

Manual

Gestão de Projetos

Ministério Público do Estado do Tocantins

1. Edição

APRESENTAÇÃO

Este manual tem como objetivo transmitir os conceitos básicos relacionados à gestão de projetos, com o intuito de disseminar a metodologia a ser utilizada pelos integrantes do Ministério Público do Estado do Tocantins para transformar suas ideias em realidade.

Para sua concepção, foram consideradas as informações e orientações do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), advindas da Ação Nacional Estruturante “Desdobramento da Estratégia”, cujo objetivo é promover o desenvolvimento do planejamento estratégico nas unidades ministeriais.

“Na vida de todo homem chega aquele momento especial em que figurativamente lhe tocam no ombro e lhe oferecem a oportunidade de realizar algo muito especial, uma coisa única em sua vida e ajustada ao seu talento; que tragédia se esse momento vier a encontrá-lo despreparado ou não qualificado para a tarefa que representaria o seu melhor momento.” (Winston Churchill)

Com este Manual, esperamos contribuir com o aperfeiçoamento da gestão desta Instituição, estimulando a criatividade e a participação de cada integrante, abrindo o caminho comum para facilitar o gerenciamento das mudanças que estão propostas em nosso Planejamento Estratégico.

CLENAN RENAUT DE MELO PEREIRA

Procurador-Geral de Justiça

SUMÁRIO

1) O QUE É UM PROJETO?.....	5
1.1) CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO	6
1.2) DIFERENÇAS ENTRE PROJETO E ATIVIDADE/PROCESSO.....	7
1.3) PROJETOS E A ESTRATÉGIA.....	9
2) GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1) CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	11
2.2) ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETOS.....	13
2.3) PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	19
3) GESTÃO DE PROJETOS NO MPTO	20
3.1) CATEGORIAS DE PROJETOS	21
3.1.1) PROJETO-ESTRUTURANTE.....	21
3.1.2) PROJETO-PADRÃO	22
3.1.3) PROJETO-INICIATIVA	22
3.2) O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO MPTO	23
3.3) PAPEIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PROJETOS NO MPTO	24
4) CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
5) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
6) GLOSSÁRIO E ABREVIACÕES	26
7) ANEXOS	28
7.1 ANEXO I – FORMULÁRIO PROJETO-ESTRUTURANTE	28
7.2 ANEXO II – FORMULÁRIO PROJETO-PADRÃO	34
7.3 ANEXO III – FORMULÁRIO PROJETO-INICIATIVA.....	38
7.4 ANEXO IV – INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO	39



1) O QUE É UM PROJETO?

Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de orçamento e de tempo claramente definidos. É o "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMBOK, 2013).

O conceito de projeto tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer um entendimento comum nas Organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento. Existem várias definições de projetos disponíveis na literatura. Dentre elas, destacam-se:

- ✓ “um processo único, que consiste em 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” (ISO10006, 1997);
- ✓ “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2013).
- ✓ “um instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para expansão ou aperfeiçoamento da ação de governo” (Portaria MOG 42/1999)

Podemos perceber duas características comuns nessas definições: uma diz respeito à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e fim bem definidos; a outra refere-se à unicidade ou singularidade, ou seja, que o produto e/ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo inusitado, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

1.1) CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

1. É temporário: possui um início e um fim claramente definidos;
2. É planejado, executado e controlado;
3. Resulta em produtos, serviços ou resultados exclusivos;
4. É desenvolvido em etapas e de forma incremental, caracterizando a elaboração progressiva;
5. Tem recursos limitados.

1.2) DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE / PROCESSO

Projeto é realização não rotineira, caracterizada por sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, destinada a criar produto ou serviço novo e possui parâmetros predefinidos de tempo, custo, equipe e qualidade.

Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho e repetem-se continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo, com pequenas variações ao longo do tempo.

Para decidir se uma ideia vai ser conduzida como atividade ou como projeto, é necessário fazer algumas perguntas. Quando todas receberem a resposta SIM, estaremos seguros de que a nossa ação trata-se de um projeto:

- A solução da demanda tem começo, meio e fim programados, bem definidos?
- A solução da demanda é diferente das atividades de rotina?
- A solução da demanda envolve muitas variáveis?
- O resultado da ação é novo, desconhecido?
- A solução requer competências e recursos multidisciplinares?

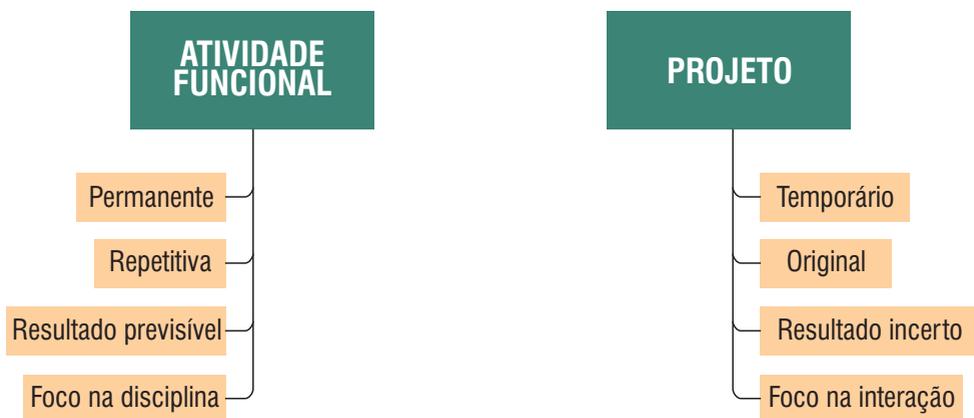


Figura 1: Atividade funcional x projeto

No quadro a seguir, algumas das principais diferenças:

PROJETO	ATIVIDADE/PROCESSO
<ol style="list-style-type: none">1. Visa criar ou inovar um produto ou serviço;2. É um esforço temporário e único;3. A equipe planeja e executa o projeto;4. Enfrenta escopos que podem ser desconhecidos;5. Termina com um resultado único e específico.	<ol style="list-style-type: none">1. Visa manter as atividades da organização;2. É um esforço contínuo, estável e repetitivo;3. As pessoas apenas desempenham as mesmas tarefas a cada ciclo do processo, sem necessidade do planejamento de cada ciclo;4. O escopo não muda; sempre é feito o que é previsto no processo;5. O controle de produtividade é estabelecido em torno de metas de produção.

