovação e à priorização multicritério realizadas pelo Secretário Nacional de Segurança Pública.

Parágrafo único. Os projetos aprovados pelo Secretário poderão ser submetidos à apreciação do Comitê Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública, sendo adotados, como critérios de padronização, os abaixo relacionados:

I - Alinhamento com o Plano Estratégico e com os planos diretores do MJSP;

II - Alinhamento com a Carteira de Políticas Públicas do MJSP, nos termos da Portaria do Ministro nº 86/2019;

III - Alinhamento com os diplomas orçamentários;

IV - Benefícios para a população;

V - Benefícios para o público interno;

VI - Impactos na eficiência operacional;

VII - Impactos na eficácia operacional;

VIII - Impacto nos custos/orçamento;

IX - Impacto de imagem e visibilidade;

X - Impacto na cultura organizacional;

XI - Impactos políticos;

XII - Melhoria na gestão administrativa; e

XIII - Urgência na implantação.

Art. 20. Norma específica disporá sobre o processo, ferramentas e técnicas multicritério adotados para a priorização de projetos institucionais.

Seção V

Sistema de Informações de Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos

Art. 21. Compete à Senasp, em conjunto com sua Diretoria de Gestão e Integração de Informações (DGI) e com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) do MJSP, a adoção e gerenciamento de solução de Tecnologia da Informação para o gerenciamento do Portfólio de Programas e Projetos.

Parágrafo único. O uso de solução de tecnologia da informação para o gerenciamento do Portfólio de Programas e Projetos deve ser regulamentado por normativo específico, devidamente alinhado à metodologia prevista nesta Portaria.

Seção VI

Da Gestão das Propostas de Abertura de Projetos

Art. 22. As Propostas de Abertura de Projeto (PAP) serão cadastradas por intermédio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!).

Parágrafo único. As Propostas de Abertura de Projetos classificadas como operações gerenciadas, bem como as aquisições e contratações simples, pertencentes à cadeia de suprimentos de cada Diretoria, não fazem parte do escopo da MGP-SENASP.

Art. 23. O processo de apresentação da Proposta de Abertura de Projeto ocorrerá nas seguintes fases:

- I - Elaboração de estudos pela área demandante, quando necessário;
- II - Análise da Gerência/ Escritório de Projetos ou área equivalente; e
- III - Aprovação do Secretário ou Diretor, conforme o caso.

Art. 24. Na fase de elaboração de estudos, recomenda-se a observação, pela área interessada, do Guia de Análise *ex ante*² de Políticas Públicas, documento que expõe os seis passos mínimos a serem seguidos para formulação de políticas públicas para confecção da Proposta de Abertura de Projeto.

Art. 25. Na fase de análise, compete à Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, da Diretoria, realizar a análise estratégica da Proposta de Abertura de Projeto, podendo para tanto:

- I - Restituir a proposta para que a área demandante realize correções ou maiores detalhamentos;
- II - Elaborar Nota Técnica de Avaliação da PAP;
- III - Encaminhar a PAP para aprovação do Secretário ou Diretor, conforme o caso;
- IV - Encerrar as Propostas de Abertura de Projeto que tiverem parecer desfavorável;
- V - Atualizar o Banco de Dados de Propostas de Abertura de Projeto; e
- VI - Cadastrar a PAP aprovada no Portfólio de Programas e Projetos.

² Termo do Latim que significa “antes do fato”.

Art. 26. Na etapa de aprovação, o Secretário ou Diretor, com apoio da Gerência/ Escritório de Projetos, ou área equivalente, da Diretoria, realizará a avaliação do conteúdo da proposta, aprovação ou cancelamento e possível conversão da Proposta de Abertura de Projeto em programa ou projeto.

§ 1º Aprovada a Proposta de Abertura de Projeto, o Secretário Nacional de Segurança Pública encaminhará para publicação a Portaria de Criação do Projeto, onde também constará a relação dos componentes da equipe de gerenciamento do projeto.

§ 2º Publicada a Portaria de Criação do Projeto e nomeação da equipe, a respectiva Diretoria encaminhará o processo à Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, para cadastro no seu portfólio de programas e projetos.

§ 3º A PAP não aprovada será encaminhada à Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, para arquivamento no Banco de Dados de Propostas, dando-se ciência à área interessada.

Art. 27. O prazo para apresentação, análise, aprovação e conversão das Propostas de Abertura de Projeto em projetos deverá obedecer ao “Calendário de Análise, Aprovação e Conversão das Propostas de Abertura de Projetos em Programas e/ou Projetos”, apresentado no Anexo desta portaria.

Seção VII

Avaliação de Nível de Maturidade

Art. 28. As Diretorias da Senasp, por intermédio de sua Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, deverão realizar, anualmente, pesquisa de avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de Programas e Projetos Institucionais.

Parágrafo único. A metodologia e o processo de avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de Programas e Projetos Institucionais serão objeto de regulamentação por normativo específico, devidamente alinhado à MGP-SENASP.

Seção VIII

Plano de Treinamento e Capacitação

Art. 29. A Senasp, por intermédio de suas Diretorias, deverá desenvolver e implementar, anualmente, o Plano de Treinamento e Capacitação (PTC), que estimule a criação das competências necessárias do capital intelectual para o processo de gerenciamento de Programas e Projetos Institucionais.

Art. 30. O Plano de Treinamento e Capacitação deverá considerar a aquisição de competências relacionadas aos seguintes níveis:

I - Escritório de gerenciamento de projetos e gestão de portfólio: destinado à formação e aperfeiçoamento das competências da equipe da Diretoria;

II - Gestão de subportfólio: destinado à formação e ao aperfeiçoamento das competências dos gestores de subportfólio;

III - Gerenciamento de programas: destinado à formação e ao aperfeiçoamento das competências dos gerentes de programas;

IV - Gerenciamento de projetos: destinado à formação e ao aperfeiçoamento das competências dos gerentes de projetos.

Art. 31. O Plano de Treinamento e Capacitação deverá considerar as seguintes estratégias e meios de aprendizagem:

I - Treinamentos (presenciais ou à distância) de curta, média e longa duração e/ou direcionados;

II - Desenvolvimento de cursos de pós-graduação lato e stricto sensu;

III - Desenvolvimento de ciclo de palestras, estudos e seminários;

IV - Fomento às participações em congressos, encontros, fóruns e outros eventos técnico-científicos;

V - Realização de atividades de consultorias, mentorações e de operações assistidas; e

VI - Visitas técnicas locais, nacionais e internacionais.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 32. O Portfólio de Programas e Projetos Institucionais será definido pela Senasp, a partir do levantamento das demandas das diversas Diretorias que a compõe, atendendo aos seguintes requisitos:

I - alinhamento com as ações previstas no Planejamento Estratégico, nos planos diretores e nos normativos instituídos pelo MJSP e demais órgãos da Administração Pública Federal;

II - alinhamento com a previsão estipulada nos diplomas orçamentários, sujeitos à apreciação pelo Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública;

III - aprovação do Secretário Nacional de Segurança Pública;

IV - publicação na Imprensa Oficial.

Art. 33. A MGP-SENASP deverá ser revisada com periodicidade máxima de dois anos.

Art. 34. Os projetos institucionais em andamento, por ocasião da publicação desta portaria, não sofrerão solução de continuidade.

Art. 35. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

CARLOS RENATO MACHADO PAIM
Secretário Nacional de Segurança Pública

ANEXO

CALENDÁRIO DE ANÁLISE, APROVAÇÃO E CONVERSÃO DAS PROPOSTAS DE ABERTURA DE PROJETOS EM PROGRAMAS E/OU PROJETOS

ETAPA	PRAZO	
	INÍCIO	FIM
Apresentação da PAP	02 de Janeiro	28 de fevereiro
Análise de viabilidade	1º de março	10 de abril
Aprovação pelo Senasp	11 de abril	25 de abril
Consolidação do Porfólio de Programas e Projetos	26 de abril	30 de abril
Envio para publicação	02 de maio	

*Se a data definida coincidir com algum dia que não haja expediente na Senasp (dias não úteis) deverá ser considerado o dia útil imediatamente posterior.

METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP)



**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS MGP-SENASP/MJSP

A presente metodologia é uma adaptação baseada nas melhores práticas propostas PMBOK (2016), adequando-se à realidade e às especificidades do ambiente de projetos da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP/MJSP). A figura 1 apresenta os grupos de processos utilizados na MGP-SENASP/MJSP:

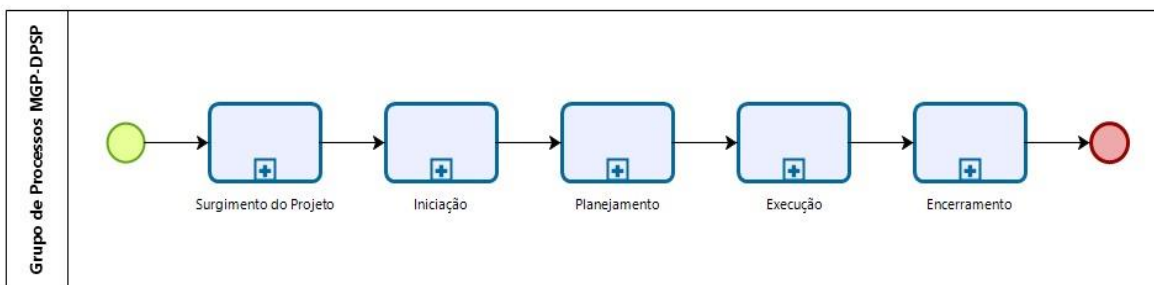


Figura 1- Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Para uma melhor compreensão de cada um dos grupos de processos, a figura 1 apresenta um fluxograma com as etapas a serem seguidas. Cada etapa possui três tópicos:

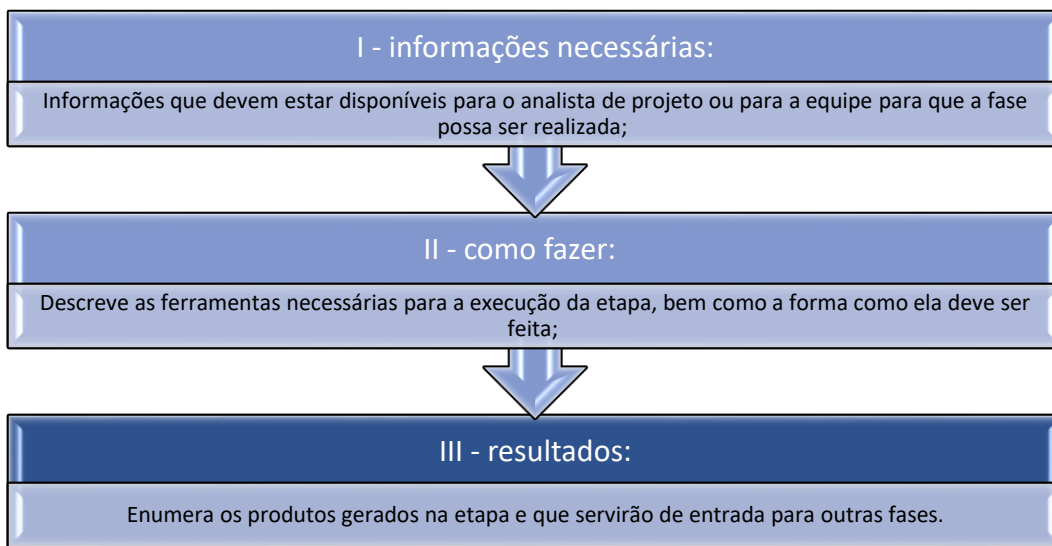


Figura 2 – fluxograma de etapas dos processos de gerenciamento de projetos MGP-SENASP/MJSP.

Destaque-se que, foram criados todos os modelos dos documentos citados na metodologia e disponibilizados no processo SEI! 08020.007929/2020-95. Alguns desses modelos podem estar parcialmente preenchidos, como sugestão, visando facilitar a criação do Plano do Projeto (PP) pelo analista responsável.

1. SURGIMENTO DO PROJETO (Fase 1)

1.1. SOLICITAÇÃO DE UM NOVO PROJETO

Para que o fluxo de surgimento do projeto comece é necessário que haja solicitação de um projeto.

I - Informações necessárias

Sempre que qualquer um dos órgãos que compõem a Senasp perceberem a necessidade de introduzir mudanças, processos, produtos novos ou modificados, realizar mudanças organizacionais e criar oportunidades de negócio, deverá solicitar um projeto.

É recomendado que se observe o Guia de Análise *ex ante* de Políticas Públicas, que expõe os seis passos mínimos a serem seguidos para formulação de políticas públicas, quais sejam:

- a. Diagnóstico do problema;
- b. Objetivos, ações e resultados;
- c. Desenho e estratégia de implementação;
- d. Impacto orçamentário e financeiro;
- e. Estratégia de construção de confiança e suporte; e
- f. Monitoramento, avaliação e controle.

II - Como fazer

A unidade solicitante deverá preencher uma Proposta de Abertura de Projeto (PAP), conforme MODELO SEI! 13910385, bem como formular uma Minuta de Portaria para criação e nomeação da equipe responsável pelo gerenciamento do projeto. Estes documentos deverão ser encaminhados à respectiva Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente.

Caso haja na equipe de projeto integrantes de outras secretarias ou órgãos externos ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, deverá ser incluída a Minuta de Ofício solicitando a autorização de participação.

III - Resultados

- a. Proposta de Abertura de Projeto preenchida;
- b. Minuta de Portaria de Criação e Nomeação da Equipe de Projeto;
- c. Conforme o caso, Minuta de Ofício solicitando autorização para participação de integrantes dos órgãos externos à Senasp.

1.2. ANALISAR A PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO

Esta etapa consiste na análise da Proposta de Abertura do Projeto, pela Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente, para subsidiar os decisores quanto à autorização de seu início.

I - Informações necessárias

PAP preenchida conforme modelo existente.

II - Como fazer

A respectiva Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, dos órgãos que compõem a Senasp produzirá a análise da PAP, levando em consideração os seguintes pontos:

- a. Alinhamento com os objetivos do Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS);
- b. Alinhamento com o Planejamento Estratégico do Governo, do Ministério da Justiça e Segurança Pública, da Secretaria Nacional de Segurança Pública e das Instituições;
- c. Alinhamento com algum programa ou projeto em andamento;
- d. Alinhamento com a Carteira de Políticas Públicas do MJSP, nos termos da Portaria do Ministro nº 86/2019;
- e. Orçamento necessário à realização e fonte de recurso;
- f. Contemplação através de convênios, contratos de repasse ou termo de execução descentralizada, já em andamento;
- g. Escopo e prazo;
- h. Riscos do projeto;
- i. Avaliação técnica quanto ao escopo, prazo, riscos do projeto e resultados; e
- j. Se possui Minuta de Portaria de criação do projeto e nomeação da equipe.

III - Resultados

O resultado desta etapa será a Nota Técnica da análise de viabilidade finalizada e disponibilizada às partes interessadas. Havendo necessidade de ajustes na proposta, Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, poderá retorná-la à área demandante para as devidas alterações/complementações.

1.3. APROVAR A PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO

Todos os projetos deverão ser autorizados pelo Secretário Nacional de Segurança Pública ou seus Diretores, conforme complexidade e especificações técnicas ou, ainda, delegação de função.

I - Informações necessárias

- a. Proposta de Abertura de Projeto preenchida;
- b. Nota Técnica de análise de viabilidade elaborada.

II - Como fazer

Em primeiro lugar, deve-se agendar reunião com o Secretário Nacional de Segurança Pública ou Diretor de área por meio de seus gabinetes. É aconselhável que seja encaminhada uma cópia da Nota Técnica e da Proposta de Abertura de Projeto no ato do agendamento da reunião.

Durante a reunião, o analista responsável pela condução dos trabalhos deverá expor o entendimento da Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, sobre o projeto e ouvir atentamente as recomendações do Senasp ou Diretor. Em seguida, procedem-se os debates e discussões para que haja um alinhamento dos entendimentos.

