

Fundação João Pinheiro

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Gerência de Capacitação e Treinamento

Curso: Elaboração de Projetos

Prof: Marcos Assis
Mauro Silveira

12 de novembro de 2015

O que são projetos?

- O que eu sei sobre projetos?
- Como eu definiria projetos?
- Que palavras chave esta definição teria?

O que são projetos?

- “um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (ONU)

O que são projetos?

- “são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa, grupo ou organização (Maximiniano, 1997)”

O que são projetos?

Segundo o Project Management Institute, um projeto é:

“ um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

(PMBOK, 2013)

As atividades/tarefas são sequenciadas com início e fim definidos, utilizam recursos humanos/materiais, e são realizadas dentro de uma restrição orçamentária.

O que são projetos?

- Projetos são elementos centrais por meio do qual os agentes do campo do desenvolvimento se relacionam.
- Maneira racional de fazer com que intenções políticas convertam-se em consequências sobre a sociedade através de uma cadeia causal de **insumos, atividades, produtos, efeitos e impactos** (Roberto Nogueira).
- Projetos são pontuais e têm um período determinado.

O que são projetos?

- Projetos são *ciclos de ações* e o gestor deve realizar a mediação entre a *intenção declarada* no desenho e os produtos, resultados e impactos, alcançados através da realização de atividades.
- Por isso, essa intenção declarada precisa estar muito clara desde a compreensão do problema que visa intervir e da sua elaboração como um projeto.

Introdução ao gerenciamento de projetos

Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

- **responsabilidade de execução definida**, a fim de
 - alcançar **determinados objetivos**, dentro de uma
 - **abrangência definida**, num
 - **prazo de tempo limitado** e com
 - **recursos específicos...**
- ... para criar **algo novo**.

(Pfeifer 2005)

Introdução ao gerenciamento de projetos

- A atividade tem começo, meio e fim programados?
- A atividade é diferente das atividades de rotina?
- A solução do problema envolve muitas variáveis?
- A solução do problema é desconhecida?
- A solução deve ser apresentada dentro de um prazo definido?
- A solução do problema requer competências e recursos multidisciplinares?
- A solução do problema é importante para a organização?
- A solução do problema ou a atividade envolve um cliente importante da organização?

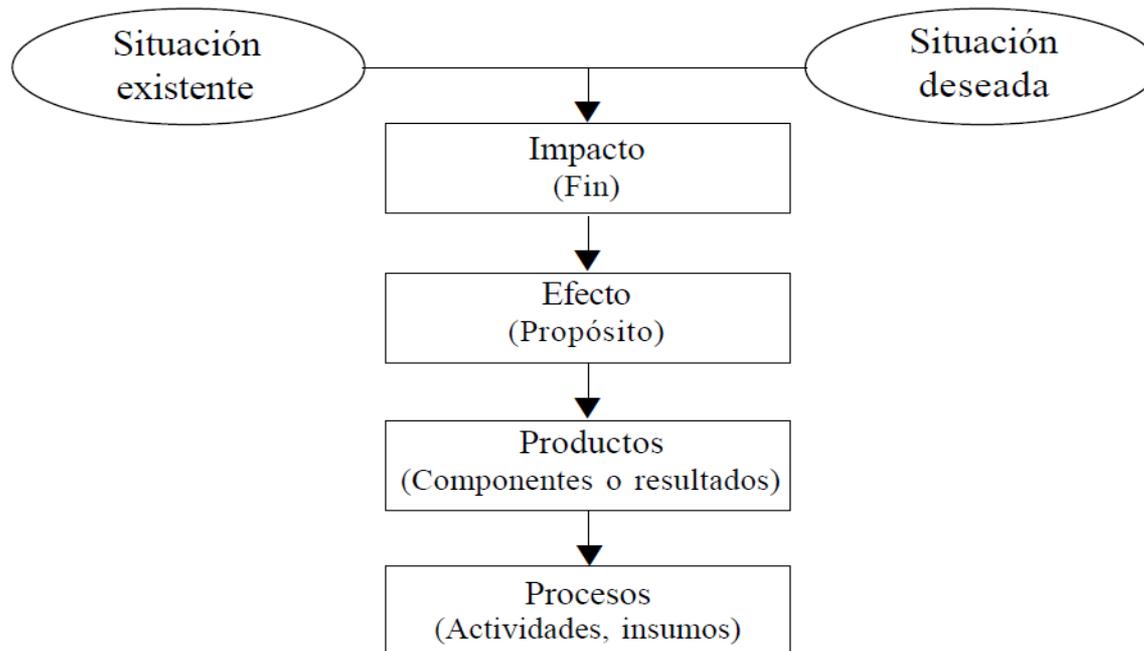
SIM

APLIQUE UMA ABORDAGEM DE PROJETO

- Indique um gerente de projeto.
- Monte uma equipe de projeto.
- Prepare e execute um plano de projeto.

O que são projetos?

- Todo projeto revela uma visão da sociedade e uma teoria que dá sentido às causalidades postuladas, às relações entre meios e resultados: [um modelo lógico, cadeia de valor](#)