Figura 2: Quadro comparativo atividade funcional x Projeto

1.3) PROJETOS E A ESTRATÉGIA

Os projetos, no âmbito do MP-TO, devem estar alinhados fundamentalmente a um dos objetivos estratégicos elencados no Mapa Estratégico, os quais auxiliam a instituição no alcance de sua missão.

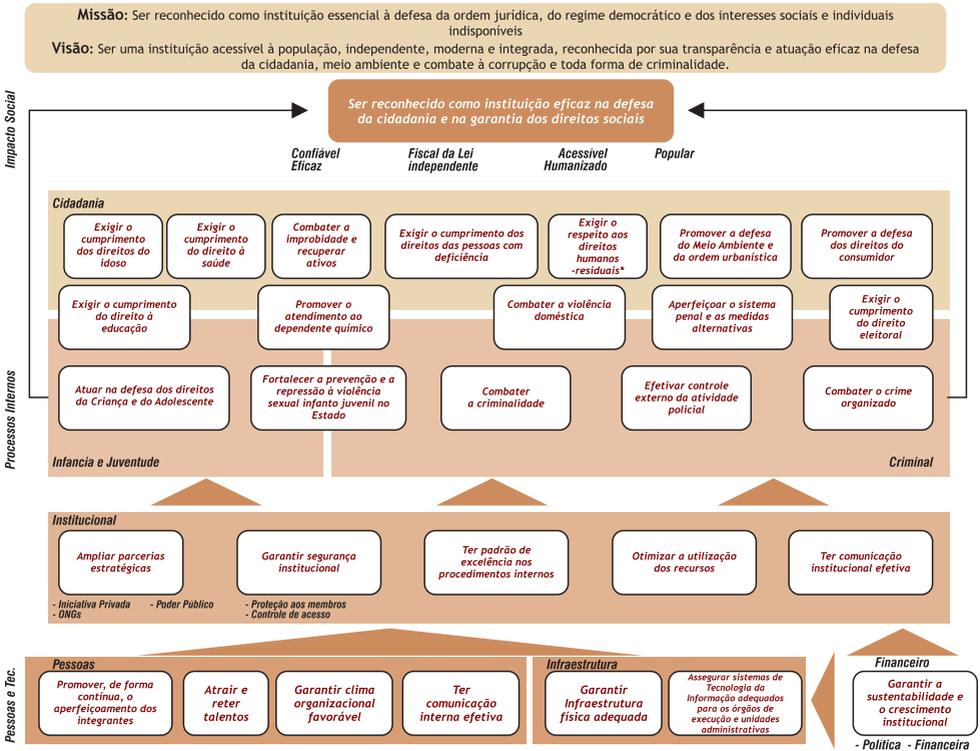


Figura 03: Mapa estratégico do MP-TO

O projeto surge como viabilizador dos objetivos acima elencados, torna-se instrumento para o alcance das metas institucionais, pois converte-se na operacionalização da estratégia.

2) GERENCIAMENTO DE PROJETOS

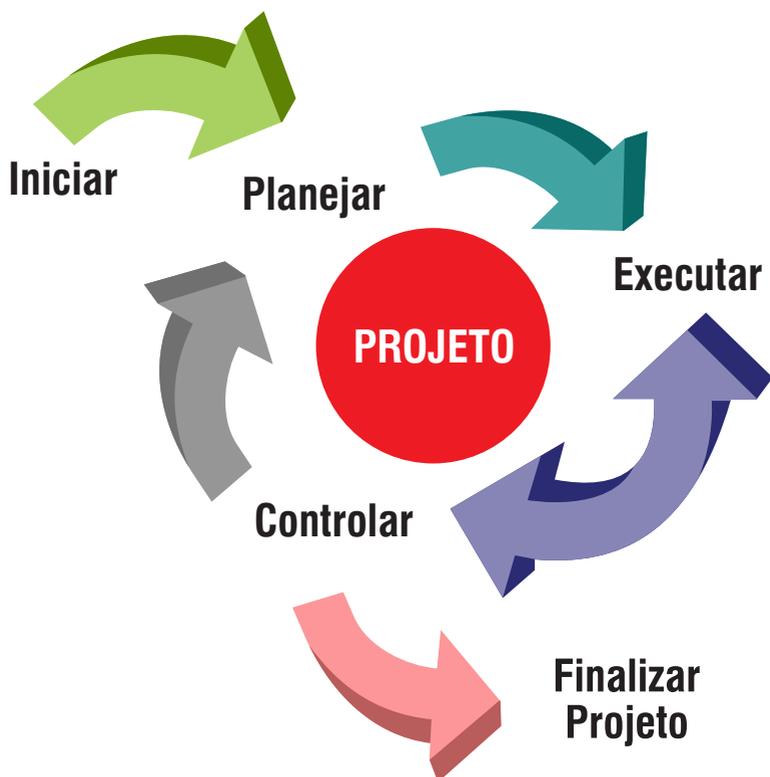
É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na gestão de um projeto com o objetivo de alcançar os resultados esperados. São utilizados para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades. Esses conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas são chamados de “processos de gerenciamento de projeto” e são reconhecidos, por convenção, como “boas práticas” que, uma vez aplicadas aos projetos, podem agregar valor e utilidade.

Vimos que o projeto é um esforço temporário que implica mobilização de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais para a consecução de um resultado. Por isso, é importante que todo esse esforço esteja organizado e coordenado, a fim de se evitar desperdícios e conflitos e assim atingir a finalidade proposta. Esse é o papel do gerenciamento de projetos e sua utilização é sempre recomendável.

