

*Melhores Práticas
no Gerenciamento
de Projetos*



FORGEP



Projeto de Formação
de Gestores Públicos

*Melhores Práticas
no Gerenciamento
de Projetos*



FORGEP

Projeto de Formação
de Gestores Públicos

REALIZAÇÃO



PATROCÍNIO



PETROBRAS

EXPEDIENTE

FLACSO – Brasil

Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais

Salete Valesan Camba

Diretora

André Lázaro

Coordenador Acadêmico

FORGEP

Projeto de Formação de Gestores Públicos

Equipe de Coordenação

Aparecida Rodrigues dos Santos

Coordenadora Pedagógica

Luana Vilutis

Coordenadora Estadual – Bahia e Pernambuco

Luís Otávio Daloma

Coordenador Estadual – Rio Grande do Sul

Renata Montechiare

Coordenadora Estadual – Espírito Santo e Minas Gerais

Márcia Leite

Designer e produtora gráfica

Equipe de Formação

Aparecida Rodrigues dos Santos

Irair Valesan

Katia Grams de Lima

Luiz Clovis Guido Ribeiro

Marcio José Pereira de Sousa

Paulina Christov

Equipe de Apoio

Danila Garrido Pereira

Diane Funchal

Kathia Dudyk

Maria Lizeth Acquist

Patrícia Carneiro Aragão

Renata Paredes

SUMÁRIO

5	Apresentação
7	O que são as melhores práticas no gerenciamento de projetos?
11	Gerenciamento de programas e projetos
15	Gerente PMO
17	Conceitos
24	Estrutura do projeto
23	Fases do gerenciamento de projetos
25	Gestão da integração do projeto
27	Gestão do escopo do projeto
29	Gestão do tempo
31	Gerenciamento de custos
32	Indicadores e gestão do valor agregado
35	Gerenciamento de recursos humanos
37	Gerenciamento das comunicações
39	Gerenciamento dos riscos
44	Para saber mais



FORGEP



Projeto de Formação
de Gestores Públicos



APRESENTAÇÃO

O **Projeto de Formação de Gestores Públicos** tem como objetivo a **formação de 250 gestores públicos municipais e de organizações sociais**, em cerca de 23 municípios de cinco estados brasileiros. Vemos a possibilidade de atuar junto a esse público para **criar uma nova cultura de gestão de projetos que possa potencializar e viabilizar a execução de políticas públicas para a população local**.

O desenvolvimento metodológico e as propostas de ação têm por referência o universo de princípios políticos e pedagógicos desenvolvidos por **Paulo Freire**. Desta forma, partimos de estudos que orientam a execução do projeto, com base nos levantamentos de realidade, das práticas e nas reflexões sobre elas, em um **movimento dinâmico de ação-reflexão-ação**. Ao mesmo tempo, prevê um conjunto de ações que estará alimentando o próprio processo de construção e execução do projeto.

O trabalho será realizado no plano educacional em formato de **oficinas** para gestores públicos municipais, em especial os funcionários de carreira, e para gestores de organizações sociais de distintas naturezas temáticas.

Viabilizar a troca de experiências entre os gestores participantes, promovendo um **intercâmbio de informações entre os municípios**, abre a oportunidade de, ao fim deste projeto, **criar uma proposta de gestão que possa ser revertida em Tecnologia Social** e aplicada por outras prefeituras e organizações sociais.



melhores
práticas
Gerenciamento
Projetos
gestão
relação

O que são as melhores práticas no gerenciamento de projetos?

Antes de abordarmos o tema Gestão de Projetos, iremos discutir um pouco a própria definição de **projeto**.

PROJETO:

É um esforço temporário, empreendido

PARA CRIAR

um produto, serviço ou resultado único.

Muitas vezes comentamos que estamos desenvolvendo um projeto, ou que temos ideias para fazer um projeto, observaremos alguns detalhes, seguindo o conceito utilizado pelo PMI – Project Management Institute, que é um dos institutos mais conceituados no mundo neste assunto.

Primeiramente, um projeto é uma iniciativa única de alguma forma, seja no produto que gera, no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator. Isso diferencia projetos de operações regulares de uma empresa, exemplo: a produção em série de margarinas é uma operação da empresa, mas por outro lado, a criação de um móvel sob encomenda é um projeto.

Em segundo lugar, um projeto possui um fim bem definido, ou seja, tem um objetivo claro, que quando atingido, caracteriza o final do projeto, e faz com que o desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, possa não ser considerado um projeto.

Vamos nos ater a este segundo ponto um pouco mais. Imagine que você tenha uma ideia para um novo produto a ser lançado no mercado, e que você queira pleitear recursos para financiar o desenvolvimento deste negócio.



Para isso, você provavelmente desenvolverá um plano de negócios, que conterá informações sobre o produto em si, sobre as forças do mercado que agirão sobre este negócio (clientes, concorrentes, fornecedores, etc), fará uma análise de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, apresentará planilhas financeiras, montará um plano de Marketing, mostrará o diferencial do seu produto e seu negócio, etc.

É possível dizer que a criação deste documento completo é um projeto, mas o conteúdo do documento em si não, uma vez que

trata-se de um negócio novo, e – salvo exceções – negócios são feitos para durar indefinidamente, não para terem um final em um determinado momento.