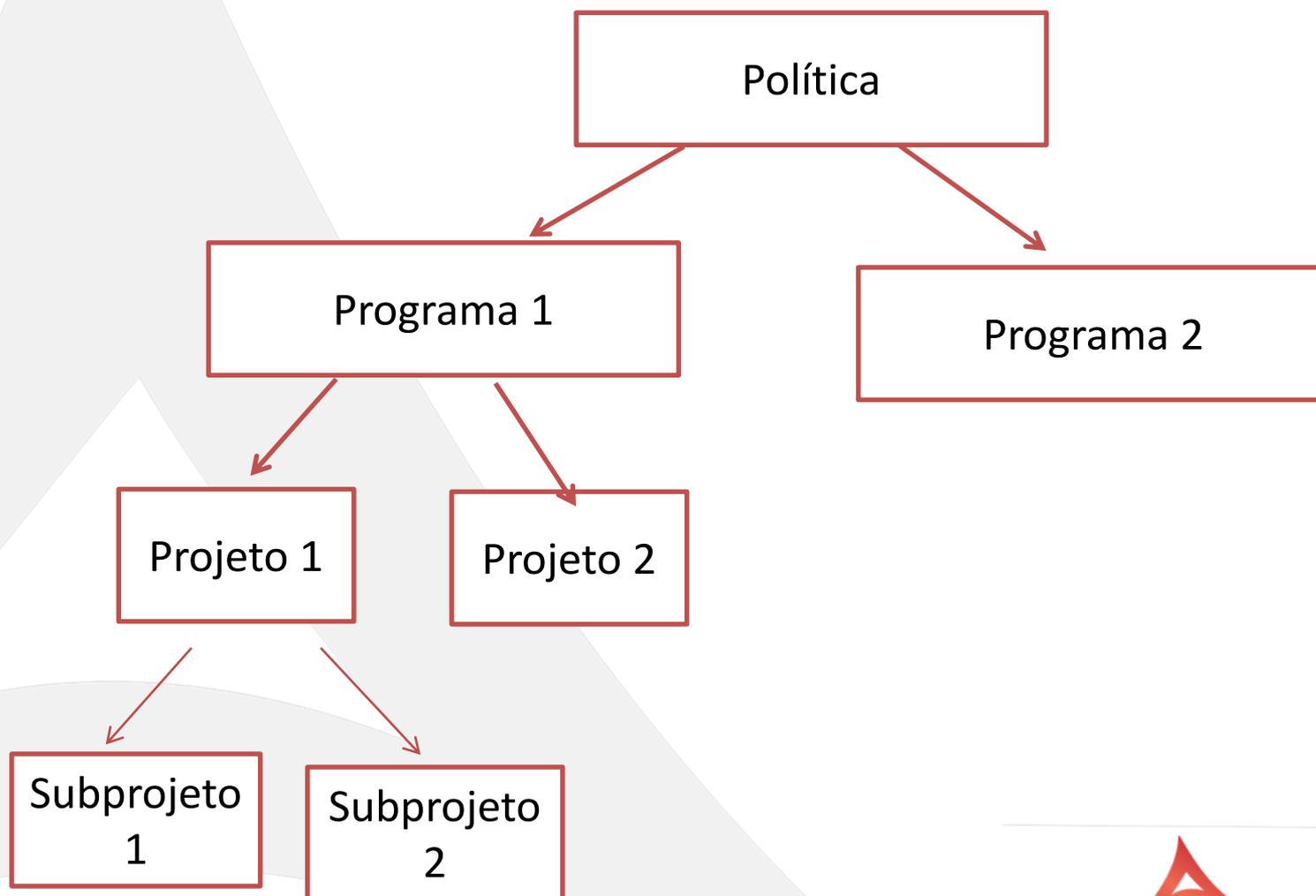
O que são projetos?



O que são projetos?

- Exemplos de projetos:
- Efetuar uma mudança na estrutura, ou em processos
- Implementação de indicadores de gestão
- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço
- Implementação de um software
- Elaboração e acompanhamento de uma obra pública

O que são projetos?



Como nascem os projetos?

- Problemas, Oportunidades, Necessidades, Demandas;
- Objetivos (ou a partir de planos estratégicos);
- Processo de formação de Agenda

Como nascem os projetos?

MODELO BÁSICO PARA PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

Situação atual (A),
caracterizada pela
existência de muitos
problemas



Realização de um projeto



Situação melhorada (M),
caracterizada pela
existência de menos
problemas



Atividades



Fonte: Baseado em diversos documentos da GTZ

Definição do problema

- A definição de problema trata-se de um processo importante, pois a má compreensão de um problema pode gerar soluções equivocadas sobre ele;
- Logo, o problema tem relação direta com as soluções;
- Os problemas:
 - ✓ são situações que não satisfazem a sociedade;
 - ✓ separam a realidade do desejo;
 - ✓ é uma construção analítica;

Definição do problema

- Os problemas:

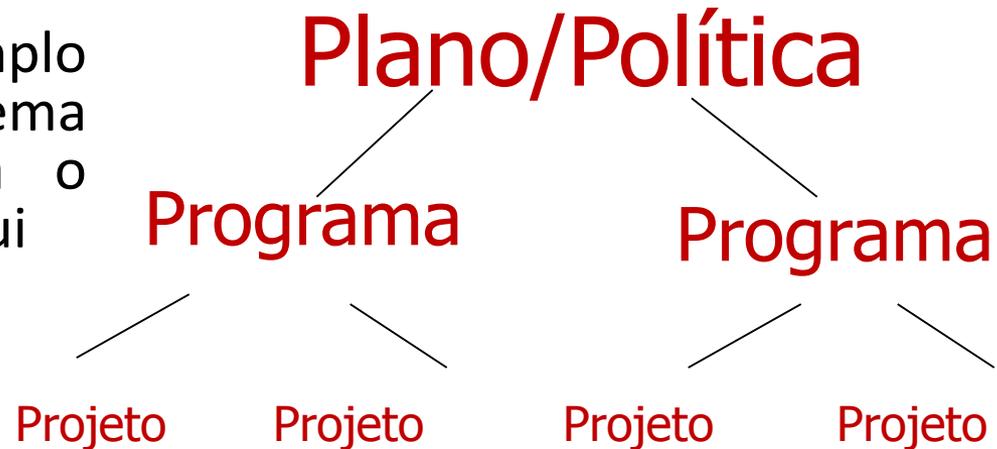
- ✓ não são objetivos;
- ✓ devem ser definidos pelo analista, logo dependem da sua subjetividade;
- ✓ são interdependentes;
- ✓ são definidos por um conjunto de fatores;
- ✓ não estão à margem dos indivíduos ou grupos que os definem
- ✓ são instrumentais, pois se definem desde uma perspectiva que possibilite a intervenção;
- ✓ um problema pode ter múltiplas definições;

Conceitos básicos para elaboração de projetos

- Objetivo de Desenvolvimento
- Objetivo do Projeto
- Produtos
- Metas
- Atividades
- Insumos
- Pressupostos
- Indicadores

Objetivo de Desenvolvimento/Impacto/Geral/Superior

- Objetivo mais amplo relacionado ao problema de intervenção para o qual o projeto contribui



- O projeto não o alcançará sozinho, mas irá contribuir para que se alcance no âmbito de um Plano ou Programa

Objetivo do Projeto/Específico/Intermediário

Propósito/Efeito

- Situação que se quer ver alcançada ao final do projeto;
- Deve:
 - Ser realista, factível e viável;
 - Contribuir para o alcance do objetivo de desenvolvimento;
 - Ser compreendido por meio de pesquisa diagnóstica;
 - Ser compartilhado com os envolvidos no projeto.

