

Programa de  
**Aperfeiçoamento**  
para Carreiras

# *Planejamento de Projetos no Setor Público*

***Bom dia!***

*Professora: Andrea Zimmermann*

# APRESENTAÇÃO

- ✓ **Qual é o seu nome?**
- ✓ **Aonde você trabalha?**
- ✓ **Qual é a sua experiência em trabalhos com projetos?**
- ✓ **Quais aprendizados você busca neste curso?**

# ACORDO DE BOA CONVIVÊNCIA

- ✓ Manter celulares desligados.
- ✓ Evitar uso de redes sociais durante as aulas.
- ✓ Ser pontual.
- ✓ Evitar conversas paralelas.
- ✓ Contribuir para manter o clima de respeito e cooperação durante o curso.
- ✓ ....

CONTEÚDO  
PROGRAMÁTICO  
&  
FORMA DE AVALIAÇÃO

# EVOLUÇÃO DAS REFERÊNCIAS METODOLÓGICAS PARA O PLANEJAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung (Planejamento de Projetos Orientado a Objetivos) – GIZ/ Alemanha



# Quadro Lógico

**O Quadro Lógico constitui-se numa ferramenta da Gestão por Resultados que auxilia na elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos.**

Motivou a concepção:

- da **Matriz de Planejamento** no Método ZOPP;
- da **Matriz Lógica por Resultados** da Agência Canadense - CIDA;
- do **Marco Lógico** do BID-Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- da **Matriz do Marco Lógico** do BIRD-Banco Mundial.

# Quadro Lógico

QUADRO LÓGICO	Título do projeto - Duração do projeto - Instituição responsável - Organização executoria -			<i>Data de elaboração</i>  xx / xx / xxxx
	Lógica de Intervenção	Indicadores	Meios de Verificação	Suposições Importantes
Objetivo Superior	→	→	→	
Objetivo do Projeto	→	→	→	
Resultados	→	→	→	

# PROJETOS SIMPLES - 5W2H

---

WHAT	WHY	HOW	WHO	WHEN	WHERE	HOW MUCH
O QUE	POR QUE	COMO	QUEM	QUANDO	ONDE	QUANTO
Que medida	Justificativa	Como fazer	Responsável	Prazo	Local	Custo

- PMBoK - Universo de conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

“Este Guia PMBOK® é diferente de uma metodologia. Uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina. Este Guia PMBOK® é uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos.”



- Certificação de profissionais em gerenciamento de projetos – PMP (*Project Management Professional*) e outras...

Para saber mais informações sobre o PMI:

- [www.brasil.pmi.org](http://www.brasil.pmi.org)

# MÉTODOS ÁGEIS

## Manifesto Ágil

Estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver software fazendo e ajudando os outros a fazê-lo. Através desse trabalho nós passamos a valorizar:

**Indivíduos e interações** em vez de processos e ferramentas

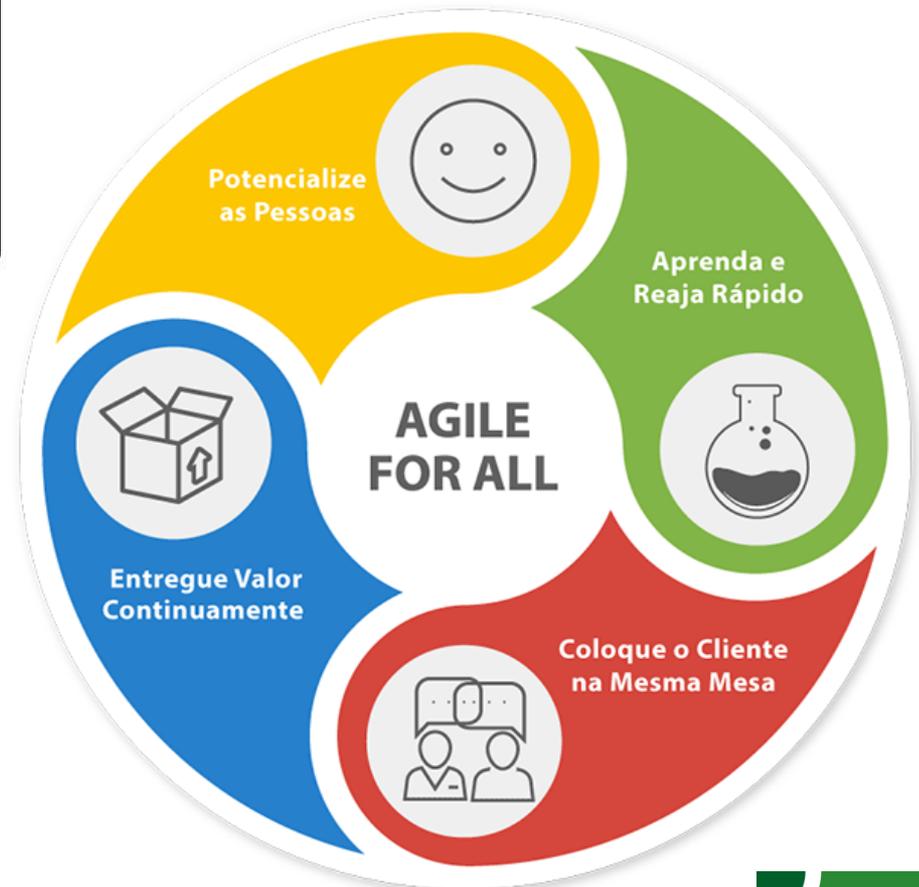
**Software que funcione** em vez de documentação compreensiva

**Colaboração dos clientes** em vez de negociação de contrato

**Responder a mudanças** em vez de seguir um plano <http://agilemanifesto.org/>

<http://www.manifestoagil.com.br/>

*Criados no ambiente de desenvolvimento de software e atualmente muito utilizados em projetos de inovação.*



# CONCEITOS IMPORTANTES

---

## O que é projeto?

**Por que trabalhar com projetos no setor público?**

**Relacione exemplos de projetos realizados no órgão em que você trabalha.**

*“Projeto é um esforço  
temporário  
empreendido para  
criar um produto,  
serviço ou resultado  
único.”  
PMI, 2017*