O gerenciamento, portanto, tem por finalidade garantir que os aspectos relativos ao projeto sejam averiguados e controlados. Em suma, assegura que todos os produtos sejam gerados em consonância com as especificações requeridas, dentro do cronograma e do orçamento aprovados, e que sejam alcançadas as expectativas dos interessados.

2.1) CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

Segundo o GUIA PMBOK®, uma das abordagens para conceituar a gestão de projetos considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto, visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.



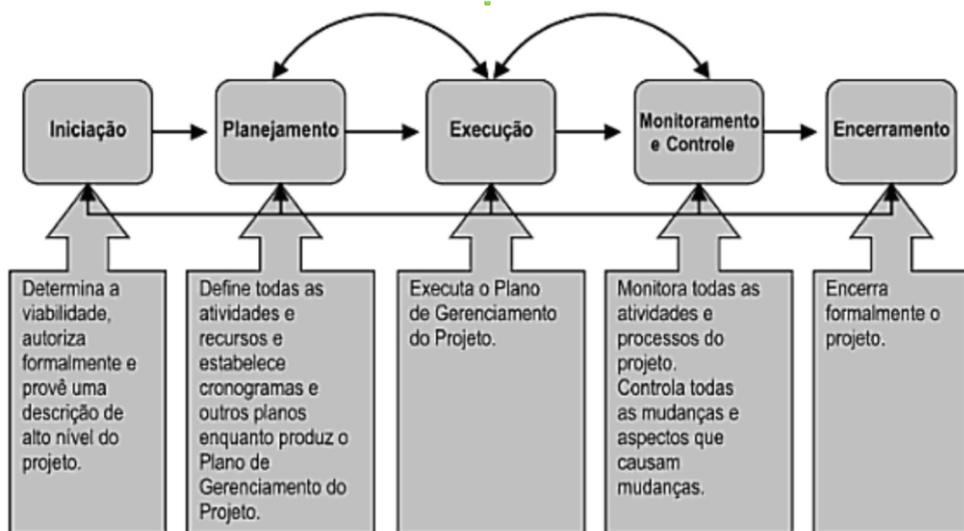
Os processos de **iniciação** ocorrem no início do projeto ou de uma fase, sendo nela alocados os recursos necessários para as atividades a serem executadas nessa fase.

Nos processos de **planejamento**, são formulados ou revisados os objetivos do projeto e definido o plano para alcançar as suas finalidades.

Os processos de **execução** configuram a concretização das atividades propostas para o projeto ou para determinada fase.

Nos processos de **monitoramento e controle**, é avaliado o desempenho, com a finalidade de verificar se o projeto está prosseguindo conforme o planejado. Caso necessário, ações corretivas podem ser implementadas para que as ações estejam em consonância com o previsto. Às vezes, é preciso o retorno ao planejamento.

O processo de **encerramento** constitui formalidade que retrata o fim de uma fase ou do próprio projeto. Apenas através do encerramento é que se admite o início da fase subsequente ou que se declare finalizado o projeto.



2.2) ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETOS

Cada área de conhecimento refere-se a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. A sua não observação afetará negativamente o projeto, o qual exige um esforço integrado. Segundo o GUIA PMBOK®, são reconhecidas nove áreas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.



Figura 4: Conhecimentos fundamentais

Gerenciamento de integração – processo que garante que os diversos elementos do projeto estão apropriadamente coordenados. Consiste em: desenvolvimento do termo de abertura, desenvolvimento do plano de gerenciamento, gerenciamento da execução do plano, realização do controle de mudanças, consolidação das lições aprendidas e encerramento do projeto.

Gerenciamento de escopo – processo necessário para assegurar que o projeto inclua todo e somente o trabalho requerido, a fim de que seja completado com sucesso. Engloba a identificação dos requisitos do projeto, definição de escopo, elaboração da EAP (Estrutura Analítica do Projeto), verificação de escopo e controle de mudança do escopo.



Gerenciamento do tempo – processo que garante a conclusão do projeto no tempo correto. O gerenciamento do tempo é uma das áreas de maior visibilidade na gestão do projeto. Consiste em: definição e sequenciamento das atividades; estimativas de recursos e de duração das atividades; criação e controle do cronograma.





Gerenciamento de custos – processo necessário para certificar que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado. Consiste em estimar os custos e definir o orçamento e o controle de gastos.



Gerenciamento da qualidade – processo necessário para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado e esperado pelos interessados. O gerente do projeto é o grande responsável pelo gerenciamento da qualidade e deve dar prioridade a essa área tanto quanto ao tempo ou aos custos. Consiste em identificar os padrões relevantes para a qualidade do projeto, planejar e assegurar esses padrões desejados e controlar a qualidade.



Gerenciamento de recursos humanos – processo que organiza e gerencia a equipe do projeto, fazendo o uso mais efetivo dos envolvidos em sua realização. Consiste em planejar os recursos humanos necessários, formar e desenvolver a equipe. O grande ponto de atenção deve ser as pessoas, pois é através de seus conhecimentos, habilidades e relacionamentos que o projeto realmente será desenvolvido e concluído com sucesso.



Gerenciamento de comunicações – processo necessário para que a informação do projeto seja gerada, coletada, disseminada, armazenada e/ou descartada de forma oportuna e correta. Consiste em identificar as partes interessadas do projeto e suas necessidades de comunicação, distribuir informação e relatórios de desempenho.



Gerenciamento de riscos – processo que identifica, analisa e responde aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos. Consiste na identificação, quantificação e qualificação de riscos e no desenvolvimento e controle da resposta aos riscos.



Gerenciamento de aquisições – processo necessário para a aquisição de bens e serviços de terceiros. Essa área deve merecer especial atenção do gerente do projeto quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico, o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho. Engloba: planejamento de aquisições e solicitações, seleção dos fornecedores, administração e fechamento de contratos.