Produtos/Componentes/Resultados do Projeto

- Bens e serviços que precisam ser produzidos para que se atinja o objetivo do projeto;
- Produtos são entregas concretas que o projeto faz ao seu público;
- Relacionam-se hierarquicamente em cadeia com os insumos e atividades:

Insumos - Atividades – Produtos

Metas

- Cada objetivo e produto deve ser parametrizado em termos quantitativos e qualitativos.
- As metas se definem em termos de **quantidade**, **qualidade** e **tempo** , utilizando para isso indicadores selecionados.
- As metas respondem as perguntas:
 - Que fenômeno ou variável se modifica? (qual é o indicador)
 - Em que sentido se modifica?
 - Quanto se modifica?

Atividades

- Ações, medidas, processos e eventos necessários a produção dos produtos do projeto;
- Relacionam-se à rotina de operação de um projeto;



Insumos

- Para cada atividade ou produto, deve-se especificar os recursos necessários:
 - Recursos podem ser:
 - humanos, materiais, financeiros, parcerias, conhecimento, capacidade institucional
 - Recursos devem ser definidos em quantidade e sua aquisição prevista de acordo com os processos e fluxos de compras e aquisições da organização ou órgão público;

Pressupostos

- Fatores internos ou externos ao projeto que devem ser considerados para o alcance dos resultados.
- Estão fora do controle do projeto.
- Tudo o que dependa da gestão do projeto não é pressuposto, senão uma atividade ou requisito a se considerar.
- Devem ser identificados no planejamento e monitorados na execução.

Indicadores

- Instrumentos de verificação do alcance dos objetivos, produtos e metas previstas no projeto;
- Pode ser reproduzido ao nível das atividades;
- Deve-se definir, junto com o indicador, *fontes* para a sua comprovação;
- Indicadores devem ser *afetos* os objetivos, resultados e metas, *compreensíveis* pelos envolvidos no projeto, *mensuráveis* no tempo previsto para a sua aferição, dentre outras propriedades;

Etapas de elaboração de um projeto

1. Diagnosticar o problema;
2. Definir objetivos;
3. Escolher alternativas de intervenção;
4. Definir população beneficiária (cobertura);
5. Definir produtos e atividades;
6. Estimar metas e definir indicadores;
7. Planejar monitoramento e avaliação;
8. Preparar cronograma de atividades;
9. Identificar equipe de trabalho e suas funções;
10. Calcular custos e estabelecer orçamento.