III - Resultados

Proposta de Abertura de Projeto aprovada e Portaria de Criação do Projeto e Nomeação da Equipe encaminhada para publicação. A figura a seguir apresenta o fluxograma dos processos de formalização do início do projeto:

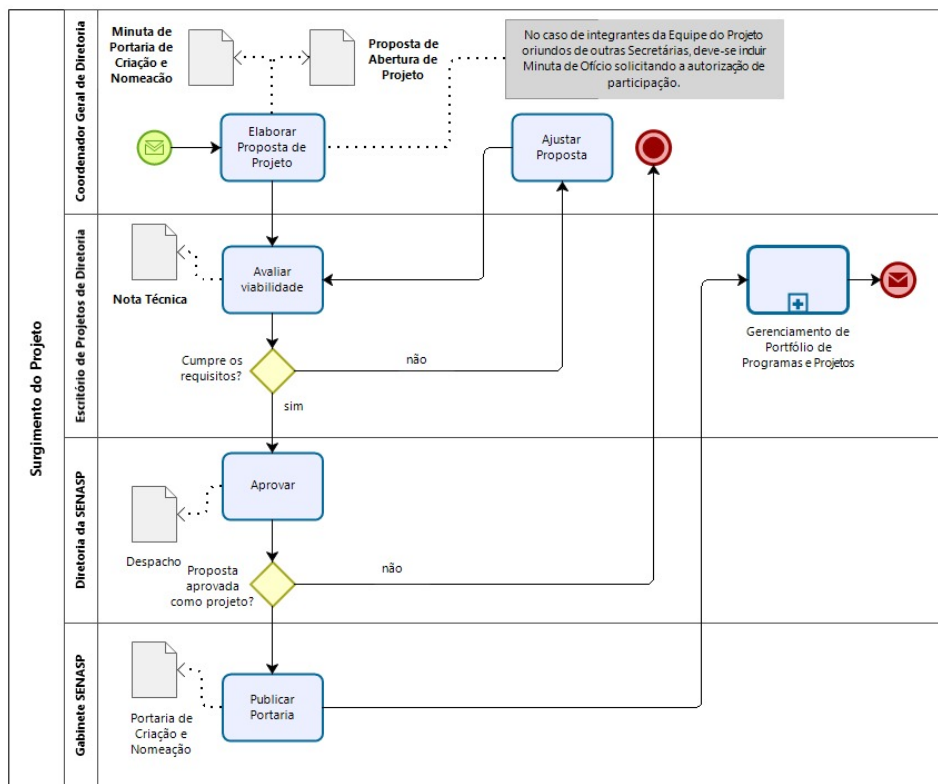


Figura 3 - Grupos de processos de surgimento dos projetos

2. INICIAÇÃO (Fase 2)

Nessa etapa será elaborado o Termo de Abertura do Projeto (TAP) pela Equipe do Projeto.

I - Informações necessárias

- a. Proposta de Abertura do Projeto preenchida;
- b. Nota Técnica de análise de viabilidade formulada.

II - Como fazer

Preencher o Termo de Abertura conforme MODELO SEI! 13510601 e submetê-lo à aprovação da respectiva Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente.

III - Resultados

A saída de todo processo de inicialização será o termo de abertura do projeto assinado e contendo a identificação das partes interessadas. A figura a seguir apresenta o fluxograma dos processos de iniciação do projeto:

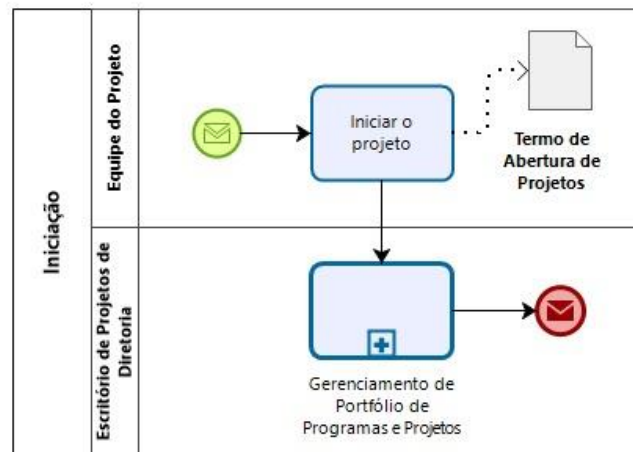


Figura 4 - Grupos de processos de iniciação dos projetos

3. PLANEJAMENTO (Fase 3)

O Grupo de processos de planejamento consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. É por meio desses processos que se desenvolverão o Plano de Projeto (PP) e os documentos que serão usados para executá-lo.

3.1. MOBILIZAR A EQUIPE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

O Gerente designado para o projeto deverá mobilizar a equipe para elaboração do Plano de Projeto.

I - Informações necessárias

- a. Portaria de Criação do Projeto e nomeação da equipe responsável pelo gerenciamento;
- b. Termo de Abertura de Projeto.

II - Como fazer

A Portaria de Criação do Projeto e o Termo de Abertura do Projeto deverão conter o nome das pessoas que trabalharão no planejamento do projeto. Como este documento será assinado pelo Senasp, ele se configurará na autorização formal para a mobilização da equipe.

Sendo assim, o Gerente do Projeto deverá enviar e-mail, com a Portaria de Criação do Projeto e o Termo de Abertura anexos, para cada pessoa designada a compor a equipe de planejamento, convocando-o para a primeira reunião de trabalho e se disponibilizando para esclarecer quaisquer dúvidas que porventura existam.

III - Resultados

A equipe mobilizada e a primeira reunião de trabalho agendada serão os produtos da etapa.

3.2. PREENCHER O PLANO DO PROJETO

Em que pese se tratar de um documento único, é importante destacar que há campos que necessitam de uma abordagem específica do “como fazer” e, nesse sentido, cada um deles será tratado em apartado, quando necessário.

I - Informações necessárias

- a. Proposta de Abertura de Projeto preenchida;
- b. Nota Técnica de análise de viabilidade formulada; e
- c. Termo de Abertura de Projeto, no qual constará as principais partes interessadas no projeto.

II - Como fazer

A equipe do projeto deverá preencher o Plano de Projeto, conforme MODELO SEI! 13427602, no qual constará:

- a. Identificação;
- b. Visão Geral do Projeto;
- c. Gerenciamento do Escopo;
- d. Gerenciamento do Tempo;
- e. Gerenciamento da Qualidade;
- f. Gerenciamento da Comunicação;
- g. Gerenciamento dos Recursos;
- h. Gerenciamento dos Custos;
- i. Gerenciamento das Aquisições; e
- j. Gerenciamento das Mudanças.

III - Resultados

O resultado desta etapa será o Plano do Projeto preenchido. A figura a seguir apresenta o fluxograma dos processos de iniciação do projeto:

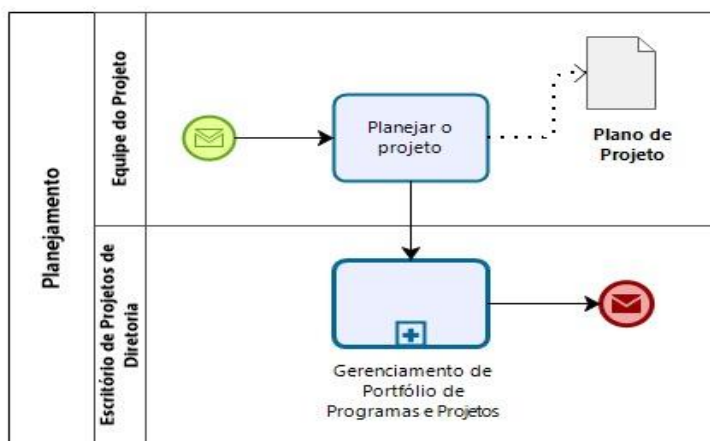


Figura 5 - Grupos de processos de planejamento dos projetos

Conforme mencionado, passa-se a tratar dos campos específicos do Plano do Projeto. Ressalta-se que as ações aqui descritas seguem como sugestão para facilitação do trabalho da equipe que elaborará o Plano, sendo que a completude das informações pode variar conforme o tamanho e complexidade do projeto:

3.3. PLANEJAR O ESCOPO DO PROJETO

O planejamento do escopo será executado em duas fases, a saber:

- Definição ou Declaração do Escopo do Projeto (incluindo requisitos), etapa que consiste na descrição dos produtos do projeto, incluindo-se as necessidades das partes interessadas para que se alcancem os objetivos do projeto;
- Elaboração da EAP - uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias.

3.3.1. Definição ou Declaração do Escopo do Projeto (incluindo requisitos)

A equipe do projeto definirá o trabalho que precisa ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado, com as características e funções especificadas, ou seja, deverá descrever os produtos e serviços que serão entregues.

É importante que o entendimento relativo a um escopo preliminar seja validado antes de seu detalhamento, o que evitará desperdício de um esforço detalhando um escopo que pode não ter sido bem entendido.

I - Informações necessárias

O Termo de Abertura do Projeto e a identificação das partes interessadas serão informações necessárias para a execução da etapa.

II - Como fazer

Para a realização do detalhamento do escopo é necessário, primeiramente, que sejam reunidos os *stakeholders*³ (ou partes interessadas), que auxiliarão na delimitação dos requisitos do projeto e do produto, isto é, quantificação e documentação das necessidades e expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas. Em outras palavras, os requisitos devem descrever as funções e funcionalidades do projeto necessárias para atender às necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Dentre as inúmeras técnicas para levantamento de requisitos, destacam-se: entrevistas, dinâmicas de grupo, oficinas, técnicas de criatividade em grupo (*brainstorming*⁴ e *delphi*⁵), questionários e pesquisas, dentre outras.

Como o escopo preliminar já foi devidamente descrito no Termo de Abertura do Projeto, poderá ser agendada reunião com o objetivo principal de ratificar o que está descrito no documento e de detalhar ou esclarecer lacunas existentes. Devido à alta taxa de rotatividade dos representantes que participam do projeto, essa reunião pode ser extremamente necessária.

Uma vez certificados os entendimentos e explicitados todos os requisitos do produto, pode-se agendar uma segunda reunião para o detalhamento do escopo do projeto.

Destaca-se que, o levantamento de requisitos e o detalhamento do escopo podem ser realizados em um único encontro. Fica a critério do analista, que conduzirá a etapa, a escolha da melhor forma de realizar o trabalho.

III - Resultados

O resultado desta fase será o preenchimento do campo, Gerenciamento do Escopo, no Plano do Projeto.

3.3.2. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

³ Pessoas e organizações interessadas, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, em um projeto ou programa.

⁴ Técnica de discussão em grupo, com contribuição espontânea de ideias, com objetivo de resolver um problema ou desenvolver um trabalho.

⁵ Técnica utilizada para construir um consenso entre especialistas sobre determinado assunto, mantido o anonimato dos mesmos.

Nesta etapa será definida cada entrega e a decomposição dessas entregas em pacotes de trabalho. Por meio de uma estrutura semelhante a um organograma, a EAP representa o que deverá ser entregue pelo projeto.

Para melhor compreensão do conceito de EAP, é importante que sejam explicitadas as definições dos termos entrega e pacote de trabalho.

Entregas são todos os resultados físicos ou semiprodutos, obtidos ao longo do projeto. Servem para medir e avaliar o desempenho desse projeto. Normalmente, podem ser definidas através de marcos ou etapas no cronograma.

Pacote de trabalho é o produto a ser entregue em mais baixo nível da estrutura analítica do projeto. Um pacote de trabalho pode ser repartido em atividades.

I - Informações necessárias

O preenchimento do campo Gerenciamento do Escopo no Plano do Projeto é o item necessário para a criação da EAP.

II - Como fazer

Para se criar a EAP, sugere-se um roteiro prático, conforme descrito abaixo:

- Escrever, no primeiro nível da EAP, o nome do projeto;
- Acrescentar, num segundo nível, as entregas (produtos) e subprodutos (entregas parciais) que compõem o projeto;
- Acrescentar os pacotes de trabalho relativos a cada entrega;
- Revisar continuamente a EAP até sua aprovação.

Abaixo é apresentado um exemplo de Estrutura Analítica do Projeto, com a finalidade de tornar mais clara ao leitor a compreensão da ferramenta.

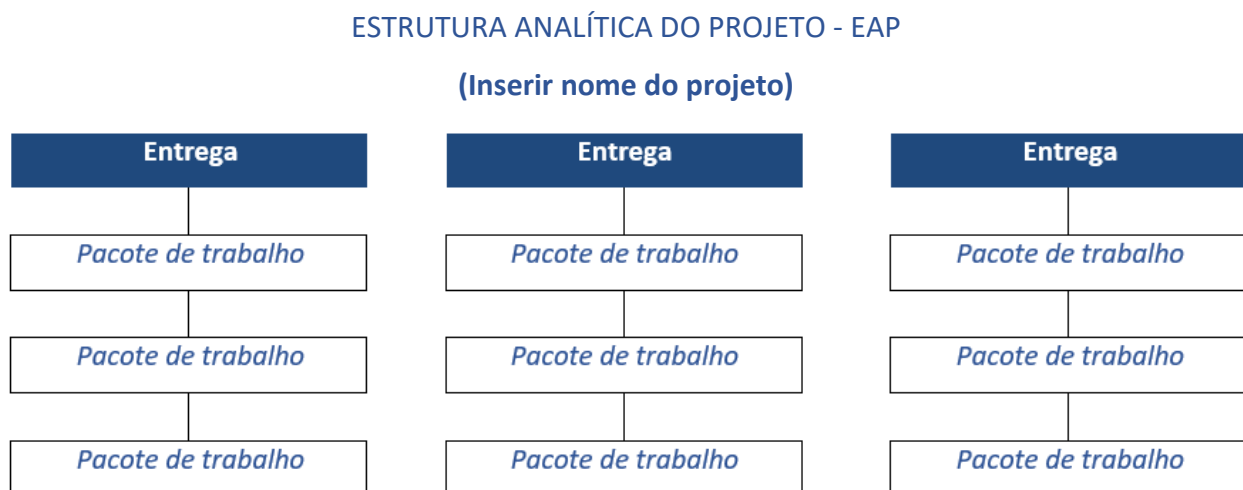


Figura 6 - Modelo de Estrutura Analítica do Projeto – EAP

III – Resultados

A Estrutura Analítica do Projeto é o produto desta etapa.

3.3.3. Planejar o Gerenciamento do Tempo

Aqui serão descritos os procedimentos utilizados para gerenciar todos os prazos do projeto.

3.3.3.1. Elaborar o cronograma detalhado

Uma vez determinado o escopo do projeto, é necessário criar o cronograma. Para tanto, deve-se definir as atividades, sequenciá-las, estimar os recursos e estimar a duração das atividades.

I - Informações necessárias

São necessárias para a criação do cronograma:

- a. Declaração de Escopo do Projeto;
- b. Estrutura analítica de projeto; e
- c. Caso exista, informações históricas de projetos.

II- Como fazer

Cada entrega da EAP será decomposta em Pacote de Trabalho que, por sua vez, será decomposto em atividades com o nível de detalhe desejado.

As atividades podem ser identificadas como:

- a. Atividades executivas ou tarefas: aquelas relacionadas diretamente com a ação dentro do projeto;
- b. Marcos ou entregas: representam um evento, ou condição, que marca a execução de um grupo de atividades relacionadas entre si, ou o término de uma fase do projeto. Elas têm a finalidade de identificar as entregas dos pacotes de trabalho e não têm duração;
- c. Atividades resumo ou pacotes de trabalho: as atividades que englobam outras atividades. Elas representam um conjunto de atividades, totalizando duração, datas e custos das atividades a elas pertencentes.