PROJETO



# TIPOS DE PROJETOS

---

**Projeto de  
Desenvolvimento**

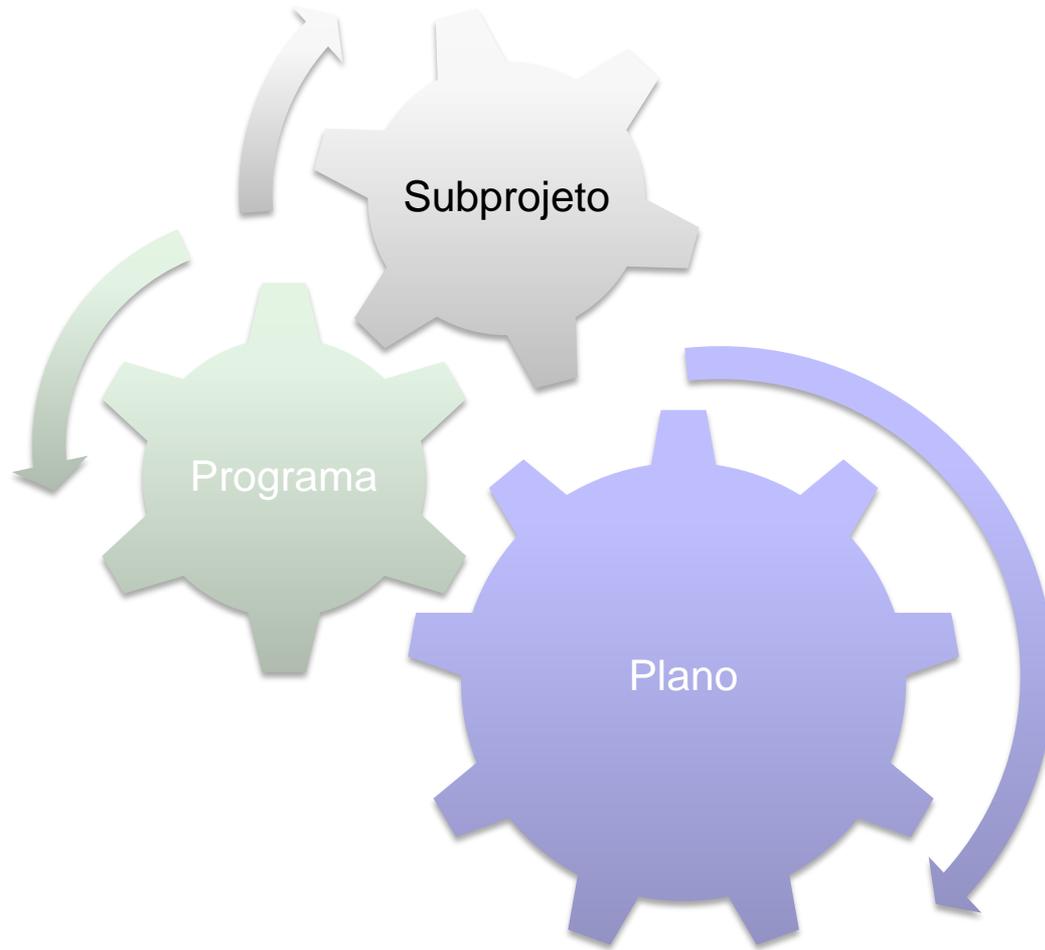


**Foco na transformação de uma realidade atual em uma situação futura desejada.**

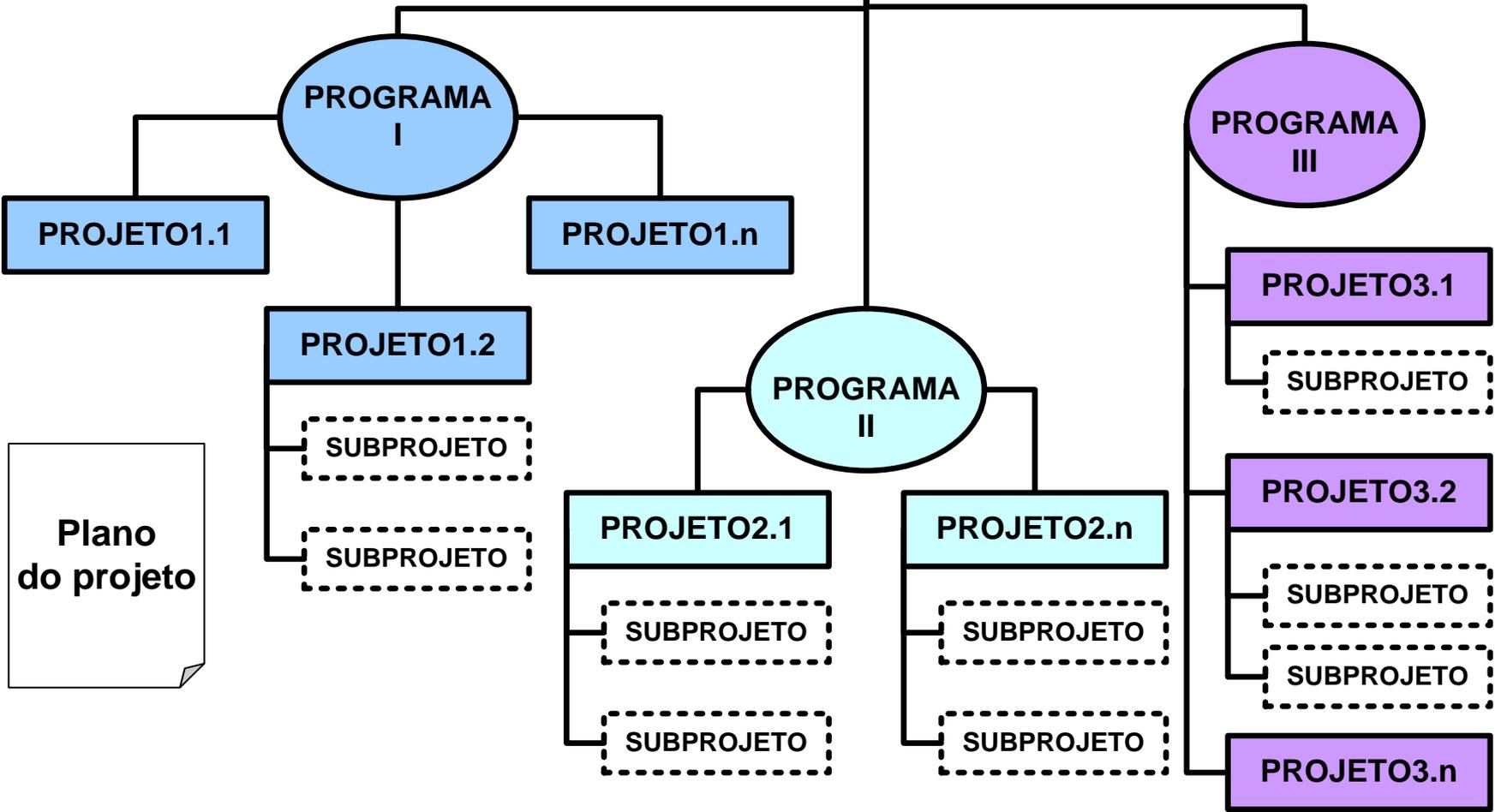
**Projeto de Produtos**



**Foco na geração/produção de um bem ou de um serviço.**



**PLANO**



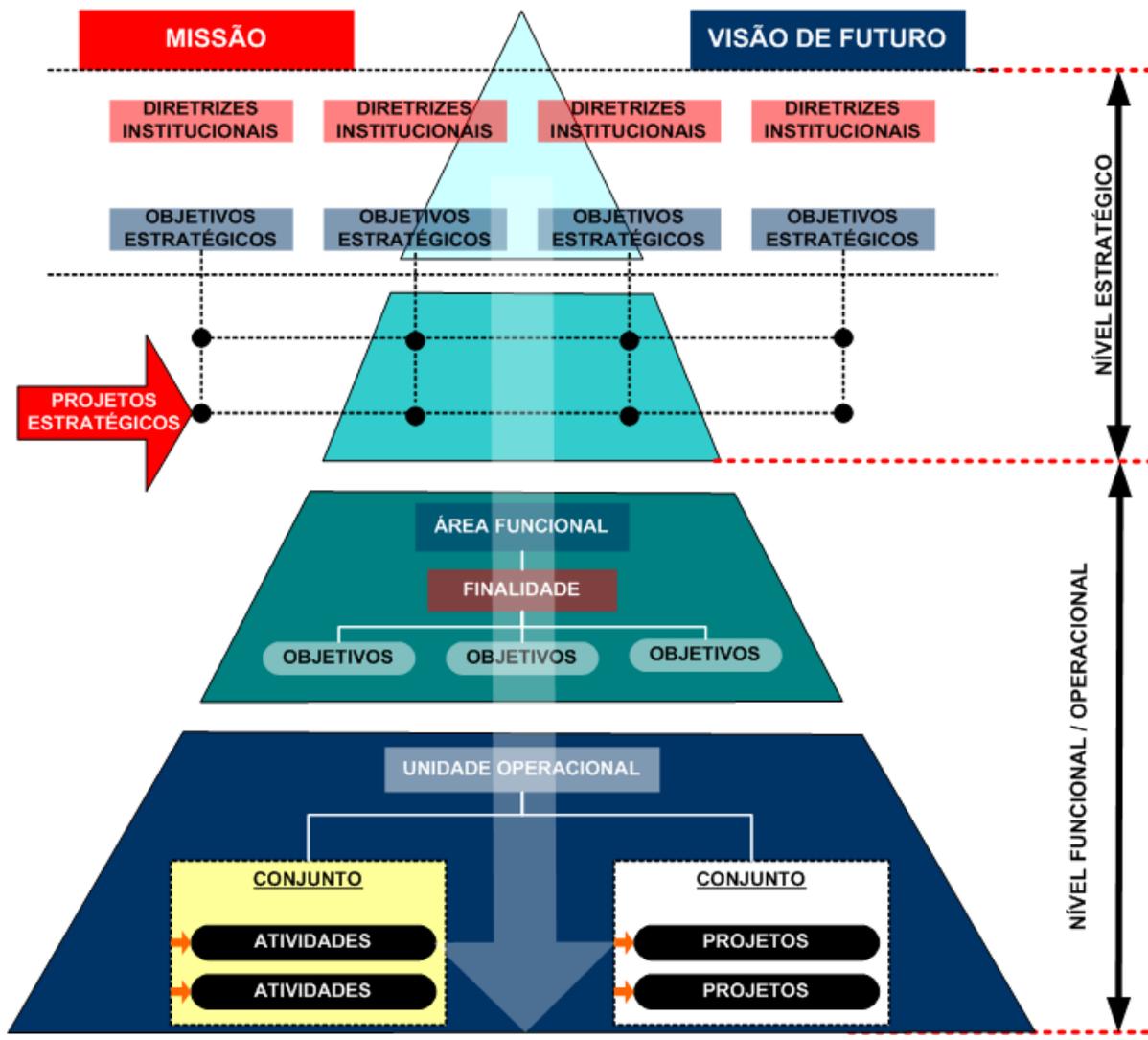