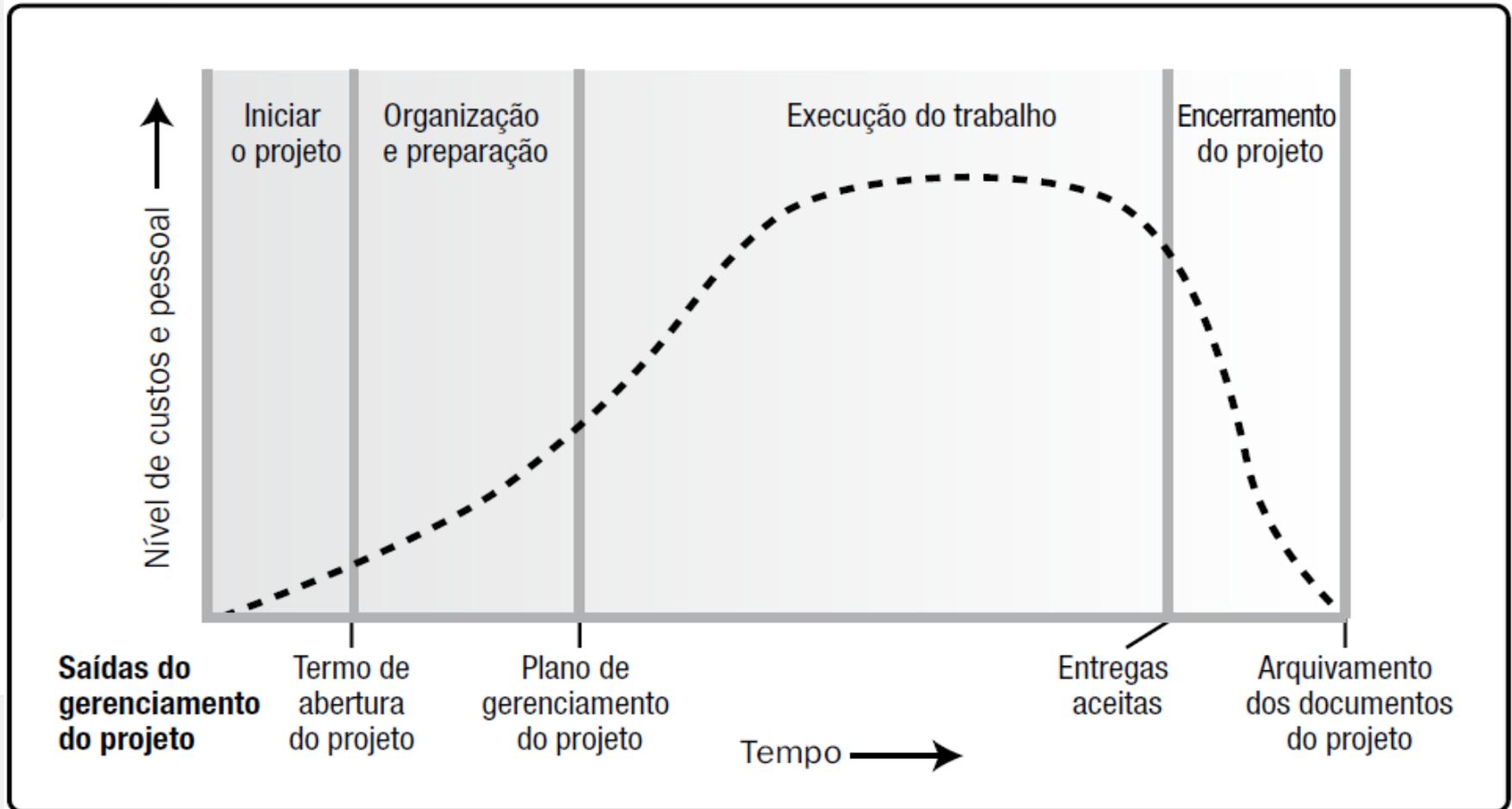
Ciclo de Vida de Projetos



Exercício

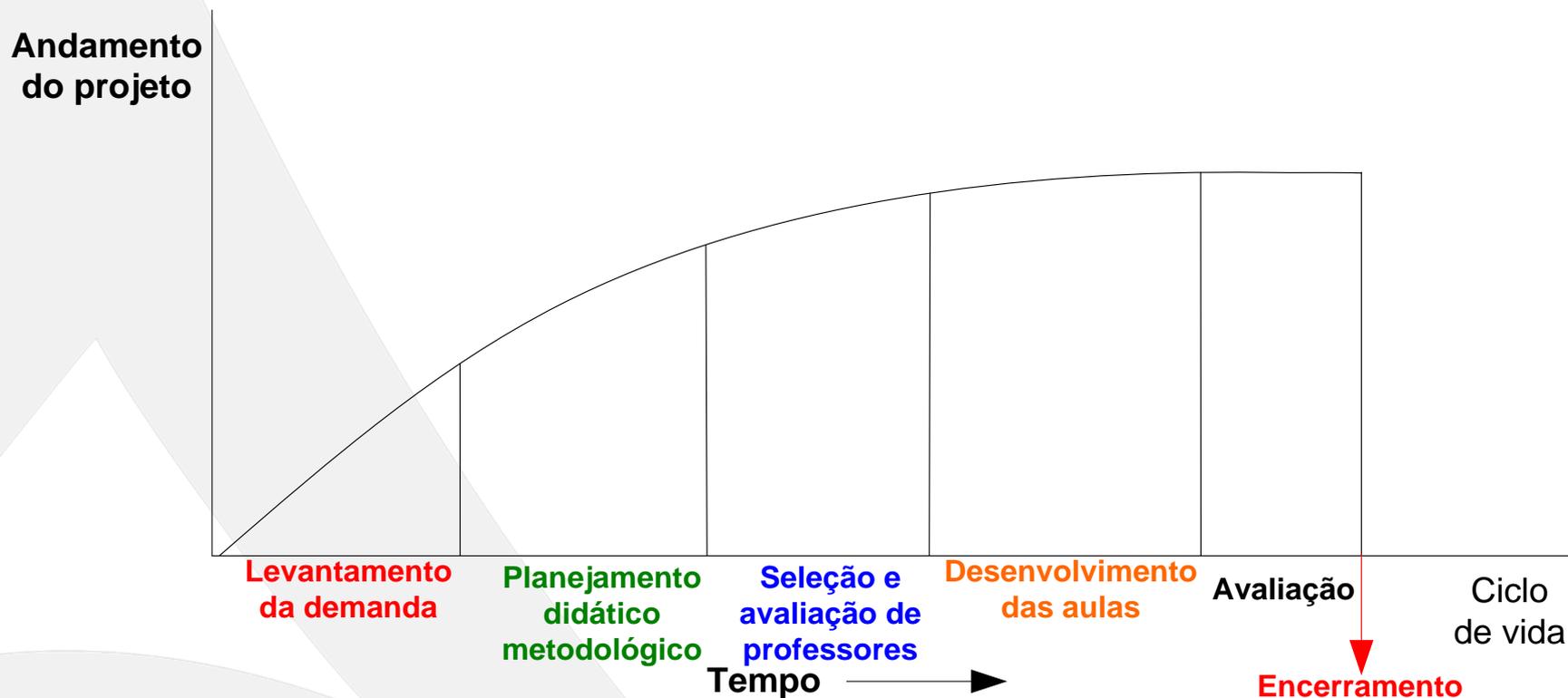
- Vamos assistir uma parte do filme 60 segundos. Durante a exibição, você deve:
 - identificar elementos básicos para a elaboração de um projeto (objetivos, metas, indicadores, produtos);
 - identificar as fases do ciclo de vida do projetos.