2.3) PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Um dos fatores de sucesso de um projeto é atender às expectativas daqueles que têm algum interesse envolvido. Certamente a figura central do gerenciamento é o gerente, pois é nomeado o responsável pelo projeto, entretanto podemos destacar outros grupos chamados partes interessadas ou stakeholders que são pessoas, grupos de pessoas ou organizações ativamente envolvidas com o projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução do projeto ou sua conclusão.

Podem ser classificados como stakeholders:

- **O Patrocinador** – geralmente o maior interessado. É a pessoa-chave para garantir recursos ao projeto;
- **O Gerente do projeto** – aquele que tem a responsabilidade de assegurar o sucesso do projeto;
- **O usuário (cliente final)** – a pessoa ou o grupo de pessoas que usará o produto do projeto;
- **Os membros da equipe** – os responsáveis por executar as atividades do projeto;
- **Unidades organizacionais** – Departamentos ou áreas dentro da instituição executora do projeto;
- **Organizações externas:** outras instituições, com liderança própria, interessadas no resultado do projeto.

3) A GESTÃO DE PROJETOS NO MP-TO

Pautado na necessidade de tornar realidade o Planejamento Estratégico Institucional, o DEPLAN inicia o ano de 2016 com o desafio de fazer do MP-TO uma Instituição onde seus membros e servidores são os atores principais da construção de uma instituição participativa e eficiente. O projeto “Fortalecer a Estratégia, Valorizar a Integração” é o marco inicial de grandes mudanças, que possibilitará uma evolução gerencial e estruturada nas ações do MP-TO.

O intuito do Departamento é difundir aos integrantes do MP-TO a metodologia e a cultura de gerenciamento de projetos, visando um melhor aproveitamento de seus recursos humanos, materiais, tecnológicos e de infraestrutura e, assim, documentar os projetos que são desenvolvidos no âmbito da instituição.

A Metodologia de Gestão de Projetos, adotada pelo MP-TO, é a definição, organização e prática de todo o trâmite de acompanhamento e gestão que orienta a execução de um projeto, desde sua concepção até a conclusão dos trabalhos estabelecidos e a disponibilização dos produtos às partes interessadas.

O desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos é apenas o início para que o MP-TO possa auferir melhores resultados na execução de seus projetos. Alguns desafios são igualmente importantes, como por exemplo, garantir a atualização da metodologia conforme a necessidade; oferecer treinamento e suporte a todos os envolvidos no uso da metodologia; desenvolver a linguagem comum de elaboração de projetos na instituição e implantar ferramentas eletrônicas de apoio à gestão de projetos.

Os projetos podem ser concebidos e implantados em qualquer unidade organizacional do MP-TO, envolvendo poucas ou diversas estruturas. No âmbito do Ministério Público do Tocantins, trabalharemos com o seguinte conceito de projeto:

Projeto é esforço não rotineiro, que contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, destinado a criar resultado novo, possuindo parâmetros limitados de tempo, custo e equipe

Com o intuito de nortear as ações futuras no âmbito da elaboração de projetos na instituição, o DEPLAN delimitou a categorização em três tipos, de acordo com a complexidade de cada projeto:

3.1) CATEGORIAS DE PROJETOS

3.1.1) PROJETO-ESTRUTURANTE

Qualquer realização que contribua para o alcance de um ou mais objetivos do Planejamento Estratégico, e que provocará modificação na estrutura organizacional, em quaisquer de seus níveis, utilizando recursos financeiros, resultando, simultaneamente, em alterações na estrutura física; de recursos humanos e recursos financeiros.

Exemplo: Projeto para criação do Departamento de Políticas Institucionais no MP-TO, ligado diretamente ao PGJ, visando uma melhor comunicação entre os objetivos da instituição e seus principais atores: membros e servidores. Este projeto altera o Organograma da instituição com a criação de um departamento novo que utilizará recursos humanos, financeiros e estrutura física a ser adequada ou construída.

Com formulário para a elaboração detalhando no **Anexo I** deste manual, o projeto-estruturante tem por objetivo promover mudanças na estrutura organizacional da instituição.

3.1.2) PROJETO-PADRÃO

Sempre com vinculação ao Planejamento Estratégico, Projeto-Padrão é toda realização que contribui para a melhoria de uma atividade ou de uma estrutura preexistente ou a ser constituída, mas que não resultará na modificação da estrutura organizacional, utilizando recursos financeiros e envolvendo recursos humanos de outras unidades decisórias (departamentos) para sua implantação.

Exemplo: Projeto para construção de sede própria da Promotoria de Porto Nacional, cuja sede em funcionamento é alugada. Este projeto terá envolvimento de diversos setores do MP como Transporte, Engenharia, Patrimônio, Planejamento, Tecnologia da Informação, entre outras. Utilizará recursos financeiros porém não provocará alteração alguma na estrutura da organização.

Para a correta elaboração de Projeto Padrão, pode ser consultado o formulário para confecção deste tipo de projeto, disposto no **Anexo II** deste manual.

3.1.3) PROJETO-INICIATIVA

São projetos com o objetivo de organizar ou indicar mudanças em procedimentos já existentes no âmbito setorial; com vinculação ao planejamento estratégico. Tais projetos têm como resultado o desenho e a descrição dos processos organizacionais, ou a definição de novos processos. Além disso, o Projeto-Iniciativa visa sistematizar e implementar conceitos criativos e ideias promissoras que sirvam para o aprimoramento ou desenvolvimento de novos produtos ou serviços, o **Projeto-Iniciativa** busca captar internamente as melhores práticas para execução de atividades diárias.

