



COORDENAÇÃO DO CENTRO INTEGRADO DE GESTÃO ESTRATÉGICA – CIGE/DG/DPF
ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS – EGPE

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA FEDERAL

VERSÃO 5.0

DEZEMBRO, 2012



HISTÓRICO DE REVISÕES

Responsável pela Elaboração	Responsável pela aprovação	Data	Versão	Descrição
PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto e APF Luiz Renato Pereira da Silva	Equipe do EGPE/CIGE	08/03/2010	Preliminar - 01	Desenvolvimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos.
PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto e APF Luiz Renato Pereira da Silva	Equipe do EGPE/CIGE	01/05/2010	Preliminar - 02	Ajustes na Metodologia após análise crítica e recebimento de colaborações.
APF Felipe Lopes da Cruz	Equipe do EGPE/CIGE	01/06/2010	Preliminar - 03	Adequação de linguagem e organização de conteúdo, envolvendo a inclusão de conceitos, atividades e critérios para agrupamento de processos.
EPF Maria Abadia Silva	Equipe do EGPE/CIGE	09/07/2010	Versão 001	Revisão final de texto e envio para a aprovação da metodologia pelo DG por meio de Portaria.
PCF Roberto Feijó Machado	Equipe da CIGE	07/10/2011	Versão 002	Adequação do conteúdo a partir das observações quando das capacitações para expansão do EGPE, com compatibilização com as alterações efetuadas nos <i>templates</i> .
APF Felipe Lopes da Cruz	Equipe do EGPE/CIGE	27/11/2011	Versão 003	Proposta de atualização para o fluxo de processos de gerenciamento de projetos, adequação de textos, atualização de figuras e quadros, inclusão de novos conceitos, processos e atividades inerentes ao processo de evolução da MGP-PF.
PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto	Equipe da CIGE	06/07/2012	Versão 4.0	Redesenho e atualização dos fluxos de processos com adequação da MGP-PF ao sistema GEPnet versão 3.0 de 17/05/2012.
APF Felipe Lopes da Cruz e APF Marcio Palmeira	Equipe da CIGE	27/12/2012	Versão 5.0	Alteração de fluxo e critério para agrupamento de processos de gerenciamento de projetos, criação de imagens e diagramas, além da adequação de termos e definições da base conceitual.



ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	5
SEÇÃO 1 - BASE CONCEITUAL	7
1.1 PROJETO.....	7
1.2 PROCESSOS.....	7
1.3 SUBPROJETO.....	8
1.4 PORTFÓLIO.....	8
1.5 PROGRAMA.....	9
1.6 PORTFÓLIO ESTRATÉGICO.....	9
1.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	9
1.8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	10
1.9 GERENTE DO PROJETO.....	11
1.10 GERENTE ADJUNTO DO PROJETO.....	11
1.11 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	11
1.12 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE).....	12
1.13 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA POLÍCIA FEDERAL – EGPE.....	13
1.14 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAL – EGPS.....	14
1.15 GEPNET - SISTEMA GESTOR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	14
1.16 PREMISSAS.....	15
1.17 RESTRIÇÕES.....	15
1.18 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
1.19 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	17
1.20 EQUIPE DO PROJETO.....	17
1.21 PATROCINADOR (SPONSOR).....	17
1.22 DEMANDANTE.....	18
1.23 METODOLOGIA.....	18
1.24 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK.....	18
1.25 RISCOS.....	18
1.26 FORMULÁRIOS DA MGP-PF.....	18
SEÇÃO 2 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	21
2.1 ABORDAGEM INICIAL.....	21
2.2 SITUAÇÕES DOS PROJETOS NA MGP-PF.....	22
2.3 FLUXO DE PROCESSOS DA MGP-PF.....	23
2.4 SÍNTESE DOS PROCESSOS DA MGP-PF.....	24
2.5 GRUPOS DE PROCESSOS/ATIVIDADES DA MGP-PF.....	25
2.5.1 GRUPO 01 - INICIAÇÃO.....	25
2.5.1.1 PROCESSO 01 - DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	25
2.5.2 GRUPO 02 - PLANEJAMENTO.....	26
2.5.2.1 PROCESSO 02 - DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO - PGP.....	27
2.5.3 GRUPO 03 - EXECUÇÃO.....	31
2.5.3.1 PROCESSO 03 - ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO.....	31
2.5.3.2 PROCESSO 04 – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES.....	33
2.5.3.3 PROCESSO 05 – DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS.....	34
2.5.4 GRUPO 04 - MONITORAMENTO E CONTROLE.....	34
2.5.4.1 PROCESSO 06 – MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO.....	34
2.5.4.2 PROCESSO 07 – FORMALIZAR ACEITE.....	36
2.5.4.3 PROCESSO 08 – GERENCIAR MUDANÇAS.....	36
2.5.5 GRUPO 05 - ENCERRAMENTO.....	38
2.5.5.1 PROCESSO 09 – ENCERRAR O PROJETO.....	38
REFERÊNCIAS	40



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE	5
Figura 2 - Grupos de processos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2008)	10
Figura 3 – Interação entre grupos de processos (Fonte: PMBOK, 2008 - Adaptado).....	11
Figura 4 – Classificação dos Escritórios de Projeto na PF.....	13
Figura 5 - Áreas de conhecimento em gerência de projeto	16
Figura 6 - Dinâmica de mudanças das situações dos projetos.....	22
Figura 7 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF	23
Figura 8 - Exemplo de EAP	28

APRESENTAÇÃO

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF tem por objetivo formar um marco conceitual sobre projetos na Instituição. O documento foi estruturado considerando-se as seguintes diretrizes:

- Unificação de uma linguagem sobre gerência de projetos;
- Definição de processos padrões sobre gestão de projetos;
- Simplicidade e aplicabilidade;
- Integração entre pessoas e equipes; e
- Foco em resultados.

A MGP-PF teve como base conceitual o *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, guia que fornece um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos publicado pelo *Project Management Institute* – PMI¹. Foram consideradas, ainda, as propostas apresentadas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – SE/MJ, além das sugestões apresentadas pelo grupo de colaboradores da Polícia Federal.

A versão inicial do presente documento corresponde ao produto intitulado Metodologia de Gerenciamento de Projetos – da Fase I do projeto de Implantação do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal – EGPE, conforme Estrutura Analítica do Projeto – EAP apresentada na Figura 01.



Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE

¹ Instituto de Gerenciamento de Projetos é uma entidade mundial, sem fins lucrativos. Foi estabelecido em 1969 e sua sede está situada na Filadélfia (EUA). Site institucional: www.pmi.org.



SEÇÃO 01

BASE CONCEITUAL

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA FEDERAL



SEÇÃO 1 - BASE CONCEITUAL

1.1 PROJETO

Para o PMBOK (2008), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) “projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades” (BRASIL, p.16, 2011).

Tanto na definição apresentada pelo PMBOK, quanto na acepção do Ministério do Planejamento, o conceito de projetos considera a existência de um esforço predefinido relacionado a um produto a ser entregue.

Cabe destacar que sua natureza temporária não está, necessariamente, relacionada ao fato de ter curta duração, mas, à existência de um início e um fim definido e associado ao alcance dos objetivos do projeto. Além disso, o termo temporário não se refere ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, pois a maioria dos projetos tem o objetivo de criar um resultado duradouro.

Conclui-se, então, que um projeto é caracterizado por criar algo novo, único ou singular, que não havia sido feito antes da mesma maneira, não se confundindo com atividades rotineiras.

1.2 PROCESSOS

De acordo com o guia de conhecimentos sobre gestão de processos de negócio, BPM CBOK (2009), processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que poderão conduzir ao término do processo ou a outro processo. São compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução.



Como exemplo, no que tange à Polícia Federal, cita-se a emissão do passaporte comum, que é o resultado de um processo cujo objetivo final é atender a um cliente externo: o cidadão.

Cabe ressaltar que, até chegar ao cidadão, são executadas, em uma sequência temporal e coerente, diversas atividades, como atendimento ao público, conferência de documentação, recebimento do passaporte e sua entrega final ao cidadão. Nesse processo, os colaboradores da PF se relacionam com usuários internos, fornecendo e/ou recebendo insumos e consumindo recursos em busca de um objetivo comum: a entrega do passaporte ao cidadão.

Com base no exemplo citado, nota-se, com clareza, a diferença entre processos (rotineiros) e projetos (temporários e voltados a resultados exclusivos). Como forma de reforçar a relação e a diferenciação entre os conceitos de projeto e processo, cabe destacar que um projeto pode ter como objetivo a criação ou o aprimoramento de um processo.

1.3 SUBPROJETO

Parte menor do projeto criada quando há a necessidade da subdivisão em componentes mais facilmente gerenciáveis. Dessa forma, nota-se que o sucesso dos projetos está relacionado ao alcance dos objetivos dos subprojetos.

1.4 PORTFÓLIO

Um portfólio refere-se a “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios”. (PMBOK, p.439, 2008).

“Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de “maximizar o retorno sobre os seus investimentos” pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos. A partir dessa mescla, a empresa pode escolher gerenciar projetos relacionados como um programa. Todos os projetos de energia podem ser agrupados como um programa de energia. Da mesma forma, todos os projetos de água podem ser agrupados como um programa de água” (PMBOK, p. 08, 2008).



1.5 PROGRAMA

Segundo o PMBOK (PMI, 2008), programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

No entanto, para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Programa “é o instrumento que articula um 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.” (BRASIL, 2007, p. 41). Para a MGP-PF os dois conceitos se complementam.

1.6 PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Na Polícia Federal, o Portfólio Estratégico abarca as ações estratégicas necessárias para se atingir os objetivos institucionais. E essas ações, por sua vez, comportam os projetos com os quais possuem vínculo.

1.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento (PMI, 2008).

Em outras palavras, gerenciar projetos significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades coordenadas e alinhadas ao sucesso de um empreendimento, no intuito de garantir a entrega do que foi solicitado, de acordo com o escopo, o custo, os requisitos e os prazos previstos, de forma a atender às expectativas dos demandantes.

Conclui-se, portanto, que não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto, porém, é possível destacar algumas diretrizes relevantes:

- Foco em produtos claros e tangíveis a serem entregues nas várias fases do projeto;
- Comunicação eficaz e eficiente entre os envolvidos em todas as fases do projeto;
- Liderança forte com habilidades apropriadas à função de gerente do projeto;
- Processos de gerenciamento de projetos simples e adequados às práticas e à cultura da organização que o envolve; e,

- Sistematização de metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos.

1.8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMBOK (2008), como forma de abordagem no gerenciamento de projetos, devem-se considerar, para a organização do trabalho, os processos que ocorrem no decorrer do ciclo de vida do projeto. Nesse aspecto, destacam-se os seguintes grupos de processos:

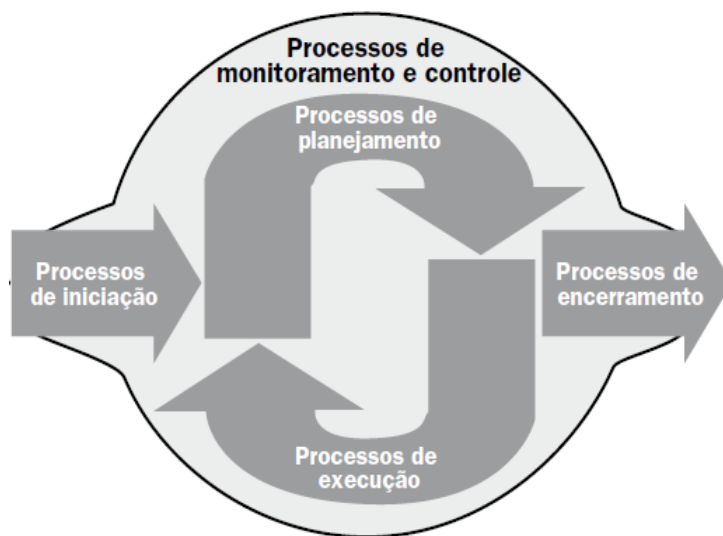


Figura 2 - Grupos de processos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2008)

- **Grupo 01 | Iniciação:** refere-se aos procedimentos realizados para se definir um novo projeto, por meio da obtenção de autorização formal para o seu início.
- **Grupo 02 | Planejamento:** reúne os procedimentos necessários para se definir o escopo, refinar os objetivos e planejar as ações necessárias para se alcançar os objetivos propostos, considerando as áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos.
- **Grupo 03 | Execução:** voltado à realização do trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de satisfazer suas especificações.
- **Grupo 04 | Monitoramento e Controle:** refere-se aos processos necessários para o acompanhamento, a revisão e a regulação do desempenho do projeto, identificando as áreas nas quais serão eventualmente necessárias mudanças de planejamento para a sua efetivação. Neste grupo estão os processos realizados para se observar regularmente a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado a fim de que se possam desenvolver ações preventivas e corretivas, quando necessário.
- **Grupo 05 | Encerramento:** apresenta os procedimentos executados para finalizar as atividades referentes a todos os grupos de processos, voltados à formalização do término do projeto.

Cabe destacar que, apesar da proposta de esquematização (figura 2) considerar os processos de gerenciamento de projetos como elementos distintos e com interfaces bem definidas, na prática, eles se sobrepõem e interagem durante todo o ciclo de vida do projeto. Assim, segue representada (figura 3) a relação entre os grupos de processos e os respectivos níveis de interação.

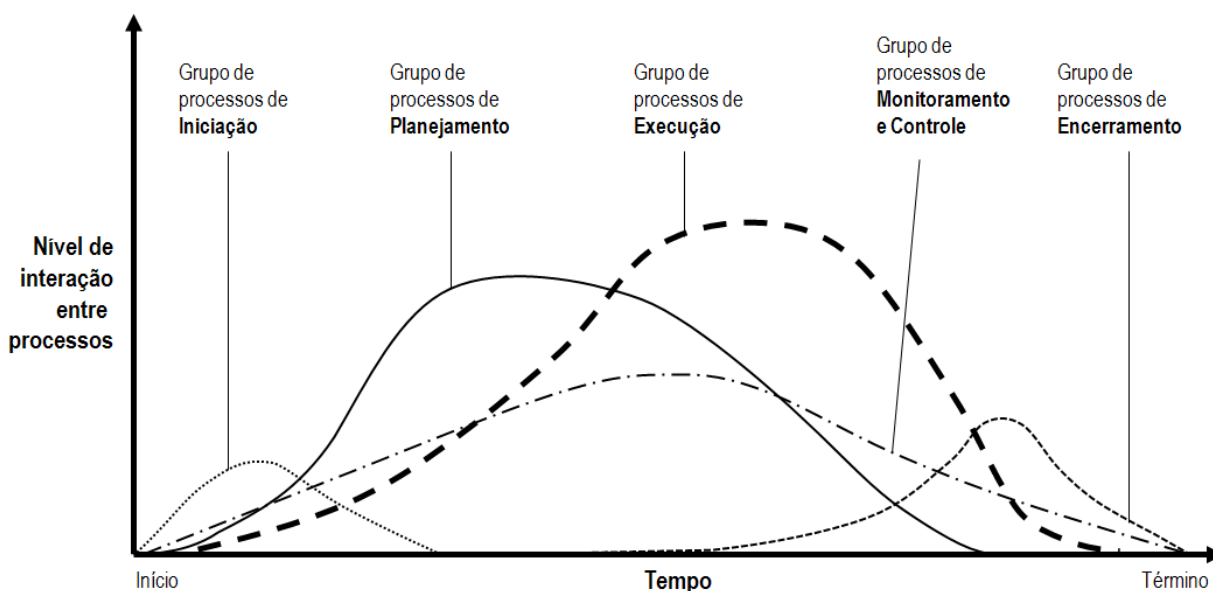


Figura 3 – Interação entre grupos de processos (Fonte: PMBOK, 2008 - Adaptado)

1.9 GERENTE DO PROJETO

Profissional designado para coordenar as atividades relacionadas ao alcance dos objetivos do projeto.

1.10 GERENTE ADJUNTO DO PROJETO

Corresponsável pelo projeto juntamente com o Gerente do Projeto.

1.11 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A aplicação do conjunto de boas práticas, junto às técnicas e ferramentas disponibilizadas pelo avanço da tecnologia são fatores que têm grande importância para o alcance da eficiência no gerenciamento de projetos. Porém, cabe destacar que, como os projetos são gerenciados por pessoas, o desenvolvimento do perfil gerencial dos atores envolvidos na coordenação desses projetos é decisivo para a garantia da eficiência no



alcance dos objetivos, pois, os aspectos comportamentais potencializam os resultados a serem alcançados com os conhecimentos e meios disponíveis.

Assim, destacam-se oito aspectos comportamentais relacionados à atitude pessoal do gerente, em consonância com o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (2004)², os quais seguem listados:

- I. Capacidade de Comunicação:**
- II. Iniciativa, engajamento, entusiasmo, capacidade de motivação;**
- III. Capacidade de fazer contatos, mente aberta;**
- IV. Sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal;**
- V. Resolução de conflitos;**
- VI. Habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico;**
- VII. Lealdade, solidariedade, prontidão em ajudar; e**
- VIII. Capacidade de Liderança.**

1.12 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (*PROJECT MANAGEMENT OFFICE*)

Corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As funções poderão variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. Na Polícia Federal, os escritórios de projeto são assim classificados:

- **Estratégico (Nível 03):** tem foco na gestão dos projetos estratégicos da Polícia Federal, em consonância com os direcionamentos da Alta Administração. É responsável pela gestão do portfólio de projetos estratégicos e pelo desenvolvimento e atualização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF. Além disso, tem como atribuições relevantes, o acompanhamento dos Escritórios Setoriais e o monitoramento dos projetos estratégicos, incluindo a coleta, a consolidação e a disponibilização de informações atualizadas à Alta Administração,

² O Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos é uma publicação da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (IPMA Brasil), capítulo brasileiro da *International Project Management Association* – IPMA.

além da realização de capacitações e consultorias para o suporte metodológico a gerentes de projetos estratégicos e integrantes dos demais escritórios de projetos.