Ciclo de Vida de Projetos



Introdução ao gerenciamento de projetos

Exemplo ciclo de vida : Projeto de Capacitação



Fonte: Material Enap

Ciclo de Vida de Projetos

A Concepção

FASE DO PROJETO	PROCESSOS			INSTRUMENTOS
	ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	
Concepção	<p>Ideia / solicitação</p> <p>Política organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar situação inicial. ■ Avaliar condições, limites e perspectivas de um projeto exitoso. ■ Elaborar estratégia do projeto. 	<p>Proposta de projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Guia para a elaboração ■ Diagnóstico ■ Árvore de problemas / objetivos ■ Análise de <i>stakeholders</i> potenciais, riscos etc. ■ Quadro lógico ■ Modelo de proposta de projeto ■ Carta do projeto ■ Apreciação / aprovação

Ciclo de Vida de Projetos

O Planejamento

FASE DO PROJETO	PROCESSOS			INSTRUMENTOS
	ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	
Planejamento	Proposta aprovada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Detalhar o escopo do projeto ■ Analisar e definir papéis e responsabilidades para o projeto ■ Analisar papéis dos <i>stakeholders</i> externos ■ Planejar a comunicação ■ Planejar etapas e eventos ■ Planejar atividades ■ Conferir consistência da estratégia do projeto 	Plano do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrutura do plano do projeto ■ Estrutura analítica do trabalho (WBS) ■ Organograma. ■ Quadro de atribuições ■ Matriz de comunicação ■ Plano de marcos ■ Plano de atividades ■ Plano de monitoramento ■ Quadro lógico ■ Plano de projeto ■ Apreciação / aprovação

Ciclo de Vida de Projetos

A Implementação

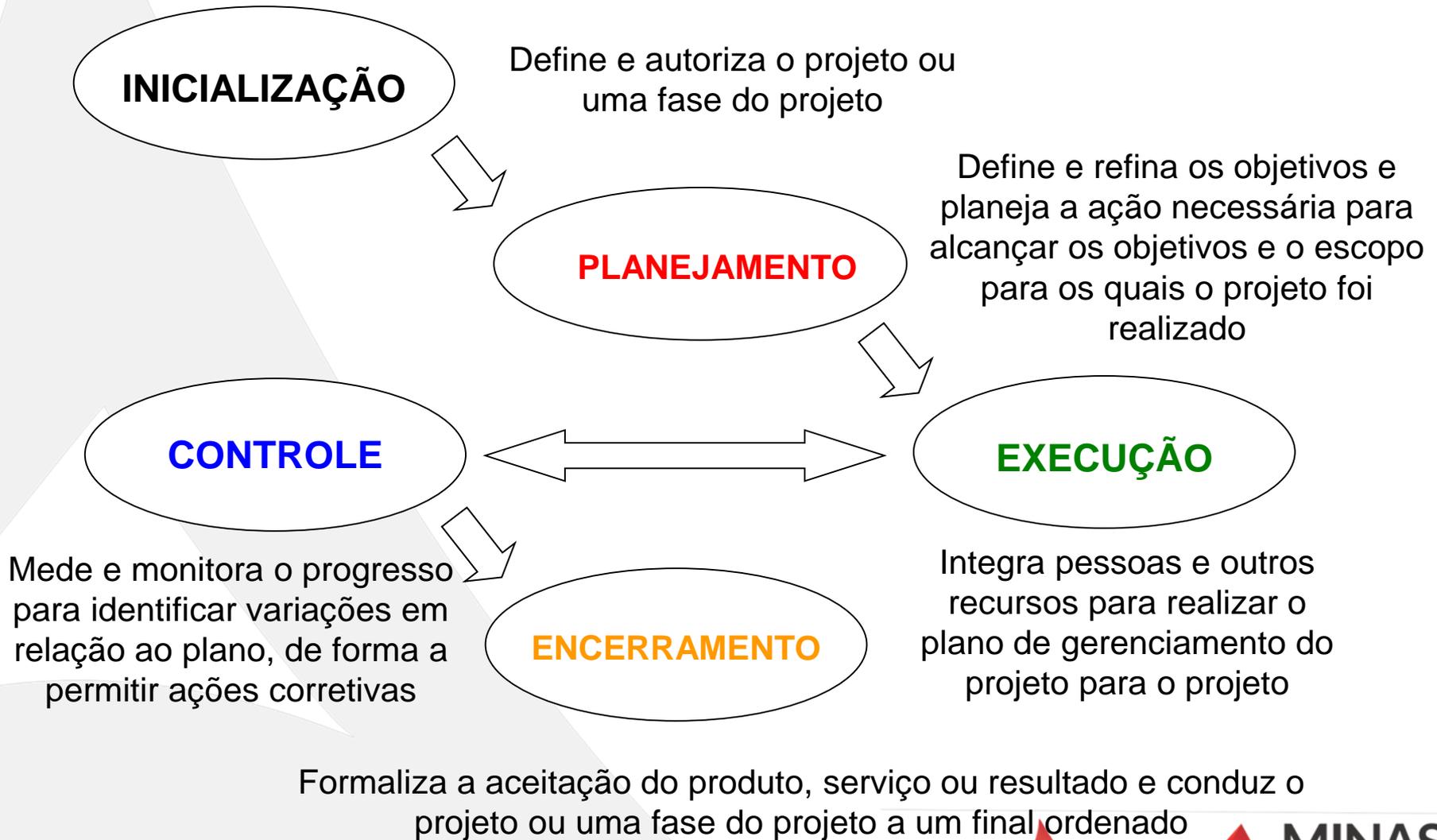
FASE DO PROJETO	PROCESSOS			INSTRUMENTOS
	ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	
Implementação	Plano do projeto aprovado	<ul style="list-style-type: none">■ Realizar atividades do projeto, conforme plano■ Comunicar-se permanentemente com os principais <i>stakeholders</i>.■ Monitorar escopo (produtos), prazos, custos, qualidade e riscos■ Monitorar contratos e atividades■ Gerenciar avanços e mudanças	<p>Produtos do projeto</p> <p>Relatório de avanço</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Plano do projeto■ Sistema de informações gerenciais do projeto■ Oficina de monitoramento e replanejamento■ <i>Sponsor/comitê</i>.■ Apreciação / aprovação