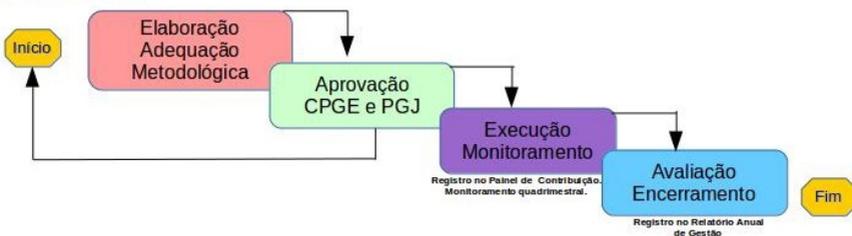
Exemplo: Projeto no qual o servidor do Departamento de RH se propõe a ministrar, durante um período de 3 meses, palestras semanais com o tema “Seja parte desta História”, com o objetivo de promover a motivação pessoal dos membros e servidores do MP-TO.

Para este tipo de projeto, foi elaborado um formulário que pode ser encontrado no **Anexo III** deste manual.

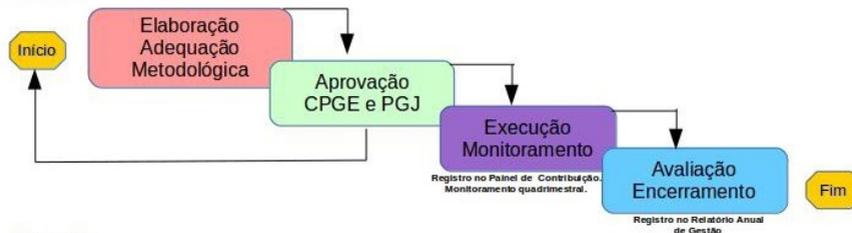
3.2) O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO MPTO

Os projetos, conforme seu tipo, deverão ser submetidos ao seguinte fluxo:

Projeto-Estruturante



Projeto-Padrão



Projeto-Iniciativa



- **Elaboração e Adequação Metodológica:** Fase na qual o projeto é elaborado e adequado aos requisitos da metodologia sugerida. Para obter respostas a todas as dúvidas que surgirem no decorrer da elaboração de projetos, o DEPLAN atuará como facilitador da metodologia descrita neste manual e pode ser contatado da seguinte forma: E-mail: drtplan@mpto.mp.br Skype: [deplan.mpto](https://www.skype.com/en/contacts/deplan.mpto) Telefone: (63) 3216-7513.
- **Aprovação CPGE e PGJ:** O projeto revisado é apresentado na Comissão Permanente de Gestão da Estratégia para avaliação da viabilidade de execução. Sendo considerado adequado, o projeto segue para aprovação do PGJ, etapa na qual é autorizada a sua execução.

- **Execução e Monitoramento:** Nesta fase inicia-se a etapa de execução do projeto, na qual a equipe dá início ao seu propósito. O monitoramento do andamento do projeto será efetuado quadrimestralmente, com o intuito de aferir se as etapas estão sendo cumpridas adequadamente. Todos os projetos em execução serão incluídos no painel de contribuição da instituição para que seja possível o seu acompanhamento.
- **Avaliação e Encerramento:** Nesta fase, os projetos serão incluídos no Relatório Anual de Gestão, serão coletadas as lições aprendidas e o encerramento se dará com a entrega do propósito do projeto à instituição como sendo um processo fruto de um determinado projeto.

3.3) PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PROJETOS NO MPTO

No MPTO, algumas pessoas ou órgãos desempenham papéis importantes no desenvolvimento dos projetos, sobre os quais, inclusive, recaem algumas responsabilidades.

- **Comissão Permanente de Gestão da Estratégia** – é responsável pelo monitoramento do processo de gestão estratégica. Dentre suas atribuições, além de ser responsável pela revisão do plano estratégico, está a de aprovar e priorizar a execução de novos projetos estratégicos ou, ainda, de propor, aprovar ou autorizar alterações, substituições ou encerramento dos projetos.
- **Unidade responsável** – é o órgão ou unidade que administra as necessidades organizacionais e demanda o desenvolvimento de um projeto mediante o preenchimento do Formulário de Elaboração de Projeto. Na ocasião, é ele quem indica o integrante para exercer as atribuições de gerente do projeto.
- **Gerente do projeto** – é quem exerce a liderança do gerenciamento das atividades do projeto. É responsável pelo planejamento e gerenciamento, organizando e coordenando todos os recursos disponíveis (humanos, técnicos, financeiros e materiais), de modo a atingir seus objetivos. Deve garantir que todos os aspectos do projeto estejam integrados (pessoas,

custos, cronograma etc.) e que todos os envolvidos sejam comunicados.

- **Equipe de projeto** – é formada pelas pessoas responsáveis pela execução do projeto. Devem ser escolhidas de acordo com a afinidade do tema e com conhecimentos técnicos necessários para o seu desenvolvimento. Cada integrante da equipe, sob supervisão do gerente, é considerado responsável pelas suas respectivas atividades, devendo cumpri-las no prazo estabelecido e atendê-las conforme determinado.
- **Departamento de Planejamento e Gestão** – é responsável pela definição da metodologia de elaboração e gerenciamento de projetos. Além do suporte metodológico, presta assessoramento ao gerente e equipe no desenvolvimento do projeto; zela pela documentação dos projetos e dos seus respectivos progressos; efetua o controle de projetos através do Painel de Contribuição e é responsável pelo cadastramento e manutenção dos mesmos

4) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste manual é orientar o trabalho de construção de projetos e destacar a importância da padronização dos processos de elaboração através de formulários uniformes como meio de alcançar a eficiência na gestão da estratégia, haja vista que a padronização é a ferramenta mais utilizada nos dias de hoje para definir e estabelecer processos de trabalho nas instituições públicas, organizando e dando visibilidade e transparência aos procedimentos decisórios das organizações. É importante a padronização, pois organiza e possibilita a eficiência dos processos de trabalho e procedimentos, bem como facilita a disseminação de informações de forma eficiente e eficaz.

No âmbito da gestão pública, deve-se levar em consideração que as mudanças somente ocorrerão quando houver a participação de todos, utilizando-se o conhecimento e memória de quem construiu, de quem realizou e realiza, bem como daqueles que realizarão e construirão.