Dadas estas definições, façamos uma lista de exemplos de projetos:

A construção de uma casa é um projeto, 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 etc

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

Portanto, evitaremos a confusão feita por muitos que limitam a definição de projeto como envolvendo um novo negócio, pois projetos podem ser de inúmeros tipos e tamanhos diferentes, e podem envolver áreas de atuação diferentes, eventualmente não havendo nada relacionado com a criação de um novo negócio.

Agora, com alguns esclarecimentos realizados, passemos à definição de Gestão de Projetos. Leia esta segunda parte do texto sempre tendo em mente a definição de projeto apresentada agora, eventualmente remetendo-se aos exemplos dados, para compreender realmente a característica genérica que envolve a gestão de projetos, ou seja, que faz com que o tema “gestão de projetos” possa ser discutido de forma independente da área de atuação.

Planejamento
Gerenciamento
Coordenação
Técnicas
Bibliografia
Projeto



Gerenciamento de Programas de Projetos

Gerenciar, administrar, coordenar ou gerir um projeto é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto obtenha sucesso.

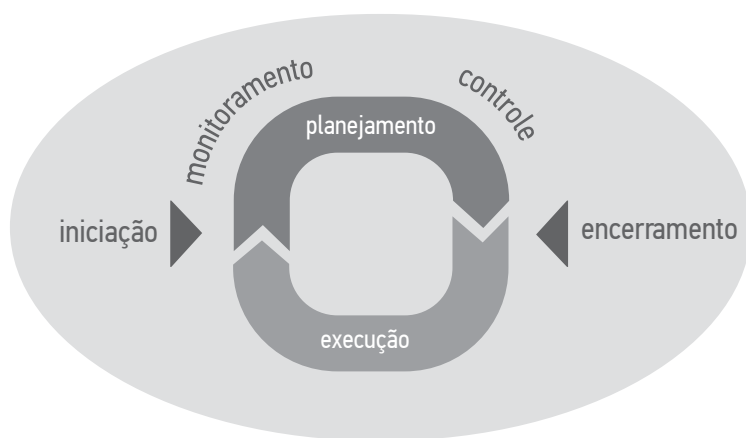
E gerenciar um projeto envolve desde iniciá-lo até finalizá-lo, passando pelas etapas de planejamento, execução e atividades de controle.

Muitos de nós – senão todos – já coordenamos projetos ao menos uma vez. E o que foi feito para gerenciar o projeto? É possível que um projeto seja gerenciado apenas utilizando-se o bom senso ou as boas práticas herdadas de colegas, é possível que outro projeto seja gerenciado apenas usando-se algumas ferramentas como o Microsoft Project, e também é possível que ele seja gerido utilizando-se técnicas adequadas para cada uma das suas fases.

O PMI compilou as melhores práticas de gerenciamento de projetos utilizadas ao redor do mundo, que são aplicadas em projetos de tamanhos e áreas diferentes, e montou uma publicação, chamada PMBOK – Project Management Body of Knowledge.

Esta publicação contém inúmeros processos de trabalho, cada um com um conjunto de técnicas e ferramentas a serem usadas ao longo das cinco fases de um projeto, que, como foi mencionado, são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e finalização.

A figura a seguir representa o ciclo de gerenciamento do projeto onde o planejamento determina o que e como deve ser feito o produto do projeto (execução), o monitoramento e controle identifica problemas, ajustes e melhorias, solicitando um replanejamento, que volta para execução seguindo este ciclo até o encerramento do projeto.



Este conjunto de processos e técnicas é mundialmente aceito como sendo um padrão bastante razoável para se aplicar em projetos de todos os tipos e tamanhos, e é considerado um conjunto de técnicas modernas de gerenciamento de projeto.

O que se ganha ao aplicar estas técnicas? Aumenta-se significativamente a probabilidade de seu projeto atingir os objetivos para o qual ele foi criado, dentro do prazo estipulado, e dentro do custo esperado. E isso proporciona um grande benefício, uma vez que é fato que a maioria dos projetos é concluída em atraso e com custo acima do previsto.

Os processos de trabalho foram organizados pelo PMI em nove áreas do conhecimento. Por exemplo, a gestão do escopo é uma

destas áreas, e trata de todos os processos envolvidos para iniciar o Projeto, planejar o escopo do projeto, definir como as alterações de escopo serão tratadas ao longo do projeto, controlar o escopo e assim por diante.

De forma análoga, a gestão de custos é outra área de conhecimento, que trata da realização de estimativas de custos, da criação de orçamentos, de técnicas para se controlar os custos do projeto, etc.

Outra área de conhecimento lida com o gerenciamento de riscos no projeto, e envolve a identificação, a classificação e priorização de riscos, assim como a definição de estratégias a serem adotadas para cada situação que envolve risco.

As demais áreas de conhecimento são: gestão integrada do projeto, gestão de prazo, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, gestão da comunicação, e gestão das aquisições (procurement).

Da mesma forma que existem técnicas para a execução de cada atividade dentro do processo de gerenciamento de projetos, existem ferramentas para auxílio das atividades de gestão de projetos, e há ferramentas bastante sofisticadas, como alguns softwares conhecidos, como Microsoft Project, os pacotes da empresa Primavera, Timecontrol, ABT, entre outros inúmeros aplicativos de apoio à gestão de projetos existentes no mercado.

Cuidados devem ser tomados, para não aproveitar a facilidade com que são gerados os primeiros resultados em determinados softwares, e considerar o simples uso do software como sendo uma prática completa de gerenciamento do projeto.