A identificação das atividades se dará pela subdivisão dos pacotes de trabalho do projeto em componentes menores, mais gerenciáveis. Essas atividades representam o esforço necessário para completar um pacote de trabalho.

Após a identificação das atividades, é necessário sequenciá-las, evidenciando suas dependências e estabelecendo as precedências. As dependências podem ser de quatro tipos:

- a. Término-Início (TI);

- b. Início-Término (IT);
- c. Término-Término (TT); e
- d. Início-Início (II).

O analista de projetos que estiver auxiliando a produção do cronograma, ou for responsável por ele, deverá escolher qual a melhor relação existente entre as atividades. É recomendado que se utilize, sempre que possível, a relação término-início.

Atividade predecessora é a que se inicia ou termina antes que outra atividade comece. Por outro lado, a atividade que depende do início ou término de outra é denominada sucessora.

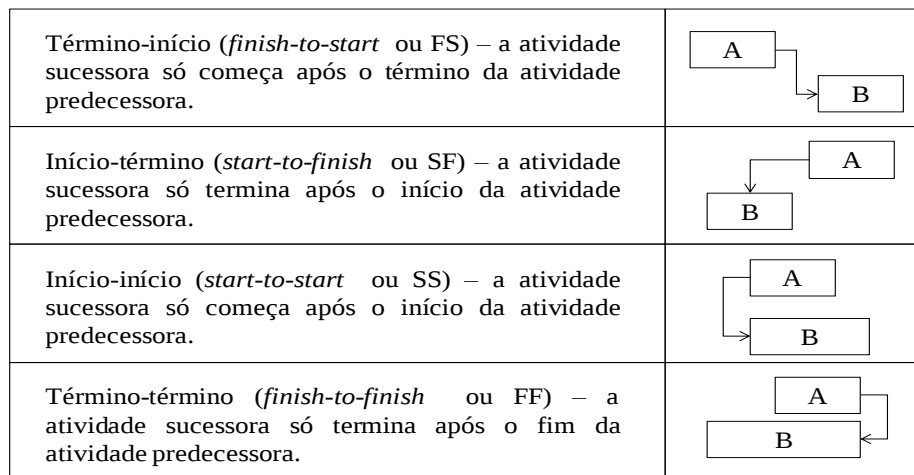


Figura 7 - Tipos de relação de precedência. Fonte: Adaptado de BARCAUI et al, 2008.

As informações serão lançadas no quadro disposto no Plano do Projeto, conforme modelo a seguir:

NÚMERO NA EAP	ATIVIDADE	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO	PREDECESSORAS
XX	nome da atividade	em dias	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Nº da atividade que deve acontecer

Quadro 1 - Lançamento do Plano de Projeto

Após a definição das atividades deve-se estimar a duração de cada uma delas, que pode ocorrer em minutos, horas, dias, semanas, meses, dependendo de cada projeto.

ATENÇÃO: Integrantes da Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, deverão lançar tais informações no *software Microsoft Project*⁶. E, algumas observações são necessárias:

Caso seja necessário e visando atender às especificidades dos diversos projetos a serem gerenciados pela Gerência/Escritório, ou área equivalente, outras informações poderão ser utilizadas, ficando a decisão a cargo do analista responsável pelo projeto.

É importante destacar que o dado inserido no *Microsoft Project* é a duração da atividade, ou seja, o número total de períodos de trabalho (sem incluir feriados ou outros períodos de descanso) necessários para terminar uma atividade do cronograma ou um componente da Estrutura Analítica do Projeto. Não se deve confundir duração com tempo decorrido, pois este é a diferença entre a data de início e o fim de uma atividade.

Após a definição e sequenciamento das atividades, e da estimativa da duração, é necessário salvar uma linha de base, o que pode ser feito ao clicar no menu “ferramentas”, “controle”, “definir linha de base”. A linha de base tem o objetivo de registrar a situação planejada para que haja uma referência que possibilite avaliar o andamento do projeto.

Uma vez salva a linha de base do projeto, ela não poderá ser apagada. Qualquer alteração que seja realizada no planejamento (seja no escopo, prazo, entre outros) deverá resultar em uma nova linha de base, mantendo-se o histórico do projeto.

III – Resultados

O resultado da etapa será o cronograma com as atividades sequenciadas e duração estimada, lançados no Plano do Projeto.

3.3.4. Planejar o Gerenciamento da Qualidade

O planejamento da qualidade deve garantir a conclusão do projeto dentro da qualidade desejada, bem como a satisfação das necessidades de todos os envolvidos.

I - Informações necessárias

Para o planejamento da qualidade serão necessárias:

- a. Registro das partes interessadas contido no TAP;
- b. Definição do escopo; e
- c. A EAP.

II- Como fazer

Para o planejamento da qualidade, um primeiro passo pode ser a realização de uma reunião com as principais partes interessadas no projeto, para a identificação dos critérios de qualidade relativos a cada entrega e ao produto a ser gerado ao final do projeto.

⁶ Solução de gerenciamento de projetos online.

Cabe ao analista do projeto determinar quais as pessoas serão envolvidas nessa identificação de requisitos, havendo casos, nos quais esta atividade poderá ser feita apenas por ele.

III – Resultados

Plano de qualidade preenchido no Plano do Projeto.

3.3.5. Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Nesta fase, o analista deve ter em mente que o gerenciamento das comunicações do projeto deve assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Deverá descrever como as informações do projeto chegarão aos interessados.

Destaca-se que o Plano de Comunicações deverá ser mais genérico ou mais detalhado de acordo com a complexidade do projeto.

I - Informações necessárias

Para o planejamento das comunicações são necessárias:

- a. Declaração de Escopo do Projeto;
- b. Relação de partes interessadas.

II- Como fazer

O planejamento das comunicações deverá seguir as seguintes etapas:

- a. Relacionar os eventos de comunicação;
- b. Identificar interesses e expectativas das partes interessadas;
- c. Planejar a distribuição temporal dos eventos de comunicação;
- d. Descrever as formas de comunicação.

Primeiro passo é verificar, com base na Matriz de Partes Interessadas, quais os interesses e expectativas de cada *stakeholder* e qual a informação que cada um deseja receber. Poderão ser agendadas reuniões com cada parte interessada, para que se identifiquem as informações que ela deseja receber.

Em seguida, devem-se relacionar os eventos de comunicação, ou seja, todos os acontecimentos formais que envolvam comunicação. Alguns exemplos de eventos são: reuniões, apresentações, envio de relatórios, dentre outros. Para cada evento enumerado, é preciso descrever os documentos que serão necessários, o remetente ou responsável pela execução, a frequência de ocorrência ou periodicidade, e, se possível, os mecanismos de *feedback*⁷.

Ressalta-se que as informações devem ser precisas em conteúdo, concisas, sem deixar de abordar todos os aspectos relevantes, e claras o suficiente para não causar dúvidas quanto ao seu

⁷ Palavra inglesa que significa retroalimentar, ou seja, dar um retorno e/ou resposta sobre determinada situação.

objetivo. Contudo, é preciso ter o cuidado de não enviar informações desnecessárias ou sem valor agregado para os ocupantes dos cargos gerenciais.

III – Resultados

O campo Gerenciamento de Comunicação preenchido no Plano do Projeto.

3.3.6. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

As pessoas são fundamentais para a realização de qualquer projeto, no entanto, quando juntas, mas sem a devida coordenação, possuem baixa capacidade produtiva. Para que se tenha uma equipe e não meramente um grupo, a liderança é fundamental. Os papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto devem estar definidas para cada membro da equipe.

Ao final desta etapa, o gerente de projetos terá identificado e documentado as funções e responsabilidades de cada pessoa no projeto.

I - Informações necessárias

Para a realização da etapa são necessárias:

- a. Declaração de Escopo do Projeto;
- b. EAP;
- c. Cronograma;
- d. Matriz de Partes Interessadas; e
- e. Se necessário, normas e políticas organizacionais para recursos humanos.

II- Como fazer

A primeira tarefa a ser realizada nesta etapa é o preenchimento do quadro de informações da Equipe Técnica, onde ter-se-á dados para contato como telefone, celular e e-mail.

A segunda tarefa será o preenchimento de uma Matriz de Responsabilidades, que é utilizada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto.

Para tanto, será necessário que se identifique, para cada pacote de trabalho estabelecido na EAP, qual a atribuição que determinada pessoa desempenhará. Deve-se lembrar que todos os *stakeholders* estão enumerados na Matriz de Partes Interessadas, que compõe o Termo de Abertura do Projeto.

A Matriz de Responsabilidades deverá apresentar apenas as responsabilidades das pessoas que possuem funções-chave no projeto, e não de todas as partes interessadas no projeto. Desse modo, não poderá haver pessoas citadas na Matriz de Responsabilidades que não estejam na Matriz de Partes Interessadas. O inverso, porém, não é verdade.

Deve-se atentar para o fato de a Secretaria Nacional de Segurança Pública possuir servidores mobilizados que possuem tempo determinado para atuação na instituição. Isso significa que muitas das pessoas que atuarão nos projetos, podem ser desmobilizadas a qualquer tempo, o que pode dificultar o desenrolar do planejamento e deve ser considerado quando da elaboração do Plano de Gerenciamento de Pessoas.

III – Resultados

Quadro de Equipe Técnica e Matriz de Responsabilidade preenchidos no Plano de Projeto do Projeto.

3.3.7. Planejar o Gerenciamento dos Custos e Desembolso Financeiro

O processo de estimar os custos e planejar o desembolso objetiva garantir que o capital disponibilizado para o projeto seja suficiente para obter todos os recursos necessários à realização dos trabalhos do projeto no momento necessário.

Custo é a quantidade de capital necessário para se realizar as atividades do projeto. Para estabelecimento do custo de uma atividade, deve-se considerar a soma dos custos dos recursos envolvidos na atividade com os custos indiretos da atividade.

I - Informações necessárias

A presente etapa requer como informações:

- a. A Declaração de Escopo;
- b. A EAP;
- c. O Cronograma; e
- d. O Plano de Recursos Humanos.

II- Como fazer

Deverá ser feita a estimativa dos custos do projeto, cujo cálculo é feito normalmente através do somatório do custo de geração de cada produto do projeto. Para tanto, deve-se utilizar a EAP para que se estime o custo de cada pacote de trabalho. O custo da fase é a soma dos custos das atividades a ela pertencentes. O custo total do projeto é a soma dos custos de suas fases.

Após a estimativa finalizada, é preciso criar um cronograma de desembolso, uma das mais importantes visualizações dos custos do projeto. Ele associa os custos de cada atividade ao cronograma do projeto, permitindo que se analisem o desembolso médio e o custo de cada atividade do projeto.

O cronograma de desembolso deve explicitar, para cada mês do projeto, qual a despesa de atividade. Caso não seja possível estimar o custo por atividade, o analista responsável pelo projeto deverá estimar seu desembolso global. Em algumas situações, a despesa estimada poderá ser classificada em despesa de capital ou custeio.

A elaboração do cronograma de desembolso deve considerar os percentuais do orçamento que poderão ser gastos pela unidade administrativa da Senasp por trimestre ou período definido pelo setor responsável pelas finanças da Secretaria. Esse ponto é fundamental para que o planejamento executivo esteja em consonância com o planejamento financeiro.

III – Resultados

Decomposição do orçamento no Plano do Projeto.

3.3.8. Planejar o Gerenciamento das Aquisições

Essa fase inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Nessa fase serão verificados quais materiais ou serviços precisam ser adquiridos externamente à organização. Também será feito o planejamento necessário à realização do procedimento licitatório, principalmente no que se refere aos prazos.

A confecção dos termos de referência necessários às aquisições não será atribuição da Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente. Ele deverá ser feito pelos grupos técnicos responsáveis pelo planejamento do projeto.

É importante destacar que no setor público as contratações devem ocorrer consoantes à Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e à Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002. As modalidades licitatórias não serão explicadas por não ser este o objetivo do presente trabalho.

Ademais, as áreas da Senasp, assim como dos órgãos da Administração Pública, em geral, possuem um setor específico para apoiar a realização das diversas fases que compõem um procedimento licitatório.

I - Informações necessárias

- a. Estrutura Analítica do Projeto;
- b. Planos de gerenciamento desenvolvidos anteriormente, e
- c. Lista de produtos ou recursos a serem adquiridos.

II- Como fazer

O primeiro passo é decidir o que será executado internamente e o que necessitará de contratação (análise *make or buy*⁸).

Após a escolha dos itens a serem adquiridos, deve-se elaborar os Termos de Referência necessários às aquisições dos equipamentos e serviços, ou Projetos Básicos, conforme o caso. Em seguida, a área de compras do setor deverá realizar a cotação orçamentária para que se tenha toda a documentação necessária à solicitação de abertura do procedimento licitatório. A cotação

⁸ Análise realizada para determinar se o pacote de trabalho do projeto trará melhor resultado se executado internamente ou adquirido externamente, considerando todos os custos relacionados.

deverá ser feita conforme normas estabelecidas (ver Instrução Normativa nº 73, de 05 de agosto de 2020).

III – Resultados

Os resultados da etapa serão os Termos de Referência dos produtos e serviços ou Projeto Básico que necessitem de aquisição externa elaborados, e preenchimento do Plano de Aquisições no Plano do Projeto, onde constará unidade de medida, quantidade e custo unitário, bem como o valor total.

3.3.9. Planejar o Gerenciamento dos Riscos (identificação e resposta a eles)

Conceitua-se risco como um evento ou condição interna que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os riscos existem em qualquer projeto, são eventos futuros e podem provocar impactos positivos ou negativos.

Os riscos do projeto devem ser gerenciados de modo que os impactos negativos (ameaças) sejam minimizados e os impactos positivos (oportunidades) sejam maximizados.

O gerenciamento de riscos possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros da equipe de modo a identificar as potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles, geralmente associados a **tempo, qualidade e custos**.

I - Informações necessárias

- a. Definição ou Declaração de Escopo;
- b. Estrutura Analítica do Projeto;
- c. Plano de Gerenciamento do Cronograma;
- d. Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- e. Plano de gerenciamento de custos contendo a estimativa dos custos;
- f. Plano de gerenciamento da qualidade; e
- g. Estimativa de duração das atividades e processos internos (principalmente o de licitação).

II - Como fazer

A primeira providência a ser tomada é a escolha das pessoas que atuarão na identificação dos riscos, que podem incluir as seguintes:

- a. Gerente do Projeto;
- b. Membros da equipe do projeto;
- c. Equipe de gerenciamento dos riscos (se houver designação);
- d. Clientes;
- e. Especialistas em assuntos externos à equipe do projeto;
- f. Usuários finais;
- g. Outros gerentes de projetos;
- h. Partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos.

Embora essas pessoas, em geral, sejam os principais participantes da identificação dos riscos, todo o pessoal do projeto deve ser estimulado a identificar riscos.

O analista responsável pelo projeto deverá analisar a Matriz de Partes Interessadas e escolher quem participará da etapa. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar e caracterizar novos riscos, em função do progresso do projeto ou de mudanças no seu ambiente.

Dentre as ferramentas para a identificação de riscos estão o diagrama de Ishikawa⁹, *brainstorming*, e a Matriz SWOT¹⁰.

A seguir, tem-se um exemplo do Diagrama de Ishikawa para identificação dos riscos por área de conhecimento do Gerenciamento de Projetos.