- **Setorial (Nível 02):** está tecnicamente vinculado ao Escritório Estratégico e administrativamente subordinado ao dirigente máximo da unidade em que está instituído. Assim, desenvolve, no âmbito de sua unidade, ações similares às desenvolvidas pelo escritório de nível estratégico no que se refere ao suporte metodológico aos gerentes, ao registro de monitoramentos de projetos e à apresentação de informações atualizadas aos gestores acerca do andamento dos projetos integrantes da carteira de projetos da unidade.
- **Específico (Nível 01):** está relacionado ao agrupamento de projetos relativos ao mesmo tema ou objetivo e desenvolve atividades de suporte e acompanhamento de um ou mais projetos específicos.

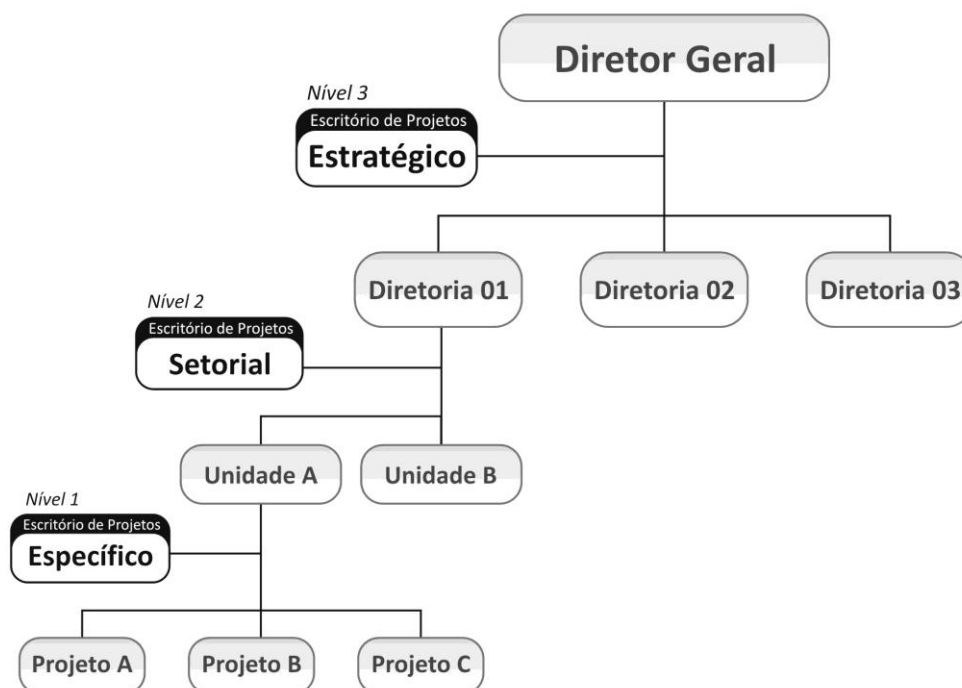


Figura 4 – Classificação dos Escritórios de Projeto na PF

1.13 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA POLÍCIA FEDERAL – EGPE

O EGPE foi instituído, no âmbito da Polícia Federal, em 11 de dezembro de 2009, por meio da Portaria nº 713/2009-DG/DPF, que define sua subordinação ao Diretor-Geral e as suas atribuições no desempenho de suas atividades, que, dentre outras, são:

- acompanhar o portfólio de projetos estratégicos que o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos definir como prioritários;
- propor um Plano de Implantação, por fases, da gestão de projetos estratégicos na Polícia Federal;



- executar as ações previstas no Plano de Implantação e elaborar relatórios gerenciais para o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos, periódicos ou quando solicitado;
- definir metodologia de gestão de projetos estratégicos para a Polícia Federal e promover sua disseminação;
- expedir portarias, instruções técnicas e de serviço, memorandos e ofícios, no âmbito de sua competência;
- padronizar processos de gestão de projetos, observando as normas e orientações em vigor;
- propor a aquisição e utilização de ferramentas de gestão de projetos; e,
- propor capacitação de pessoal de acordo com as competências necessárias para o desempenho das funções ligadas à gestão de projetos.

Ressalta-se, que após 30 de novembro de 2010, com a instituição do Centro Integrado de Gestão Estratégica – CIGE/DG, por meio da Portaria 1990/2010 (atual Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica, conforme a Portaria nº 2.877/2011, que aprovou o Regimento Interno da Polícia Federal), o EGPE passou a ser subordinado à CIGE, sem prejuízo para as suas competências³.

1.14 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAL – EGPS

Os EGPS são instituídos, no âmbito da Polícia Federal, em diretorias, superintendências, coordenações e divisões, por meio de portaria. Nesse documento são definidas a subordinação e as atribuições dos escritórios em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo EGPE.

1.15 GEPNET - SISTEMA GESTOR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Sistema Gestor de Escritório de Projetos – GEPnet é uma solução corporativa que possibilita gerir os escritórios de projetos criados na Polícia Federal, permitindo a gestão e o acompanhamento dos projetos existentes na organização, assim como o registro do ciclo de vida inerente ao gerenciamento dos projetos. A solução foi desenvolvida utilizando *software* livre. Sua base de dados está integrada aos bancos de dados da Polícia Federal e o seu acesso está integrado ao Sistema de Segurança (SISEG).

³ Portaria 1990 de 30 de novembro de 2010, Art. 4º: O Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGPE/CIGE/DG e o Escritório de Gestão de Processos – EGPRO/CIGE/DG passam a ser subordinados à CIGE/DG, mantidas suas atuais competências.



1.16 PREMISSAS

Hipóteses que, para o projeto, são assumidas como verdadeiras. Devem ser específicas, precisas e claras para contribuir com os propósitos do planejamento do projeto, pois, para a execução e o controle, são consideradas reais e seguras.

Em geral, caso não sejam confirmadas, as premissas oferecem certo grau de risco ao projeto. Assim, influenciam todos os aspectos do planejamento do projeto, demandando constantes revisões e atualizações.

Seguem alguns exemplos de premissas:

- Apoio formal do Diretor-Geral e institucional dos diretores;
- Capacitação da equipe;
- Liberação dos recursos financeiros nos prazos previstos;
- Dotação orçamentária autorizada para o projeto; e
- Aquisição de licenças de *software*.

1.17 RESTRIÇÕES

Fatores e limitações que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. Como exemplo:

- Indisponibilidade de recursos adicionais;
- Leis, normas e contratos; e,
- Prazo de conclusão inadiável.

1.18 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o PMBOK (PMI, 2008), em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que poderão abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em relação aos seus processos componentes.

Cada área de conhecimento possui detalhamento específico, abrangência própria e, ao mesmo tempo, integra-se com as atividades das demais áreas, formando um corpo único e organizado.

É importante notar que as interações existentes entre as áreas de conhecimento fazem com que ações setoriais influenciem uma ou mais áreas de conhecimento, levando à necessidade frequente de análise e balanceamento dos objetivos do projeto.

Seguem representadas na figura 5 as nove áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos:

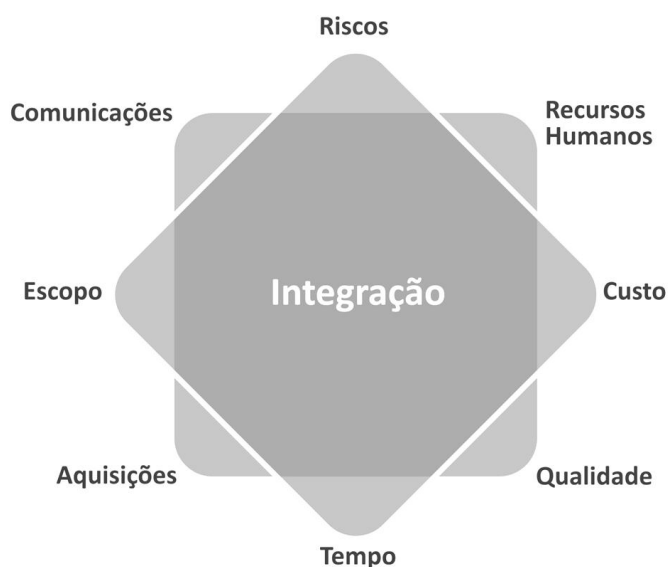


Figura 5 - Áreas de conhecimento em gerência de projeto

- **Integração:** trata das atividades necessárias à coordenação dos diversos elementos do projeto. Envolve a realização de compensações entre os objetivos e as alternativas inerentes ao gerenciamento do projeto, a fim de possibilitar a superação das necessidades e o atendimento das expectativas previstas.
- **Escopo:** refere-se às atividades requeridas para assegurar que o projeto contemple todos os produtos necessários para o êxito do projeto.
- **Tempo:** relaciona-se às atividades necessárias ao cumprimento do prazo previsto para a implementação do projeto.
- **Custo:** refere-se às atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.
- **Qualidade:** trata das atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com os requisitos definidos pelo demandante ou patrocinador.
- **Recursos Humanos:** refere-se às atividades requeridas para possibilitar o uso efetivo do pessoal alocado no projeto, considerando os membros da equipe, patrocinador, usuários, fornecedores, entre outros.
- **Comunicações:** inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle das informações do projeto.
- **Riscos:** refere-se às atividades de identificação, análise e planejamento de respostas aos eventos futuros e incertos que podem influenciar o projeto. Compreende, ainda, a criação de estratégias voltadas à potencialização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.



