



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional

**CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

# MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS



**SÃO PAULO | 2017**  
Emissão Inicial

"A disciplina de gerência de projetos articulada em nível organizacional é competência fundamental para a realização das estratégias corporativas, através da contínua entrega de projetos bem-sucedidos"  
(Albert Schlichter, 2001)

**PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA**

Gianpaolo Poggio Smanio

**SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

Paulo Sérgio de Oliveira e Costa

**SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS E INSTITUCIONAIS**

José Antônio Franco da Silva

**SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA JURÍDICA E COMPETÊNCIA ORIGINÁRIA**

Nilo Spinola Salgado Filho

**SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE POLÍTICAS CRIMINAIS E INSTITUCIONAIS**

Mário Luiz Sarrubbo

**DIRETOR DO CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL**

Antônio Carlos da Ponte

**SECRETÁRIO EXECUTIVO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA**

Fábio Ramazzini Bechara

**SECRETÁRIO ADMINISTRATIVO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA**

Fernando Pastorelo Kfour

**SECRETÁRIA DE INTEGRAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA**

Lídia Helena Ferreira da Costa dos Passos

**CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Fernando Ferreira Fernandes Ribeiro

**DIRETORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS E INDICADORES**

Mário Amaral Vieira Neto

**DIRETORIA DE GESTÃO DE PROJETOS**

Edson Amaral dos Reis



# **Manual de Gestão de Projetos**

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional  
CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

SÃO PAULO | 2017

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
<b>CONTROLE DE EMISSÃO E REVISÕES</b> .....	6
<b>DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS</b> .....	7
<b>PRINCÍPIOS</b> .....	8
<b>RESPONSABILIDADE</b> .....	9
GPROJ – DIRETORIA DE GESTÃO DE PROJETOS .....	9
GERENTE DE PROJETOS .....	10
UNIDADES DEMANDANTES .....	10
PATROCINADOR DO PROJETO (SPONSOR) .....	10
<b>GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	11
CICLO DE VIDA DO PROJETO .....	12
PORTFÓLIO .....	12
PROGRAMAS .....	13
PROJETOS .....	13
COMO SURGEM OS PROJETOS .....	14
O QUE NÃO É PROJETO .....	14
CARACTERÍSTICAS DO PROJETO .....	14
<b>PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS DO MPSP</b> .....	15
PROCESSO 1 – CONCEPÇÃO (OU INICIAÇÃO) PROJETO .....	16
PROCESSO 2 – PLANEJAMENTO .....	20
PROCESSO 3 – EXECUÇÃO DO PROJETO .....	22
PROCESSO 4 – CONTROLE NO PROJETO .....	22
PROCESSO 5 – ENCERRAMENTO DO PROJETO .....	22
<b>FATORES QUE PODEM PÔR EM RISCO O ÊXITO DO PROJETO</b> .....	23
<b>NEGOCIAÇÃO DA MUDANÇA</b> .....	23
<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO</b> .....	23
<b>APRENDIZADO</b> .....	23
<b>REGISTROS</b> .....	24
ANEXO I – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO .....	24
ANEXO II – RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS .....	25

# Apresentação

O Ato Normativo nº 1.000-PGJ, de 09 de dezembro de 2016, inaugurou o Sistema de Gestão da Qualidade do MPSP (SGQ-MPSP) apresentando uma estrutura normativa que possui uma dinâmica de elaboração e revisão que favorece a gestão participativa e a necessidade de aprimoramento contínuo da instituição.

Nesta seara, o presente manual foi elaborado com o importante desafio de instituir a cultura de **GESTÃO POR PROJETOS** no âmbito do Ministério Público do Estado de São Paulo.

O Processo de Gestão de Projetos do MPSP tem por objetivo auxiliar os gestores e gerentes de projetos na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos, tendo como referência para a concepção do Manual de Gestão de Projetos do MPSP o Guia PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Quinta Edição, publicado pelo PMI - Project Management Institute em 2013, por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos aceitos nessa área.

A proposta será à busca por eficiência e eficácia nos projetos/programas e processos da Instituição. Também trazer uma cultura voltada para projetos e a organização que se estabelece com essa implementação, em um médio prazo, têm resultados extraordinários, as boas práticas adotadas e integração dos esforços serão essenciais para atingir seus objetivos estratégicos com mais facilidade.

Nome: <b>MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS</b>	Código: <b>MPR-101.004</b>
--	-------------------------------

## **CONTROLE DE EMISSÃO E REVISÕES**

Nº Revisão – Descrição da Revisão: 00 – Emissão Inicial.
---

Elaborado por: EDSON AMARAL DOS REIS	Área: CGE	Data:
Analisado por: FERNANDO FERREIRA FERNANDES RIBEIRO	Área: CGE	Data:
Analisado por: FÁBIO RAMAZZINI BECHARA	Área: SEPGJ	Data:
Aprovado por: PAULO SÉRGIO DE OLIVEIRA E COSTA	Área: SPGJPI	Data:

## 1 DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS (Em ordem alfabética)

### **AGENTES**

Membros, servidores e estagiários do MPSP.