Ciclo de Vida de Projetos

A Finalização

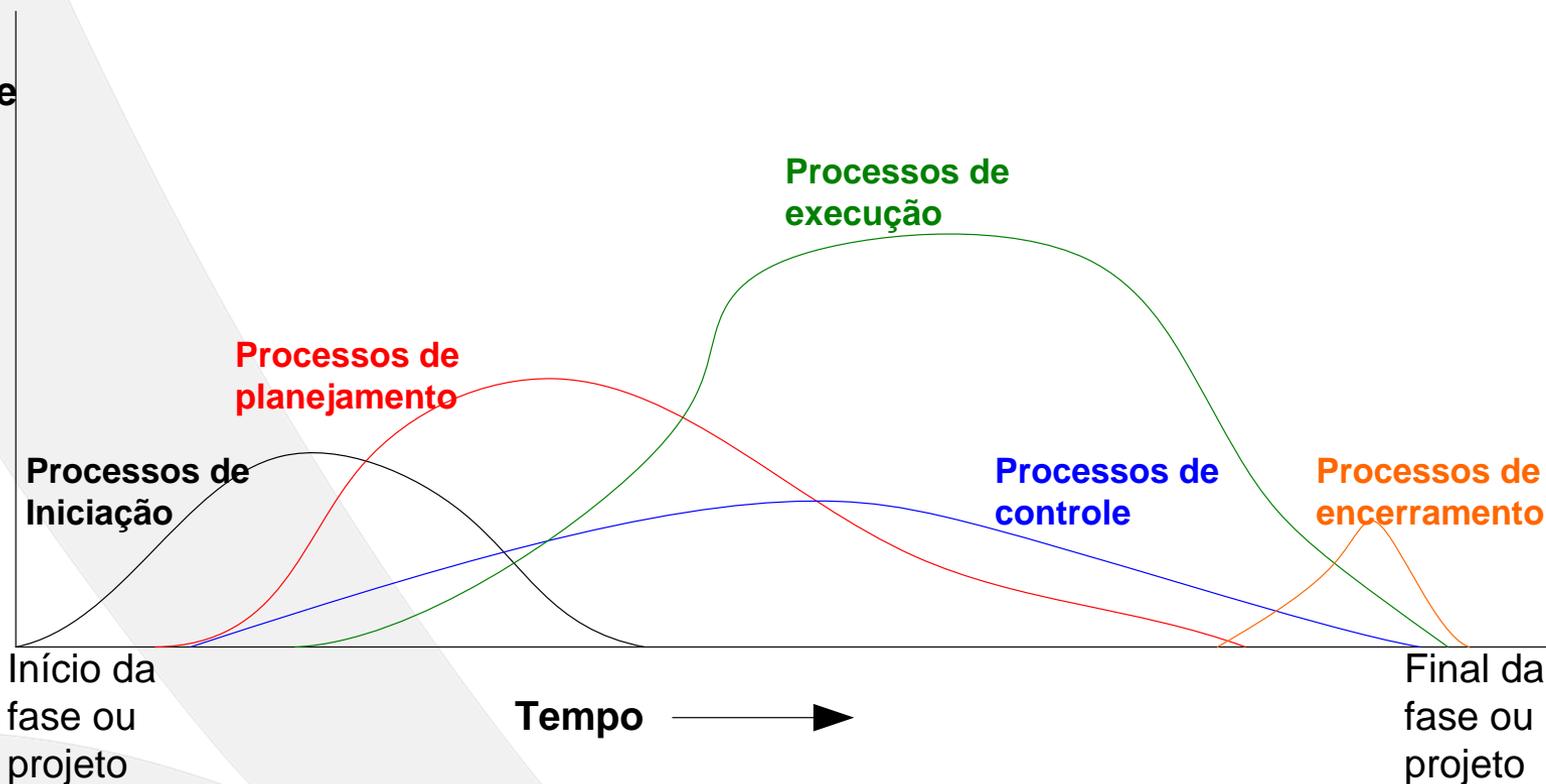
FASE DO PROJETO	PROCESSOS			INSTRUMENTOS
	ENTRADA	ATIVIDADE	SAÍDA	
Finalização	<p>Produtos do projeto aprovados</p> <p>Relatórios de avanço</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar a entrega dos benefícios do projeto ■ Realizar transferência dos produtos/serviços do projeto ■ Avaliar o projeto ■ Lições aprendidas ■ Preparar o arquivamento da documentação ■ Encerrar administrativamente o projeto 	<p>Relatório final</p> <p>Lições aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relatórios de monitoramento e avaliação ■ Relatórios técnicos ■ Plano de transferência ■ Modelo de relatório final ■ Modelo de avaliação ■ Modelo de lições aprendidas ■ Apreciação / aprovação

Grupos de Processos de Gerenciamento



Grupos de Processos de Gerenciamento

Nível de atividade



Grupos de Processos de Gerenciamento

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos se sobrepõem e interagem, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos.

A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

A natureza integradora do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos.