- **Aquisições:** inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização.

1.19 PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

São as pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam o projeto ou poderão ser afetadas por ele. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas e seu grau de influência variam de acordo com a complexidade do contexto que envolve o projeto.

Ressalta-se, que as partes interessadas podem ser favoráveis ou contrárias ao alcance dos objetivos do projeto. Assim, em um projeto voltado à construção de uma nova sede para uma Superintendência pode-se visualizar, como partes interessadas favoráveis, os integrantes da própria Instituição que se beneficiará com a efetivação da iniciativa. Porém, destaca-se, ainda, que caso o terreno a ser ocupado esteja sendo pleiteado por grandes corporações ou por moradores irregulares remanescentes, estas partes interessadas representadas devem ser consideradas a fim de que as motivações contrárias ao projeto não comprometam o alcance dos objetivos previstos.

1.20 EQUIPE DO PROJETO

Todos os envolvidos na execução e na entrega do escopo previsto para o projeto, incluindo o patrocinador e os gerentes.

1.21 PATROCINADOR (*SPONSOR*)

Responsável pelos recursos e/ou apoio político do projeto. O patrocinador é o ator que tem como responsabilidade o envolvimento pelo sucesso da implantação do projeto, garantindo o comprometimento e a motivação da equipe e das demais partes interessadas.

Além disso, o patrocinador:

- Exerce poder de veto nas decisões entre gerentes do projeto e usuários chaves;
- Aprova os recursos necessários para melhorar a produtividade;
- Acompanha e atesta, por intermédio de reuniões, questões relativas ao andamento do projeto; e
- Exerce poder de decisão para responder sobre questões inerentes ao projeto.



1.22 DEMANDANTE

Pessoa que propõe o desenvolvimento de esforço voltado ao produto, serviço ou resultado do projeto, podendo ser considerado interno ou externo à organização executora.

1.23 METODOLOGIA

Documento composto por técnicas e processos padronizados que visam a aumentar e garantir a eficiência do trabalho realizado dentro de uma organização. A utilização de uma metodologia é considerada fator crítico de sucesso para a área de gerenciamento de projetos.

1.24 *PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK*

Guia que consolida o conjunto de conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos. A publicação é difundida mundialmente e seus conceitos são reconhecidos como boas práticas para o sucesso dos projetos. O PMBOK (PMI, 2008) busca identificar e nomear processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos, promovendo um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos.

1.25 RISCOS

Eventos futuros e incertos que poderão ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades. Caso se concretizem, poderão influenciar negativamente ou positivamente o alcance dos objetivos do projeto. Assim, cabe ao gerente do projeto identificar e monitorar, de forma contínua, as ameaças e as oportunidades que podem impactar o projeto a fim de criar estratégias que garantam a eficiência no alcance dos objetivos do projeto.

1.26 FORMULÁRIOS DA MGP-PF

Documentos padronizados que servem como modelos para o registro das informações resultantes do desenvolvimento dos processos e das atividades previstas na Metodologia.

As versões digitais dos formulários foram disponibilizadas na intranet⁴ para possibilitar um meio alternativo para o desenvolvimento e gerenciamento de projetos em consonância com a MGP-PF, no entanto, destaca-se, que, com base nos dados cadastrados

⁴ A equipe do projeto pode acessar os modelos de formulários que estão disponíveis no Portal da CIGE/DG <intranet.dpf.gov.br/cige>.



no Sistema GEPnet pode-se gerar e imprimir automaticamente diversos formulários previstos pela MGP-PF.



SEÇÃO 02

FLUXO DE PROCESSOS

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA FEDERAL



SEÇÃO 2 – METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 ABORDAGEM INICIAL

O trabalho por projeto define uma forma diferente de se atuar em equipe, uma vez que a liderança, a execução e o controle de projetos necessitam da aplicação de habilidades, técnicas e métodos específicos para alcançar determinado resultado. Trata-se de uma estratégia que considera fundamentos como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

A análise e a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos disseminadas pelo PMBOK (PMI, 2008) são um excelente caminho para o desenvolvimento de uma metodologia voltada ao desenvolvimento de projetos, na medida em que o guia contempla os principais conceitos e pontos críticos relacionados ao gerenciamento.

Nesse sentido, a MGP-PF foi desenvolvida com o objetivo de adaptar os conceitos e as técnicas apresentados pelo PMBOK ao contexto organizacional no qual se insere a gestão dos projetos na Instituição. Assim, deve-se considerar que, com o aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Órgão, ocorrerá, de forma gradativa, a incorporação de conceitos mais aprofundados relacionados às áreas de risco, aquisições, recursos humanos, qualidade e integração.

Assim, a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos propicia um melhor desempenho dos gerentes de projetos e o aumento da probabilidade de sucesso, além de contribuir para o crescimento da credibilidade da organização junto aos seus usuários.

Considerando as orientações conceituais do PMBOK (PMI, 2008), o índice de maturidade da Polícia Federal em relação ao gerenciamento de projetos e a experiência dos colaboradores da organização, foram identificados os processos relevantes para a composição do fluxo de processos desta Metodologia.

A MGP-PF possui um total de **09 (nove) processos** distribuídos em **05 (cinco) grupos de processos** (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e **08 (oito) formulários** (Termo de Abertura do Projeto - TAP, Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP, Relatório de Situação, Ata de Reunião, Termo de Aceite, Solicitação de Mudanças, Lições Aprendidas, Termo de Encerramento do Projeto - TEP), todos disponibilizados na intranet na página da CIGE e integrados ao sistema GEPnet.



A quantidade de processos e formulários utilizados no gerenciamento deverá ser adequada à realidade do projeto e da unidade.

São **obrigatórios** para todos os projetos da Polícia Federal **04 (quatro) formulários**: o Termo de Abertura do Projeto – **TAP**, o Plano de Gerenciamento do Projeto – **PGP**, o Relatório de Situação e o Termo de Encerramento do Projeto – **TEP**.

Para fins didáticos, de padronização e de interpretação, cada grupo de processos e seus respectivos processos estão representados por uma cor. Além disso, os grupos de processos de gerenciamento receberam uma numeração de 1 até 5 e os processos, numeração de 01 até 09. Para documentar os processos foram utilizados os seguintes campos: objetivo, entradas, atividades, saídas e questões relevantes.

2.2 SITUAÇÕES DOS PROJETOS NA MGP-PF

Após o início do desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto - TAP, o “projeto” pode apresentar as seguintes situações:

Situação dos Projetos	Descrição
Proposta	TAP em desenvolvimento, ainda não assinado pelo Patrocinador.
Em Andamento	Após a assinatura do TAP. As atividades do projeto estão em andamento.
Concluído	Quando todas as entregas do projeto forem finalizadas e aceitas pelo requisitante.
Paralisado	Quando as atividades do projeto estão paralisadas por algum motivo, porém há intenção na sua continuidade. Por exemplo, quando um projeto é paralisado por causa de uma imposição legal ou restrição orçamentária.
Cancelado	Quando as atividades do projeto não estão sendo executadas e não há intenção na continuidade de sua realização.

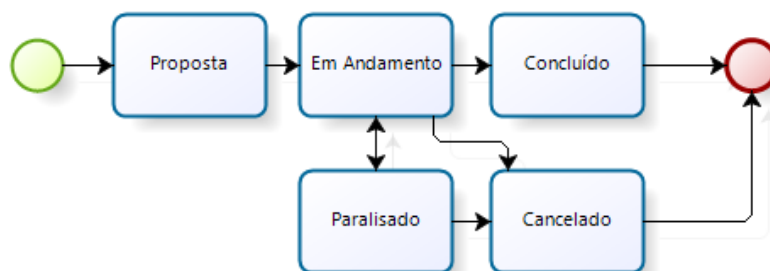


Figura 6 - Dinâmica de mudanças das situações dos projetos

2.3 FLUXO DE PROCESSOS DA MGP-PF

Segue a representação visual dos processos que compõem a MGP-PF com seus respectivos formulários e sua relação com os grupos de processos.