Plano do projeto

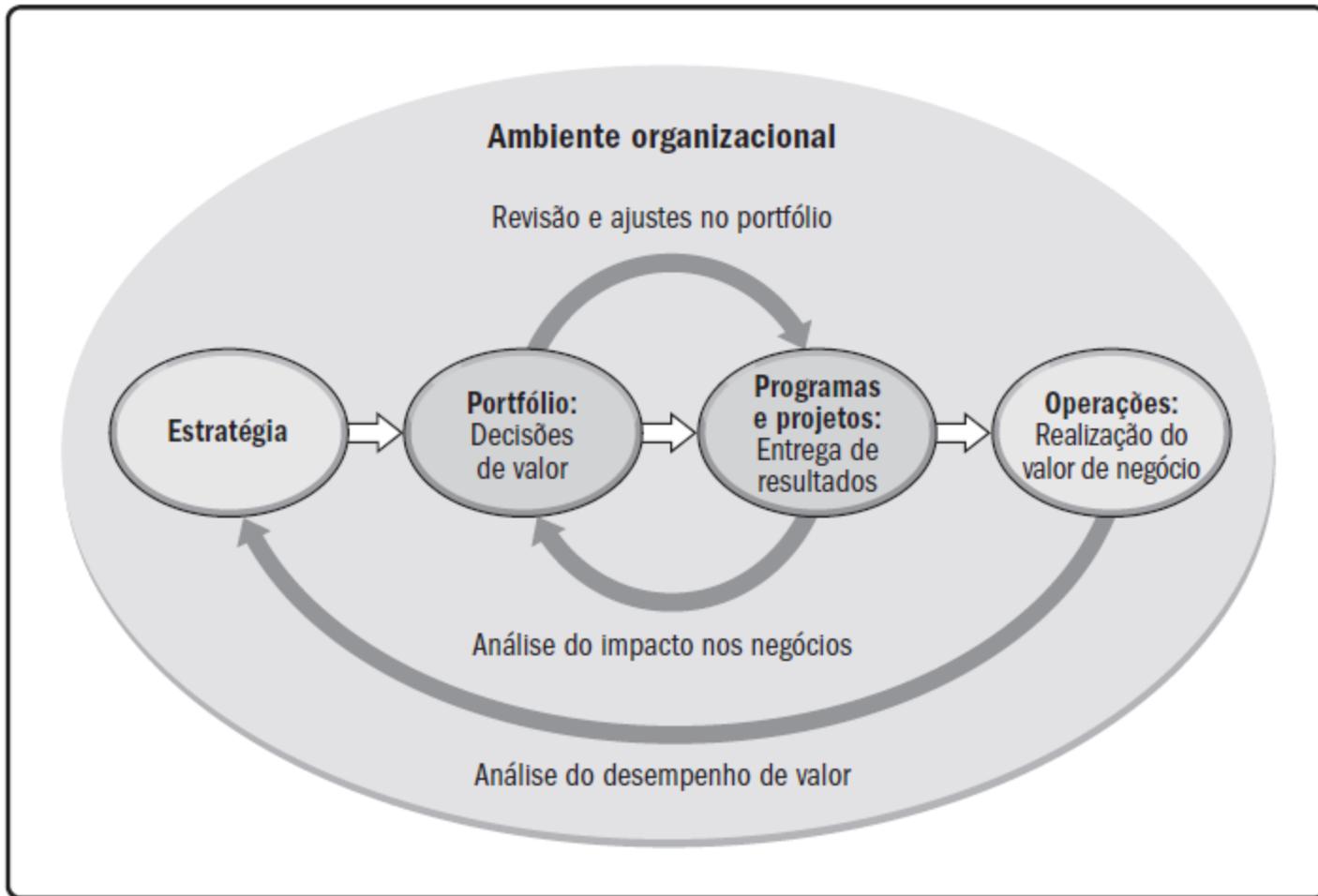
# PROCESSO X PROJETO

---

<b>PROCESSO</b>	<b>PROJETO</b>
<b>Atividades repetitivas, rotineiras</b>	<b>Ações específicas para gerar resultados únicos</b>
<b>Duração contínua</b>	<b>Temporário</b>
<b>Melhorias e inovações evolutivas</b>	<b>Inovações intrínsecas</b>
<b>Recursos estáveis</b>	<b>Recursos variáveis</b>

# PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS





PMBOK – PMI, 2017

# CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

---

*“Gerenciamento de projetos e a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos.”*

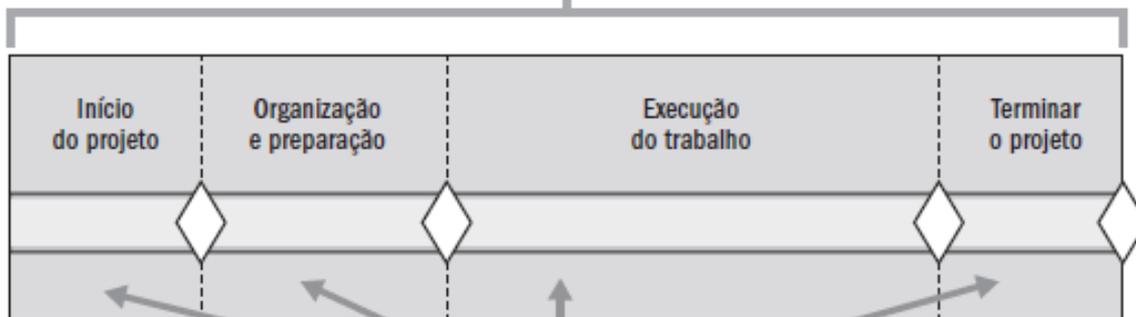
*PMI, 2017.*

# CICLO DE VIDA DO PROJETO

---

- Série de fases pelas quais um projeto passa, do início a conclusão.
- Estrutura básica para o gerenciamento do projeto.

# Ciclo de vida do projeto



## Grupos de processos



## 10 Áreas de Conhecimento



# CICLO DE VIDA DO PROJETO

---

Em cada projeto, há um **ciclo de vida de desenvolvimento** para gerar seus produtos.

## PREDITIVO

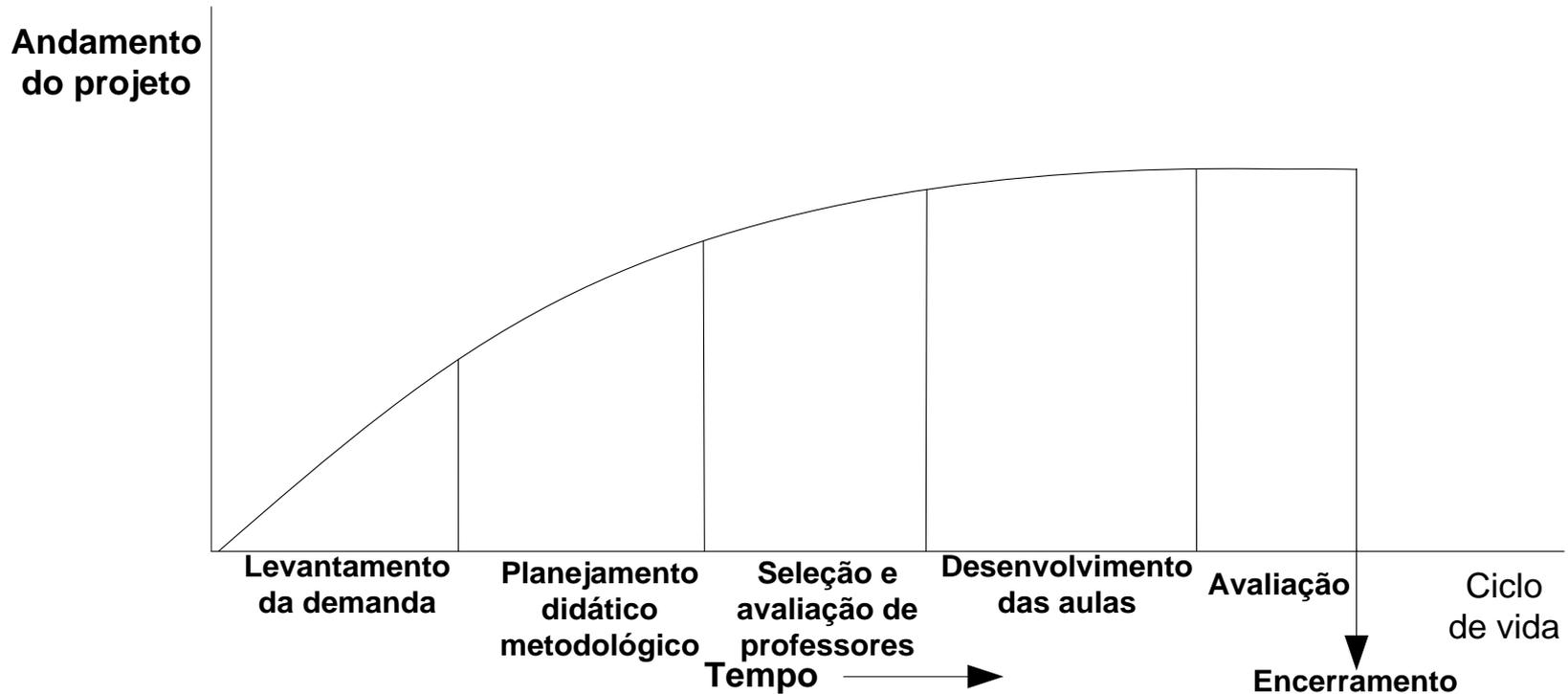
- o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais > ciclo em cascata