Grupos de Processos de Gerenciamento

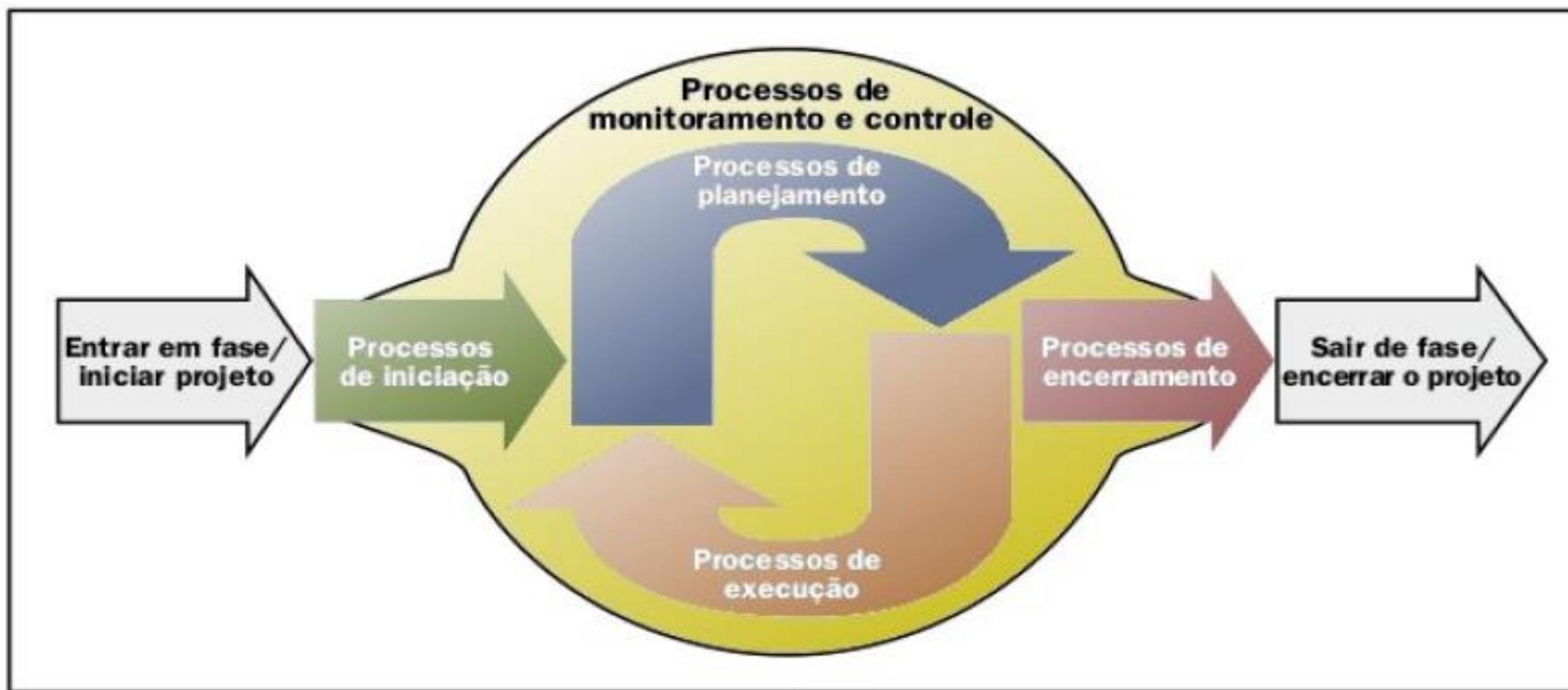
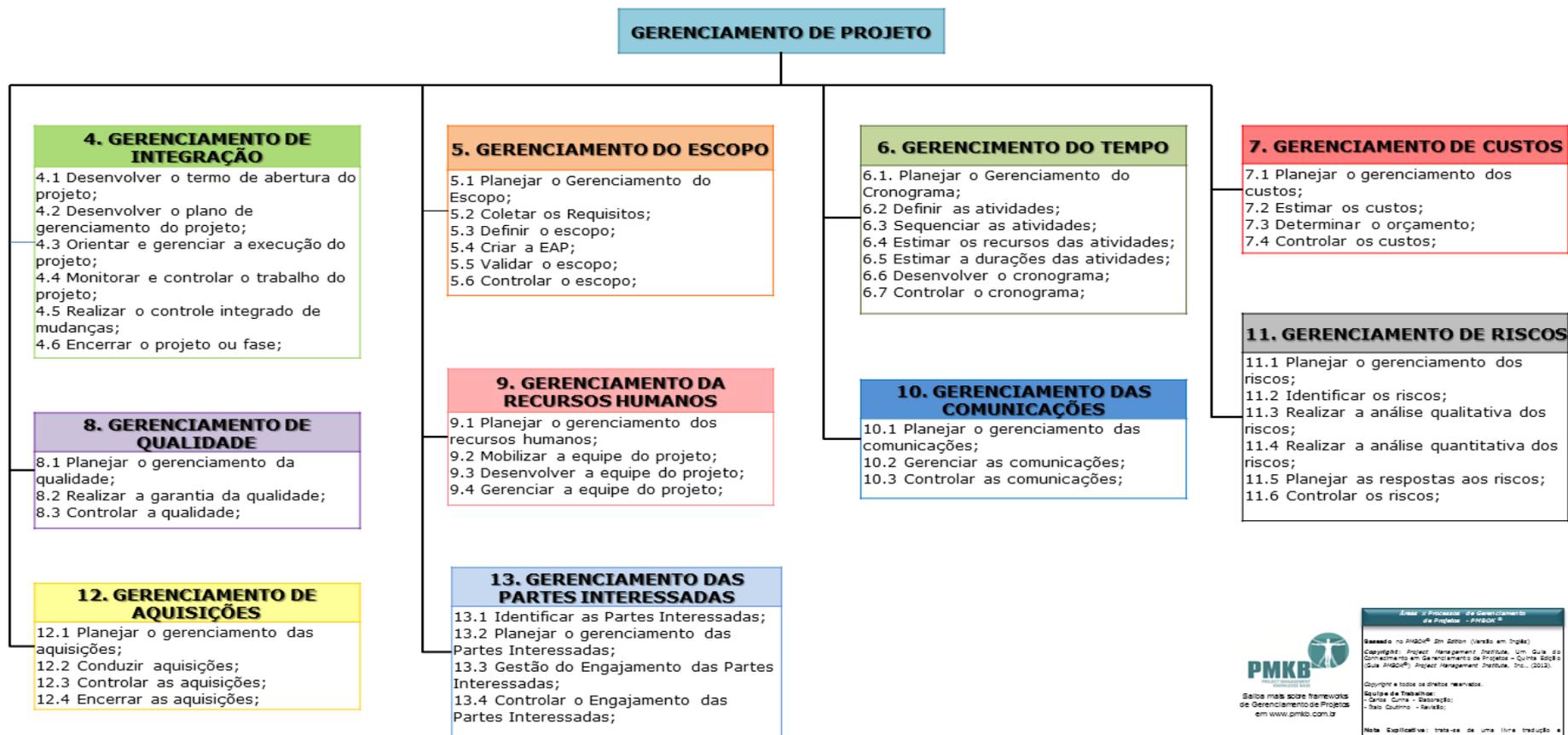


Figura 6: Interação dos processos.