Isto significa que, por mais que um software seja sofisticado, se ele não for bem “pilotado”, ou seja, se não houver conhecimento

teórico, conceitual, que extrapole os limites do software, existe o risco de cair no que é chamado de GIGO – *garbage in, garbage out*, ou seja, em uma tradução livre, “se entra lixo, sai lixo”.

Corremos o risco de estar colocando “lixo” no software, e por consequência, extraíndo “lixo” dele.

Aliás, algumas das técnicas modernas de gestão de projetos sequer requerem o uso de ferramentas sofisticadas, por exemplo, na definição da estrutura analítica do projeto – um dos processos da fase de “planejamento”, da área de conhecimento “gestão de escopo” – é mais apropriado utilizar folhas de flip chart e adesivos (como post-its), do que ferramentas computacionais.

Lembremos sempre que o gerenciamento de projetos envolve lidar com pessoas a todo o momento – a equipe do projeto, o cliente, quem financia o projeto, outras áreas envolvidas, fornecedores, entre outros, e isto requer habilidades que vão além do simples uso de softwares.

Estas breves explicações introduziram o assunto, esclareceram algumas dúvidas e apresentaram o grande espaço existente nas organizações para se aplicar as técnicas modernas de gestão de projetos.

É importante ter consciência de que muito há para se apresentar sobre o tema ainda, muitas são as técnicas de gerenciamento de projetos existentes e que podem ser utilizadas.

E os benefícios de se utilizar os conceitos modernos de gestão de projetos vão da melhor utilização dos recursos, redução no tempo, melhor controle e consequente redução dos custos envolvidos nos projetos, e, culminam, obviamente, na maior satisfação do público alvo do projeto e de todas as outras pessoas envolvidas com o projeto.

Gerente PMO

- O Gerente de Projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.
- O Gerente de Projetos é responsável por gerenciar o projeto para cumprir os objetivos do projeto.
- É responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto.
- Tem a missão de fazer o projeto acontecer.

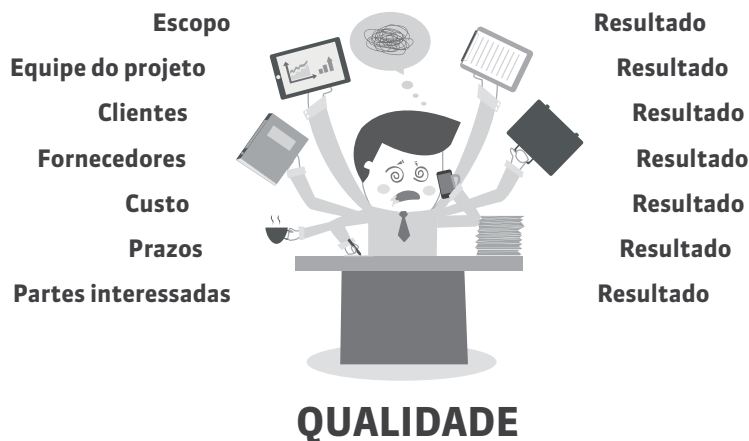
Certificação PMP – Project Management Professional

PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS:

- Coordena a interação do projeto com as principais partes interessadas.
- Seleciona os processos adequados para o projeto.
- Lidera e orienta os esforços de planejamento do projeto.
- Mantém controle sobre o projeto medindo o desempenho.
- Identifica e analisa restrições e premissas.
- Identifica dependências entre as atividades.
- Define o plano de gerenciamento de mudanças do projeto.
- Orienta para um cronograma realista.
- Orienta para um orçamento realista.

Gestão de Projetos = pressão constante

“O Gerente de projetos sofre forte pressão por resultados e naturalmente exerce pressão por resultados”.



ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO)

- É uma estrutura organizacional física que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas relacionadas a gestão de projetos.
- O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível elevado estão sendo alcançados.

A principal função do PMO é apoiar os gerentes de projetos:

- Gerenciamento de recursos compartilhados.
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão.
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas e procedimentos e outros documentos compartilhados.
- Coordenação da comunicação entre projetos.

Conceitos

Vejamos alguns conceitos:

“Plano de ações e metas de médio e longo prazo para atender os objetivos formulados para a organização”.

Composto de Projetos elaborados a partir de: demandas internas ou externas e/ou definidas por pessoa(s) que tem visão estratégica, missão, valores, mercado, objetivos, produtos, estratégias.

CONCEITUANDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO

Ações, processos e procedimentos que buscam um entendimento macro e estratégico do projeto, com objetivo de apoiar decisões estratégicas relacionadas ao projeto como a decisão de participar ou não do projeto, a decisão de fazer ou postergar, viabilizar ou desistir do projeto.

Como exemplo temos os processos de entendimento do projeto, levantamento de custos, definições do orçamento, fontes de recursos, identificar parceiros, riscos entre outros processos.

CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO PROJETO

O planejamento operacional do projeto ocorre na fase de construção do projeto onde as informações do planejamento estratégico são analisadas com mais detalhe por exemplo custos, orçamento, riscos e onde são realizados os planos que norteiam

as ações de execução, monitoramento e controle do projeto e definem como o projeto será realizado e gerenciado.

A fase de planejamento se constitui como a mais importante no âmbito do planejamento estratégico, quando gera informações para a tomada de decisões de viabilizar o projeto, a decisão de fazer ou arquivar o projeto e também na fase da construção do projeto quando gera o plano que norteia toda a fase e determina como o projeto será desenvolvido, gerenciado, monitorado e controlado.