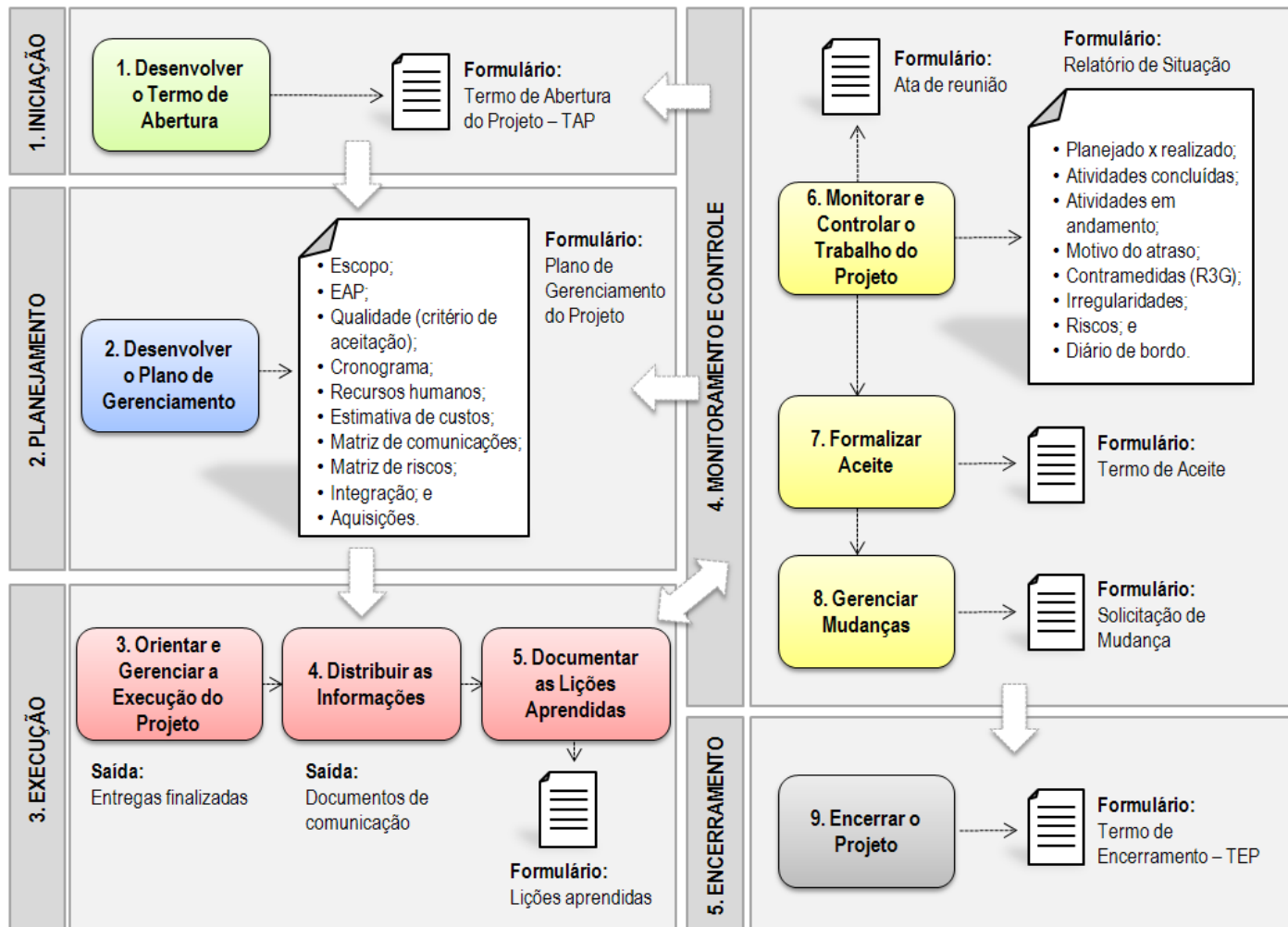


Figura 7 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF

2.4 SÍNTESE DOS PROCESSOS DA MGP-PF

A Tabela 01, a seguir, apresenta os grupos, os processos e as saídas previstas.





Grupo		Processo	Saída
 1. Iniciação	01	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto – TAP (formulário)
	02	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento do Projeto (formulário) <ul style="list-style-type: none"> • Escopo; • Estrutura Analítica do Projeto – EAP; • Qualidade (critério de aceitação); • Cronograma; • Recursos humanos; • Estimativa de custos; • Matriz de comunicações; • Matriz de riscos; • Integração; e • Aquisições.
 3. Execução	03	Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas Finalizadas
	04	Distribuir as Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Comunicação do projeto (atas de reunião, relatórios, entre outros).
	05	Documentar as Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Lições Aprendidas (formulário)
 4. Monitoramento e Controle	06	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Situação do Projeto (formulário) <ul style="list-style-type: none"> • Planejado x realizado; • Atividades concluídas; • Atividades em andamento; • Motivo do atraso; • Contramedidas; • Irregularidades; • Riscos;
	07	Formalizar Aceite	<ul style="list-style-type: none"> • Termos de Aceite (formulário)
	08	Gerenciar Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de Mudança (formulário)
 5. Encerramento	09	Encerrar o Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Encerramento do Projeto – TEP (formulário)

Tabela 01 – Relacionamento entre grupos, processos e saídas.



2.5 GRUPOS DE PROCESSOS/ATIVIDADES DA MGP-PF

2.5.1 GRUPO 01 - INICIAÇÃO

Refere-se ao processo voltado à formalização de um novo projeto. Durante a realização das atividades deste grupo são definidos os objetivos, as diretrizes gerais e o escopo de alto nível (resumo) do projeto. Além disso, as partes interessadas são identificadas, os recursos financeiros iniciais são comprometidos e o gerente do projeto é indicado.

Essas informações são registradas no formulário “**Termo de Abertura do Projeto - TAP**”. Quando esse documento é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado na Polícia Federal.

2.5.1.1 PROCESSO 01 - DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

INICIAÇÃO – 01. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	
1. Desenvolver o Termo de Abertura	Objetivo: Autorizar formalmente um projeto e sua documentação por meio da aprovação dos requisitos relacionados à satisfação das necessidades e expectativas do patrocinador e das partes interessadas, designando o gerente de projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de planejamento institucional:<ul style="list-style-type: none">○ Plano Plurianual (PPA);○ Planejamento Estratégico;○ Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI); e○ Plano Diretor de Processos (PDP).• Contratos;• Banco de dados de projetos da Polícia Federal;• Lições Aprendidas; e;• Normas, Portarias, Leis e bases de conhecimento.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver o Formulário Termo de Abertura do Projeto – TAP;• Reunir com especialistas no assunto referente ao projeto;• Reunir com o patrocinador e com as partes interessadas para definir o objeto, objetivos e demais requisitos do projeto;• Designar o gerente do projeto, para que o mesmo já possa participar da elaboração do TAP.	



<ul style="list-style-type: none">• Verificar juntamente com o patrocinador, orçamento disponível para o projeto;• Buscar a aprovação do TAP junto ao patrocinador; e,• Divulgar o início do projeto juntamente com o Escritório de Projetos em sua área de abrangência.
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto (TAP) assinado e aprovado.
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• O TAP autoriza formalmente um projeto e sua documentação, por meio da aprovação dos requisitos relacionados à satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas. Este documento é aprovado pelo patrocinador do projeto;• É importante que as definições do projeto sejam feitas e/ou validadas junto ao responsável da área demandante, pois essa medida facilitará o entendimento e a sua homologação;• Em alguns projetos o demandante e o patrocinador podem ser a mesma pessoa;• Durante o desenvolvimento do TAP o gerente de projeto deve envolver todas as partes interessadas, criando um ambiente propício ao recebimento de contribuições;• Ouvir e anotar com atenção o que o demandante descreve. Buscar o que o demandante realmente precisa e não o que ele lhe pede para fazer. Além disso, deve-se identificar o que o demandante não quer, indicando claramente o que não será desenvolvido pelo projeto, formalizando esta informação no campo “Não Escopo” do TAP;• É importante que a justificativa do projeto apresente, de forma clara e objetiva, os fatores que motivam a realização do projeto, pois esta informação será utilizada pelo patrocinador para apoiar sua decisão acerca da aprovação da proposta de projeto;• Destaca-se que, no corpo da justificativa, é importante apresentar informações acerca da situação atual da área em que se desenvolve o projeto. Estas informações apoiarão o trabalho de apuração dos indicadores de desempenho.

2.5.2 GRUPO 02 - PLANEJAMENTO

Consiste nas atividades realizadas para a definição do escopo do projeto, promovendo o refinamento do objeto e o desenvolvimento do curso de ação necessária para o alcance dos objetivos do projeto. As saídas do processo desenvolvido neste grupo constituem o “**Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP**”, que irá direcionar a execução e o monitoramento e controle do projeto.

O Plano de Gerenciamento do Projeto apresenta o planejamento das ações necessárias para se alcançar os objetivos, contemplando o escopo aprovado e define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.