### **ATIVIDADE**

Corresponde “o que é feito” e “como é feito” no processo de Gestão de Projetos.

### **BRAINSTORMING**

Atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um grupo a serviço de objetivos predeterminados.

### **CGE**

Centro de Gestão Estratégica.

### **CLIENTE EXTERNO**

Nosso Cliente Externo é a sociedade e mesmo nós enquanto cidadãos. São as pessoas que mantêm financeiramente o MPSP e que contam com seus serviços eficientes e de qualidade. Também são clientes externos os órgãos de controle externo e o Conselho Nacional do MP.

### **CLIENTE INTERNO**

São nossos colegas de trabalho, os chefes, os promotores, os procuradores, os diretores, enfim, às pessoas que receberão os produtos e os serviços decorrentes de nosso trabalho.

### **CEAF/ ESMP**

Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional/ Escola Superior do Ministério Público.

### **GESTÃO DA MUDANÇA**

Processo colaborativo e eficaz de alocação de recursos que busca a transformação do MPSP objetivando ganhos de eficiência e melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores.

### **GPROJ**

Área de Gestão de Projetos.

### **INSUMOS (INPUTS, ENTRADAS)**

Elementos ou conjunto de elementos utilizados para produção de produtos ou serviços.

### **REQUISITOS**

Perspectivas, expectativas e necessidades que os clientes internos e externos desejam ver satisfeitas por meio dos processos institucionais.

### **SEPGJ**

Secretaria Executiva da Procuradoria-Geral de Justiça.

### **SPGJPI**

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional.

## 2 PRINCÍPIOS:

A cultura e a disciplina de gestão por projetos baseiam-se em princípios que devem nortear as ações de todos os agentes do MPSP, a saber:

- **Satisfação dos Clientes:** as perspectivas, as expectativas e as necessidades dos Clientes (requisitos) Internos e Externos devem ser reconhecidas para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- **Desenvolvimento Humano:** para se alcançar um grau excelente de eficiência e eficácia dos processos organizacionais é necessário desenvolver o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e estimular a atitude das pessoas.
- **Gestão Participativa:** é extremamente salutar, para que o melhor desempenho do processo seja alcançado, conhecer, avaliar e considerar as opiniões e ideias dos diversos agentes, dos diversos níveis hierárquicos.
- **Comunicação:** é de fundamental importância o desafio de instituir a cultura de Gestão de Projetos no âmbito do Ministério Público do Estado de São Paulo, divulgar os resultados obtidos e compartilhar o conhecimento adquirido bem como informar o Ciclo de Gestão de Projetos no MPSP.
- **Metodologia Padronizada:** para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada e comunicada.
- **Melhoria Contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo, em busca da excelência, é o principal objetivo da Gestão de Projetos.



## 3 RESPONSABILIDADES

### 3.1 GPROJ – DIRETORIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Criada pelo Ato Normativo nº 1.000-PGJ, a **GPROJ** é a Diretoria de Gestão de Projetos (**CGE** - Centro de Gestão Estratégica) que é responsável por gerenciar e atualizar o modelo de gestão de projetos aplicado no MPSP, essa responsabilidade também refere-se à oferta do suporte necessário para o desenvolvimento de seus projetos de forma cada vez mais eficiente e eficaz.

O seu funcionamento não é mais uma instância burocrática de controle e documentação. A existência da equipe visa a aumentar o potencial de sucesso dos projetos, contribuindo, entre outras coisas, para a redução de questões como: ocorrência de dispersão de foco, retrabalhos, atrasos, custos desnecessários e cancelamentos de projetos.

Também podemos destacar outras competências como:

- Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do MPSP:
  - Monitorar o portfólio de projetos estratégicos do MPSP;
  - Consolidar e publicar informações sobre o desempenho dos projetos;
  - Participar de reuniões da alta administração com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.
- Apoio a administração interna na área de Gestão de Projetos
  - Prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projeto;
  - Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
  - Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
  - Participar das avaliações de desempenho de projetos.
- Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no MPSP:
  - Manter atualizada a metodologia a ser utilizada pelo MPSP;
  - Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;
  - Orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projeto;
- Promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- Prover treinamento, capacitação por intermédio CEAF-ESMP e do CRH;
- Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:
  - Organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no MPSP;
  - Estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
  - Gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
  - Realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto;
  - Realizar intercâmbio e benchmarking (processo de avaliação da empresa em relação à concorrência) com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projeto.
- Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.