## ADAPTATIVO

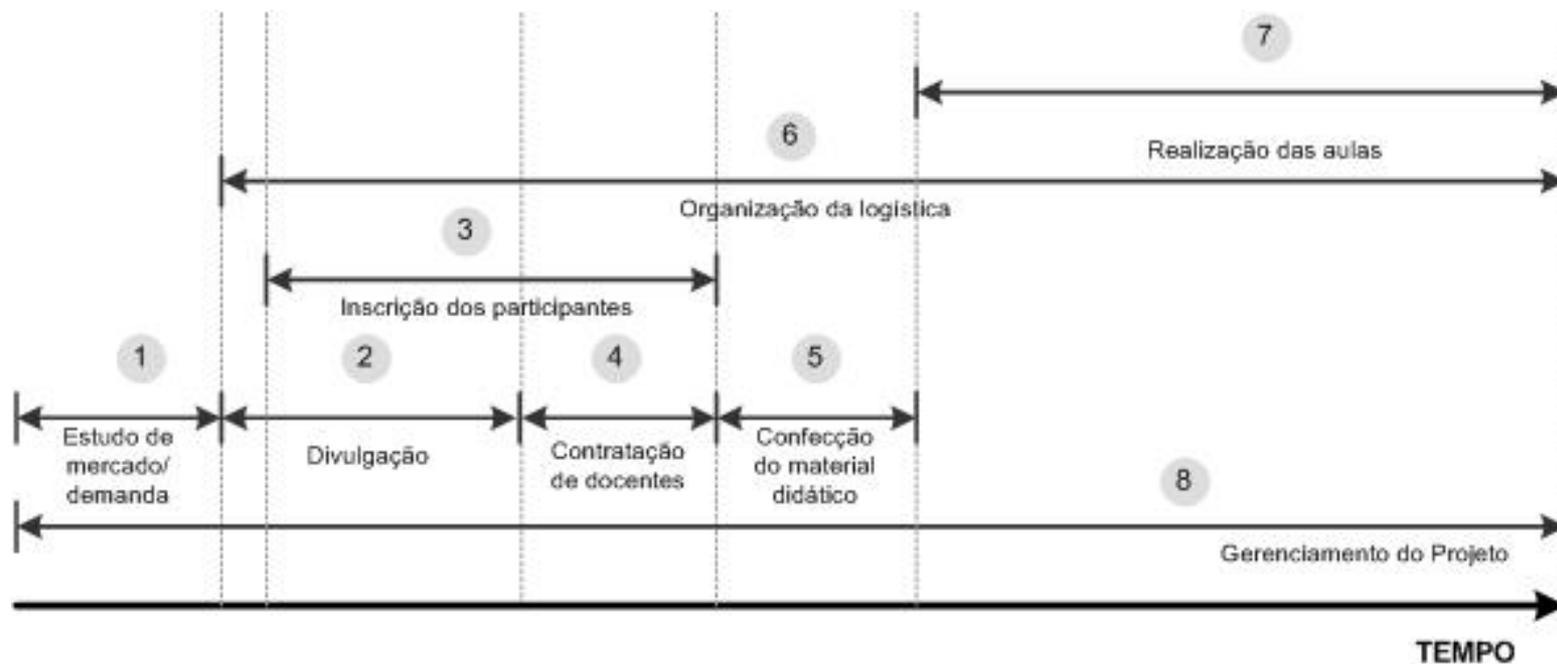
- ágeis, iterativos ou incrementais > orientados à mudança

## HÍBRIDO

# Ciclo de Vida – exemplo: (projeto de capacitação)



# Ciclo de Vida – exemplo: (projeto de capacitação)

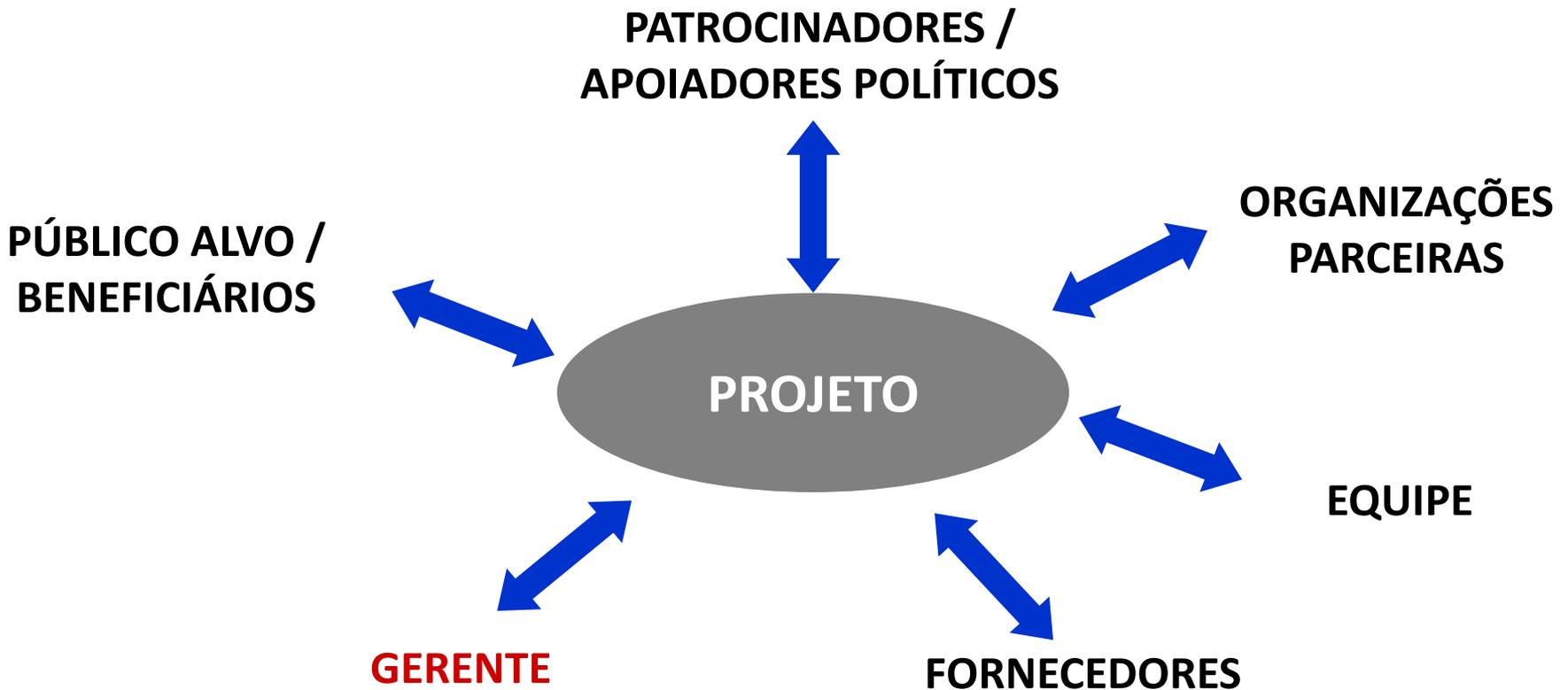


- 
- O término e a aprovação de uma ou mais entregas caracterizam uma fase do projeto.
  - Entrega: produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.