2.5.2.1 PROCESSO 02 - DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO - PGP

PLANEJAMENTO – 02. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	
2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento	Objetivo: Agrupar e organizar (integrar) em um único documento todos os resultados obtidos por meio dos processos previstos na metodologia para a fase de planejamento, por meio do desenvolvimento de atividades voltadas à definição do escopo, dos critérios de qualidade, do plano de comunicação, dos recursos humanos, do cronograma, além da identificação de riscos, custos e aquisições inerentes ao projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto – TAP;• Base de dados de projetos da Polícia Federal.	
Atividades: <ol style="list-style-type: none">1. DEFINIR ESCOPO E ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).<ul style="list-style-type: none">○ Levantar as necessidades de todas as partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível.○ Identificar o conjunto de entregas⁵ que compõem o projeto por meio da decomposição dos objetivos a serem alcançados pelo projeto.○ Criar a EAP por meio da subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. Assim, deve-se organizar todos os produtos do projeto em um diagrama, ou estrutura de tópicos (com itens e subitens), de forma a compreender todo o trabalho a ser desenvolvido.<p>Seguem os passos necessários para a construção da EAP:</p><ol style="list-style-type: none">1. Colocar no primeiro nível da EAP o principal produto do projeto.<p><i>Ex: O título do projeto poderá ser colocado neste nível.</i></p>2. Alocar, no segundo nível, os agrupamentos para organização dos produtos (entregas) que serão desenvolvidos pelo projeto.<p><i>Ex: São exemplos de possíveis agrupamentos do projeto, os grupos de gerenciamento, aquisições, viagens e capacitação.</i></p>3. Compor o terceiro nível com as entregas (pacotes de trabalho) que serão apresentadas pelo projeto.<p><i>Ex: Como uma entrega referente ao grupo de gerenciamento, pode-se citar o Plano do Projeto, como entrega a ser apresentada pelo projeto.</i></p>○ Verificar a coerência da decomposição, ou seja, se os níveis inferiores são necessários e suficientes para viabilizar as entregas e se as entregas estão claras.○ Descrever cada entrega do escopo no dicionário da EAP, onde são desenvolvidos (descritos) detalhadamente os pacotes de trabalho definidos na EAP.	

⁵ As entregas também podem ser entendidas como produtos ou subdivisões dos produtos e representam os bens ou serviços (pacotes de trabalho) que serão efetivamente disponibilizados.



Figura 8 - Exemplo de EAP

2. DEFINIR A QUALIDADE DA ENTREGA DESCREVENDO OS CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

- Identificar os requisitos e padrões de qualidade necessários para o aceite das entregas definidas no escopo do projeto. Dessa forma, durante esta atividade são formalizados os critérios e os desvios aceitáveis que devem ser considerados para a aprovação de cada uma das entregas elencadas na EAP, bem como são indicados os responsáveis pela análise e aprovação das mesmas.
- Identificar a pessoa responsável pela aceitação da entrega. Essa pessoa irá receber formalmente o produto ou serviço assinando o Formulário Termo de Aceite.

3. DEFINIR CRONOGRAMA

- Identificar as atividades específicas necessárias para produzir as entregas (pacotes de trabalho) do projeto.
- Identificar os pontos de controle ou eventos significativos (marcos) do projeto.
- Identificar e documentar as dependências e os relacionamentos entre os pacotes de trabalho do cronograma de forma a sequenciá-los por meio de relações lógicas.
- Estimar a duração das atividades.
- Salvar a linha de base do cronograma do projeto.

4. ESTIMAR OS RECURSOS HUMANOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES:

- Relacionar pessoas ou equipes com competências adequadas para a realização da tarefa.
- Identificar os membros da equipe necessários para realizar cada atividade do cronograma.

5. PLANEJAR A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

- Definir como será a interação dos grupos de processos de gerenciamento da MGP-PF e suas atividades, tendo em vista serem eventos sobrepostos que ocorrem ao longo de todo ciclo de vida do projeto.



- À medida que o projeto avançar:
 - Prever a forma de atualização do PGP.
 - Planejar a atualização dos documentos do projeto.
 - Planejar o monitoramento de todas as atividades do projeto e a aplicação de medidas corretivas para que os objetivos sejam atingidos.

6. PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

- Identificar todas as partes interessadas que poderão ser afetadas ou que influirão no resultado do projeto.
- Estabelecer qual tipo de informações que cada uma das partes interessadas receberá.
- Planejar a geração, organização, distribuição e recuperação das informações referente ao projeto e seus resultados.
- Descrever como o processo de comunicação será realizado.
- Especificar: o que será informado, para quem, qual a origem, qual a frequência, como será transmitido, onde será armazenado e quem será o responsável pela comunicação (matriz de comunicação).

7. IDENTIFICAR E ANALISAR RISCOS

- Identificar e analisar os riscos (eventos futuros incertos) do projeto, planejando as respostas aos mesmos.
- Envolver as partes interessadas, potencializando a avaliação dos riscos sob diferentes pontos de vista.
- Efetuar a análise e a priorização dos riscos identificados conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que podem trazer para o projeto.
- Definir as contramedidas ou proposições necessárias para o tratamento dos riscos, de modo a neutralizar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos ameaça (negativos) e potencializar (explorar, compartilhar ou melhorar) os efeitos dos riscos oportunidade (positivos).
- Definir os responsáveis pelas respostas aos riscos identificados.
- Registrar os riscos na planilha de riscos disponibilizada pela MGP-PF (matriz de riscos).

8. PLANEJAR AS AQUISIÇÕES

- Definir os produtos ou serviços necessários para efetivação das entregas do projeto.
- Identificar as aquisições que serão realizadas.
- Analisar a existência de contratos em andamento que podem suprir o fornecimento dos produtos ou serviços definidos (análise quantitativa e orçamentária).
- Planejar as compras de produtos ou aquisições de serviços não contemplados nos contratos em andamento.
- Gerenciar as relações com os setores, internos ou externos, responsáveis pelas compras e aquisições.
- Planejar os procedimentos e critérios de aceite dos produtos e serviços e encerramento das aquisições.

9. ESTIMAR CUSTOS

- Utilizar a técnica de estimativa por analogia para se chegar ao valor associado a cada atividade (entrega), baseando-se nos dados obtidos em projetos anteriores para realizar a avaliação de custos despendidos em entregas semelhantes às do projeto atual.
- Analisar (orçar) individualmente os valores unitários necessários para a conclusão dos pacotes de trabalho (entregas) a fim de realizar o somatório do valor global do projeto,



<p>considerando a quantidade e o período relacionado ao emprego dos recursos humanos e materiais.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Levantar os recursos materiais, equipamentos, instalações e serviços necessários à conclusão do projeto.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP.
<p>Questões Relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante o desenvolvimento do PGP, é importante consultar o TAP para que sejam observadas as diretrizes do projeto.• Neste processo, são planejadas atividades relacionadas às nove áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2008): integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.• Dicas para a identificação de riscos:<ul style="list-style-type: none">○ Obter, junto aos envolvidos, através de reuniões periódicas de acompanhamento realizadas durante a execução do projeto, os obstáculos do projeto, que podem ser, por exemplo, preocupações, impedimentos, deficiências observadas e dificuldades no andamento dos trabalhos.○ Levantar, com as partes interessadas, as possíveis causas oriundas destes obstáculos.○ Identificar como minimizar ou eliminar os obstáculos.○ Identificar como o projeto poderá ser melhorado, assim como os prazos reduzidos.○ Analisar a origem dos obstáculos e relacioná-los a possíveis problemas.○ Verificar, com cada usuário, quais serão os benefícios ganhos ao se transpor o obstáculo.○ Analisar informações históricas, listas de riscos já conhecidos, materiais de outros projetos da organização, cultura da empresa e exigências legais.○ Determinar um responsável para cada risco identificado.• Quanto às aquisições, o gerente de projetos deverá verificar a necessidade de cumprir uma ou mais fases listadas a seguir, a fim de buscar a adequação aos procedimentos internos da PF:<ul style="list-style-type: none">○ Para bens ou serviços: será necessário elaborar o Termo de Referência em consonância com a Lei nº 8.666/93 (art. 15) ou a Lei nº 10.520 (Pregão) e o Decreto nº 5.450 (Pregão Eletrônico), a fim de obter a aprovação junto ao Diretor da área antes de destinar à Coordenação de Administração – COAD.○ Para serviços de engenharia: deverá desenvolver o projeto básico, conforme a IN nº 011/2005-DG/DPF, de 02 de junho de 2005, consultando a Divisão de Projetos de Edificações e Obras - DEOB ou, no âmbito das superintendências, o Grupo Técnico de Edificações – GTED, remetendo, em seguida, à Coordenação de Administração – COAD.○ Para itens mais complexos ou específicos: deverá planejar reuniões prévias com a empresa, no caso de inexigibilidade, e com a Coordenação de Administração – COAD ou, no âmbito das superintendências, as SELOGs, para planejar os termos contratuais. Quando não houver a possibilidade de se definir a quantidade, no caso de parcelamento da entrega ou em aquisições frequentes, o Sistema de Registro de Preços poderá ser utilizado, conforme previsto no Decreto nº 3.931/2001, art. 2º.