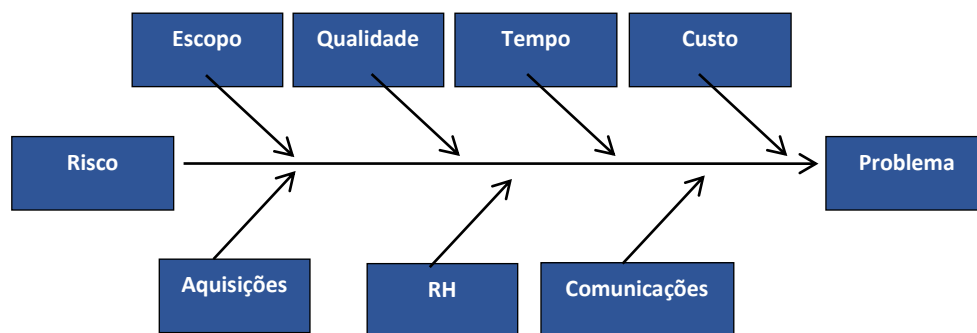


Figura 8 - Diagrama de Ishikawa

A identificação dos riscos pode ser aplicada para cada um dos pacotes de trabalho descritos na estrutura analítica de projeto (EAP), ou para cada uma das atividades. Outra possibilidade é a identificação de riscos apenas para pacotes de trabalho ou atividades mais importantes, cabendo ao analista de projeto a escolha.

Outra forma de classificação de riscos considera sua fonte. Pode-se citar como exemplos de categorias de riscos: riscos legais, riscos organizacionais, riscos técnicos e riscos não técnicos.

Após a identificação dos riscos, deve-se realizar uma análise qualitativa. Por meio dela, priorizam-se os riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. A exposição ao risco é o resultado da multiplicação da probabilidade de ocorrência com o impacto.

A análise qualitativa é feita por meio da avaliação da exposição do risco e será classificada conforme as categorias de exposição aos riscos, listadas abaixo:

- a. Vermelha: muito alto risco - esses graus de risco são altos no impacto e na probabilidade;

⁹ Espécie de gráfico de causa e efeito, que ajuda a definir um problema e suas possíveis origens e razões.

¹⁰ Ferramenta gerencial utilizada para detectar oportunidades de melhoria e otimização no planejamento de projetos.

- b. Laranja: alto risco - esses riscos são consideráveis em probabilidade e altos em relação ao impacto;
- c. Amarela: médio risco - esses riscos são um tanto altos em probabilidade e consideráveis em relação ao impacto;
- d. Verde Escuro: baixo risco - os riscos são geralmente baixos em impacto ou em probabilidade;
- e. Verde Claro: muito baixo risco - os riscos são geralmente baixos em impacto e em probabilidade.

Probabilidade de ocorrência	Impacto		
	Baixo impacto	Médio impacto	Alto impacto
Muito baixa	Baixa	Baixa	Média
Baixa	Baixa	Média	Média
Média	Baixa	Média	Média/Alta
Alta	Média	Média/Alta	Alta
Muito alta	Média	Alta	Alta

Tabela 1 - Exposição ao risco: impacto x probabilidade (classificação)

Para a classificação qualitativa pode-se utilizar a Matriz da Tabela 2, enquanto para a priorização de tratamento ao risco usa-se a Matriz da Tabela 3.

Matriz de Probabilidade x Impacto				
		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade		1	2	3
Alta	3	3	6	9
Média	2	2	4	6
Baixa	1	1	2	3

Tabela 2 - Matriz para cálculo do Risco (Probabilidade X Impacto)

		Prioridade = Probabilidade x Impacto		
		Total	%	Intervalo
Muito alta	9	9	25	> 75%
Alta	6	12	33	> 42% e <= 75%
Média	3, 4	10	28	>= 15% e <= 42%
Baixa	2	4	11	>= 4% e < 15%
Muito baixa	1	1	3	< 4%

Tabela 3 - Matriz para definição de prioridade de tratamento aos riscos (Probabilidade X Impacto)

Uma vez que os riscos tenham sido identificados e qualificados, é preciso planejar resposta a eles, ou seja, desenvolver opções e ações que aumentarão as oportunidades e diminuirão as ameaças.

Os riscos negativos ou ameaças devem ser:

- Eliminados (remover totalmente a ameaça);
- Transferidos (passar a responsabilidade pelo gerenciamento da ameaça para um terceiro, sem eliminá-lo);
- Mitigados (reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco); ou
- Aceitos (o risco é aceito passiva ou ativamente).

Os riscos positivos podem ser:

- Explorados (eliminar a incerteza do acontecimento do risco);
- Compartilhados (delegar a um terceiro a tarefa de capturar o risco);
- Melhorados (aumentar a probabilidade e/ou o impacto do risco); ou
- Aceitos (não perseguir o risco ativamente).

O plano de gerenciamento de riscos é um documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar os riscos através do projeto.

III – Resultados

Plano de Gerenciamento dos Riscos preenchido no Plano do Projeto é o resultado desta etapa.

3.3.10. Encaminhar o Plano do Projeto para Análise e Aprovação

O Plano do Projeto (PP) é o documento que orientará a coordenação dos trabalhos a serem executados no projeto. Consolida em um único documento todo o planejamento do projeto, servindo como base para seu gerenciamento.

I - Informações necessárias

Plano do Projeto completamente preenchido.

II - Como fazer

A equipe deverá encaminhar via SEI! o Plano do Projeto preenchido para que a Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, analise e, se necessário, sugira ajustes e complementação. Estando conforme o Plano do Projeto, ele será cadastrado no Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos.

Ressalta-se que o Plano do Projeto poderá, ainda, ser submetido à aprovação do Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública, para aprovação e liberação de recursos financeiros.

III – Resultados

Plano de Projeto cadastrado no Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Programas e Projetos.

4. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROJETO (Fase 4)

O grupo de processos de execução consiste nos processos realizados para concluir o trabalho definido no Plano do Projeto de forma a cumprir as especificações do projeto.

Observa-se que, à medida que o projeto é executado, torna-se importante monitorar e controlar seu desempenho, verificando se o que foi planejado é o que está sendo realizado. Também é preciso identificar as mudanças que devem ser realizadas no plano e controlá-las adequadamente.

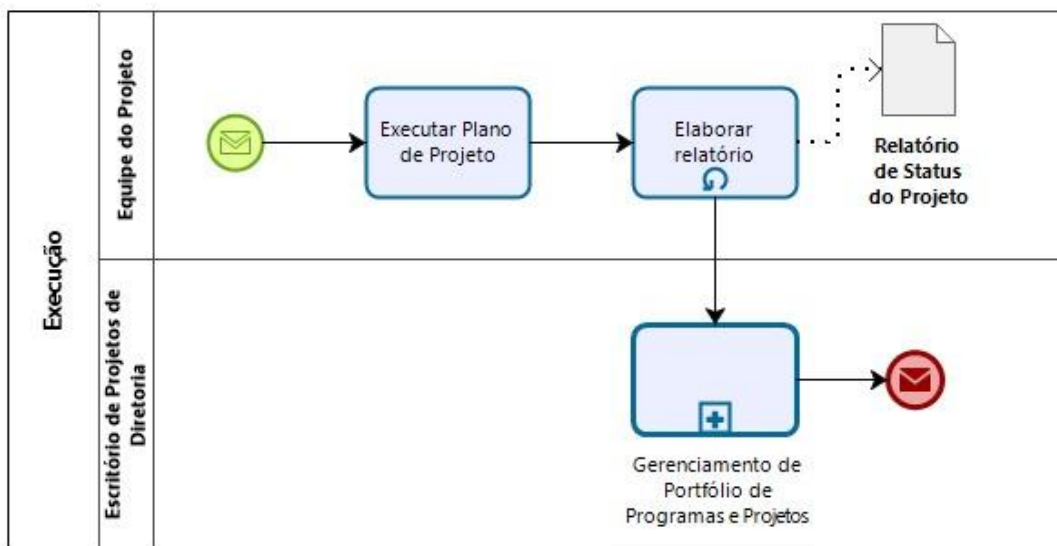


Figura 9 - Grupos de processos de execução, monitoramento e controle dos projetos

4.1. EXECUTAR O PACOTE DE TRABALHO

Executar o pacote de trabalho (e, conseqüentemente, o projeto) significa realizar o trabalho descrito no plano de gerenciamento do projeto.

I - Informações necessárias

Para execução do projeto é necessário que o Plano de Projeto esteja concluído e que o orçamento para sua realização esteja aprovado.

II - Como fazer

A execução do projeto será realizada pela área técnica responsável. Observa-se que a Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, não possui papel ativo nesse momento do projeto, atuando, muito mais, na orientação, no controle e no monitoramento.

Projetos que possuem interfaces com os demais órgãos que integram o Sistema Único de Segurança Pública serão, em regra, executados por essas organizações, em conjunto ou individualmente.

Quando o cliente do projeto for um setor do Ministério da Justiça e Segurança Pública, a forma de atuação será a mesma daquela descrita acima, ou seja, não haverá execução do projeto pela Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente. Sua atribuição será a de orientar, controlar e monitorar o que está sendo realizado.

Destaca-se que a execução do projeto envolve, ainda, a garantia da qualidade planejada, a contratação dos fornecedores e o gerenciamento da equipe.

III – Resultados

O resultado desta etapa será o pacote de trabalho realizado.

4.2. COLETAR E DISTRIBUIR INFORMAÇÕES DE PROGRESSO (RELATÓRIO DE STATUS) E ATUALIZAR DOCUMENTOS DO PROJETO

Essa fase consiste, primeiramente, na coleta, pela equipe de gerenciamento do projeto, das informações sobre o progresso do trabalho. Em seguida, na divulgação oportuna das informações relevantes para as partes interessadas e na atualização dos documentos do projeto. É importante destacar que as informações sejam distribuídas aos interessados no prazo e na profundidade desejada, conforme estabelecido no plano de comunicações

I - Informações necessárias

Plano do Projeto concluído é o insumo para a etapa.

II - Como fazer

A coleta das informações será realizada por meio das reuniões periódicas de *status report*¹¹, conforme estabelecido no plano de comunicação.

O acompanhamento do projeto será feito para cada atividade elencada no cronograma do Plano do Projeto e as informações mínimas a serem coletadas são:

- a. Data real do início da atividade;
- b. Previsão de conclusão da atividade;
- c. Data real de término da atividade;
- d. Descrição do motivo do atraso, caso haja algum;
- e. Ações corretivas e preventivas necessárias de execução;
- f. Necessidades de mudança;
- g. Cota necessária para descentralização do recurso (essa informação deverá ser coletada conforme prazo estipulado previamente);

O acompanhamento do projeto será realizado pela Gerência/Escritório de Projetos, ou área equivalente, com a utilização do *software Microsoft Project* e as informações textuais deverão ser digitadas no campo de anotações da respectiva tarefa.

Após a realização da reunião de status, os documentos do projeto deverão ser atualizados e disponibilizados na rede de informações da Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente.

A distribuição das informações deve cumprir o estabelecido no Plano de Comunicação. Em regra, ela se dará por meio do relatório de *status* MODELO SEI! 13427751, bem como por meio das reuniões realizadas com os diversos setores que compõem a Senasp.

Ademais, outras informações necessárias poderão ser solicitadas pelas partes interessadas aos analistas responsáveis pelo projeto a qualquer tempo, cabendo a estes analisar e responder a demanda.

¹¹ Espécie de relatório utilizado para atualização periódica sobre a situação do projeto.

III – Resultados

Reuniões de *status* realizadas, cronogramas e demais documentos do projeto atualizados, relatório do projeto preenchido e atas de reuniões são produtos da etapa.

4.3. MONITORAR E TRATAR DESVIOS

Consiste na análise dos dados coletados para a identificação de desvios e proposição de soluções alternativas para sua correção.

I - Informações necessárias

Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado, relatório do projeto e demais informações disponíveis sobre o projeto.

II - Como fazer

De posse dos dados coletados, deve-se analisar o progresso do projeto, primariamente, por meio da comparação entre o estado atual dos produtos do trabalho (planos, desenhos, esquemas, especificações, instalações, entre outros) e os atributos das tarefas (como custo, esforço e cronogramas) com os itens do Plano do Projeto.

Caso existam desvios, deve-se elaborar planos de ação para tratá-los. O plano de ação, também conhecido como 5W2H, é uma ferramenta gerencial que busca o fácil entendimento da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. O 5W2H é formado pela representação das palavras inglesas *Who* (quem), *What* (o que), *Why* (como), *When* (quanto), *Where* (onde), *How* (como) e *How much* (quanto custa). Na tabela 4 é apresentado o modelo Plano de Ação 5W2H.

PLANO DE AÇÃO							
Nome do Projeto:						Atualizado em:	
Identificação do Problema						Acompanhamento da Solução	
Ação do Projeto	Problema	Descrição	Ação a ser tomada	Responsável	Prazo	Farol	Atualização
Ação do Projeto, ou especificar caso afete o projeto de maneira global	Evidenciar o problema (ex.: atraso em obra "X", assinatura do convênio "Y")	Causas, possíveis efeitos, histórico, ações já realizadas etc.	Descrição da ação a ser tomada	Responsável pela ação a ser tomada	Prazo para realização da ação	Farol	Descrever o que foi feito, como, e os resultados obtidos
						?	
						!	

Tabela 4 - Exemplo de Plano de Ação

Após a elaboração da ação necessária para que os rumos do projeto retornem ao planejado, é necessário executar a intervenção e monitorar se o efeito desejado foi alcançado.

III – Resultados

Plano de Ação preenchido é o resultado da etapa.

4.4. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA NO PROJETO

Mudanças nos projetos podem ocorrer por vários motivos, que não necessariamente implicam em consequências negativas. O importante é gerenciar esse processo, pois o excesso ou até mesmo uma única mudança, não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto.

I - Informações necessárias

Formulário de Solicitação de Mudança e Plano do Projeto com a alteração já consolidada, indicando, inclusive a versão à qual se refere.

II - Como fazer

A equipe do projeto registrará a referida modificação no campo específico do Plano do Projeto e o encaminhará para análise da Gerência/Escritório de Projetos ou área equivalente.

A depender da mudança, pode ser necessária a aprovação do Senasp, do Diretor da área ou, ainda, do Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública, conforme especificidade e complexidade técnica do projeto.

III – Resultados

a. Documento do Plano de Projeto alterado.

4.5. PROCEDER COM O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS CONFORME O PLANO DO PROJETO ELABORADO NO PLANEJAMENTO

Essa etapa consiste na realização da revisão de todas as solicitações, aprovações e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e Plano do Projeto.

É fundamental que o controle integrado de mudanças seja devidamente seguido para a preservação das boas relações profissionais entre as partes interessadas no projeto e os membros da equipe, bem como para o sucesso do projeto.

I - Informações necessárias

Plano de Projeto e relatórios de *status*.

II - Como fazer

Para a realização da etapa basta seguir o plano de mudanças dos diversos planos que compõem o Plano do Projeto.

III – Resultados

Mudanças autorizadas ou rejeitadas, atualizações no Plano do Projeto e ações corretivas são produtos da etapa.

5. ENCERRAMENTO DO PROJETO (Fase 5)

O grupo de processos de encerramento consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Em outras palavras, o encerramento do projeto consiste na conclusão dos trabalhos previstos na etapa de planejamento do projeto. É marcado, em geral, pela entrega ou disponibilização para uso do produto do projeto.

5.1. VERIFICAR SE O TRABALHO FOI CONCLUÍDO, AUDITÁ-LO, ENCERRAR OS CONTRATOS E ENCERRAR O PROJETO COM O REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

Esta etapa tem a função de verificar se todos os pacotes de trabalho foram executados e se todas as entregas foram efetuadas. Além disso, visa a obtenção formal do aceite da entrega pelas partes envolvidas.

E, antes de se concluir o projeto, é importante que todos os contratos criados durante os trabalhos sejam liquidados, com exceção dos contratos que se referem a serviços posteriores ao projeto, tais como serviços de garantia e manutenção. Visando o amadurecimento constante da organização, no que tange ao Gerenciamento de Projetos, faz-se necessário o registro das lições aprendidas, cujo conceito se refere à aprendizagem obtida no processo de realização do projeto.

Cabe acrescentar que o registro e a análise das lições aprendidas são fundamentais para que a organização melhore, continuamente, seus processos de gerenciamento de projetos.