### 3.2 GERENTE DE PROJETOS

O Gerente de Projetos é a pessoa responsável indicado para o Gerenciamento do Projeto que no qual irá conduzir as atividades e os processos relativos ao projeto, destacando-se também como principais competências:

- Assegurar que o Projeto seja executado eficientemente, no tempo determinado, dentro do orçado, assegurando que os recursos estejam disponíveis quando necessário. Para controlar todas as tarefas na execução do Projeto, é necessário dispor de uma estrutura organizada que seja específica ao Projeto e que seja compartilhado por todos os envolvidos;
- Preenchimento do TAP (Termo de Abertura do Projeto) na fase inicial da Gestão do Projeto;
- A elaboração do Roteiro, proposta do Projeto Completo;
- Execução do projeto: Compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto como facilitador;
- Gerenciamento da comunicação e das demais áreas de conhecimento.  
(Áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições, Stakeholder)

### 3.3 UNIDADES DEMANDANTES

As Unidades Demandantes são as que demandam projetos no Ministério Público do Estado de São Paulo, estes serão avaliados pela GProj.

As unidades são as responsáveis pelo preenchimento dos formulários iniciais do projeto, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos e também acompanhar o início da execução dos projetos

### 3.4 PATROCINADOR DO PROJETO (SPONSOR)

O patrocinador geralmente é representado pela alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento e arbitra conflitos no projeto.

## 4 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projeto é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar as atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para os projetos.

Gestão de Projetos também tem por objetivo auxiliar os gestores e gerentes de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos.

Atualmente, a gestão de projetos e programas é utilizada por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência, eficácia, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos.

A gestão de projetos possui três fases marcantes, a primeira, entre 1961 e 1990, quando ocorre o gerenciamento de projetos tradicionais; A segunda, a partir de 1990, com o gerenciamento de projetos modernos, marcado pela disseminação do PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do Project Management Institute – PMI (1996, 2000, 2004, 2008). A terceira, com foco na organização e não no projeto, iniciada no final da década de 90, sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio.

Nesse contexto, a gestão de projetos passou a assumir papel estratégico nas organizações. Entende-se por Gerenciamento de Projetos a realização das tarefas necessárias para atingir os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas.

A gestão de projetos é um instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar novas oportunidades e melhorias. Além disso, fornece técnicas que ajudarão às equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos implementados no Ministério Público do Estado de São Paulo.

Segundo o guia PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho.



## 4.1 CICLO DE VIDA DO PROJETO

O ciclo de vida significa a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases mais comuns no ciclo de vida dos projetos são:

### 4.1.1 INICIAÇÃO

Nesta fase são identificadas as necessidades e levantadas as informações e estimativas, para possibilitar a definição de um problema estruturado a ser resolvido pelo projeto. Nessa fase, além de conhecido o problema, são definidos os resultados esperados, as metas, os produtos e os recursos necessários, considerando-se as expectativas e os requisitos dos clientes e, ainda, os esclarecimentos e as ponderações das partes envolvidas. Esses aspectos possibilitam esclarecer e demarcar o escopo do projeto.

### 4.1.2 PLANEJAMENTO

Nesta fase são identificadas e selecionadas as melhores estratégias de abordagem para cumprir o escopo definido na fase de iniciação. Na fase de planejamento são previstas e detalhadas todas as atividades necessárias para levar a bom termo o projeto. O processo de planejamento inclui ainda cronogramas, alocação de recursos, estimativa de custos, para que, ao final, o plano esteja pronto para ser executado sem dificuldades.

### 4.1.3 DESENVOLVIMENTO

Nesta fase os planos do projeto são colocados em prática e o projeto começa a ser efetivamente realizado e controlado.

### 4.1.4 ENCERRAMENTO

Neste ponto, idealmente, o projeto já atingiu todas as metas previstas, entregou todos os produtos esperados e conseguiu resolver o problema proposto.

## 4.2 PORTFÓLIO

Representa o conjunto de programas e projetos de uma organização visando garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio.



### 4.3 PROGRAMAS

Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente.



Um grupo de projetos gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

### 4.4 PROJETOS

Podemos definir Projeto como um empreendimento que se caracteriza por ser evento temporário e ter um objetivo único e bem definido. O projeto não se confunde com tarefas rotineiras de operação normal da empresa.

Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos (NBR 10006).

Um projeto é uma iniciativa que é única de alguma forma, seja no produto que gera, seja no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator. Isto diferencia projetos de operações regulares de uma empresa. Por outro lado, um projeto tem um fim bem definido, ou seja, tem um objetivo claro, que quando atingido, caracteriza o final do projeto. Isto faz com que o desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, possa não ser considerado um projeto, por outro lado, podemos considerar como uma lista de exemplos de projetos; a construção de uma casa, o desenvolvimento de um software, a organização de um evento, a construção de um móvel sob encomenda, a implantação de uma nova linha de produção na fábrica, a realização de uma viagem, escrever um livro, criar um documento, executar uma peça de teatro...