Em linhas gerais o Planejamento, estratégico e operacional contempla os seguintes pontos:

- Determina se os objetivos propostos para o projeto são viáveis e serão alcançados.
- Define previamente como o projeto será realizado.
- Prepara, organiza e estrutura um determinado objetivo.
- Constrói um referencial futuro.
- Planejamento em equipe.
- Considera o planejamento é iterativo e de elaboração progressiva.
- Aprende com lições aprendidas.

Para se obter um bom resultado no Planejamento devemos:

- Planejar em grupo, diferentes ideias agrega valor.
- Estimular divergências de ideias e propostas.
- Estimular as pessoas para falar de problemas, riscos, dificuldades.
- Não espere somente posicionamentos elogiosos e positivos.
- O pessimista e o negativista também ajudam.

- Analisar as sugestões e definir por aquelas que aderem ao seu projeto.
- Orientar e estimular na equipe a automotivação e pró-atividade.

Os extremos não são boas referencias.

CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO

Um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.”

A representação gráfica do processo abaixo mostra o processo transforma e agrega valor as entradas de diferentes naturezas, influenciado por políticas, procedimentos, pessoas, recursos financeiros e gera um produto acabado e esperado pelas partes interessadas.



VISÃO ORGANIZACIONAL DA ESTRUTURA DE PROJETOS

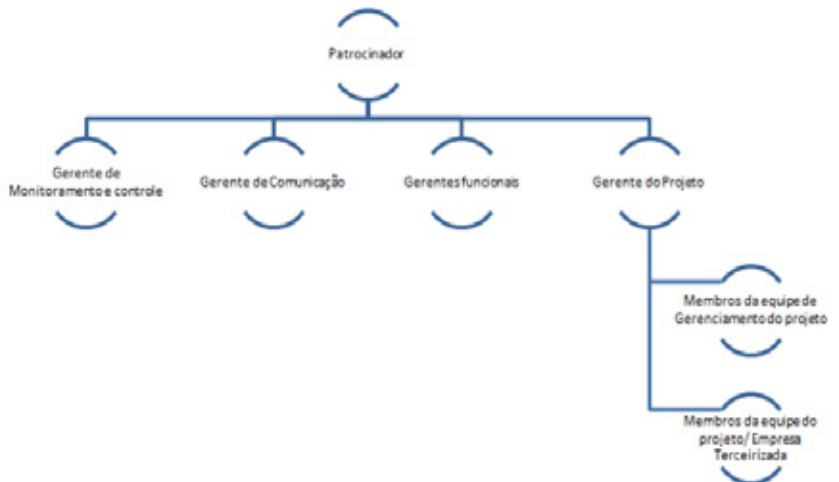
VISÃO ESTRATÉGICA	ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define o plano estratégico; ▪ Metas e ações para alcançar os objetivos organizacionais.
VISÃO ESTRATÉGICA	PORTFÓLIO(S) — SUBPORTFÓLIO(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias e prioridades; ▪ Elaboração progressiva; ▪ Governança; ▪ Impactos das mudanças em outros portfólios, programas ou projetos.
VISÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL	PROGRAMA(S) — SUBPROGRAMA(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoramento de controle; ▪ Relatório de desempenho; ▪ Solicitações de mudanças com impacto em outros portfólios, programas e projetos.
VISÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL	PROJETO(S) — SUBPROJETO(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração progressiva; ▪ Concepção e viabilidade, construção ou desenvolvimento; ▪ Relatório de desempenho; ▪ Gestão integrada de mudanças.
VISÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL	FASES DO PROJETO(S) — SUBFASE(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração progressiva; ▪ Entendimento macro e foco na fase.
VISÃO OPERACIONAL	PROCESSO(S) — SUBPROCESSO(S) — PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades e ações padronizadas que determinam, norteiam o gerenciamento de projetos; ▪ Melhores práticas de gestão de projetos.

Estrutura do Projeto

Estrutura Projetizada em uma organização Simples



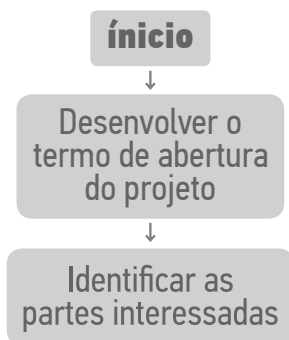
Exemplo de Estrutura Matricial em uma organização complexa



FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO/PRODUTO OU SERVIÇO

- Coordena a interação do projeto com as principais partes interessadas.
- Seleciona os processos adequados para o projeto.
- Lidera e orienta os esforços de planejamento do projeto.
- Mantém controle sobre o projeto medindo o desempenho.
- Identifica e analisa restrições e premissas.
- Identifica dependências entre as atividades.
- Define o plano de gerenciamento de mudanças do projeto.
- Orienta para um cronograma realista.
- Orienta para um orçamento realista.

Fases do Gerenciamento de Projetos



1. **Fase de INICIAÇÃO:** É a fase onde “damos partida” oficialmente ao projeto através do Termo de Abertura, processo que, como todos os demais 43 do Guia, pressupõem Entradas, Ferramentas e Saída. Aqui, todos os envolvidos nesta fase reconhecem que um projeto ou fase deve começar e se comprometem para executá-lo.

2. **Fase de PLANEJAMENTO:** É a fase responsável por detalhar tudo àquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado, sem dificuldades e imprevistos. Nessa fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, suprimentos e recursos humanos também são desenvolvidos.