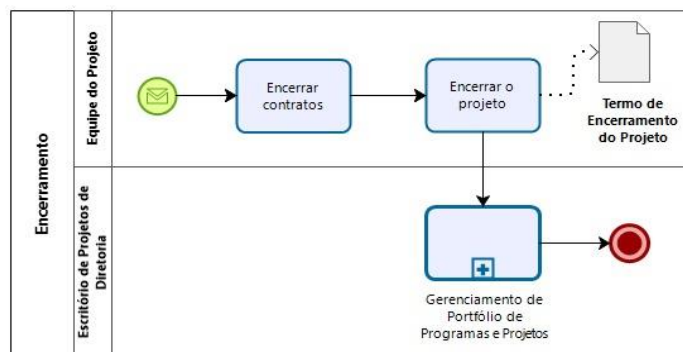


Figura 10 - Grupo de encerramento dos projetos

I - Informações necessárias

Plano do Projeto, entregas, relatórios de *status*, contratos encerrados, documentos do projeto e registros feitos ao longo da execução do projeto.

II - Como fazer

A primeira tarefa a ser realizada é verificar se o trabalho foi concluído de acordo com o planejamento realizado. Para tanto, é preciso realizar inspeções para certificar-se que os *deliverables* (entregáveis) foram completados de maneira satisfatória.

Quanto aos contratos, inicialmente, deve-se analisar o contrato e verificar se todos os produtos e serviços contratados foram entregues de forma satisfatória, conforme disposto no instrumento. Em seguida, é necessário verificar se há alguma pendência financeira em relação ao contrato para liquidá-la. Por fim, deve-se finalizar, de maneira formal, o término da prestação do serviço ou da entrega do equipamento, conforme instruções da área de materiais e patrimônio.

Em seguida, deverá ser preenchido o Termo de Encerramento do Projeto - MODELO SEI! 13426542 - para submissão à aprovação do Secretário Nacional de Segurança Pública ou outro que seja por ele delegado. O aceite necessário nesta etapa é o da Diretoria ou Coordenação responsável pelo projeto.

Nesse mesmo documento serão registradas as lições aprendidas, que poderão ser obtidas através de reunião com a equipe de trabalho do projeto para discussão dos erros e acertos.

O Termo de Encerramento embasará a decisão das instâncias superiores quanto ao término ou não do projeto. Uma vez assinado, o documento deverá ser arquivado para efeitos de futura comprovação do aceite do projeto.

III – Resultados

Contratos encerrados e Termo de Encerramento do Projeto preenchido com o registro das lições aprendidas.

MODELOS DE ARTEFATOS



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

RELAÇÃO DE ARTEFATOS NO SEI

Nesta seção serão apresentados os principais artefatos relacionados à Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos institucionais da Secretaria Nacional de Segurança Pública, que complementa a Metodologia de Gestão de Projetos do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MGP-MJSP, como forma de facilitar o preenchimento de documentos e a instrução do processo.

É importante destacar que estes artefatos não se esgotam em si mesmos e podem ser alterados conforme necessidade de ajustes da metodologia ou outras necessidades mais específicas, sem que haja carência de mudança imediata no presente caderno.

ARTEFATO	NÚMERO SEI
Minuta de Portaria Instituição do Projeto e Nomeação da Equipe	12958773
Proposta de Abertura do Projeto	13910385
Nota Técnica de Análise de Conformidade	13861037
Termo de Abertura do Projeto	13510601
Modelo de Plano do Projeto	13427602
Relatório de Status do Projeto	13427751
Termo de Encerramento do Projeto	13426542

1. MINUTA DE PORTARIA INSTITUIÇÃO DO PROJETO E NOMEAÇÃO DA EQUIPE

MINUTA DE PORTARIA Nº XX, DE XXXXXXXX DE XXXX

Institui o Projeto (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx), no âmbito da Segurança Pública (ou no âmbito do MJSP), que designa as unidades responsáveis, nomeia a Equipe do Projeto e dá outras providências.

O SECRETÁRIO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo art. 13, do Anexo I, do Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, que aprovou o Regimento Interno do Ministério da Justiça e Segurança Pública, e em consonância com o estabelecidas no Art. 5º da Lei 13.675, de 11 de junho de 2018, o qual estabeleceu as diretrizes da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, resolve:

Art. 1º. Criar o Projeto (xxxxxxxxxxxxxxxxxx), no âmbito da Segurança Pública (ou no âmbito da MJSP), cujo objetivo é (xxxxxxxxxxxxxxxxxx).

Art. 2º. Designar como área demandante do projeto o (a) (nome completo e função), e como patrocinador (a) o (a) (nome completo e função).

Art. 3º. Designar o (a) (nome completo e função), como Coordenador do Projeto.

Art. 4º. Designar o (a) (nome completo e função), como Gerente do Projeto.

Art. 5º. Designar o (a) (nome completo e função), como Gerente-Adjunto do Projeto.

Art. 6º. Nomear os integrantes técnicos abaixo como Equipe do Projeto:

I – Nome completo - Função - Lotação;

II – Nome completo - Função - Lotação;

III – Nome completo - Função - Lotação;

Art. 7º. A Equipe do Projeto deverá instruir o processo com os seguintes artefatos, separadamente, além de outros considerados necessários:

I – Minuta do Termo de Abertura de Projeto – TAP;

II – Plano de Projeto – PP;

III – Termo de Encerramento do Projeto – TEP.

Art. 8º. Compete ao (à) Gerente do Projeto, além de outras atividades necessárias:

I - Coordenar a equipe técnica e as atividades do Projeto;

II - Gerenciar os recursos disponibilizados para estruturação e realização do projeto;

III - Movimentar o processo e juntar documentos e instrumentos produzidos;

IV - Requerer a convocação de servidores para auxiliarem nos trabalhos;

V - Fazer avaliação preliminar dos riscos e seus monitoramentos;

- VI - Providenciar a elaboração de todos os artefatos e documentos necessários para operacionalizar a implementação do projeto;
- VII - Convocar e realizar reuniões de acompanhamento conforme previamente programado;
- VIII - Submeter as entregas definidas nesta portaria à validação do demandante, patrocinador e coordenador;
- IX - Reportar o andamento dos trabalhos e encaminhar os relatórios periódicos ao coordenador;
- X - Exercer as demais funções definidas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Senasp/MJSP.

Art. 9º. Compete ao (à) Gerente-Adjunto, além de outras atividades necessárias:

- I - Substituir e representar o (a) Gerente em sua ausência, impedimento e/ou quando designado (a);
- II - Assessorar o (a) Gerente na realização de todas as atividades do projeto, conforme cronograma;
- III - Auxiliar na movimentação do processo e na juntada de documentos e instrumentos produzidos;
- IV - Reportar o andamento dos trabalhos ao (à) Gerente do Projeto;
- V - Propor, apresentar e definir alterações e revisões necessárias do Projeto.
- VI - Exercer as demais funções definidas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Senasp/MJSP.

Art. 10. Compete à Equipe do Projeto:

- I - Realizar as ações e entregas definidas pelo (a) Gerente do Projeto;
- II - Apoiar a execução de todas as fases de construção do Projeto;
- III - Propor, apresentar alterações e revisões necessárias do Projeto.
- IV - Exercer as demais funções definidas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Senasp/MJSP.

Art. 11. A Equipe do Projeto terá (XX) dias para apresentação do Plano de Gerenciamento do Projeto à autoridade competente, contendo os artefatos I e II, do Art. 7º desta Portaria, além de outros considerados necessários e descritos no modelo de Plano de Gerenciamento de Projeto, para aprovação e consequente iniciação da execução do projeto.

Parágrafo único. A prorrogação do prazo elencado no caput poderá ocorrer, justificadamente, por mais (XX) dias.

Art. 12. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

NOME DO SENASP
Secretário Nacional de Segurança Pública

2. PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO

1. INFORMAÇÕES GERAIS	
Título do projeto (Sugere-se que o nome do projeto seja sucinto e que contenha a ideia do mesmo)	
Área requisitante (Identificar a Coordenação)	
Identificação do requisitante (Nome e função)	
Identificação do ponto focal (Nome e função)	
Contatos (E-mail / telefone)	
Prazo previsto para projeto (Descrever o tempo previsto para execução do projeto)	

2. NATUREZA DO PROJETO
() Novo projeto () Alteração de projeto: _____
2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO Indicar alinhamento da proposta com o planejamento institucional do órgão (PNSPDS, PNSP, Plano Estratégico MJSP, Carteira de Políticas Públicas MJSP, entre outros).
2.2. OBJETO E ESCOPO PRELIMINAR Descrever o que será ou não realizado no projeto, definindo os produtos e serviços que serão entregues.
2.3. JUSTIFICATIVA (PROBLEMA/OPORTUNIDADE) Descrever, de forma clara, a justificativa contendo um breve histórico e as motivações da solicitação.

2.4. ESTIMATIVA DE CUSTO

Descrever custo estimado para atendimento da solicitação, indicando, se possível, a fonte de recursos.

2.5. RESULTADOS ESPERADOS

Indicar quais os resultados esperados com a implementação do projeto.

2.6. IDENTIFICAÇÃO PRELIMINAR DOS RISCOS

Descrever os riscos para execução do projeto. Um risco é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

☐ Falta de recursos orçamentários

☐ Falta de recursos humanos

☐ Atraso no cronograma

Outros:

3. PRIORIDADE

☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa

Justificativa:

Qual a expectativa de atendimento?

3.1. IMPACTO (Caso a solicitação não seja atendida, qual impacto causado à área do solicitante?)

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

Inviabiliza a implantação?

☐ Sim ☐ Não

4. CONCLUSÃO

Diante do exposto, remeto a proposta à área competente para avaliação e posterior autorização de autoridade superior.

3. NOTA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONFORMIDADE

NOTA TÉCNICA

Objeto: Análise de conformidade de proposta de projeto

Referência: Proposta de Abertura de Projeto (SEI! Nº XXXX)

1. INTRODUÇÃO

(Fazer um breve resumo do que trata a proposta)

2. ANÁLISE

- a. Alinha-se aos objetivos do PNSPDS ou Susp?
- b. Alinha-se a algum programa ou projeto em andamento?
- c. Já está contemplada através de convênios, contratos de repasse ou Termo de Execução Descentralizada?
- d. Os resultados esperados são compatíveis?
- e. É executável e mensurável?
- f. Tem orçamento previsto? Qual a fonte?
- g. Possui minuta de Portaria de criação do Projeto e nomeação da equipe?

3. CONCLUSÃO

3.1. A partir da análise realizada, esta Equipe entende que cumpre os requisitos para início do projeto ou necessita adequações:

- a. ...
- b. ...
- c. ...

3.2. Isto posto, encaminhe-se _____ para conhecimento e providências.

Assinatura do Analista Técnico

Assinatura do Gerente de Projetos ou área equivalente

4. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO - TAP

1. INFORMAÇÕES INICIAIS	
TÍTULO DO PROJETO:	
PROGRAMA:	
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:	
ÁREA DEMANDANTE:	
ÁREA EXECUTORA:	
PATROCINADOR:	
GERENTE DO PROJETO:	
GERENTE-ADJUNTO:	
ORÇAMENTO PREVISTO	
PRAZO PREVISTO PARA PROJETO:	

2. INFORMAÇÕES TÉCNICAS	
JUSTIFICATIVA DO PROJETO:	
OBJETIVO DO PROJETO:	

3. RESUMO DO PROJETO	
ESCOPO:	
NÃO ESCOPO:	
PREMISSAS:	
RESTRIÇÕES:	

4. PARTES INTERESSADAS				
NOME/CARGO	POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	TELEFONE	E-MAIL	NÍVEL DE INFLUÊNCIA

5. OBJETIVO

6. RESULTADOS ESPERADOS

7. RISCOS IDENTIFICADOS				
RISCO	ESTRATÉGIA DE RESPOSTA	RESPONSÁVEL	TELEFONE	E-MAIL

8. CRONOGRAMA PRELIMINAR		
MARCO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO

9. ORÇAMENTO PRELIMINAR		
RECURSOS HUMANOS E/OU MATERIAIS	VALOR	MARCO

Fica aprovado o presente Termo de Abertura de Projeto.

Brasília/DF, xx de xxxxxxxx de xxxx.

Nome do Diretor
Função
Secretaria Nacional de Segurança Pública

5. PLANO DO PROJETO

5.1. IDENTIFICAÇÃO

<Esta seção deve prover elementos que identifiquem o projeto>

Nome	<Preencher com o nome do projeto>
Órgão	<Informe o nome do órgão que seja o responsável pelo projeto>
Departamento	<Informe o nome do departamento que seja o responsável pelo projeto>
Responsável	<Informe o nome da pessoa que seja o responsável pelo projeto>

5.2. VISÃO GERAL DO PROJETO

5.2.1. Definições, Acrônimos e Abreviações

<Esta subseção fornece a definição dos termos, acrônimos e abreviações requeridas para a interpretação correta do documento.>

5.2.2. Objetivo

<Esta subseção deve prover uma descrição sucinta do projeto de tal forma que os envolvidos, sobretudo a equipe técnica, possam entender o que é o projeto a ser desenvolvido.>

5.2.3. Justificativa

<Esta subseção deve prover a justificativa do projeto, utilizada para o convencimento do patrocinador, das razões pelas quais o projeto deve ser realizado e sua relevância para solucionar o problema.>

5.2.4. Resultados Esperados

<Esta subseção deve apresentar os resultados e impactos esperados do projeto, sendo que estes resultados devem estar alinhados com o objetivo do projeto. Defina os resultados esperados como consequências ou reflexos da execução das ações e dos produtos gerados.>

5.2.5. Abrangência

<Esta subseção deve prover a abrangência do projeto, expressa por um conjunto de características que definem o tamanho ou a amplitude em termos de público-alvo, pessoas envolvidas na sua execução e a extensão da área de atuação do projeto.>

5.3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.3.1. Premissas

<Esta subseção deve prover as premissas adotadas no projeto. Premissas são suposições dadas como certas sobre o ambiente externo ao projeto. É algo que se assume como verdadeiro no início do projeto, uma vez que não há informações suficientes ou a certeza de que determinado fato ou condição importante para o projeto acontecerá. Em geral, as premissas oferecem um grau de risco caso não sejam atendidas e influenciam todos os aspectos do planejamento de um projeto. Portanto, devem ser constantemente revisadas e atualizadas durante a fase de planejamento.

Exemplo 1 - Disponibilidade de recursos críticos ao projeto.

Exemplo 2 - Será dada continuidade à atual política de governo.>

5.3.2. Restrições

<Esta subseção deve prover as restrições impostas ao projeto. Restrições são limitações impostas internamente ou externamente ao trabalho executado pela equipe técnica do projeto. São os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada.