Repare na lista acima observe as duas características mencionadas anteriormente, comuns a todos os projetos, eles têm um fim bem definido, e são, de alguma forma, sempre únicos.

## 4.5 COMO SURGEM OS PROJETOS

Os projetos surgem através de vários motivos, desde necessidades ou problemas diversos que precisam de um serviço para atendê-los, passando por estratégias corporativas que, percebendo uma oportunidade, geram um produto novo no mercado, até uma solução inovadora para problemas diários. Podendo, inclusive, ser proveniente de uma comum e frequente combinação desses fatores anteriormente citados ou, ainda, ser oriundo de uma simples necessidade de negócios.



## 4.6 O QUE NÃO É PROJETO

Podemos definir "Não é um Projeto" como todo e qualquer trabalho repetitivo e rotineiro.

Alguns exemplos:

- Linha de montagem de carro
- Trabalho de chão de fábrica de indústria
- Rotinas de escritório
- Suporte a sistemas

## 4.7 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO

Neste item abordaremos as características de Projeto consideradas importantes para a aplicação deste documento.

### 4.7.1 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de Projetos inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do Projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos. Os processos e objetivos da gestão da qualidade são aplicados a todos os processos de gerenciamento de Projetos.

### 4.7.2 Fases do Projeto e processos do Projeto

Um Projeto é um processo que pode ser dividido em muitos subprocessos interdependentes. A implementação do Projeto de forma ordenada e progressiva requer (em alguns casos exige) o agrupamento consistente destes subprocessos em fases.


Para a organização responsável pelo Projeto, a divisão em fases permite a supervisão da realização de objetivos (e determinação dos riscos relacionados), de forma a se obter um desempenho progressivo. A superposição de fases significativas pode ocorrer no ciclo de vida do Projeto.

Visando facilitar a discussão das diretrizes para a qualidade em gerenciamento de Projetos, uma abordagem de processos foi adotada nesta Norma. Os processos de Projeto têm sido agrupados em duas categorias: os processos de gerenciamento do Projeto e os processos relacionados ao produto do Projeto (aqueles relativos especificamente ao produto do Projeto, tais como concepção do Projeto, produção e verificação). As diretrizes para a qualidade nos processos de gerenciamento de Projetos são discutidas nesta Norma e as diretrizes para a qualidade em processos relacionados ao produto do Projeto são apresentadas na NBR ISO 9004-1.

## 5 PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS DO MPSP

É o processo de gestão de projetos da Diretoria de Gestão de Projetos (Centro de Gestão Estratégica do MPSP), utilizada para gerenciar projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento de objetivos institucionais e diretrizes.

O Processo de Gestão de Projetos do MPSP tem por objetivo auxiliar os GPs (Gerentes de Projetos) na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho nos projetos.

Uma das referências para a concepção do processo foi o Guia PMBOK® -  PMBOK V5. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - Quinta Edição, publicado pelo Project Management Institute em 2016, por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos geralmente aceitos nessa área.

Com alguns conceitos de Gerenciamento de Projetos da  Associação Brasileira de Normas Técnicas NBR ISO 10006 - Quality management - Guidelines to quality in project management.

Também englobamos no processo de Gestão de Projetos do MPSP o Ciclo do PDCA nos projetos. O ciclo PDCA é uma técnica simples que visa o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização.



É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo, e padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender. Este ciclo está composto de quatro fases básicas: Planejar (P), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar(A) corretivamente. Em gestão de projetos, o PDCA engloba:

- O **planejar** depende da fase de iniciação do projeto, uma vez que as atividades planejadas devem ser somente as necessárias para cumprir o escopo do projeto definido na proposta;
- Executar**, treinar se necessário, executar o planejado, gerenciar o projeto, documentar a execução, consultar o planejamento para as próximas atividades, acompanhar a qualidade dos produtos e atualizar o arquivo do plano do projeto na ferramenta de gerenciamento de projetos;
- Verificar**, fazer reuniões periódicas, avaliar o executado em relação ao planejado, avaliar o desempenho do projeto, avaliar solicitações de mudança e rever o plano de riscos, se necessário;
- Tomar as **ações** corretivas e fazer ajustes no planejamento, se necessário, encerrar o projeto com propostas de aproveitamento dos seus produtos do projeto e respectivos indicadores para acompanhamento dos resultados esperados.

Nesse aspecto, a gestão de Projetos divide-se nestes cinco grupos de processos e serão explanados com as figuras e explicações abaixo:

## 5.1 PROCESSO 1 - CONCEPÇÃO (OU INICIAÇÃO) DO PROJETO

A fase de iniciação (fase 1 – Concepção) é o primeiro das cinco fases do processo da gestão de projetos, conforme representado abaixo nesta Seção. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um determinado projeto. Nesta fase é proposto cinco itens que se adequam a todos os tipos de projetos, podendo suprimir ou até mesmo ser complementado.