3. **Fase de EXECUÇÃO:** É a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante esse processo. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

4. **Fase de CONTROLE:** É a fase que acontece paralelamente as de Planejamento e Execução. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas, no menor espaço de tempo possível, após a detecção de anormalidade. O objetivo do controle é comparar a “Linha de Base”, levantada no início do projeto (Estado Inicial), o seu status real no momento (Estado Atual), com o status previsto pelo planejamento (Estado Desejado), tomando ações corretivas em caso de desvio.

5. **Fase de ENCERRAMENTO:** É a fase quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos e, melhores estratégias são identificadas e selecionadas como “lições aprendidas”. Aqui, se formaliza a aceitação do projeto ou fase e encerra-se de uma forma organizada, o projeto solicitado.

Em minha opinião, não existe uma etapa mais importante que outra, e sim, na conjuntura rotineira na qual preciso gerenciar meus projetos, a fase de iniciação realmente comporta o início do projeto conjuntamente com o contrato, e, as três fases seguintes, Planejamento, Execução e Controle, acontecem “quase” que simultaneamente, finalizando o gerenciamento realmente com a fase de Encerramento.

Gestão da Integração do Projeto

O processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo. Seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas, ou até mesmo superadas, pelo projeto.

No contexto de gerenciamento de projetos eles assumem características de unificação, consolidação, comunicação e ações integradoras.

COMO DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO?

Desenvolvimento do Plano Global do Projeto é o processo que utiliza as saídas dos outros processos de planejamento para criar um documento consistente e coerente que pode ser utilizado para guiar a execução e o controle do projeto. O Plano Global do Projeto é o produto desse processo e possui, como subelementos, os planos de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, riscos, comunicações e suprimentos.

O plano é elaborado progressivamente e a medida em que os outros planos são desenvolvidos.

- Ex. Cronograma, plano de entregas, como gerenciar o escopo, como gerenciar o controle integrado de mudanças, como tratar os riscos do projeto, etc.

COMO MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO?

Este é o processo necessário para coletar, medir e disseminar informações sobre o desempenho do projeto e avaliar as medições e as tendências para efetuar melhorias no processo. Inclui o monitoramento de riscos para garantir que estes sejam identificados no início, que o andamento seja relatado e que planos de riscos adequados estejam sendo executados. O monitoramento inclui emissão de relatórios de andamento, medição do progresso e previsão.

Os relatórios de desempenho fornecem informações sobre o desempenho do projeto em relação a escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco.

COMO REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS?

Controle Global das Mudanças é o processo responsável pela manutenção da integridade das linhas de base do plano do projeto, garantindo que o escopo obtido esteja em conformidade com as definições no plano de escopo e coordenando todas as mudanças nas outras áreas do projeto, tais como riscos, comunicações, qualidade.

O plano de gerenciamento de projeto normalmente indica que toda e qualquer mudança de escopo solicitada deve ser registrada, analisada e levada à decisão do comitê gestor do projeto. Normalmente toda mudança gera custo e influencia no orçamento, no prazo e qualidade.

Gestão do Escopo do Projeto

Processos essenciais / indispensáveis para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para terminar o mesmo com sucesso. O que faz parte e o que está fora do projeto.

Escopo do produto é representado pelas características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Escopo do projeto é o trabalho que deve ser realizado para desenvolver e entregar o produto, o serviço, o resultado.

COMO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO?

O planejamento do escopo contempla, mas não se limita aos seguintes itens:

- A definição do macro escopo do projeto foi desenvolvida na fase pré-projeto e, ao gerente de projetos complementar e detalhar em reuniões com as partes interessadas. Estas reuniões devem ser registradas em atas e deverão passar por aprovação das partes envolvidas e pela equipe do projeto.
- O escopo do projeto será documentado através do MS Word ou Excel e salvos no diretório do projeto do servidor da rede.
- Será de responsabilidade do gerente de projetos a avaliação do impacto das mudanças e possíveis alterações de escopo. Toda

mudança deverá ser documentada e levada a aprovação do comitê gestor do projeto.

- O controle do escopo será realizado pelo Gerente de Projetos e pelo Gerente de Programas através de reuniões formais e documentadas.

COMO VALIDAR O ESCOPO?

Obter a aceitação formal das partes interessadas do escopo do projeto completo ou parcial se desenvolvido em fases e das entregas associadas.

A validação do escopo do projeto inclui a revisão das entregas para garantir que cada uma delas foi terminada de forma satisfatória.

**O que foi feito
é
o que foi solicitado pelas partes interessadas?**

COMO CONTROLAR O ESCOPO?

A linha de base do escopo deve ser mantida ao longo de todo o projeto. Cabe ao Gerente de Projetos e ao Gerente de Programas conduzir o trabalho de formas a coibir desvios.