# PARTES INTERESSADAS - ATORES

---

**SÃO AQUELAS PESSOAS E INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS DIRETA OU INDIRETAMENTE COM O PROJETO.**

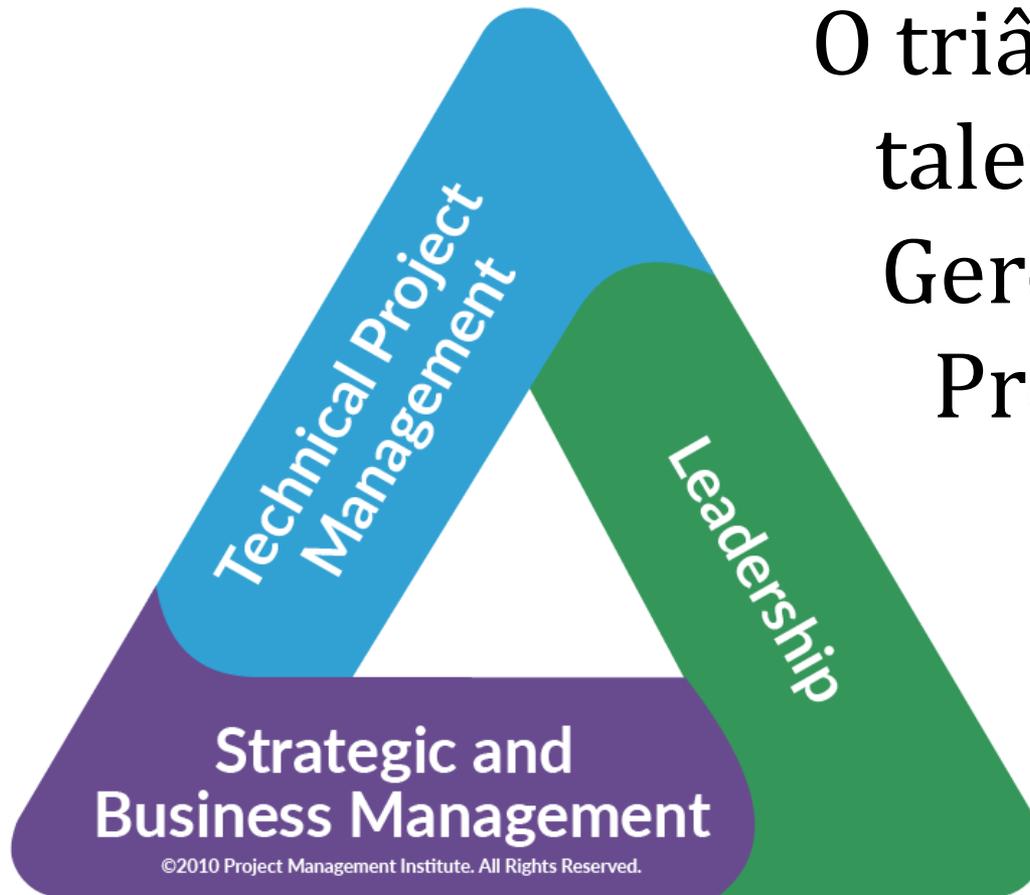


# O GERENTE DO PROJETO

---

- Lidera a equipe para alcance dos objetivos do projeto.
- Promove a comunicação e faz a gestão das expectativas das partes interessadas.
- Trabalha para equilibrar as restrições que atuam sobre o projeto com os recursos disponíveis.
- É um articulador, não um executor (não precisa ter, necessariamente, um alto nível técnico).
- Seu nível de autoridade depende diretamente da estrutura organizacional.

# O triângulo de talentos do Gerente de Projetos



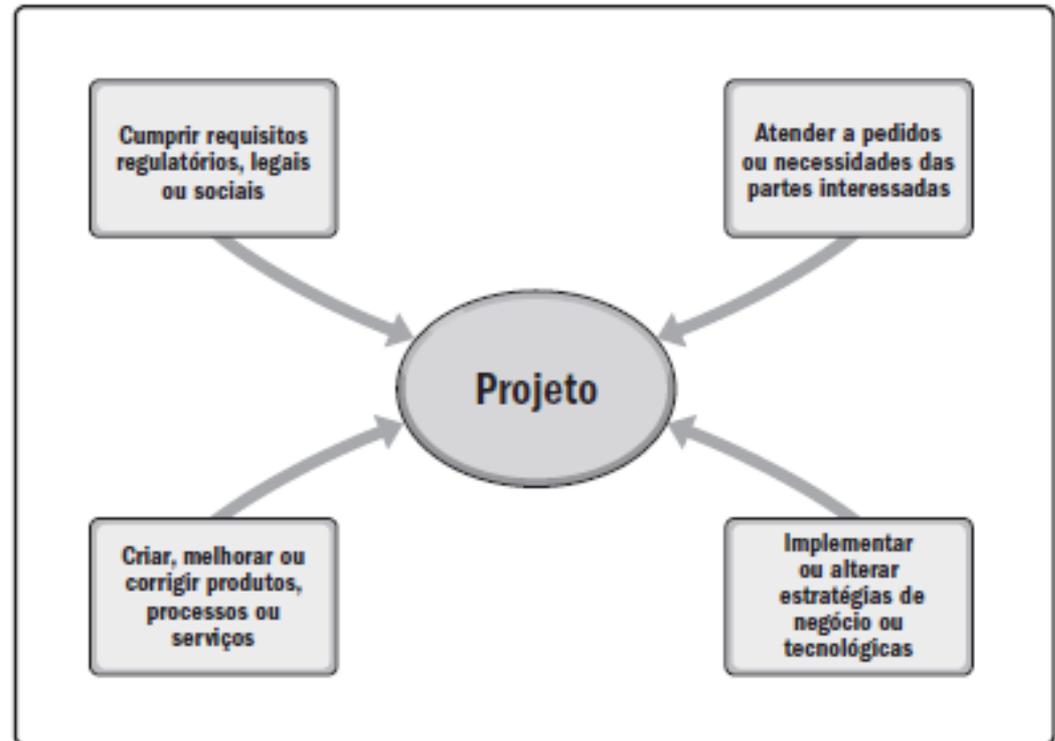
# Começando um projeto

## INICIAÇÃO

# Como um projeto surge?

## Alternativas para a criação de um projeto:

- Solução de problemas;
- Necessidade tecnológica;
- Demanda social;
- Estratégia de atuação da instituição;
- Obrigações legais – novas leis;
- .....