Exemplo - Somente poderão participar da equipe técnica do projeto os servidores de carreira.>

5.3.3. Escopo

<Esta subseção deve prover uma descrição do escopo do projeto, com o que o projeto está associado e outros temas adicionais que são influenciados ou tratados por este documento.>

5.3.4. Critérios de Aceitação

<Esta subseção deve prover uma descrição dos critérios de aceitação. Esses critérios determinam as circunstâncias específicas sob as quais será aceito o resultado final do projeto.>

5.3.5. Não Escopo

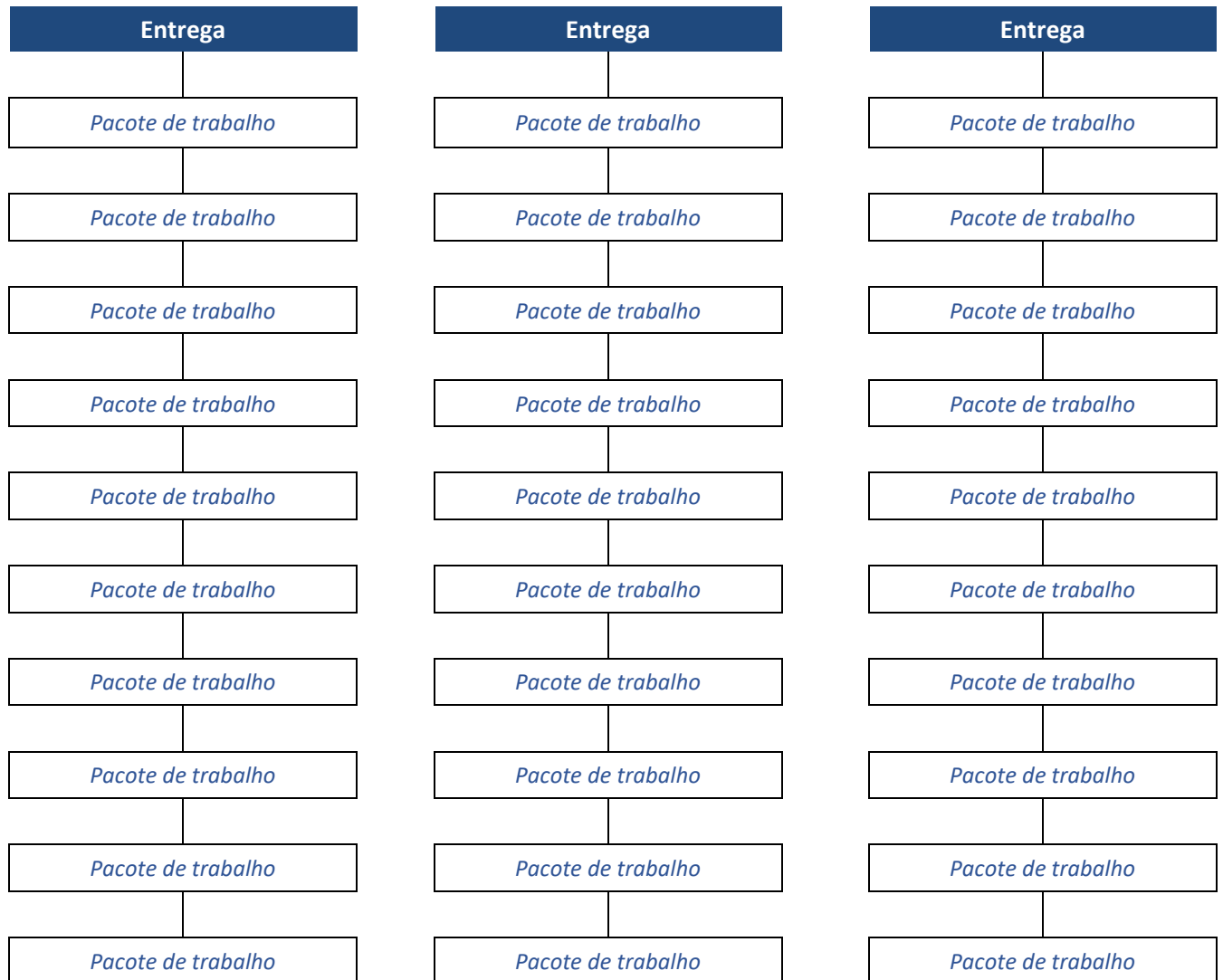
<Esta subseção deve prover todos os produtos ou serviços que não fazem parte da entrega. Qualquer trabalho que não esteja contido na EAP (Estrutura Analítica do Projeto) está fora do escopo.>

5.3.6. EAP

<Esta subseção deve conter a EAP do projeto. Segundo o PMBOK 6ª edição, a EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas.>

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

Inserir nome do projeto



5.4. GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.4.1. Cronograma de Execução

<O cronograma contém todas as atividades do projeto e é construído pela técnica de decomposição da EAP. Decompõe-se cada entrega da EAP em atividades sumárias que são decompostas em atividades, até obter-se o nível de detalhe desejado.>

Número	Atividade	Duração	Início	Término	Predecessoras
<xx>	<nome da atividade>	<em dias>	<dd/mm/aa>	<dd/mm/aa>	<Nº da atividade que deve acontecer>

5.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

5.5.1. Plano de Qualidade

< Esta subseção deve prover o processo de gerenciamento da qualidade e os requisitos de qualidade das entregas do projeto.>

Entrega	Critérios de qualidade
<informar o pacote>	<descrever o critério de qualidade utilizado>

5.6. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

5.6.1. Processo de Comunicação

<Esta subseção deve prover a forma como as informações sobre a execução do projeto chegarão aos envolvidos. Descrever os eventos (apresentações e reuniões) previstos e os documentos (relatórios, avisos etc.) que serão comunicados>

5.6.2. Eventos

Evento 1	
Descrição	<descrição do evento>
Remetente	<responsável pelo evento>

Destinatário (s)	<pessoas a serem comunicadas>
Periodicidade	<o tempo em que deverá ser realizada a comunicação>
Forma de Comunicação	<qual o meio utilizado>

Evento 2	
Descrição	<descrição do evento>
Remetente	<responsável pelo evento>
Destinatário (s)	<pessoas a serem comunicadas>
Periodicidade	<o tempo em que deverá ser realizada a comunicação>
Forma de Comunicação	<qual o meio utilizado>

5.7. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

5.7.1. Equipe Técnica

<Esta subseção deve identificar os nomes dos profissionais, a função/papel de cada um no projeto, além de seus contatos (e-mails e telefones).>

Nome	Papel no projeto	Telefone	Celular	Email

5.7.2. Partes Interessadas

<Esta subseção deve prover os órgãos de governo, as entidades e as demais organizações que deverão participar do projeto na qualidade de parceiras. Devem ser registrados o nome da organização parceira e a informação resumida da função que vai desempenhar no projeto.>

Nome da Organização	Função no Projeto

5.7.3. Matriz de Responsabilidade

<Esta subseção deve prover a Matriz de Responsabilidade, que tem por finalidade definir as principais atividades do escopo. O objetivo é garantir que cada pacote de trabalho tenha um responsável claro e que todos os membros da equipe entendam seus papéis e responsabilidades.>

Nome	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																

R - Responsável P – Participa A – Aprova C – É comunicado I – Informa

5.8. PLANO DE CUSTOS

5.8.1. Orçamento do Projeto

<Esta subseção deve prover os custos do projeto. Os custos das atividades do cronograma são estimados para todos os recursos lançados no projeto: mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e instalações, além de categorias especiais como uma provisão para inflação ou um custo de contingência.>

Tipo de despesa	Descrição da despesa	Valor
Total Geral		

5.9. PLANO DE AQUISIÇÕES

<Esta subseção deve prover o planejamento das aquisições, documentando as decisões de compra do projeto, especificando a abordagem e identificando potenciais fornecedores. Identifica também as necessidades do projeto que podem, ou devem, ser mais bem atendidas com a aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto, em comparação com as necessidades do projeto, que devem ser efetuadas pela equipe técnica do projeto. >

Produto ou serviço a ser adquirido	Unidade de medida	Quantidade	Custo unitário	Valor
Total Geral				

5.10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

5.10.1. Plano de Riscos

<Esta subseção deve prover os riscos que podem impactar o projeto. Deve-se descrever no Plano de Riscos o conjunto de ações a serem desenvolvidas para impedir ou diminuir os efeitos e impactos de um risco, definindo o responsável por cada ação.>

Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Prioridade Prob. x Impacto	Descrição da ação	Responsável

		Matriz de Probabilidade x Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade		1	2	3
Alta	3	3	6	9
Média	2	2	4	6
Baixa	1	1	2	3

		Prioridade = Probabilidade x Impacto		
		Total	%	Intervalo
Muito alta	9	9	25	> 75%
Alta	6	12	33	> 42% e <= 75%
Média	3, 4	10	28	>= 15% e <= 42%
Baixa	2	4	11	>= 4% e < 15%
Muito baixa	1	1	3	< 4%

5.11. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

<Esta subseção deve prover elementos para solicitar mudança no projeto. Uma solicitação de mudança em um projeto deve possuir um conteúdo mínimo que permita a avaliação de sua necessidade, justificativa para sua execução, impactos e benefícios para o projeto. >

IDENTIFICAÇÃO		
Nome do Projeto		Data da Solicitação
Objeto da Mudança	Nome do artefato a ser modificado.	

DESCRIÇÃO DA MUDANÇA		
Como ERA	Justificativa	Como FICOU
Transcrever, <i>ipsis litteris</i> , somente os itens que forem objeto de alteração.	Apresentar de forma sucinta a motivação de cada alteração.	Descrever a versão já atualizada.

HÁ PREVISÃO DE IMPACTOS NO PROJETO?				
Descrição do Item	Quanto ao Cronograma	Quanto ao Custo	Quanto ao Risco	Quanto a outros impactos possíveis
Transcrever todos os itens na mesma ordem apresentada no campo 2, já na versão atualizada.				

VERSÃO CONSOLIDADA DO ARTEFATO
Anexar o respectivo artefato já consolidado, indicando, expressa e nominalmente, a qual versão se refere.

6. RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO

Gerência/Escritório de Projetos (ou área equivalente)				
Relatório de status				
Identificação do Projeto				
Nome do Projeto:				
Descrição do Projeto:				
Analista de Projeto:				
Versão do <i>Status Report</i> :				
Data do Início do Projeto:		Elaborado por:		Em:
Período do <i>Status Report</i> :		Aprovado por:		Em:
Dados do projeto				
Objetivo do projeto:				
Justificativa do projeto:				
Contatos importantes				

Principais etapas/marcos do projeto

Aqui deverá constar a EAP

Indicadores de status

Acompanhamento do Escopo do Projeto

Etapa/Marcos	Prazo			Farol	Situação
	Término planejado/linha de base do tempo	Tendência de término/conclusão	% de execução		

Acompanhamento dos custos do projeto

Desembolso realizado (valor liquidado)

R\$ 1,00

R\$ 0,90

R\$ 0,80

R\$ 0,70

R\$ 0,60

R\$ 0,50

R\$ 0,40

R\$ 0,30

R\$ 0,20

R\$ 0,10

R\$ -

Jan

Fev

Mar

Abr

Mai

Jun

Jul

Ago

Set

Out

Nov

Dez

2010

Desembolso realizado (valor liquidado)

7. TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Termo de Encerramento do Projeto

Projeto	
----------------	--

DECLARAÇÃO DE ENCERRAMENTO

Declaração	Pelo presente termo, consideramos aceito e concluído o projeto.
Ressalvas Informações sobre eventuais pendências no encerramento	
Considerações finais Outras informações relevantes	

LIÇÕES APRENDIDAS

Resultados obtidos Principais entregas (produtos, serviços), dados estatísticos, benefícios e impactos para a sociedade	
Pontos fortes Aspectos positivos identificados durante a execução do projeto que contribuíram para a conclusão das suas entregas e para o alcance de seus resultados	
Pontos fracos e dificuldades enfrentadas Aspectos negativos e eventuais intercorrências enfrentadas ao longo do projeto	

Responsável	Data

8. BASE LEGAL E REFERÊNCIAS

Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise *ex ante*. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília: Ipea, 2018. v. 1 (192 p.): il., gráfs., mapa color. Acesso em: 25 de novembro de 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8285/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas_guia%20pr%C3%A1tico%20de%20an%C3%A1lise%20ex%20ante.pdf>

BRASIL. **Lei de Licitações.** Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em: 26 de novembro de 2020.

BRASIL. Lei Nº 10.520, de 17 de junho de 2002 - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm> Acesso em: 26 de novembro de 2020.

BRASIL. Instrução Normativa Nº 73, de 5 de agosto de 2020. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-73-de-5-de-agosto-de-2020-270711836>> Acesso em: 26 de novembro de 2020.

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SEITI. Disponível em: <http://www.seplan.mt.gov.br/documents/363424/3720595/Anexo+II+GP-SEITI+-+Plano+de+Projeto_vf.pdf/c5cbec68-bbaf-4dad-ae15-caf87882bb1f> Acesso em: 24 de novembro de 2020.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos.** 2020. Acesso: 27 de novembro de 2020. Disponível em: <<https://justicagovbr.sharepoint.com/sites/PlanejamentoEstrategico/SitePages/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos.aspx>>

Plano de Gerenciamento do Projeto. Disponível em: Acesso em: 24 de novembro de 2020 - <<https://escritoriodeprojetos.com.br/plano-de-gerenciamento-do-projeto>>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)** – Sixth Edition. Pennsylvania: PMI, 2017.

APÊNDICE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

1. IDENTIFICAÇÃO

Nº SEI	Nome do Projeto	Unidade Demandante	Unidades Envolvidas
08020.007411/2020-51	AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA DPSP – METODOLOGIA DARCI PRADO	DPSP-SENASP	GP-DPSP CGPP-DPSP CGPS-DPSP CGISP-DPSP CGPI-DPSP

RELATÓRIO Nº 01/2020 – GRUPO DE TRABALHO PARA DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA DPSP/SENASP (SEI! 12852212)

Ementa: Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na DPSP/SENASP

Anexo: Recomendações para o preenchimento e questionário MMGP.

2. APRESENTAÇÃO

O presente documento tem por finalidade apresentar Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos da Diretoria de Políticas de Segurança Pública da Secretaria Nacional de Segurança Pública – DPSP/Senasp. Tal iniciativa, conduzida pelo Grupo de Trabalho (GT) - instituído, no âmbito dessa DPSP/Senasp, com o objetivo de apresentar proposta de Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), com vistas a complementar a Metodologia de Gestão de Projetos do MJSP, conforme Portaria da SENASP Nº 174, DE 25 de setembro de 2020 - tem como escopo, identificar o estágio de desenvolvimento desta temática na instituição, analisando-se quais das práticas, recomendações e normas, nacionais e internacionais, são adotadas.

Neste sentido, a equipe elegeu, como referencial, o modelo proposto pelo Professor Darci Prado, de avaliação de maturidade Prado-MMGP, como instrumento de avaliação. Neste relatório serão descritos o método utilizado e os resultados obtidos.

3. MOTIVAÇÃO

A Avaliação de Maturidade, ora em relato, constitui parte do esforço para institucionalização do Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Políticas de Segurança Pública da Secretaria Nacional de Segurança Pública – DPSP/Senasp. A realização deste diagnóstico possibilita à Instituição, a partir da análise dos dados, propor um plano de desenvolvimento e consolidação da temática para a atividade em realce e aferir, periodicamente, os resultados das intervenções adotadas.

4. CONSIDERAÇÕES

4.1. CONTEXTO

Iniciados os trabalhos do GT para desenvolvimento da metodologia de projetos na DPSP/SENASP e considerando a metodologia já existente no MJSP, verificou-se a necessidade de se avaliar a Maturidade em Gerenciamento de Projetos da instituição.

Destaca-se que esta é a primeira avaliação realizada, já que o setor responsável pelo gerenciamento de projetos é relativamente novo, tendo sido instalado no início do ano de 2019.

4.1.1. A Secretaria Nacional de Segurança Pública

A Secretaria Nacional de Segurança Pública — Senasp, órgão específico singular, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública, a que se refere o art. 2º, inciso II, alínea d, do Anexo I ao Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, tem como uma de suas finalidades: assessorar o Ministro de Estado na definição, na implementação e no acompanhamento do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), de políticas, estratégia, planos, **programas e projetos** de segurança pública e defesa social.

4.1.2. A Diretoria de Políticas de Segurança Pública

A Diretoria de Políticas de Segurança Pública, órgão integrante da Senasp, é uma unidade finalística que possui como uma de suas competências: articular, propor, formular, implementar e avaliar políticas, **programas e projetos** de segurança pública, prevenção social e controle da violência e criminalidade.

A DPSP/Senasp se decompõe em Coordenações-Gerais, quais sejam:

1. Gerência de Projetos – GP;
2. Coordenação-Geral de Políticas para a Sociedade – CGPS;
3. Coordenação-Geral de Políticas para os Profissionais de Segurança Pública - CGPP;
4. Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública - CGISP;

5. Coordenação-Geral de Pesquisa e Inovação - CGPI;

Por sua vez, cada Coordenação-Geral se decompõe em Coordenações Temáticas.