2.5.3 GRUPO 03 - EXECUÇÃO

2.5.3.1 PROCESSO 03 - ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

EXECUÇÃO – 03. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	
3. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	Objetivo: Realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto-PGP para atingir os objetivos pretendidos. Este processo envolve a execução das atividades do cronograma, coordenar os recursos humanos e materiais do projeto, implementar os padrões e métodos planejados, gerenciar a comunicação das partes interessadas, implantar mudanças, gerenciar riscos, coletar informações e outras atividades correlatas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Relatório de Situação;• Solicitação de Mudança.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• GERENCIAR A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES<ul style="list-style-type: none">○ Coordenar a execução das atividades previstas no PGP, realizando os ajustes e orientações necessárias para corrigir os eventuais desvios que forem identificados.• MOBILIZAR/DESENVOLVER EQUIPE<ul style="list-style-type: none">○ Desenvolver a equipe como forma de melhorar as competências dos recursos humanos do projeto.○ Mobilizar e instruir a equipe fornecendo <i>feedback</i> acerca do andamento dos trabalhos.○ Motivar a equipe, mediando conflitos e buscando alternativas para situações imprevistas.• EXECUTAR MUDANÇAS<ul style="list-style-type: none">○ Implantar as mudanças aprovadas no PGP.○ Orientar e executar mudanças corretivas, preventivas e de reparo de defeitos.○ Propor solicitações de mudança para tratar os riscos e desvios identificados.• REUNIR AS ENTREGAS GERADAS<ul style="list-style-type: none">○ Identificar as entregas resultantes da execução das atividades.• GERENCIAR OS CUSTOS E OS RISCOS DO PROJETO<ul style="list-style-type: none">○ Assegurar que as despesas não ultrapassem o orçamento previsto e autorizado.○ Monitorar a execução e evolução das atividades do projeto em relação aos recursos financeiros previstos, em determinado período e ao longo do projeto.○ Adotar ações corretivas do PGP como resposta aos riscos identificados.• GERENCIAR O RELACIONAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS<ul style="list-style-type: none">○ Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação, formais e informais, entre as partes interessadas do projeto.	



<ul style="list-style-type: none">● GERAR INFORMAÇÕES SOBRE O ANDAMENTO DO PROJETO<ul style="list-style-type: none">○ Coletar as informações sobre o andamento dos trabalhos e finalização das entregas para alimentação do relatório de desempenho.○ Atualizar o banco de dados de lições aprendidas.
Saída: <ul style="list-style-type: none">● Entregas Finalizadas.
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">● O gerente do projeto, com apoio do patrocinador, deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que possam decidir sobre o fornecimento de pessoal para o projeto.● Antes de mobilizar a equipe, o gerente do projeto precisa confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e a obtenção da equipe necessária para incluir as designações do projeto.● O gerente, juntamente com a equipe do projeto, orientará o desempenho das atividades planejadas e gerenciará as diversas interfaces técnicas e organizacionais existentes.● As entregas são produzidas como saídas das atividades realizadas para completar o trabalho planejado e agendado no PGP.● As informações sobre o desempenho do trabalho e a situação atual de finalização das entregas são coletadas para compor o relatório de situação, alimentando os processos de monitoramento de controle.● O gerente deve utilizar as informações obtidas durante a execução para promover a atualização do cronograma.● As respostas aos riscos, na maioria das vezes, envolvem definições relacionadas a custos, tempo, recursos e atividades e provocam atualizações e mudanças no PGP.● As respostas aos riscos, as intervenções e as reações devem ser planejadas e organizadas em um roteiro sintético que exponha o que será feito, quem será o responsável, quando a ação deverá ser implantada e qual será o seu custo.● Os riscos devem ser constantemente avaliados e questionados pela equipe, por meio de reuniões, as quais devem ser registradas pelo gerente do projeto.● O gerente deve apresentar às partes interessadas os resultados das atividades relacionadas à identificação e ao planejamento de ações relacionadas aos riscos do projeto;● Todos os riscos não previstos inicialmente devem ser incorporados ao projeto, com a conseqüente atualização do PGP.● Uma vez que os riscos são identificados e qualificados, deve-se realizar uma reunião com as partes interessadas para que se possa identificar o grau de tolerância de cada um em relação aos riscos, direcionando, assim, a atividade de planejamento das respostas aos riscos.● Será responsabilidade do gerente de projeto a efetiva realização da comunicação dos riscos identificados às partes interessadas.● A comunicação deve ser feita utilizando-se o padrão de documentação do projeto, incluindo-se, na matriz de riscos, a forma de tratamento e a respectiva contramedida (plano de ação).● A apuração dos riscos, sua análise e seus planos de ação são insumos para as lições apreendidas durante o projeto e devem ser reutilizados nas análises de riscos adicionais e complementares durante andamento do projeto, possibilitando a avaliação da efetividade das ações propostas.● Deve-se compartilhar a responsabilidade de identificação dos riscos e dos planos de resposta com toda a equipe de projeto. Alguns membros da equipe poderão ser escalados para tomar ações frente a riscos identificados, mas os riscos são compartilhados entre todos.



2.5.3.2 PROCESSO 04 – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES

EXECUÇÃO – 04. Distribuir as Informações	
4. Distribuir as Informações	Objetivo: Gerar e distribuir as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Relatório de Situação;• Solicitação de Mudanças.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Gerar e enviar as informações do projeto, de acordo com as especificações previstas na matriz de comunicação do Plano de Gerenciamento do Projeto-PGP.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Documentos de comunicação do projeto (atas de reuniões, relatórios de situação, apresentações, e-mails, etc).	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Esse processo ocorre durante todo o Ciclo de Vida do Projeto.• Para distribuir as informações, as seguintes técnicas poderão ser utilizadas:<ul style="list-style-type: none">○ Modelos emissor-receptor (realimentações de feedback e barreira à comunicação);○ Meios de comunicação (escrita, oral, memorando informal, relatório formal, pessoalmente ou e-mail);○ Estilos de redação (voz ativa, passiva, estrutura das frases e escolha de palavras);○ Gerenciamento de reunião;○ Apresentação; e○ Facilitação (consenso e superação de obstáculos).• Os gerentes de projetos utilizam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização.• A comunicação inadequada poderá causar problemas como: atraso na entrega de mensagens, abertura de informações confidenciais e a falta de informação para as partes interessadas. Manter atualizada e fazer efetivo uso da matriz de comunicação elaborada é essencial para evitar falhas de comunicação entre os envolvidos no projeto.• Todas as mudanças relativas ao plano de comunicações deverão ser solicitadas, avaliadas e aprovadas formalmente, em conformidade com o controle estabelecido no processo de gerência de mudanças.• Os documentos previstos na MGP-PF e os relatórios de situação das atividades do projeto são reconhecidos como meios formais de comunicação. Dentre os documentos de comunicação estão compreendidos memorandos, mensagens eletrônicas, correspondências, mensagens circulares, ofícios e atas de reunião.	



2.5.3.3 PROCESSO 05 – DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

EXECUÇÃO – 05. Documentar as Lições Aprendidas	
5. Documentar as Lições Aprendidas	Objetivo: Identificar e registrar ocorrências que serão úteis como lições aprendidas para os projetos atuais e futuros.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;Relatório de Situação;Solicitação de Mudanças;Lições Aprendidas.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">Incentivar toda a equipe do projeto na identificação de eventos positivos e negativos ocorridos durante o projeto.Cadastrar as ocorrências de Lições Aprendidas.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">Lições Aprendidas atualizadas.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">Este processo ocorre durante todo o Ciclo de Vida do Projeto.Todo projeto deve ter as suas lições aprendidas documentadas para reforçar o aprendizado do próprio projeto e da base de projetos da organização (base de conhecimento de lições aprendidas).As lições aprendidas surgem quando acontecem variações significativas entre o planejado e o executado.As lições aprendidas estão estreitamente ligadas à ocorrência de ações corretivas, preventivas ou minimizadoras de problemas enfrentados ao longo do projeto.As Reuniões de Acompanhamento são excelentes oportunidades de comunicação e discussão acerca das lições aprendidas e que contribuem para o aprendizado e crescimento da equipe do projeto e das partes interessadas.As lições aprendidas irão compor o Termo de Encerramento do Projeto-TEP.	

2.5.4 GRUPO 04 - MONITORAMENTO E CONTROLE

2.5.4.1 PROCESSO 06 – MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO

MONITORAMENTO E CONTROLE – 06. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	
6. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Objetivo: Acompanhar a execução do projeto, revisando e regulando o progresso e o seu desempenho de acordo com o planejado. O monitoramento e o controle são executados do início ao término do projeto.



Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;
- Lições Aprendidas;
- Solicitações de Mudança;
- Termos de Aceite.