# CARACTERÍSTICAS

---

- ◆ Primeiras iniciativas do projeto.
  - ◆ Percepção de necessidades e demandas.
  - ◆ Análise preliminar de viabilidade técnica e orçamentária.
  - ◆ Processo de reconhecimento formal do projeto.
  - ◆ Elaboração de um documento de **autorização** da organização para a realização do projeto.
- TERMO DE ABERTURA DO PROJETO-

# TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

**NOME DO PROJETO**

**OBJETIVO DO PROJETO**

**PÚBLICO-ALVO**

**JUSTIFICATIVA**

**BENEFÍCIOS A SEREM OBTIDOS AO FINAL DO PROJETO**

**PRINCIPAIS RISCOS**

**ESTRUTURA DE GESTÃO E ATORES ENVOLVIDOS COM O PROJETO**

**INSTITUIÇÃO/ UNIDADE FUNCIONAL**

**PARTICIPAÇÃO NO PROJETO**

**PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO PROJETO:**

**DATA DE ELABORAÇÃO:**

**ESTIMATIVA DE ORÇAMENTO:**

**ASSINATURAS:**

# Objetivo do projeto

---

*Reflete a transformação (estado) que se pretende alcançar na situação do público-alvo ao final do projeto.*

# Objetivo do projeto

---

## Como definir o objetivo do projeto?

1. Identificação do *locus* de atuação: tema específico do projeto e beneficiários.
2. Definição da situação-problema a ser enfrentada pelo projeto.
3. Considerar a percepção de necessidades e demandas do público beneficiário.

*Para a adequada definição do objetivo siga a regra*

## **“SMART”:**

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

## ■ **Projeto Ambientes Verdes e Saudáveis:**

---

Atuação integrada, em nível local, das Secretarias de Saúde e Meio Ambiente em questões ambientais com impacto sobre a saúde da população da município de São Paulo.

### **Projeto Sistema de Gestão**

Implantação de Sistema de Gestão de Programas e Projetos para modernização e aumento a eficiência da gestão pública.

# Justificativa

---

Apresentação da situação e contexto que motivaram a realização do projeto – fatos e causas.

É o momento de “vender” a ideia do projeto a partir da sua capacidade de transformar a realidade apresentada na justificativa.

Deve conter dados que descrevam e caracterizem o problema ou a oportunidade que originaram o projeto.

# Justificativa –TAP Educação Corporativa:

---

“O grande diferencial das organizações que se destacam não está na forma como são estruturadas ou na sua abordagem particular da gestão, mas nas suas capacidades, no seu poder de inovação e de responder às demandas e necessidades de sua clientela. Essas capacidades são qualificações, habilidades e conhecimentos coletivos das organizações, frutos do investimento em treinamento, desenvolvimento e educação. Isto exige novas formulações na gestão de pessoas e sobretudo na gestão das capacidades organizacionais; nesse contexto, esse Projeto traz uma oportunidade ímpar para se revisar e atualizar o modelo pedagógico que dá suporte às ações de educação de forma a direcioná-las à consecução da missão, concretização da visão e prática dos valores preconizados para a Instituição.”

**Quais foram os equívocos do exemplo acima?**

# Estrutura de Gestão do Projeto

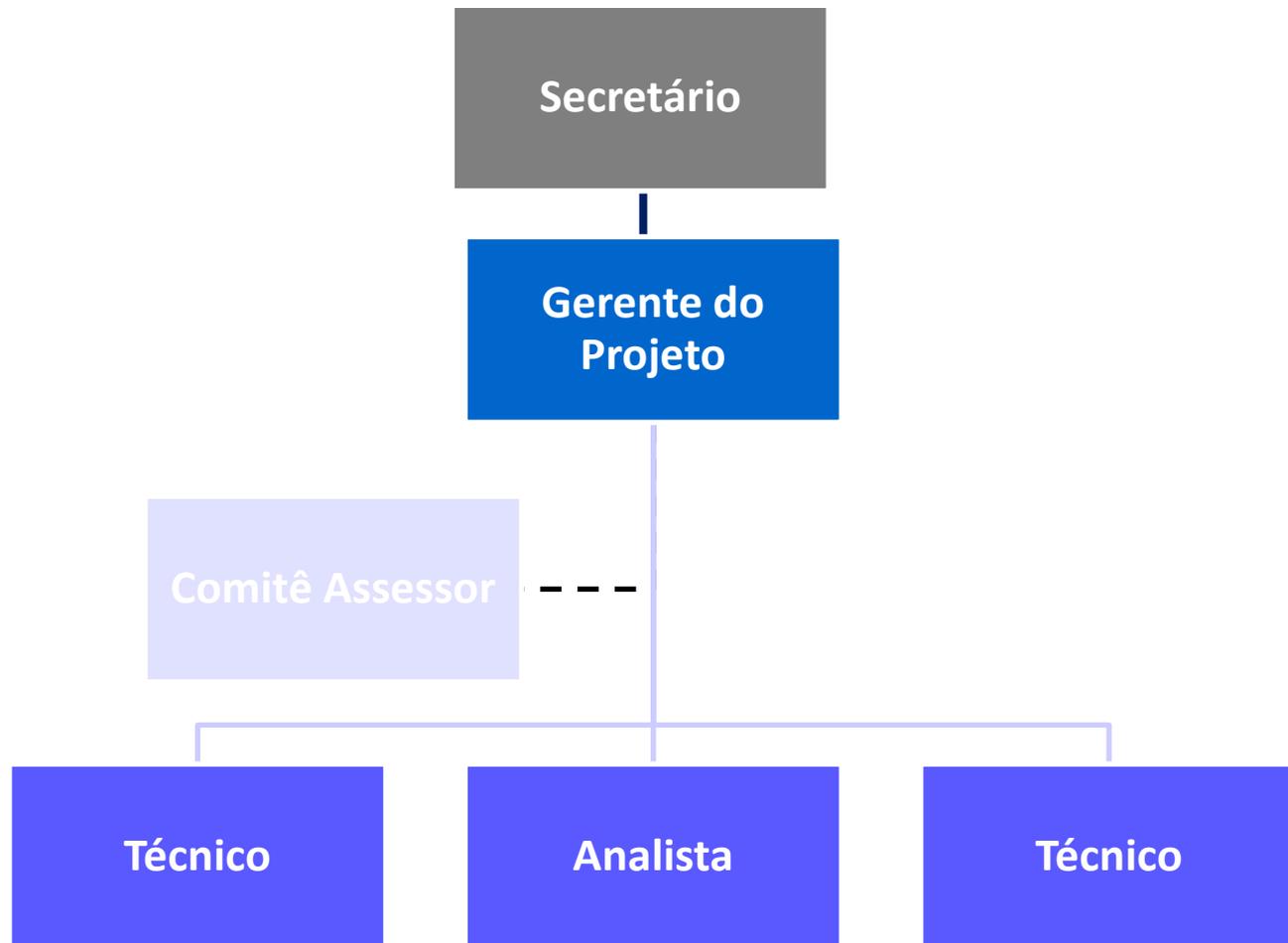
---

Apresentação esquemática da coordenação e da relação dos atores envolvidos com a gestão e execução do projeto.