5. MÉTODO E INSTRUMENTO

Para a presente avaliação, empregou-se o questionário de Avaliação de Maturidade Setorial, concebido pelo Professor Darci Prado – Modelo de Maturidade Prado – MMGP (ou *Maturity by Project Category Model* - MPCM).

Dentre os motivos que levaram a sua escolha, destacam-se: simplicidade, acessibilidade, confiabilidade e universalidade. O modelo é simples, porque possui um questionário definido com quarenta questões e seus conceitos são facilmente compreendidos; é acessível, pois está disponível nas livrarias por dezenas de reais e disponível, gratuitamente, no endereço eletrônico <http://www.maturityresearch.com/>; é confiável, porque já foi aplicado com assertividade em inúmeras organizações brasileiras, além de também ser utilizado como base para a pesquisa nacional de gerenciamento de projetos; e é universal, por poder ser utilizado para diferentes categorias de projetos, servindo ainda para comparação da maturidade em diferentes organizações. As respostas ao questionário possibilitam identificar o nível de maturidade de cada setor e o percentual de aderência a cada dimensão de maturidade.

O MMGP contempla cinco níveis e sete dimensões, além de abordar Processos, Pessoas, Tecnologias e Estratégias. O método é aderente à terminologia utilizada no PMBOK (PMI). Os níveis caminham do Inicial ao Otimizado, passando por Conhecido, Padronizado e Gerenciado.

As competências ou dimensões avaliadas pelo método são:

- Competência Técnica em Gerenciamento de Projetos;
- Competência Técnica e Contextual;
- Competência Comportamental;
- Metodologia;
- Informatização;
- Estrutura Organizacional; e
- Alinhamento Estratégico.

A figura 1 apresenta uma visão geral do Modelo Prado-MMGP



Fonte: http://www.maturityresearch.com/novosite/imagens/mmgp_v2.gif

O nível **inicial** “... representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. Os projetos do setor são executados isoladamente por meio de iniciativas individuais” (PRADO, 2008, p.31).

Um setor nesse nível apresentará atrasos nos prazos, gastos acima do planejado, mudanças de escopo durante o projeto e insatisfação do cliente.

No nível **conhecido** percebe-se “... um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto de gerenciamento de projetos. Este esforço foi feito com base em diferentes tipos de treinamentos” (PRADO, 2008, p.32). Apresenta como características alinhamento da linguagem comum com tendências mundiais e respeito à cultura gerencial da empresa. Ainda ocorrem atrasos dos prazos, custos que extrapolam o planejamento, mudanças no escopo e insatisfação do cliente.

No terceiro nível, **padronizado**, há implantado “... um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional. Ou seja, se implanta a plataforma para gerenciamento” (PRADO, 2008, p.35). Para se chegar nesse nível são necessários treinamentos no modelo padronizado, experiência na utilização do modelo, estrutura organizacional adequada implementada já há algum tempo, alinhamento com o planejamento estratégico e melhora das competências técnicas e comportamentais. Observa-se aumento no grau de satisfação do cliente e elevação do índice de sucesso. Além disso, os projetos passam a ser mais previsíveis.

No nível **gerenciado**, pratica-se de forma eficiente e eficaz o modelo implementado no nível anterior e avalia-se o quão bem ele está funcionando. Consolida-se o que foi implantado quanto à metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Os benefícios do novo modelo se tornam mais evidentes, o clima de trabalho melhora devido ao aumento do índice de sucesso dos projetos, há diminuição de conflitos entre setores e maior disposição para assumir projetos de alto risco (PRADO, 2008).

No nível **otimizado**, o último do modelo de Darci Prado, a organização alcançou o saber em gerenciamento de projetos. Isso significa que ela faz “... certo as coisas certas no momento certo com o mínimo de ruído e o de stress” (PRADO, 2008, p.39). Todas as iniciativas dos níveis 2, 3 e 4 foram consolidadas. Há alto nível de sucesso, disposição para assumir projetos de alto risco e a empresa passa a ser vista como *benchmark*.

Segundo o método Prado, o cálculo do índice de aderência aos níveis 2, 3 e 4 é obtido pela somatória dos pontos nas dez questões do respectivo nível, as quais são respondidas utilizando uma escala de cinco alternativas, conforme mostra o Quadro 1. Para o nível 5 são utilizadas apenas duas opções, que correspondem às opções “a” e “e” respectivamente.

Quadro 1 – Escala de pontuação do método Prado MMGP

OPÇÕES	CARACTERÍSTICAS	PONTOS
a	Aderência total a uma situação apresentada na opção “a”.	10
b	A situação existe, mas é levemente inferior ao apresentado na opção “a”.	7
c	A situação existe, mas é significativamente inferior ao apresentado na opção “a”.	4
d	Esforços foram iniciados em relação à situação apresentada na opção “a”.	2
e	Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.	0

Fonte: Prado (2010)

A partir do instrumento de coleta e análise de evidências documentais, são calculados os índices de aderências aos níveis, os quais podem ser comparados com os valores médios obtidos com a pesquisa MMGP. As eventuais divergências apontam a necessidade de um maior aprofundamento da análise na questão específica. Os índices obtidos de aderências aos níveis são interpretados utilizando a escala apresentada na Figura 2, conforme proposto no modelo Prado (2010).

Figura 2 – Escala de pontuação do Índice de Aderência aos Níveis (IAN)



Fonte: Prado (2010)

O percentual de aderência a uma determinada dimensão do modelo Prado-MMGP corresponde à relação entre a somatória dos pontos obtidos nas questões correlacionadas a essa dimensão e a pontuação máxima, sendo obtida pela Equação (1).

Aderência à Dimensão	=	$\frac{\Sigma \text{ pontuação obtida}}{\text{Pontuação Máxima}}$	x 100%	Equação (1)
-----------------------------	----------	---	---------------	--------------------

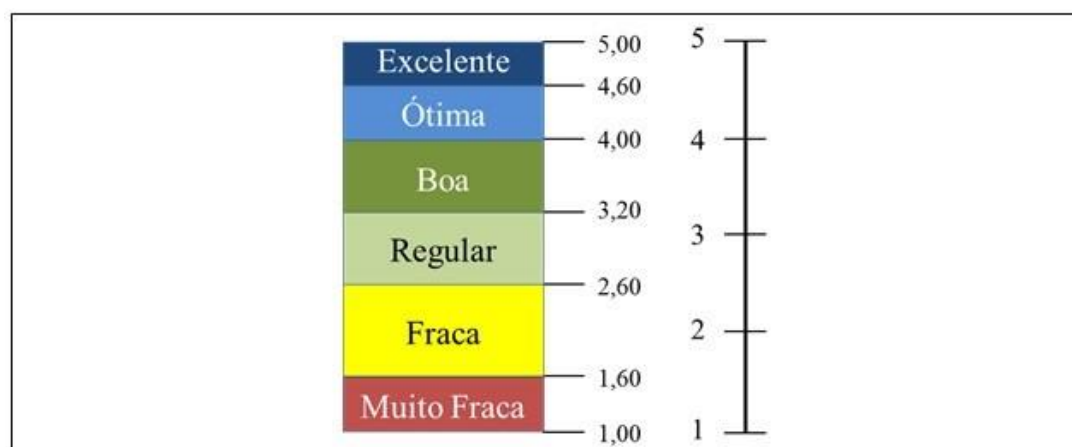
A Avaliação Final de Maturidade (AFM) é determinada pela soma dos pontos obtidos nos diversos níveis e corresponde a uma média entre os percentuais de aderência a esses níveis, calculada pela Equação (2).

$$AFM = \frac{100 + \sum \text{pontuação obtida}}{100} \quad \text{Equação (2)}$$

O cálculo da avaliação final de maturidade (AFM) do departamento é efetuado com base nos resultados de aderências aos níveis, após a análise conjunta da pesquisa MMGP e análise documental dos projetos.

O índice de avaliação final (AFM) indica de forma quantitativa o grau de maturidade em gerenciamento de projetos pelo método Prado MMGP. A interpretação do valor obtido é feita com base na escala de cinco pontos, correspondentes aos cinco níveis do modelo, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Escala de pontuação da Avaliação Final de Maturidade (AFM)



Fonte: Prado (2010)

6. RESULTADOS

Para resposta ao questionário foram selecionados o Diretor e Diretor Adjunto da DPSP, juntamente com os membros da Gerência de Projetos (GP/DPSP), os Coordenadores-Gerais e coordenações técnicas; bem como o gestor responsável pelo Programa Em Frente Brasil e os integrantes do Grupo de Trabalho e que não compõem a GP/DPSP.

No questionário aplicado, a DPSP/Senasp alcançou a pontuação final 2.1, sendo esse resultado obtido através da média das notas obtidas por cada um dos setores avaliados, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – pontuação obtida por nível

Nível	GT	GP/DPSP	CGPP	CGISP	CGPI	CGPS	EFB	DPSP (Média)
2	26	44	54,25	19,67	45,92	37	51	40
3	19	39	66,75	18	56	20	49	38
4	9	18	61,25	12,67	32,5	8	39	26
5	0	6	30	0	11	0	0	7
Soma	54	107	212	50	145	65	139	110
Nível	1,54	2,07	3,12	1,50	2,45	1,65	2,39	2,10

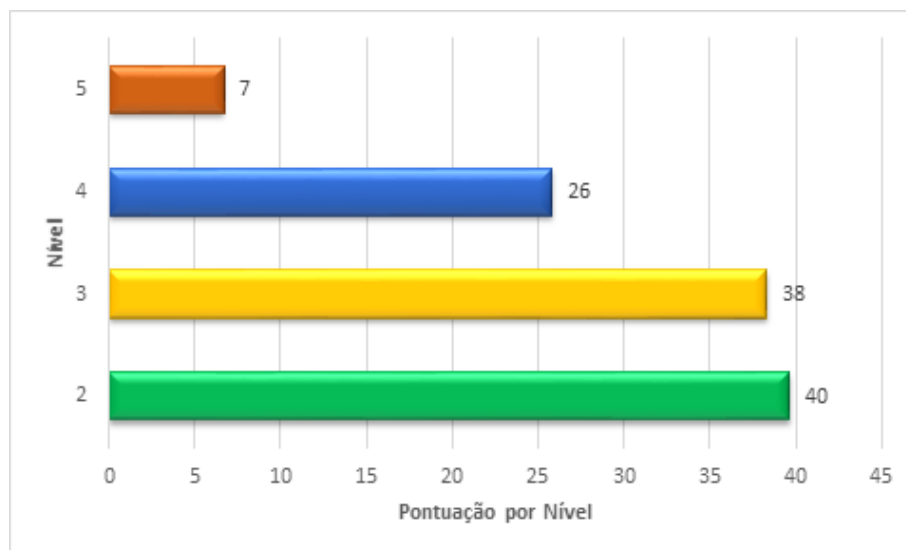
Do mesmo modo, calculou-se a média do percentual de aderência às dimensões, obtendo-se o resultado exposto no quadro a seguir:

Quadro 3 – Percentual de aderência às dimensões

Dimensão	GT	GP/DPSP	CGPP	CGISP	CGPI	CGPS	EFB	DPSP
Competência técnica	20%	35%	45%	16%	36%	28%	45%	32%
Metodologia	12%	23%	51%	10%	34%	13%	33%	25%
Informatização	8%	25%	47%	7%	38%	7%	20%	22%
Estrutura organizacional	11%	20%	47%	11%	26%	11%	24%	21%
Competência comportamental	4%	6%	32%	7%	10%	0%	10%	10%
Alinhamento estratégico	8%	23%	56%	10%	38%	13%	32%	26%

Nesse sentido, percebe-se que a Diretoria está no nível 2 ou também chamado de **conhecido**, ou ainda, que possui um grau fraco de maturidade em gerenciamento de projetos pelo método Prado-MMGP. Apresentando Aderência Regular aos níveis 2, 3 e 4 e fraca ao nível 5, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Percentual de aderência da DPSP/SENASP aos níveis de maturidade



Quando se analisam as dimensões de maturidade, observa-se que a competência técnica é a que possui maior aderência. Não obstante ser a melhor dimensão, seu valor é de apenas 32%, ou seja, a aderência é considerada regular. Já a competência comportamental é a que possui pior resultado, apresentando fraca aderência à esta dimensão.

Gráfico 2 – Aderência da DPSP às dimensões de maturidade

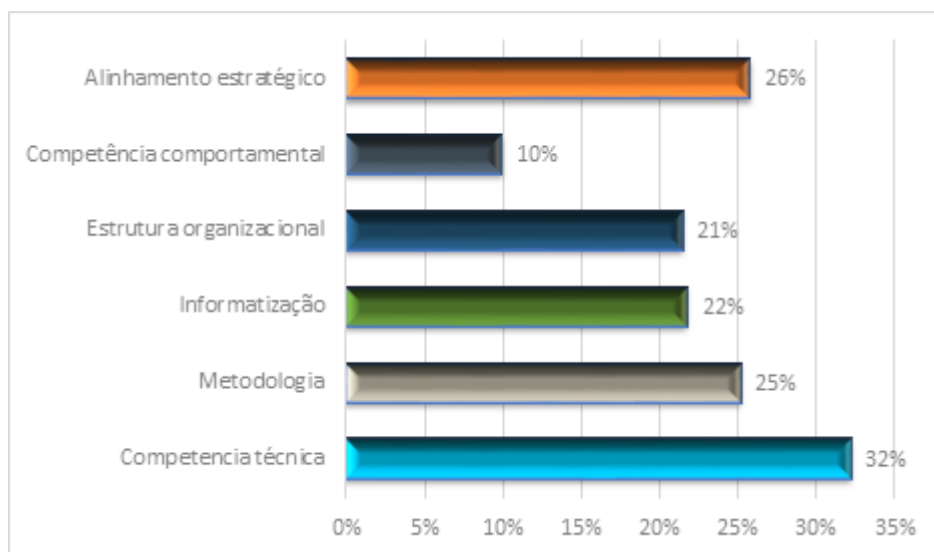
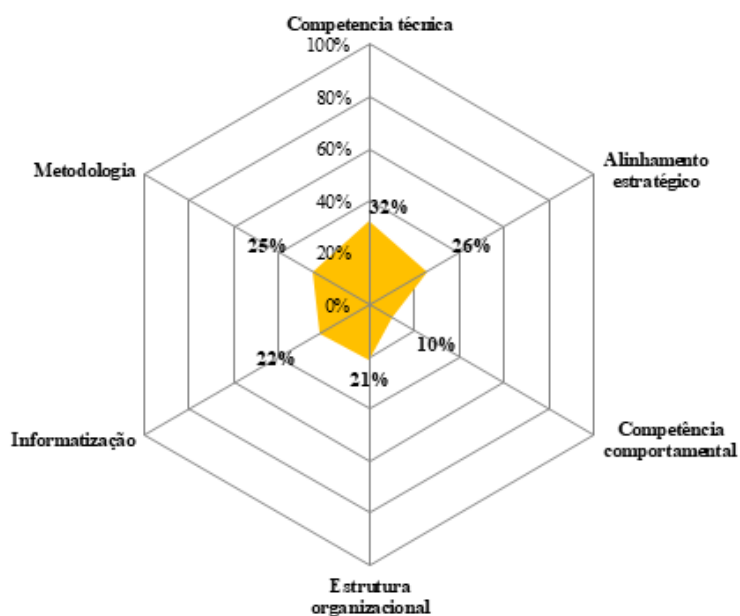
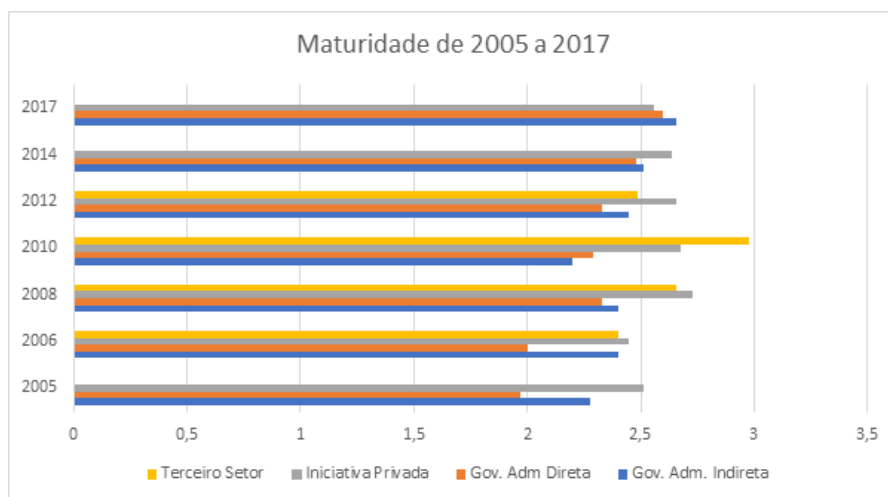