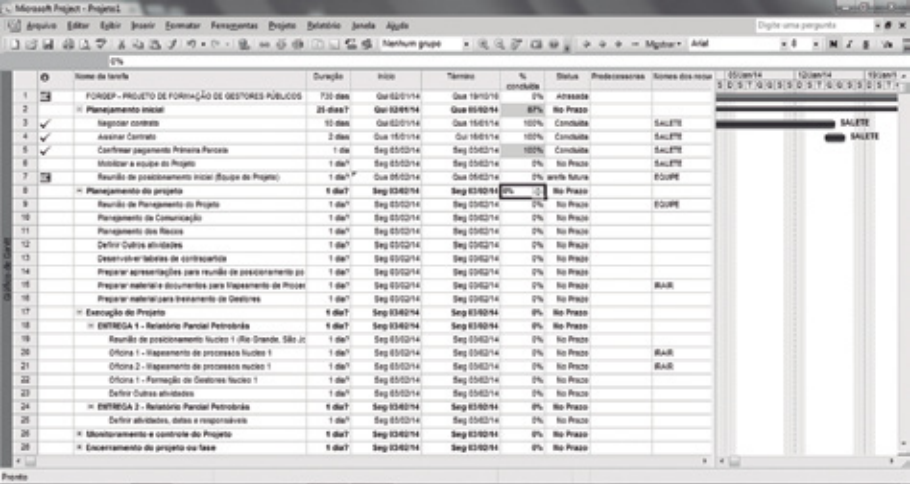
Mudanças podem ser necessárias e se solicitadas devem ser levadas ao conhecimento e aprovação do comitê gestor.

**O que está sendo feito esta de acordo
com o que foi solicitado?**

Gestão do Tempo

Gerenciamento do tempo do projeto

Inclui processos necessários para gerenciar o término pontual de acordo com cronograma previamente determinado e acordado com as partes interessadas e a equipe do projeto.



The screenshot displays the Microsoft Project interface with a project schedule table. The table includes columns for task name, duration, start, finish, percentage, status, predecessor, and resource. The tasks are organized into a hierarchical structure with sub-tasks.

ID	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	%	Status	Predecessores	Nome do recurso
1	FORPES - PROJETO DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS	720 dias	Qui 02/01/14	Qui 19/10/16	0%	Atrasado		
2	↳ Planejamento inicial	28 dias	Qui 02/01/14	Qui 06/01/14	80%	Em Progresso		
3	✓ Assinar Contrato	10 dias	Qui 02/01/14	Qui 10/01/14	100%	Concluído		SALETE
4	✓ Assinar Contrato	2 dias	Qui 10/01/14	Qui 10/01/14	100%	Concluído		SALETE
5	✓ Confirmar pagamento Primeira Parcela	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	100%	Concluído		SALETE
6	Monitorar a equipe do Projeto	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		SALETE
7	Reunião de posicionamento inicial (Equipe do Projeto)	1 dia	Qui 06/01/14	Qui 06/01/14	0%	Em Progresso		EQUIPE
8	↳ Planejamento do projeto	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
9	Reunião de Planejamento do Projeto	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		EQUIPE
10	Planejamento de Comunicação	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
11	Planejamento dos Recursos	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
12	Definir Outras atividades	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
13	Desenvolver tabelas de contrapartida	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
14	Preparar apresentações para reunião de posicionamento ao	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
15	Preparar material e documentos para Apresentação de Projeto	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		IA&B
16	Preparar material para treinamento de Gestores	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
17	↳ Execução do Projeto	4 dias	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
18	↳ ENTREGA 1 - Relatório Parcial Petrolândia	4 dias	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
19	Reunião de posicionamento final 1 (Rio Grande, São Jo	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
20	Oficina 1 - Mapeamento de processos nucleos 1	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		IA&B
21	Oficina 2 - Mapeamento de processos nucleos 1	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		IA&B
22	Oficina 1 - Formação de Gestores Nucleos 1	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
23	Definir Outras atividades	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
24	↳ ENTREGA 2 - Relatório Parcial Petrolândia	4 dias	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
25	Definir atividades, datas e responsáveis	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
26	↳ Monitoramento e controle do Projeto	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		
27	↳ Encerramento do projeto ao final	1 dia	Seg 03/01/14	Seg 03/01/14	0%	Em Progresso		

COMO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA?

O planejamento do cronograma contempla, mas não se limita aos seguintes itens:

- Definir qual ferramenta será utilizada para registrar as atividades e gerenciar o cronograma, (MS Project, Excel, outro).
- Definir quais informações são importantes no registro das atividades, descrição, datas, nome do recurso.

- Definir e destacar as entregas, agrupamentos de atividades, sequenciamento de atividades, ou seja, como será estruturado o cronograma.
- Periodicidade de atualização do cronograma e como será controlado.
- Regras para medição do desempenho das atividades, técnicas do valor agregado, variações de prazo, etc.

COMO MONITORAR E CONTROLAR O CRONOGRAMA?

O controle do cronograma contempla, mas não se limita aos seguintes itens:

- Analisar o cronograma com foco nos prazos e nos índices de controle gerados.
- Entender os motivos caso os prazos não tenham sido atendidos e/ou o valor agregado não tenha atendido a previsão.
- Que influência no cronograma tem ou terão mudanças solicitadas.
- Atualizar relatório de desempenho e reportar as partes interessadas.

Gerenciamento de Custos

COMO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE CUSTOS?

O planejamento de custos contempla, mas não se limita aos seguintes itens:

- Definir como será feita a estimativa de custos, por analogia (informações de outro projeto ou opinião especializada) ou bottom-up em que a estimativa é feita com base no custo das atividades (detalhado).
- Definir regras de valor agregado ou outra forma de controle para avaliação de desempenho.
- Definir quais os limites de variação para cima ou para baixo permitida antes que alguma ação de controle de custos seja necessária.

COMO CONTROLAR E MONITORAR CUSTOS?

- Analisar as variações de custo e orçamento apresentadas pelos índices de controle definidos, gestão de valor agregado ou outros.
- Reportar ao comitê gestor do projeto os desvios de custo que estão fora da margem definida como aceitável.
- Sugerir medidas preventivas ou corretivas para corrigir ou evitar desvios na linha de base de custos.
- Analisar o custo das solicitações de mudança e encaminhar para aprovação do comitê gestor.