Atividades:

- Monitorar e controlar o cronograma por meios de Reuniões de Acompanhamento.
- Monitorar os riscos identificados previamente no PGP.
- Coletar, medir e distribuir as informações sobre o desempenho das atividades.
- Avaliar as medições e tendências para efetuar melhorias nas atividades do projeto.
- Comparar o desempenho real do projeto com o PGP e propor ações corretivas ou preventivas.
- Monitorar a execução das mudanças aprovadas na gerência de mudanças.
- Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e elaborar seus respectivos planos de respostas (contramedidas).
- Monitorar a execução e evolução das atividades do projeto em relação aos recursos financeiros previstos, em determinado período e ao longo do projeto.
- Identificar os atrasos nas atividades e propor medidas corretivas.
- Gerar Relatório de Situação comparando o desempenho real com o planejado.
- Determinar as ações corretivas ou preventivas necessárias para situações controversas.

Saídas:

- Relatório de Situação;
- Ata de Reunião;
- Atualização do projeto;
- Solicitação de Mudança.

Questões Relevantes:

- Durante as Reuniões de Acompanhamento analise o projeto e tenha especial atenção ao cronograma e aos riscos, registrando as informações trocadas no formulário Ata de Reunião.
- Identifique, relate e registre os problemas identificados na execução de tarefas que tenham impacto no andamento do projeto (prazo, risco, custo e outros). Logo após descreva contramedidas para os problemas identificados e as proposições para potencializar as oportunidades identificadas.
- Identifique e registre qualquer acontecimento relevante para o projeto que não seja risco ou problema que já se concretizou e está sendo tratado. Esse procedimento será muito útil para a memória do projeto.
- Analise o desempenho do projeto em relação à linha de base de custos e prazo, a fim de se definir novas estimativas considerando a análise dos recursos necessários à obtenção dos insumos relacionados às atividades previstas.



2.5.4.2 PROCESSO 07 – FORMALIZAR ACEITE

MONITORAMENTO E CONTROLE – 07. Formalizar Aceite	
7. Formalizar Aceite	Objetivo: Registrar formalmente o aceite de cada entrega do projeto, envolvendo a revisão dos produtos/serviços com o patrocinador ou demandante a fim de assegurar a satisfação e o atendimento das expectativas das partes interessadas e das especificações planejadas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;<ul style="list-style-type: none">Cronograma.EAP.Termo de Referência ou Projeto Básico;Contratos.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">Validar as entregas do projeto, considerando a coerência entre os resultados gerados e os critérios de aceitação previstos no PGP.Formalizar, junto ao requisitante (demandante, patrocinador), a entrega de cada produto ou serviço.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">Termo de Aceite.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">A aceitação formal das entregas pelas partes interessadas é um processo de negociação no qual devem estar claros o produto ou serviço a ser entregue e os requisitos técnicos e de qualidade previstos no TAP e PGP.Registrar de forma clara no Termo de Aceite, o parecer da parte interessada sobre o grau de satisfação com o produto ou serviço entregue ou o motivo de não aceitação do mesmo.	

2.5.4.3 PROCESSO 08 – GERENCIAR MUDANÇAS

MONITORAMENTO E CONTROLE – 08. Gerenciar Mudanças	
8. Gerenciar Mudanças	Objetivo: Formalizar as Solicitações de Mudança relacionadas ao projeto, a fim de submetê-las ao trâmite de aprovação, avaliando seu impacto no projeto inteiro, suas motivações e consequências.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;Solicitação de Mudança;Relatório de Situação do Projeto;Ata de Reunião.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">Identificar e solicitar mudanças no PGP.	



- O gerente deve avaliar se a Solicitação de Mudança é pertinente.
 - Caso a Solicitação de Mudança não seja pertinente ou não aprovada:
 - O gerente de projetos deve informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos da não aprovação.
 - Caso a Solicitação de Mudança seja pertinente e aprovada:
 - Analisar junto à equipe e aos representantes do escritório vinculado ao projeto, as possíveis soluções para atender à Solicitação de Mudança, descrevendo-as sucintamente, considerando o impacto que representam para o alcance dos objetivos do projeto.
 - De acordo com a complexidade do projeto, pode-se constituir um “Comitê de Mudanças” encarregado da análise das mudanças propostas. O Comitê de Mudanças pode existir quando os projetos forem estrategicamente críticos ou quando o escopo do projeto envolver várias áreas.
- Informar a mudança às Partes Interessadas.

Saída:

- Solicitação de Mudança Aprovada ou Rejeitada.

Questões Relevantes:

- Gerenciar mudanças é o processo de revisão de todas as solicitações, aprovação e coordenação de mudanças em entregas, atividades, documentos do projeto e PGP.
- As Solicitações de Mudança podem ser solicitadas por qualquer parte interessada no projeto, sempre de maneira formal e sujeitas à avaliação do impacto no PGP pelo gerente do projeto ou Comitê de Mudanças.
- O processo de Gerenciar Mudanças é conduzido do início ao fim do projeto, em consonância com o processo de Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto e com o processo de Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto.
- A consulta à opinião especializada sempre é recomendável para a resolução de questionamentos em detalhes técnicos e gerenciais do projeto. De tal forma, algumas Solicitações de Mudança serão dirimidas já na reunião de avaliação da pertinência da mudança.
- Os papéis e responsabilidades da equipe do projeto devem ser claramente definidos em relação ao poder decisório sobre a pertinência ou não das Solicitações de Mudança.

Responsabilidade do gerente do projeto no controle de mudança:

- Administrar o processo de Gerenciar Mudanças alinhado com este instrumento;
- Receber e atribuir numeração a todos os formulários de Solicitação de Mudança;
- Registrar, comunicar e arquivar as Solicitações de Mudança (registro de controle de mudanças);
- Controlar a distribuição e o encaminhamento, conforme grau de prioridade, das Solicitações de Mudança;

Revisão do impacto da mudança

Deve-se avaliar a Solicitação de Mudança em termos de impacto referente à:

- Objetivos e escopo do projeto;
- Cronograma (atraso ou aceleração);
- Custos (incremento ou economia);
- Recursos humanos e materiais (incremento ou redução);



- Riscos e qualidade do projeto.

Esses impactos serão documentados no formulário de Solicitação da Mudança, juntamente com os respectivos pareceres.

Grau de prioridade de mudança

- Para possibilitar a execução das mudanças aprovadas, as Solicitações de Mudança deverão receber um grau de prioridade para seu desenvolvimento. Esse número deve ser assinalado nos formulários de controle do gerente do projeto.
- A equipe de projeto poderá iniciar a implantação da mudança seguindo a devida prioridade, já assinalada pelo gerente do projeto e liberada pelo mesmo ou pelo Comitê de Mudança.

2.5.5 GRUPO 05 - ENCERRAMENTO

2.5.5.1 PROCESSO 09 – ENCERRAR O PROJETO

ENCERRAMENTO – 9. Encerrar o Projeto

9. Encerrar o Projeto

Objetivo: Finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando encerrar formalmente o projeto e as obrigações contratuais, se for o caso. Investigar e documentar os motivos das ações realizadas se o projeto for encerrado antes de sua conclusão ou cancelado.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;
- Solicitações de Mudança aprovadas;
- Termos de Aceite das entregas;
- Termo de Referência ou Projeto Básico; e,
- Contratos, convênios e parcerias.

Atividades:

- Verificar se todos os serviços ou produtos (contratuais e não contratuais) foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos de qualidade previstos;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;
- Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens em aberto;
- Repassar, junto à equipe do projeto e outras partes interessadas, as Lições Aprendidas registradas no decorrer do projeto, avaliando-as criticamente quanto à pertinência de seu registro para eventos futuros;
- Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas, que podem ser úteis como Lições Aprendidas e registrá-las;
- Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo as expectativas das partes interessadas;
- Desmobilizar a equipe do projeto;



- Preencher o Termo de Encerramento do Projeto-TEP;
- Coletar a assinatura do Patrocinador no TEP;
- Divulgar o encerramento do projeto às Partes Interessadas.

Saída:

- Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

Questões Relevantes:

- Durante o encerramento do projeto, o gerente do projeto revisará todas as informações prévias e assegurará que o projeto está completo e que alcançou os objetivos definidos no escopo;
- Quando o projeto se constituir em fase de outro projeto são necessárias atividades e ações para transferir as entregas resultantes para o próximo projeto;
- A consulta à opinião especializada sempre é recomendável para a execução das atividades administrativas de encerramento do projeto. Esses especialistas asseguram que o encerramento do projeto ou fase será realizado dentro dos padrões estabelecidos.
- Alguns normativos internos da organização, processos ou atividades podem ser melhorados em decorrência do aprendizado do projeto. O encaminhamento de sugestões de melhoria para os canais competentes é recomendável e deve ser incentivado na fase de encerramento do projeto.
- Sempre obter aceitação formal do Patrocinador;
- Documentar as Lições Aprendidas; e,
- Garantir o arquivamento de todos os documentos relevantes no sistema de informações de gerenciamento de projetos, para serem usados como dados históricos.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Manual de Elaboração: plano plurianual 2008-2011**/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2007.

PMI. *Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, 4. ed., 2008.

ABPMP. *Association of Business Process Management Professionals. Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK*, v. 2.0, 2009.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

BPM CBOK - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** - Versão 2.0, 2009.