5) REFERÊNCIAS

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR - ISO 21500 – *Guidance on Project Management* (Padrão ISO para Gerenciamento de Projetos).

6) GLOSSÁRIO E ABREVIações

- **DEPLAN:** Departamento de Planejamento e Gestão.
- **GP-WEB:** Software que integra gestão estratégica e gerenciamento de projetos/portfólios orientados a processos de padrão mundial, adaptados às necessidades da organização. Projetado para gerenciar o planejamento estratégico e todo o ciclo de vida de seus projetos, o gpweb fornece soluções construídas sobre poderosa capacidade de colaboração e de fluxos de trabalho.
- **MP-TO:** Ministério Público do Estado do Tocantins
- **PGJ:** Procurador(a)-Geral de Justiça.
- **PMBOK:** (Project Management Body of Knowledge): O guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.
- **PMI:** O Project Management Institute (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011 já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que conta com mais de 650.000 associados – em mais de 185 países.

- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.
- **RH:** Recursos Humanos.

7) ANEXOS

7.1) ANEXO I – FORMULÁRIO PROJETO-ESTRUTURANTE

1. NOME DO PROJETO

2. UNIDADE RESPONSÁVEL

3. GERENTE DO PROJETO

4. VINCULAÇÃO A OUTRO PROJETO

5. ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6. JUSTIFICATIVA

7. OBJETIVO GERAL

8. BENEFÍCIOS ESPERADOS

9. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

10. LOCALIZAÇÃO DO PROJETO

11. PÚBLICO-ALVO, BENEFICIÁRIOS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

12.1 – Tarefa	12.2 - Descrição Detalhada da Tarefa	12.3 - Custo	12.4 - Tempo para Realizar	12.5 - Responsável
Tarefa 1 -				
Tarefa 1.1 -				
Tarefa 1.1.1 -				
Tarefa 2 -				
Tarefa 2.1 -				
Tarefa 3 -				
Tarefa 3.1 -				
Tarefa 3.1.1 -				
...				
Tarefa n-1 -				
Tarefa n. -				

2. ORÇAMENTO E FONTE DE FINANCIAMENTO

13.1 – Itens do Orçamento	
Especificação	Valor R\$
1 -	0,00
2 -	0,00
3 -	0,00
4 -	0,00
5 -	0,00
6 -	0,00
7 -	0,00
8 -	0,00
9 -	0,00
10 -	0,00
11 -	0,00
12 -	0,00
13 -	0,00
14 -	0,00
15 -	0,00
.	0,00
n. -	0,00
Total	0,00
13.2 – Fontes de Recursos	
Especificação	Valor R\$
1 – Recursos Próprios	0,00
2 -	0,00
n -	0,00
Total	0,00
13.3 – Plano de Aquisições e Contratações	

3. NÃO ESCOPO (opcional)

--

4. PREMISSAS

--

5. RESTRIÇÕES

--

6. PLANO DE RISCOS

17.1 - Causa	17.2 - Risco	17.3 - Efeito	17.4 – Prob. x Impacto	17.5 - Resposta ao risco

7. PLANO DE COMUNICAÇÃO

7.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

--

7.2. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

18.2.1 - Evento	18.2.2 - Objetivo	18.2.3 - Público-alvo	18.2.4 - Canal	18.2.5 - Periodicidade

18.2.1 - Evento	18.2.2 - Objetivo	18.2.3 - Público-alvo	18.2.4 - Canal	18.2.5 - Periodicidade

8. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

8.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO

8.2. EQUIPE DO PROJETO

19.2.1 Nome	19.2.2 Lotação	19.2.3 E-mail

9. APROVAÇÃO

<p><i>Chefe do Departamento de Planejamento e Gestão</i></p> <p>em: ____/____/____</p>	<p><i>Presidente da Comissão Permanente de Gestão da Estratégia</i></p> <p>em: ____/____/____</p>
--	---

Procurador-Geral de Justiça

em: ____/____/____

7.2) ANEXO II – FORMULÁRIO PROJETO-PADRÃO

1. NOME DO PROJETO

2. UNIDADE RESPONSÁVEL

 e-mail:

3. GERENTE DO PROJETO

4. ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5. JUSTIFICATIVA

6. OBJETIVO GERAL

7. BENEFÍCIOS ESPERADOS

8 – DECLARAÇÃO DO ESCOPO

9. PÚBLICO-ALVO, BENEFICIÁRIOS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

11. ORÇAMENTO E FONTE DE FINANCIAMENTO

11.1 – Itens do Orçamento	
Especificação	Valor R\$
1 -	0,00
2 -	0,00
3 -	0,00
4 -	0,00
5 -	0,00
6 -	
7 -	
8 -	
9 -	
10 -	
.	0,00
n. -	0,00
Total	0,00

11.2 – Fontes de Recursos	
Especificação	Valor R\$
1 – Recursos Próprios	0,00
2 -	0,00
n -	0,00
Total	0,00

11.3 – Plano de Aquisições e Contratações	

12. PREMISSAS (Opcional)

--

13. RESTRIÇÕES

--

14. PLANO DE RISCOS (Opcional)

14.1 - Causa	14.2 - Risco	14.3 - Efeito	14.4 - Prob. x Impacto	14.5 - Resposta ao Risco

15. PLANO DE COMUNICAÇÃO (Opcional)

15.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

--

15.2. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

15.2.1 - Evento	15.2.2 - Objetivo	15.2.3 - Público-alvo	15.2.4 - Canal	15.2.5 - Periodicidade

16. EQUIPE DO PROJETO

16.1 - Nome	16.2 - Lotação	16.3 - e-mail

17. APROVAÇÃO

<p><i>Chefe do Departamento de Planejamento e Gestão</i></p> <p>em: ____/____/____</p>	<p><i>Presidente da Comissão Permanente de Gestão da Estratégia</i></p> <p>em: ____/____/____</p>
--	---

Procurador-Geral de Justiça

em: ____/____/____

7.3) ANEXO III – FORMULÁRIO PROJETO-INICIATIVA

1. NOME DO PROJETO

2. UNIDADE RESPONSÁVEL

3. GERENTE DO PROJETO (e equipe se houver)

4. ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5. JUSTIFICATIVA

6. OBJETIVO GERAL

7. BENEFÍCIOS ESPERADOS

8. CRONOGRAMA DO PROJETO

8.2 - Descrição da Etapa	8.2 – Data da Finalização
1.	
2.	
3.	
.	
n.	