### 5.1.1 Reunião Exploratória

A principal saída da iniciação é a proposta do projeto, que é o instrumento utilizado para a formalização dos requisitos de um novo projeto. Nesta reunião será alinhado o entendimento do projeto, suas características e objetivos.

Participantes:

- GPROJ/CGE
- Gerente do Projeto
- Áreas envolvidas



### 5.1.2 TAP – Termo de Abertura do Projeto

O TAP é um documento que é apresentado após a reunião Exploratória e é encaminhado para ao Gerente de projetos para preenchimento. Este documento contém todos os atributos característicos do projeto que serão explanados na sequência.



Caso já exista algum documento do projeto digitado que já foi anteriormente iniciado, este poderá ser encaminhado também para GProj.

Abaixo listaremos os atributos do TAP para preenchimento.

#### 5.1.2.1 Nome do Projeto

O nome do projeto deverá ser sucinto, claro e traduzir seu objetivo geral, de modo a facilitar sua divulgação, evitando termos que serão utilizados para desenvolver o projeto como; fiscalização, realização, planejamento, auditoria, acompanhamento, etc..

#### 5.1.2.2 Código

Código do Projeto, este será identificado pela GProj.

#### 5.1.2.3 Número da Revisão

É a descrição da Revisão com seu número.



#### 5.1.2.4 **Elaborado por**

Nome do autor que elaborou o documento (TAP).

#### 5.1.2.5 **Área**

Área do autor, gerente do projeto.

#### 5.1.2.6 **Data**

Data da elaboração do documento (TAP).

#### 5.1.2.7 **Identificação do Projeto**

Identificação, nome do Gerente do Projeto e dados do patrocinador (Sponsor) do projeto.

#### 5.1.2.8 **Justificativa**

Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância do projeto para organização e, caso julgue necessário, explique os impactos deste projeto não seja executado. Se o projeto é derivado de demanda legal ou solicitado pela alta administração, essa informação deve ser ressaltada, pois impacta na prioridade do projeto.

A justificativa do projeto deve responder às seguintes questões:

- Por que o projeto é necessário?
- Quais os motivos que geraram a sua necessidade?
- Quais os benefícios

#### 5.1.2.9 **Objetivo do Projeto**

Descrever o que se pretende realizar para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada.

Para a correta definição do objetivo específico siga a regra "SMART":

- **Specific** (específico): Deve ser redigido de forma clara, concisa e compreensiva;
- **Measurable** (mensurável): O objetivo específico deve ser mensurável, ou seja, possível de ser medido por meio de um ou mais indicadores;
- **Agreed** (acordado): Deve ser acordado com as partes interessadas (Stakeholders);
- **Realistic** (realista): Deve estar centrado na realidade, no que é possível de ser feito considerando as premissas e restrições existentes;
- **Time Bound** (Limitado no tempo): Deve ter um prazo determinado para sua finalização.

#### 5.1.2.10 **Alinhamento Estratégico**

Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.

#### 5.1.2.11 **Responsabilidades e Partes Interessadas**

Descrever quais as unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com um breve relato das responsabilidades de cada uma. Todas as áreas informadas receberão cópia deste documento.

#### 5.1.2.12 **Escopo**

Descrever os resultados esperados e produzidos no projeto como, por exemplo, os produtos e serviços a serem entregues, a documentação elaborada.

#### 5.1.2.13 **Não Escopo**

O que não será atendido pelo projeto: produtos e serviços não incluídos no escopo, o que não será implementado pelo projeto.

#### 5.1.2.14 **Premissas**

Premissas são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Normalmente implicam em risco para a execução do projeto, por isso devem ser monitoradas ao longo do projeto. Devem ser descritas em tópicos.

#### 5.1.2.15 **Restrições**

Restrições são condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto. Devem ser descritas em tópicos e acompanhadas de metas valoradas. Ex.: Orçamento predefinido ou datas impostas.

#### 5.1.2.16 **Projetos Inter-Relacionados**

Relacionar outros projetos que, de alguma forma, dependem ou fornecem dados, produtos e/ou serviços para o projeto.

#### 5.1.2.17 **Riscos Iniciais**

Relacionar em tópicos os riscos iniciais identificados no projeto.

#### 5.1.2.18 **Tempo Estimado**

Estimar o tempo necessário para a conclusão do projeto.

#### 5.1.2.19 **Custo Estimado**

Estimar o custo necessário para a execução do projeto.

#### 5.1.2.20 **Metas e Indicadores de Desempenho**

Listar metas e indicadores de desempenho que auxiliem na medição e acompanhamento do projeto. As metas podem ser prazos ou subprodutos que, somados, conduzam ao objetivo do projeto.

#### 5.1.2.21 **Gerente(s) do Projeto**

Preencher dados do Gerente do Projeto (Nome, Telefone, E-mail, Lotação).