Indicadores e Gestão do Valor Agregado

Os indicadores são **instrumentos de gestão** essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação de:

- Organizações;
- Projetos;
- Programas;
- Políticas,

Permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança.

INDICADORES

- **Estratégicos** (gerados por ações da organização):
Taxa de mortalidade infantil, taxa de aprovação escolar no ensino fundamental, taxa de frequência escolar, pontos de alagamento no período de chuva, etc.
- **Do Projeto** (específicos de projetos em andamento):
Variação de prazos, custos, desempenho do projeto, riscos e orçamento.

O QUE É O GERENCIAMENTO DO VALOR AGREGADO?

O gerenciamento do valor agregado é um método usado para medição do desempenho dos projetos.

Ele leva em consideração a linha de base do escopo, custo e tempo para formar a linha de base de medição do desempenho e assim ajudar a equipe de projeto a medir o desempenho e progresso do projeto e reportar os indicadores as partes interessadas.

VALORES CONSIDERADOS NO CÁLCULO DO VALOR AGREGADO?

Orçamento: É o processo que possibilita antes do início do projeto estimar o valor que o mesmo projeto necessita para seu desenvolvimento.

Valor Planejado: É o valor estimado que será necessário para executar uma determinada atividade, um componente do projeto ou fase do projeto.

Valor Agregado: É a medida do trabalho executado em determinado momento expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho.

Custo Real: É o custo total incorrido na execução do trabalho que o Valor Agregado mediu.

INDICADORES DE DESEMPENHO A

- Variação de Prazos (cronograma);
- Variação de Custos;
- Índice de desempenho de Prazos;
- Índice de desempenho de Custos;
- Previsão de estimativa no término no ritmo orçado;
- Estimativa para terminar;
- Variação no término;
- Índice de desempenho para término;
- Análise de Variação, tendência e desempenho do valor agregado.



Gerenciamento De Recursos Humanos

- A equipe do projeto (características diferenciadas)
- Disposição para conhecer o novo.
- Iniciativa e criatividade.
- Pesquisa.
- Não ter medo de novos desafios.
- Conhecimento e formação adequada.
- Experiência no negócio em que atua.

GESTOR DO PROJETO

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADAS

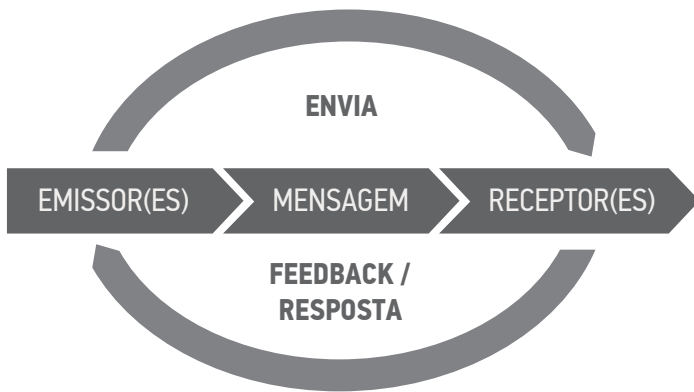
- Liderança.
- Desenvolvimento da equipe.
- Motivação/Automotivação.
- Comunicação.
- Influência.
- Processo decisório.
- Conhecimento político e cultural.
- Negociação.
- Estabelecimento de confiança.
- Gerenciamento de conflitos.
- Coaching.

UM BOM PROFISSIONAL PARA ATUAR EM PROJETOS É AQUELE QUE:

- Tem atitude, tem posicionamento, é verdadeiro.
- Pratica e/ou aceita a automotivação.
- Tem conceito de projeto.
- Busca especialização e atualização constante em sua área de atuação.
- Entende que é possível atuar em áreas desconhecidas mas que para isso é preciso buscar novos conhecimentos.
- Busca se relacionar bem com as pessoas.
- É proativo no desenvolvimento de suas atividades de acordo com as diretrizes organizacionais e do projeto.
- É criativo e expõe suas ideias para discussão antes de colocá-las em prática.
- Trabalha em equipe e divide experiências.

Gerenciamento das Comunicações

Esquema da comunicação:



ABRANGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PROJETOS

- Interna ao projeto (partes interessadas).
- Organizacional (gestão de mudanças).
- Pública (mídia e público geral, fornecedores).

COMUNICAÇÃO EFICAZ CONTEMPLA

- Formalização da Comunicação.
- Mensagem clara e focada no objetivo do projeto.
- Certificar-se de que a mensagem foi recebida e entendida.
- Ser redundante, repetir a mensagem se necessário.

- Utilizar uma linguagem adequada ao receptor para evitar barreiras (palavras técnicas, gírias, valores, crenças).
- Saber ouvir. Ter equilíbrio.
- Postura adequada e respeitosa nas reuniões. Falar e ouvir.
- Saber ouvir. Ter equilíbrio.
- Emissor e receptor motivados e interessados no assunto.

HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO:

- Escutar ativamente e de modo eficaz.
- Perguntar discutindo ideias e situações para assegurar um entendimento melhor.
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe.
- Levantar dados para identificar ou confirmar informações.
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes.
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos.
- Negociar e conseguir acordos aceitáveis entre as partes.
- Orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados esperados pelo projeto.