Gráfico 3 – Aderência da DPSP às dimensões de maturidade



Para fins de comparação, anote-se que, em nível de Brasil, os órgãos governamentais da Administração Direta alcançaram uma média de 2.6, em 2017. Acrescente-se que a média global geral - setor público (Administração Direta e indireta) e privado é igual a 2.61, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 3 - Níveis médios de maturidade no Brasil por tipo de organização



Fonte: Adaptado de Relatório final: Maturidade Brasil, disponível em www.maturityresearch.com

Nesse sentido, quando se compara o resultado obtido com a média nacional de maturidade dos órgãos da Administração Direta, percebe-se que muito há que se avançar em se tratando de boas práticas em gerenciamento de projetos. A descrição dos resultados alcançados pode ser resumida nas seguintes assertivas:

1. Em que pese possuir uma Gerência de Projetos, não há uma metodologia de projetos normatizada e não há qualquer diferenciação entre os projetos;
2. A DPSP não possui previsão normatizada de reunião entre os principais atores - gerente de projeto, equipe de planejamento, equipe de contratação, escritório de gerenciamento de projetos e demais stakeholders - que poderiam contribuir com a elaboração do documento conhecido como Plano de Projeto;
3. A Instituição carece de estruturas de governança, vinculados aos níveis mais altos de gestão (Comitês), responsáveis por priorizar e monitorar seus programas, projetos e portfólio;
4. O gerenciamento de prazos, custos, escopo, resultados, entre outros, encontra-se completamente incipiente na Instituição. Nesse sentido, o instrumento apontou para a ausência de métricas e automação que permitiriam a mensuração, a avaliação e o monitoramento de tais variáveis;
5. Evidenciou-se que os projetos da DPSP apresentam alto vínculo orçamentário. Por outro lado, o alinhamento estratégico revelou-se fraco;

6. Não há qualquer investimento da instituição na capacitação dos servidores em gestão de projetos e, quando na mobilização de servidores, observa-se pouco alinhamento no perfil de formação do profissional;
7. Ainda sobre treinamentos, esses não vêm ocorrendo de forma sistemática e tampouco têm sido voltados ao preenchimento de lacunas de competência presentes nos profissionais que realmente atuam com a matéria;
8. Não há na Instituição uma ferramenta tecnológica voltada para a gestão de projetos e, nesse sentido, a Gerência de Projetos da DPSP carece de software e treinamento correlato para o acompanhamento de projetos, programas e portfólio;
9. Faz-se mister um trabalho de endomarketing na Instituição, mormente focado em seus altos gestores, capaz de agregar valor ao tema Gerenciamento de Projetos;
10. Existe na Instituição uma carência de mapeamento e padronização dos processos de surgimento de ideias inovadoras, estudos técnicos, estudos de viabilidade, aprovação orçamentária, alocação de recursos, e implementação dos projetos;
11. A Instituição não vem praticando um gerenciamento racional no que se refere às mudanças ocorridas no curso dos projetos (prazo, custos, escopo, resultados, Entre outros). As mudanças ocorrem de forma aleatória e reativas sempre no caso- a caso, perdendo-se, assim, importante oportunidade de acúmulo de conhecimento e amadurecimento institucional;
12. Em que pese os aspectos correlacionados ao Nível 5 (Otimizado) estarem presentes na experiência Institucional, ainda que de forma fraca, inferimos que o resultado advenha do fato de que muitos dos respondentes não entendam nada da metodologia de gerenciamento de projetos ou, ainda, que não quiseram prejudicar seu setor, considerando se tratar de uma avaliação. A ausência de aderência a esse nível demonstra prejuízo na inovação tecnológica em matéria de gestão de projetos, gestão de riscos, avaliação de resultados obtidos, lições aprendidas, boas práticas, entre outros.

7. RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto, a equipe responsável pela avaliação de maturidade propõe a adoção Institucional, das seguintes linhas de ação para a melhoria do processo de Gerenciamento de Programas e Projetos da DPSP/Senasp:

1. Aprovar a nova proposta de Metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos, concebida internamente, a partir dos trabalhos realizados pelo Grupo de Trabalho;
2. Constituir ambiente normativo e procedimental que vincule a gestão de projetos e programas ao Plano Estratégico do MJSP, ao ciclo orçamentário e ao Portfólio de Programas e Projetos da DPSP/Senasp;
3. Normatizar e promover reuniões entre os diferentes atores que possam contribuir para a elaboração de artefatos complexos como plano de projeto, estudo de viabilidade etc.;

4. Constituir estruturas, na alta gestão, responsáveis por priorizar e monitorar projetos, programas, subportfólios e portfólio;
5. Criar sistema de métricas e avaliação de desempenho das competências de indivíduos e setores da Instituição correlatos à gestão de projetos;
6. Direcionar os esforços de capacitação ao preenchimento de eventuais lacunas de competência identificadas em processos de avaliação de desempenho;
7. Direcionar o processo de mobilização de servidores a um perfil mais alinhado à execução das atividades relacionadas aos programas e projetos da DPSP;
8. Centrar os esforços de capacitação nos atores responsáveis pela gestão de projetos nos níveis de Direção, Gerenciamento e Operacional;
9. Promover o mapeamento e a padronização dos processos atinentes à gestão de projetos (surgimento de ideias inovadoras, estudos técnicos, estudos de viabilidade, aprovação orçamentária, alocação de recursos, e implementação dos projetos, entre outros);
10. Realizar o gerenciamento de mudanças ocorridas no curso dos projetos (prazo, custos, escopo, resultados, entre outros);
11. Implementar o gerenciamento de prazos, custos, escopo, resultados etc.;
12. Desenvolver ou adquirir uma ferramenta de gestão de projetos para a Instituição;
13. Providenciar a alocação, na instituição, de corpo técnico especializado, contratado, que seja capaz de prestar consultoria e serviços de customizações, administração, suporte e gerenciamento, garantindo, deste modo, o emprego da citada solução de gestão de projetos;
14. Realizar ações de endomarketing, visando a sedimentação da cultura de gestão de projetos nos mais diversos níveis institucionais;
15. Realizar ações de benchmarking, junto a outras instituições privadas, públicas e terceiro setor, nacionais e internacionais, para estudos e avaliação das melhores práticas adotadas nestes setores;
16. Estabelecer rotina de avaliação e monitoramento da maturidade institucional na gestão de projetos.

Em que pese a avaliação de maturidade ter sido realizada apenas no âmbito da DPSP, cabe alertar, que o envolvimento da alta gestão da Instituição é fator crítico de sucesso para que o modelo avaliado e proposto seja consolidado, apresentando, deste modo, avanço qualitativo e proativo no processo de gerenciamento de projetos da Senasp.

Por fim, sugere-se que a próxima avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos seja aplicada a nível de Secretaria.

8. CONCLUSÃO

Dada a realidade apresentada quanto à avaliação de maturidade do gerenciamento de projetos na DPSP/SENASP, faz-se necessário empreenderem-se medidas de melhoria em todos os níveis e dimensões descritos no método MMGP.

Deste modo, é recomendação, da equipe responsável pela elaboração deste Relatório de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Programas e de Projetos, bem como da metodologia de Gerenciamento de Projetos, que essa Diretoria adote as medidas necessárias para que as linhas de ações identificadas sejam desenvolvidas no contexto DPSP/Senasp.

ANEXO I – INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO E QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – DARCI PRADO (versão 1.5 oficial).

A Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP/Senasp), através de sua Gerência de Projetos, que tem como uma de suas atribuições auxiliar o desenvolvimento de conhecimentos gerenciais da Diretoria, iniciou um trabalho de mapeamento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de alguns setores da DPSP, a saber:

1. Gabinete da DPSP e Gerência de Projetos;
2. Coordenação-Geral de Políticas para os Profissionais da Segurança Pública e suas Coordenadorias;
3. Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública e suas Coordenadorias;
4. Coordenação-Geral de Pesquisa e Inovação e suas Coordenadorias;
5. Coordenação-Geral de Políticas para a Sociedade e suas Coordenadorias; e o
6. Em Frente Brasil.

Para tanto, solicita-se que seja preenchido o questionário a seguir. É fundamental que, no ato de fornecimento das respostas as perguntas do questionário, existam seriedade e honestidade, além de um bom conhecimento do uso de gerenciamento de projetos no setor que está sendo avaliado.

Desta forma, solicitamos enfaticamente que o respondente forneça as respostas o mais próximo possível da sua realidade, conforme sua própria percepção. Evite ser auspicioso, avaliando as perguntas de forma não condizente com a realidade, apenas para obter um bom resultado e parecer que no seu setor tudo vai bem. Fazendo assim, você prejudicará a pesquisa e, também, prejudicará o seu setor, pois não será possível elaborar um plano de crescimento adequado.

Geralmente se gasta entre 30 e 90 minutos para o preenchimento completo do questionário. Sugerimos os seguintes procedimentos antes do preenchimento do questionário:

1. Reservar um momento apropriado para preencher o questionário, evitando fazê-lo em momentos de grande agitação;
2. Se possível, convide um profissional de seu setor que conheça bastante o assunto para auxiliá-lo nesta tarefa. Tendo em vista a amplitude do assunto a prática tem mostrado que duas pessoas conseguem interpretar melhor as questões.

O formulário foi replicado usando-se a plataforma do Google Forms, cujo link foi anexado ao ofício de encaminhamento aos respondentes, sendo as respostas coletadas automaticamente e possibilitando a criação de um relatório, posteriormente transcrito para uma planilha de consolidação no Excel.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (Darci Prado)

Em qual setor do DPSP você está lotado? *

- ☐ DPSP ou GP
- ☐ CGPP
- ☐ CGISP
- ☐ CGPI
- ☐ CGPS
- ☐ EFB
- ☐ Grupo de Trabalho da MGP e que não compõe a GP

A qual nível decisório você está relacionado? *

- ☐ Direção
- ☐ Gerencial
- ☐ Operacional

Como você considera seu nível de conhecimento em Gerenciamento de Projetos? *

- ☐ Alto
- ☐ Médio
- ☐ Baixo

NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum) – Iniciativas Isoladas

1. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- b. O assunto tal como acima é aceito há mais de 6 meses OU o assunto é praticado há pelo menos um ano, porém atinge poucos membros da alta administração.
- c. O assunto tal como acima é aceito há menos de 6 meses OU o assunto é pouco aceito como uma boa prática de gerenciamento pela alta administração ou não existe estímulo para o uso correto desses conhecimentos.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização junto à alta administração.
- e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.
- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os gerentes de projetos são fracamente estimulados quanto ao uso desses assuntos.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.

- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os clientes não sabem avaliar exatamente se as práticas de gerenciamento de projetos estão sendo convenientemente utilizadas.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.
- e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio) pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- b. O nível de conhecimento é quase adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para atingir o estágio desejado.
- c. O nível de conhecimento é médio, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para se atingir o estágio desejado.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos ao gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade.
- b. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, mas a oferta é muito irregular e insuficiente.
- c. Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que se repitam com frequência e regularidade.
- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, entre outros) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a. A organização estimula tais iniciativas por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.
- b. A organização estimula tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas e, eventualmente, pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.

- c. A organização aceita tais iniciativas e está analisando a viabilidade de oferecer vantagens de carreira aos participantes.
- d. A organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- b. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento conforme o PMBOK, em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade restrita de gerente de projetos.
- c. O treinamento não abordou as áreas identificadas como necessárias ao setor.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- c. O treinamento fornecido foi considerado insuficiente ou pouco adequado relativamente às necessidades da alta administração do setor.
- d. Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e. Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, entre outros) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.

- b. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos, mas não têm tomado nenhuma iniciativa para estimular a implementação e aperfeiçoamento do assunto.
- c. As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto às lideranças.
- e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

10. Em relação ao treinamento em softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os softwares adequadamente há mais de um ano.
- b. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso, mas apenas um grupo restrito de profissionais usa o software adequadamente de forma rotineira.
- c. Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos softwares.
- d. Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e. Não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização.

NÍVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e não se tem plano de implementação

2. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

- d. Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e consequente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. Quanto à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos" com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e. Nada foi feito.

6. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes do setor.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação do EGP é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e. Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para serem acompanhados pelo comitê. Estão operando há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação dos comitês é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e. Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, entre outros, e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e. Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a. A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática é restrita a poucos que dela necessitam.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

NÍVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b. Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrito a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para se atacar o assunto.

2. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, entre outros), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que as conclusões e uso desta prática ainda são preliminares.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se implantar um sistema tal como o acima.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos" (veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que nem todos os gerentes de projetos se relacionam com seus fornecedores internos conforme a nova estrutura.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, então, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é aplicada a poucos gerentes.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos tipos de treinamentos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos já obteve certificação.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática atingiu uma parcela de gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que, algumas vezes, os critérios não são respeitados.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e. Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, dois anos.
- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, dois anos.
- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

3. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, Sponsors, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, entre outros), assinale a opção mais adequada:

- a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, dois anos.
- e. O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

4. Em relação à visibilidade de nossa organização na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

- a. Nossa organização é vista e citada como benchmark em gerenciamento de projetos há, pelos menos, dois anos. Recebemos frequentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- e. Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como benchmark.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, entre outros), assinale a opção mais adequada:

- a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos dois anos.
- e. Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

6. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, dois anos. Os projetos são planejados com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e. Ainda não atingimos o cenário acima.

7. Em relação ao programa de certificação PMP, IPMA ou equivalente para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- e. Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

8. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, dois anos.
- e. Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

9. Em relação à informatização implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, dois anos.
- e. Ainda não atingimos o cenário acima.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de dois anos).
- e. Ainda não temos um alinhamento de 100%.

BASE LEGAL E REFERÊNCIAS

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2.ed., 2010.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

PRADO, Darci Santos do.; ARCHIBALD, Russell. **MPCM – Maturidade Brasil - 2005: relatório completo - 2005**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, Darci Santos do.; ARCHIBALD, Russell. **MPCM – Maturidade Brasil - 2006: relatório completo - 2006**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, Darci Santos do.; ARCHIBALD, Russell; SILVA NETO, Manuel Carvalho de. **MPCM – Maturidade Brasil-2008: relatório completo - 2008**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, Darci Santos do.; ARCHIBALD, Russell; SILVA NETO, Manuel Carvalho de. **MPCM – Maturidade Brasil-2010: relatório completo - 2010**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, Darci Santos do.; OLIVEIRA, Warley Agnelo. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Pesquisa Archibald & Prado: relatório geral 2012**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, D.; OLIVEIRA, Warley. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Pesquisa Archibald & Prado: relatório geral 2014**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.

PRADO, D.; OLIVEIRA, Warley. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Pesquisa Archibald & Prado: relatório geral 2017**. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com> >. Acesso em 08/10/20.