#### 5.1.2.22 **Aprovação do Termo de Abertura**

Preencher Informações das Unidade demandantes (Unidade Demandante, Data e assinatura), Unidades envolvidas (Unidade Envolvida, Data e assinatura) e na assinatura do Gerente do Projeto, nome completo, data e Assinatura.

#### 5.1.2.23 **Diretoria de Gestão de Projeto**

Após receber o termo de abertura do Gerente do Projeto assinar e datar.

### 5.1.3 CGE – Análise e validação do TAP

Neste segundo item do processo de concepção do Projeto, o Centro de Gestão Estratégica realizará a análise e validação das documentações (TAP e outros documentos, caso tenha). Também classificará sua prioridade e complexidade, se viável (viabilidade), identificará os envolvidos, a oportunidade, delimitará o escopo e identificará as necessidades.

Esse item também tem o objetivo da seleção e da classificação dos projetos como estratégicos ou não, bem como a autorização para o início do mesmo.

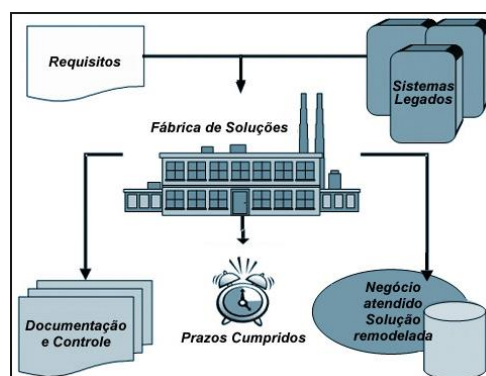
O CGE realizará a validação quanto ao requisito formal de preenchimento, classifica e após a reunião de Envolvimento (dependendo do projeto talvez esta reunião não seja necessária), encaminha para a decisão da **SPGJPI** (Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional), para que esta escolha quais projetos serão considerados estratégicos e em seguida agendar a **RAI** (Reunião de apresentação Inicial).

Esses projetos devem ser detalhados, antes do envolvimento de outras unidades e suas prioridades na execução sobre todos os demais. Neste momento o CGE poderá gerar seu primeiro artefato de entrega (deliverable) que é o 'Diagramas de contexto'.

O “**Diagramas de contexto**” (ou context diagrams) é uma ferramenta para modelar e ter uma descrição visual do escopo do produto através de um diagrama, ele demonstra como as partes interessadas e outras entidades (processo, equipamentos, sistemas computacionais, pessoas e os outros agentes) interagem com o produto indicando suas entradas e saídas. Este diagrama estimula a discussão do escopo, podendo ser utilizado também em apresentações (na RAI por exemplo).

**A PMI em sua 5ª Edição do Guia PMBOK® 20016, aderiu ao Diagramas de contexto em seus processos de Gerenciamento de Projetos.**

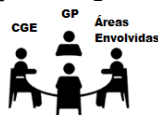
Segundo a PMBOK, o diagrama de contexto é um exemplo de modelo de escopo. Os diagramas de contexto descrevem visualmente o escopo do produto mostrando um sistema de negócios (processo, equipamentos, sistema computacional, etc.), e como as pessoas e outros sistemas (atores) interagem com ele. Os diagramas de contexto mostram as entradas no sistema de negócios, o(s) agente(s) que fornecem a entrada, as saídas do sistema de negócios e o(s) agente(s) que recebem a saída.



### 5.1.4 Reunião de Envolvimento

Nesta reunião sugerida serão convocados além da CGE e Gerente de projetos também todos os envolvidos no projeto. O objetivo é o alinhamento e comprometimento no projeto, também, será alvo a negociação do escopo do projeto com as partes interessadas (objetivo, metas, entregas,

indicadores), negociação do apoio necessário (equipe, espaço, equipamentos, custo), aprovação do roteiro contemplando possíveis adaptações sugeridas na reunião.



(Dependendo do projeto esta reunião talvez não se faça necessária)