Gerenciamento dos Riscos

PLANEJAMENTO DE RISCOS:

Planejamento de riscos contempla, mas não se limita aos seguintes itens:

- Definir quais áreas deverão ser objeto de análise de riscos (qualidade, custos, tempo, etc).
- Definir o líder, o apoio e os membros da equipe de gerenciamento de riscos para cada tipo de atividade do plano de gerenciamento de riscos e explicar suas responsabilidades.
- Definir se serão utilizadas reservas de contingência e gerenciamento para riscos.
- Definir com que frequência o plano de riscos será analisado e o procedimento para tratar os riscos.

TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR RISCOS:

Identificação de riscos contempla mas não se limita aos seguintes itens:

- **Brainstorming:** Um facilitador coordena a equipe de projeto e especialistas de áreas distintas.
- **Delphi:** Obter o consenso dos especialistas em riscos de forma anônima. Respondem a um questionário sobre

riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais.

- **Entrevistas:** entrevistar participantes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto.
- **Análise da causa raiz:** Descobrir as causas que levaram ao problema, 5 porquês.

PROBABILIDADE E IMPACTO DE RISCOS:

- A análise de probabilidade (%) de riscos investiga a probabilidade de ocorrência de cada risco específico.

QUAL A PROBABILIDADE DO RISCO ACONTECER?

- Impacto é o efeito potencial do risco sobre o objetivo do projeto, cronograma, custo e qualidade.

Se o risco acontecer qual será o valor e qual sua classificação?
Alto, médio e baixo impacto.

**O RISCO PODE SER POSITIVO OU NEGATIVO
E O IMPACTO TAMBÉM.**

ESTRATÉGIA PARA RISCOS NEGATIVOS (AMEAÇAS):

Prevenir: A equipe de projeto age para eliminar a ameaça de risco ou proteger o projeto contra seu impacto. Um problema é resolvido somente se sua causa raiz for atacada.

Transferir: A equipe de projeto transfere a responsabilidade de resolver a ameaça para terceiros juntamente com a responsabilidade pela sua resposta.

Mitigar: A equipe de projeto age para reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto do risco.

Aceitar: A equipe do projeto decide reconhecer a existência do risco e nada faz para prevenir e somente age se o risco ocorrer.

GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas no projeto são todas as pessoas, grupos ou organizações que de alguma forma se relacionam com o projeto e que podem de alguma forma impactar ou ser impactado pelo projeto.

Normalmente as partes interessadas se enquadram na lista apresentada a seguir:

- Patrocinador
- Equipe do Projeto;
- Gerentes de portfólios;
- Gerentes de Programas;
- Escritórios de Projetos;

- Gerentes Operacionais;
- Gerentes funcionais;
- Gerentes de Projeto;
- Diretores;
- Secretarias;
- Fornecedores;
- Parceiros;
- Clientes;
- Usuários;

Os processos relacionados a gestão das partes interessadas são:

OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Identificar as partes interessadas.

Processo de identificar pessoas grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses.

Planejar o gerenciamento das partes interessadas.

Processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

Processo de comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender as suas necessidades e expectativas, abordar as

questões enquanto elas ocorrem, incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto e no decorrer de todo ciclo de vida do projeto.

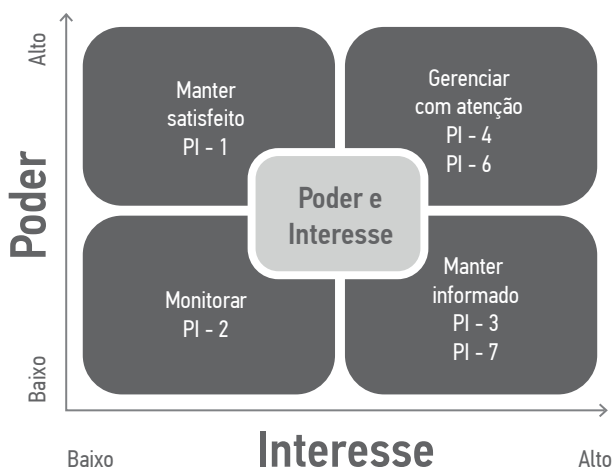
Controlar o engajamento das partes interessadas.

Processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

MODELO CLASSIFICATÓRIO DAS PARTES INTERESSADAS

Um dos objetivos de conhecer as partes interessadas é de classificá-las de acordo com grau de poder onde são agrupadas por seu nível de autoridade e interesse ou influência ou impacto no projeto.

Ex.: de gráfico onde as partes interessadas são classificadas pelo grau de poder e interesse.



PI = Parte interessada

Para saber mais:

- PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos).
- Material de cursos realizados incluindo certificação PMP.
- Rita Mulcahy (<http://www.rmcproject.com>).
- Ricardo Vargas (<http://www.ricardo-vargas.com/pt>).
- Internet: ter cuidado em analisar a origem, nem tudo é perfeito.
- Pmbok - guia do conhecimento em gerenciamento - gerenciamento de projetos - official portuguese - autor: project management institute
- www.curso-pmi.com.br/artigos/o-que-e-pmbok



Esta publicação faz parte do curso do projeto FORGEP - Formação de Gestores Públicos, realizado pela FLACSO - Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais em parceria com a Petrobras.

Para saber mais acesse:
www.flacso.org.br

FLACSO

 11 3105-0781 | 4112-1423

 Av. Ipiranga nº 1071

Sala 608 | República

São Paulo | SP

CEP 01039-903 | Brasil

REALIZAÇÃO



FLACSO
BRASIL

PATROCÍNIO



PETROBRAS