9. APROVAÇÃO

Chefe do Departamento de Planejamento e Gestão

em: ____ / ____ / ____

Superior Imediato ao Gerente do Projeto

em: ____ / ____ / ____

7.4) ANEXO IV – INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS DE ELABORAÇÃO DE PROJETO

1. NOME DO PROJETO

Título pelo qual será identificado e divulgado o projeto.

2. UNIDADE RESPONSÁVEL

Departamento, setor, promotoria ou área que terá a responsabilidade pela condução do referido projeto, bem como e-mail para contato.

3. GERENTE DO PROJETO

O gerente do projeto é o Membro/Servidor que terá a função de planejar, controlar e executar o projeto. Ele definirá papéis, distribuirá tarefas, acompanhará e documentará o andamento dos trabalhos da equipe. Administrará investimentos e terá o papel de integrar as pessoas para trabalharem juntas pelo objetivo do projeto. Também é função do gerente de projetos monitorar possíveis riscos e estar sempre preparado para ajustar a estratégia de execução, se necessário.

4. VINCULAÇÃO A OUTRO PROJETO

Identificar se o projeto possui vínculo com projeto anterior.

5. ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os projetos surgem como viabilizadores do planejamento estratégico. Desta forma, convertem-se em instrumentos para que os objetivos da instituição sejam alcançados. De posse da ideia geral do projeto, deve-se verificar a qual objetivo estratégico (descrito no Mapa Estratégico) ela se vincula.

6. JUSTIFICATIVA (PORQUÊ)

A justificativa é a parte do formulário que deve responder: por que executar o projeto? Por que ele deve ser aprovado e realizado? Sua elaboração deve argumentar de forma lógica, clara e direta por que vale a pena a implementação do projeto.

Neste campo, deve-se expor a descrição da oportunidade (demanda) que será aproveitada ou do problema que se propõe resolver com o projeto. Sempre que possível, devem citar dados quantitativos, exigências legais e pesquisas bibliográficas que permitam melhor embasamento quanto à necessidade do projeto.

7. OBJETIVO GERAL (O QUÊ)

É o cerne do projeto, seu produto principal. Sempre que possível deve ser específico, mensurável, alcançável e delimitado no tempo.

O objetivo geral está relacionado ao conteúdo possível de ser entregue à instituição com a execução do projeto. Todo projeto defende uma mudança da situação atual para uma situação futura melhor, o objetivo geral se encontra exatamente entre estes dois momentos. Para a definição do objetivo geral, é importante que seja explicado o que se deseja realizar com o projeto, que diferença o projeto pode fazer. O objetivo geral é a afirmação capaz de demonstrar o que o projeto pretende alcançar.

Algumas vezes, chamamos o objetivo geral de objetivo superior. Fazemos isso porque ele costuma ser o conceito mais amplo e completo possível, mas sem ser demasiado genérico.

8. BENEFÍCIOS ESPERADOS

Benefícios esperados são impactos positivos e mensuráveis provocados pela mudança de desempenho na organização, que decorrem do sucesso do projeto. Neste campo deve ser exposta a relação dos principais benefícios esperados do projeto, organizados de forma lógica e passíveis de verificação posterior. Os benefícios esperados estão relacionados com a situação futura da instituição, se o projeto obtiver o sucesso esperado.

9. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A declaração do escopo nada mais é do que um documento onde estarão descritos os requisitos do objetivo geral do projeto. O escopo determinará todo o trabalho a ser desenvolvido para a entrega de um produto ou serviço; pode ser considerado o foco do projeto, e sua definição é fundamental para a administração correta dos prazos de entregas, bem como planejamento de custos e, conseqüentemente, a garantia da qualidade do produto a ser entregue.

Contém todas as características e particularidades do objetivo geral para o qual o projeto foi criado. Inicialmente, são dadas informações básicas do produto, mas que darão suporte para análises mais detalhadas posteriormente.

10. LOCALIZAÇÃO DO PROJETO

Local onde o projeto será realizado.

11. PÚBLICO-ALVO (BENEFICIÁRIOS) E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Neste campo devem ser relacionadas todas as pessoas, públicos, áreas ou organizações envolvidas ou afetadas pelo projeto. Deve-se incluir, ao menos, o cliente/usuário, aquele que receberá o produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto.

12. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

A Estrutura Analítica de Projetos é uma ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes facilmente gerenciáveis. É estruturada em árvore exaustiva, hierárquica (de mais geral para mais específica) orientada às entregas que precisam ser feitas para completar um projeto. Esta decomposição deve ser feita até o nível de detalhamento que viabilize o adequado planejamento e controle do projeto

O Objetivo de uma EAP é identificar elementos terminais (os subprodutos, serviços e resultados a serem executados em um projeto), assim, a EAP serve como base para a maior parte do planejamento do projeto.

12.1 Tarefa

Abreviação da etapa a ser executada no projeto, resumo do subproduto entregue.

12.2 Descrição Detalhada da Tarefa

Listar as atividades necessárias para a execução da etapa, com o objetivo de esclarecer o que será executado.

12.3 Custo

É o valor a ser empregado para a execução da referida tarefa.

12.4 Tempo para Realizar

É o tempo que se levará para a conclusão de uma determinada fase ou tarefa. Preferencialmente, deve-se utilizar meses como unidade de medida para sua expressão.