### 5.1.5 RAI - Reunião de Apresentação Inicial

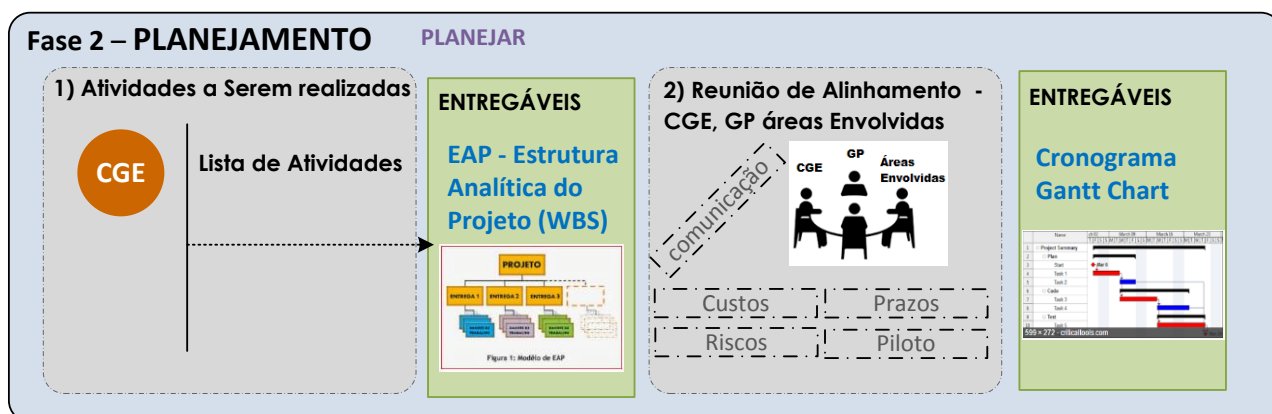
Reunião que ocorre na (SPGJPI) Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional com a participação do Secretário Executivo da Procuradoria Geral de Justiça e o Subprocurador-Geral de Justiça de Planejamento Institucional.

É uma reunião de (kick off) Pontapé inicial, ou seja, é avaliado para aprovado pela subprocuradoria.



## 5.2 PROCESSO 2 - PLANEJAMENTO

O objetivo desta Fase é o Planejamento do Projeto. Projetos bem-sucedidos são projetos bem planejados. A probabilidade de sucesso aumenta à medida que a equipe do projeto elabora estimativas e metas realistas de custos e prazos, desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e emprega um conjunto simples e operacional de ferramentas.



### 5.2.1 Atividades a serem realizadas

Além do refinamento das informações contidas no TAP (Termo de Abertura de Projeto), deverão ser detalhados os objetivos, os recursos (humanos, materiais e financeiros) e o cronograma de desembolso.

Neste momento o CGE poderá gerar seu segundo artefato de entrega (deliverable) que é a 'EAP – Estrutura Analítica do Projeto' (ou WBS – work breakdown structure).

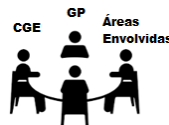
## EAP ou WBS

É uma ferramenta para planejamento, orçamento e detalhamento dos entregáveis do projeto. Consiste em dividir o trabalho em áreas afins e realizar sucessivas divisões até possuir entregáveis (pacotes de trabalho) que podem ser melhor controlados e visualizados.



### 5.2.2 Reunião de Alinhamento

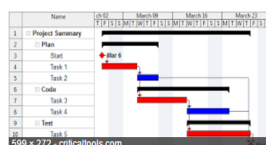
Nesta reunião são ajustadas as expectativas e definidas as especificações do projeto em termos de escopo, metas, indicadores, produtos, riscos, prazos, estimativa de custos. Envolvendo o time de comunicação e alinhando.



#### 5.2.2.1 Pontos sugeridos para discussão

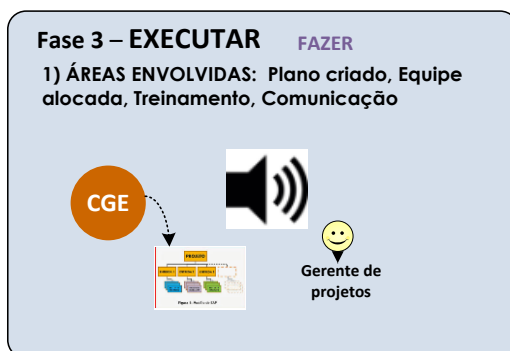
- Acompanhamento e verificação do andamento do projeto;
- Anotação de sugestões de não-conformidades do projeto para informação e providências dos responsáveis;
- Relato breve quantificado do status dos principais marcos do projeto;
- Apresentação de fatos e informações relevantes que permitam análise e acompanhamento do desenrolar do projeto;
- Apresentação de propostas de solução para problemas levantados, ao invés de apenas descrição dos mesmos;
- Avaliação das possíveis sanções que poderão ser aplicadas caso ocorram atrasos ou imprevistos no projeto, especialmente as que envolvem qualidade do trabalho, cronograma e custos;
- Alocação de tarefas, responsáveis e prazos para todas as medidas e decisões surgidas na reunião;
- Preparação de uma ata das decisões tomadas a ser distribuída para todos os envolvidos nas decisões tomadas, e para o cliente e stakeholders.