Metodologia SISP – MPOG, 2011

Áreas de conhecimento do Gerenciamento



Área: O Processo de Gerenciamento de Projetos - PMBOK®

Baseado no PMBOK® em Inglês (versão em Inglês)
Copyright: Project Management Institute, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Quinta Edição (Guia PMBOK®), Project Management Institute, Inc., (2013)

Copyright e todos os direitos reservados.
Equipe de Trabalho:
- Dário Corrêa - São Paulo;
- São Gustavo - São Paulo;

Nota Explicativa: trata-se de uma livre tradução e interpretação dos processos.

Áreas do conhecimento do Gerenciamento

Gerenciamento de integração – Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Gerenciamento do escopo - Processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.

Gerenciamento de tempo - Processos relativos ao término do projeto no prazo correto.

Metodologia SISP – MPOG, 2011

Áreas de conhecimento do Gerenciamento

Gerenciamento de custos – Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Gerenciamento da qualidade – Processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.

Gerenciamento de recursos humanos – Processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

Metodologia SISP – MPOG, 2011

Áreas de conhecimento do Gerenciamento

Gerenciamento da comunicação – Processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

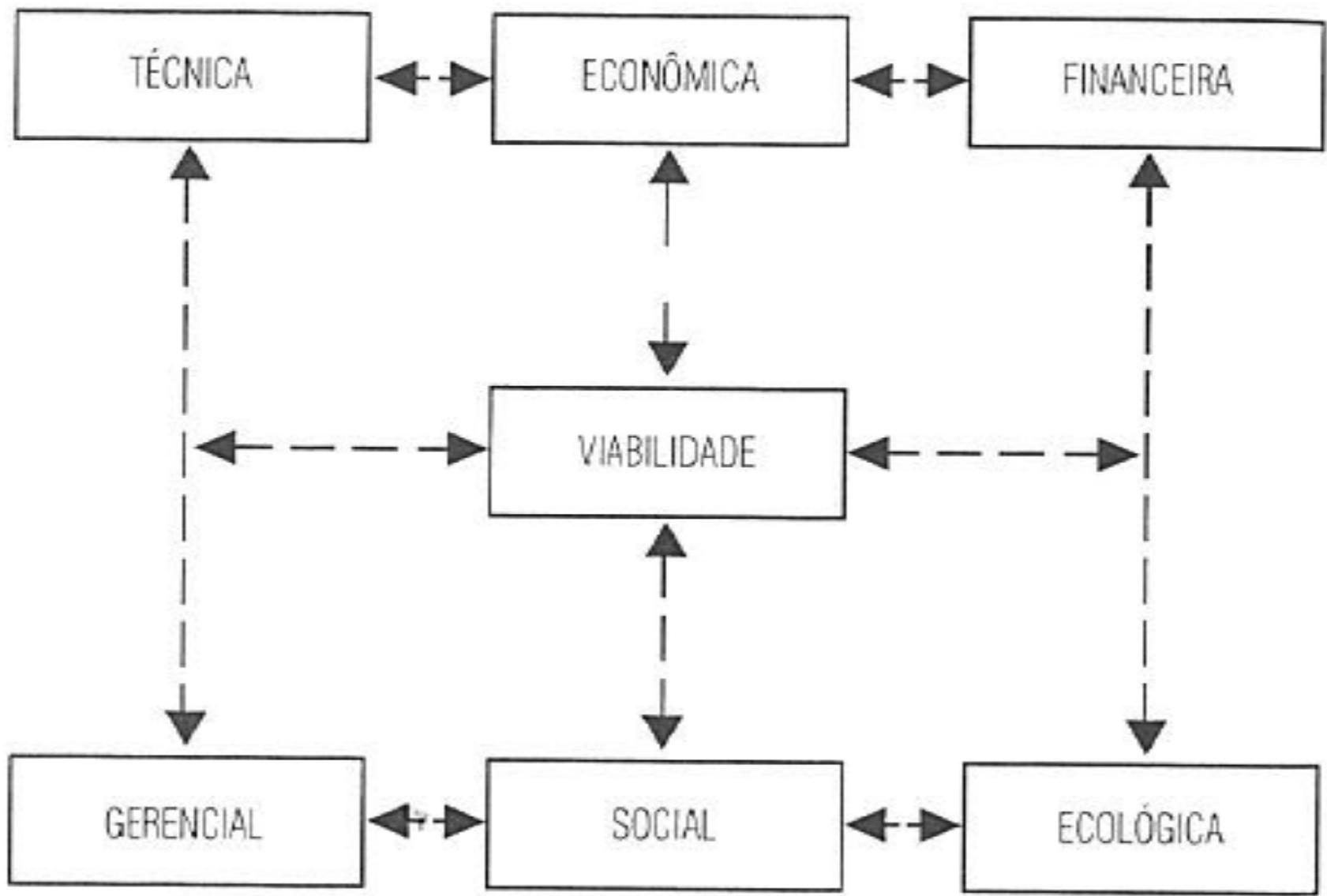
Gerenciamento de riscos – Processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.

Gerenciamento de aquisições – Processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Metodologia SISP – MPOG, 2011

Gerenciamento de interessados – Processos relacionados a identificação de partes interessadas, levantamento de suas necessidades e controle de sua influência.

QUADRO 3



Viabilidade Técnica

- Vai verificar se as tecnologias escolhidas serão adequadas quanto a à relação: recursos aplicados e resultados possíveis de serem alcançados

Viabilidade Econômica

- Vai verificar adequação entre os recursos empregados (humanos e materiais) e os resultados produzidos pelo Projeto

Viabilidade Financeira

- Assegurar que os recursos financeiros sejam suficientes para cobrir os custos de implementação do projeto, conforme a programação prevista.
- Verificar a possibilidade de recuperação dos investimentos realizados.

Viabilidade Gerencial

- Aspectos Legais;
- Aspectos Técnicos: Técnica x objetivos;

Viabilidade Social

- Verificar as consequências sociais que surgirão em decorrência do projeto

Viabilidade Ecológica

- Verificar as consequências em relação ao proteção do meio ambiente