12.5 Responsáveis

Definir a(s) pessoa(s) da equipe do projeto que responderá a determinada tarefa ou fase.

13. ORÇAMENTO E FONTES DE FINANCIAMENTO (ITENS DE CUSTO E RECURSOS)

Este quadro exibe a identificação e descrição dos recursos necessários para a execução do projeto, bem como o valor a ser empregado para cada item de despesa necessário à concretização das etapas do Plano de Ação. No seu preenchimento, deve-se informar:

13.1 Itens do Orçamento

O elemento de despesa a ser utilizado, pode-se utilizar o Manual Técnico de Orçamento para seu preenchimento, ou usar uma descrição genérica do objeto/serviço/obra a ser adquirido.

13.2 Fonte de Recursos

Informar qual a origem dos recursos que financiaram a aquisição dos itens do orçamento do projeto. São diversas as fontes de financiamento que podem ser utilizadas por um projeto.

13.3 Plano de Aquisições e Contratações

O plano de aquisições e contratações é a identificação da forma pela qual serão obtidos os itens do orçamento. Envolve considerações sobre quando, como, o que, quanto, e onde contratar ou comprar.

14. NÃO ESCOPO (Opcional)

Identificar atividades, produtos e características do objetivo geral que não farão parte do projeto.

15. PREMISSAS

Neste campo devem ser expostos todos os fatores, externos ao projeto, que foram considerados como verdade para construção da EAP, independentemente de sua capacidade de comprovação. Uma premissa é algo que normalmente não está sob controle interno da equipe de projeto e que se assume como verdadeiro para efeitos de planejamento. Toda premissa gera um risco.

16. RESTRIÇÕES

Restrições são limitações impostas, interna ou externamente, ao projeto. Podem ser ações de obrigatoriedade de se executar, ferramentas que se devem utilizar ou determinadas formas de trabalho impostas à equipe. Restrições ajudam a evitar riscos e responde a indagação de por que o projeto não pode ser concluído antes.

17. PLANO DE RISCOS

O planejamento dos riscos envolve a identificação dos riscos, a análise dos riscos sobre o projeto e a definição das respostas aos riscos.

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre o projeto. Para a adequada identificação e posterior gerenciamento dos riscos de um projeto, o gerente deve responder as questões a seguir:

17.1 Causa

Fato ou condição que provoca o acontecimento do risco.

17.2 Risco

Evento futuro que pode ou não acontecer, revelando uma ameaça ou uma oportunidade relevante para o sucesso do projeto.

17.3 Efeito

Consequências, caso o risco aconteça, sobre o projeto.

17.4 Probabilidade x Impacto

Probabilidade é a possibilidade de uma determinada ocorrência do risco. Impacto é o indicador do grau de importância do efeito do risco sobre o projeto.

Os riscos podem ter maior ou menor grau de impacto e probabilidade de ocorrência. Diante disso, torna-se necessário priorizá-los, a fim de melhorar o desempenho do projeto.

Portanto, neste campo, deve-se informar, com base nos números das tabelas a seguir, qual a probabilidade e o impacto do risco informado.

Escala de probabilidade dos riscos do projeto			
Baixa 1	Moderada 3	Alta 6	Muito Alta 10

Escala de impactos negativos			
% Impacto	Baixa 1	Moderada 3	Muito Alta 10
	0 a 5%	5,01% a 10%	10,01% a 20%
			> 20,01%

18. PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação serve como um guia para a comunicação e para os esforços durante a duração do projeto. É um documento ativo e é atualizado periodicamente à medida que o público se altera. Ele explica como transmitir a mensagem correta, do emissor ao público-alvo, através do canal e tempo adequados.

18.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

São os processos requeridos para garantir a geração apropriada e oportuna, a coleta, a distribuição, o armazenamento e o controle básico das informações do projeto. Fornece ligações críticas entre pessoas, ideias e informações que são necessárias para o sucesso do projeto. Além disso, determina as informações e comunicações necessárias para os interessados: quem necessita de qual informação, quando necessitará dela e como essa será fornecida.

18.2 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

18.2.1 Evento

É um processo comunicacional, um meio pelo qual um emissor transmite uma determinada mensagem a um certo destinatário. Nesse sentido, ele funciona como um recurso estratégico de comunicação dirigida, especificando o que será feito em termos de divulgação.

18.2.2 Objetivo

O que se pretende alcançar ou informar com o referido evento.

18.2.3 Público-alvo

A quem se pretende que a informação alcance.

18.2.4 Canal

Refere-se ao aparato tecnológico utilizado no processo comunicacional para transferir mensagens entre um emissor e um receptor

18.2.5 Periodicidade

Indica em que período ou frequência determinado evento de comunicação será executado.

19. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O Plano de Recursos Humanos do Projeto inclui os processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto.

19.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Organograma é uma representação gráfica dos relacionamentos do projeto. Informa as pessoas, as responsabilidades e atribuições no contexto do projeto.

19.2 EQUIPE DO PROJETO

É a identificação das pessoas que farão parte do projeto, bem como a descrição de como contactá-las.

19.2.1 Nome

Nome completo do Membro/servidor da equipe do projeto.

19.2.2 Lotação

Departamento no qual a pessoa está lotada.

19.2.3 E-mail

Endereço eletrônico para contato do membro da equipe.

20. APROVAÇÃO

Os Projetos deverão ser aprovados pelo Departamento de Planejamento e Gestão para assegurar a adequação à metodologia. Além do DEPLAN, será necessária a aprovação do presidente da Comissão Permanente de Gestão da Estratégia (CPGE) para assegurar o alinhamento à estratégia organizacional, e do Procurador-Geral de Justiça, a fim de garantir a destinação de recursos, no orçamento anual, para a execução do projeto quando se tratar de Projeto-Estruturante e Projeto-Padrão.



MINISTÉRIO PÚBLICO

ESTADO DO TOCANTINS