Neste momento o CGE poderá gerar seu terceiro artefato de entrega (deliverable) que é o "Cronograma de Gantt chart". (Juntamente com o GP e o envolvidos)



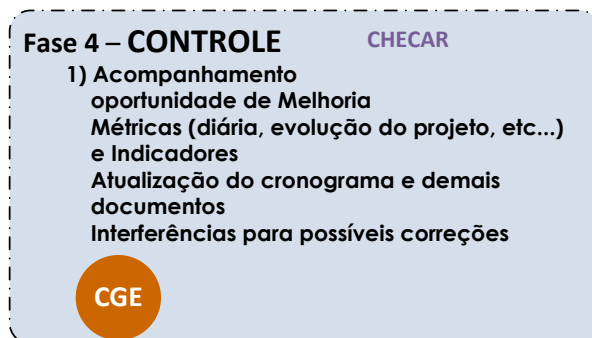
### 5.3 PROCESSO 3 - EXECUÇÃO DO PROJETO

Coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;



### 5.4 PROCESSO 4 - MONITORAMENTO DO PROJETO

Garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;



### 5.5 PROCESSO 5 - ENCERRAMENTO DO PROJETO

Organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto. Neste momento é apresentado o Termo de Encerramento do Projeto, conforme **Anexo I**.

Deve ainda ser preenchido o Relatório de Lições Aprendidas, **Anexo II**, de modo que projetos similares podem se beneficiar do processo de aprendizado ocorrido nos projetos encerrados.



## **6 FATORES QUE PODEM PÔR EM RISCO O ÊXITO DO PROJETO**

Os riscos referem-se aos possíveis eventos internos e externos ao projeto, e até mesmo à organização/cenário que podem fazer com que um projeto não seja bem sucedido.

A descrição desses eventos, que podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos, deve ser registrada no campo Risco do TAP, visando evitar ou minimizar as chances de fracasso do projeto com base nos riscos previstos.

## **7 NEGOCIAÇÃO DA MUDANÇA**

A negociação da mudança envolve, no mínimo, o gestor do projeto, o patrocinador e o cliente, e para a sua aceitação deve, necessariamente, ser considerada a avaliação da CGE.

## **8 ENCERRAMENTO DO PROJETO**

Existe uma curva de atividades do projeto que demonstra o seu ciclo de vida. Quando o projeto se aproxima do final as atividades de produção diminuem vertiginosamente e as atividades relativas ao encerramento se intensificam. O encerramento é um dos cinco grandes grupos de gerência de projetos, conforme mostrado anteriormente.

Todo projeto requer um encerramento, depois de alcançar seus objetivos ou vir a terminar por outras razões. O encerramento consiste, principalmente, em verificar e documentar os resultados do projeto para formalizar a aceitação do produto pelos patrocinadores e clientes.

Verifica-se aqui a importância de o gestor do projeto, à medida que os produtos são desenvolvidos e entregues, efetuar registros específicos dessa etapa. Principalmente em caso de atraso na entrega do produto ou alterações no produto, registrando-se as respectivas justificativas e causas.

## **9 APRENDIZADO**

A utilização de metodologia para Gestão de Projeto inclui registro e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que, com o passar do tempo e a formação de base histórica de dados, todos os projetos do Ministério Público do Estado de São Paulo se beneficiem do gerenciamento de projetos. A metodologia favorece, também, a valorização profissional ao propiciar oportunidade de reconhecimento e crescimento aos servidores da organização.

**ANEXO I**  
**TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO**

---

Concluimos, nesta data, o projeto \_\_\_\_\_,  
conforme orientações do **MPR-101.004** – Manual de Gestão de Projetos.

São Paulo, xxx de xxxxxx de 2017.

---

**NOME**  
Cargo  
ÁREA/ ÓRGÃO

GPROJ, xxx de xxxxxx de 2017.

---

**NOME**  
Diretoria da Área de Gestão de Projetos

Encaminhe-se à SPGJPI para apreciação.

CGE, xxx de xxxxxx de 2017.

---

**NOME**  
Centro de Gestão Estratégica

Anexe-se aos autos para fins de registro. Inclua(m)-se o(s) indicador(es) no Portfólio de Indicadores para acompanhamento. Por fim, arquivem-se os autos.

SPGJPI, 18 de janeiro de 2017.

---

**NOME**  
Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional



**ANEXO II**  
**RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS**

**1. Definições Iniciais:**

1.1 Nome do Processo:	1.2 Equipe:

**2. Questionário de avaliação:**

Tópicos:	Sim	Não	Comentários
2.1 O produto final foi entregue conforme o acordado (requisitos/especificações)?			
2.2 Houve desvios entre os prazos realizados e programados?			Quais as causas?
2.3 Os recursos previstos foram efetivamente providos?			
2.4 Os desvios poderiam ter sido evitados?			
2.5 Os resultados propostos foram alcançados?			
2.6 Eventos inesperados ocorreram?			
2.7 Os clientes/ usuários estão satisfeitos?			
2.8 O apoio dos patrocinadores foi satisfatório?			
2.9 Houve problemas de comunicação?			
2.10 Os fornecedores entregaram seus produtos/ serviços em conformidade com as especificações combinadas?			
2.11 Houve mudanças no plano do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?			
2.12 Houve mudanças no escopo do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?			
2.13 O que faremos da mesma forma em projetos futuros?			
2.14 O que faremos de maneira diferente em projetos futuros?			
2.15 Outras recomendações para melhoria de projetos futuros:			