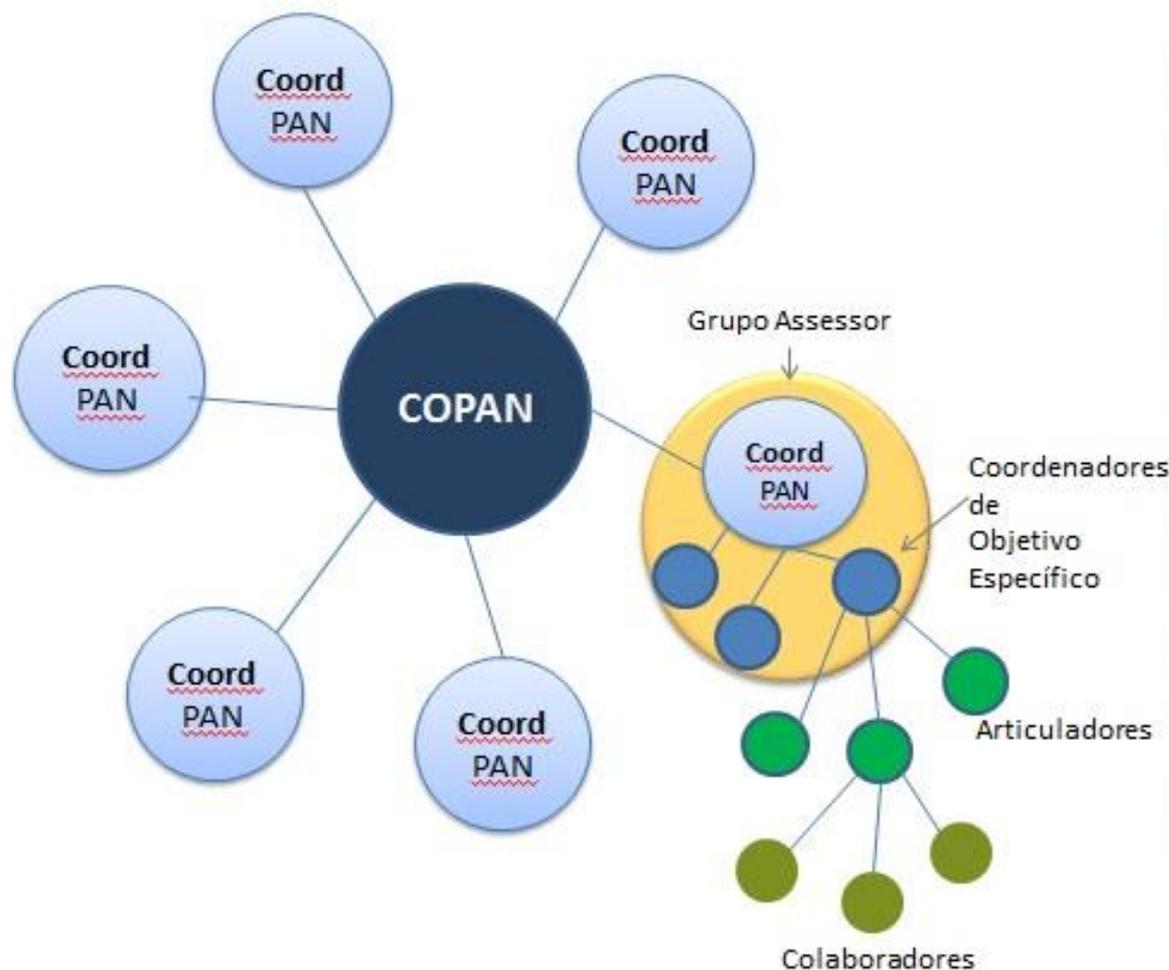
A relação entre os atores pode ocorrer de forma hierárquica vertical ou de forma descentralizada em redes ou de forma radial.

# Estrutura de Gestão do Projeto

---



# EXEMPLO: Projetos de Proteção a Espécies Ameaçadas de Extinção



A estrutura de gestão de Planos de Ação funciona assim:

A COPAN supervisiona todos os Planos de Ação se comunicando com os Coordenadores de PAN.

O Coordenador faz a gestão do PAN e se comunica principalmente com o Grupo Assessor e os Coordenadores de Objetivos Específicos.

Estes acompanham a realização das ações em contato com os Articuladores.

Os Articuladores fazem acontecer as ações junto aos Colaboradores.

## Identificação de atores envolvidos

---

- Público alvo – pessoas / unidades / instituições impactadas diretamente pelas ações do projeto.
- Patrocinadores – pessoas / unidades / instituições que apoiam financeiramente ou politicamente o projeto.
- Equipe do projeto – **pessoas** / unidades executam as ações do projeto.
- Parceiros – pessoas / unidades / instituições executam diretamente as ações do projeto, mas que não fazem parte da equipe interna do projeto.

# EXEMPLOS DE TAP

---

Em grupos de 4 pessoas, identifiquem:

Quais informações vocês **contemplariam em um TAP** para projetos na instituição onde atuam?

Quais informações vocês consideram **desnecessárias**?

O que vocês **acrescentariam**?

---

# CANVAS DE PROJETOS

**GP**

 **JUSTIFICATIVAS**  
Passado

 **PRODUTO**

 **OBJ SMART**

 **REQUISITOS**

 **BENEFÍCIOS**  
Futuro

**PITCH**

 **STAKEHOLDERS EXTERNOS**  
& Fatores externos

 **PREMISSAS**

 **RISCOS**

 **EQUIPE**

 **GRUPO DE ENTREGAS**

 **LINHA DO TEMPO**

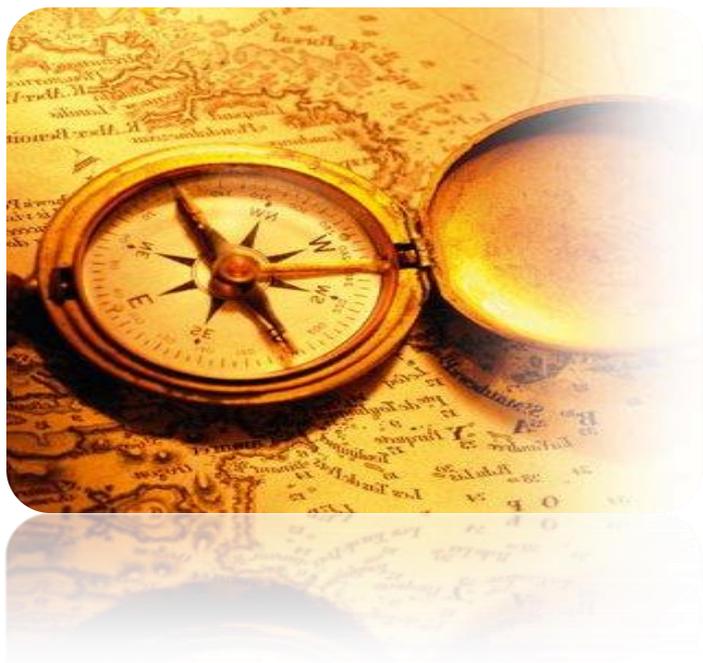
 **RESTRICÇÕES**

 **CUSTOS**

---

EXERCÍCIO EM GRUPOS

ELABORAÇÃO DO  
**TERMO DE ABERTURA DO PROJETO**

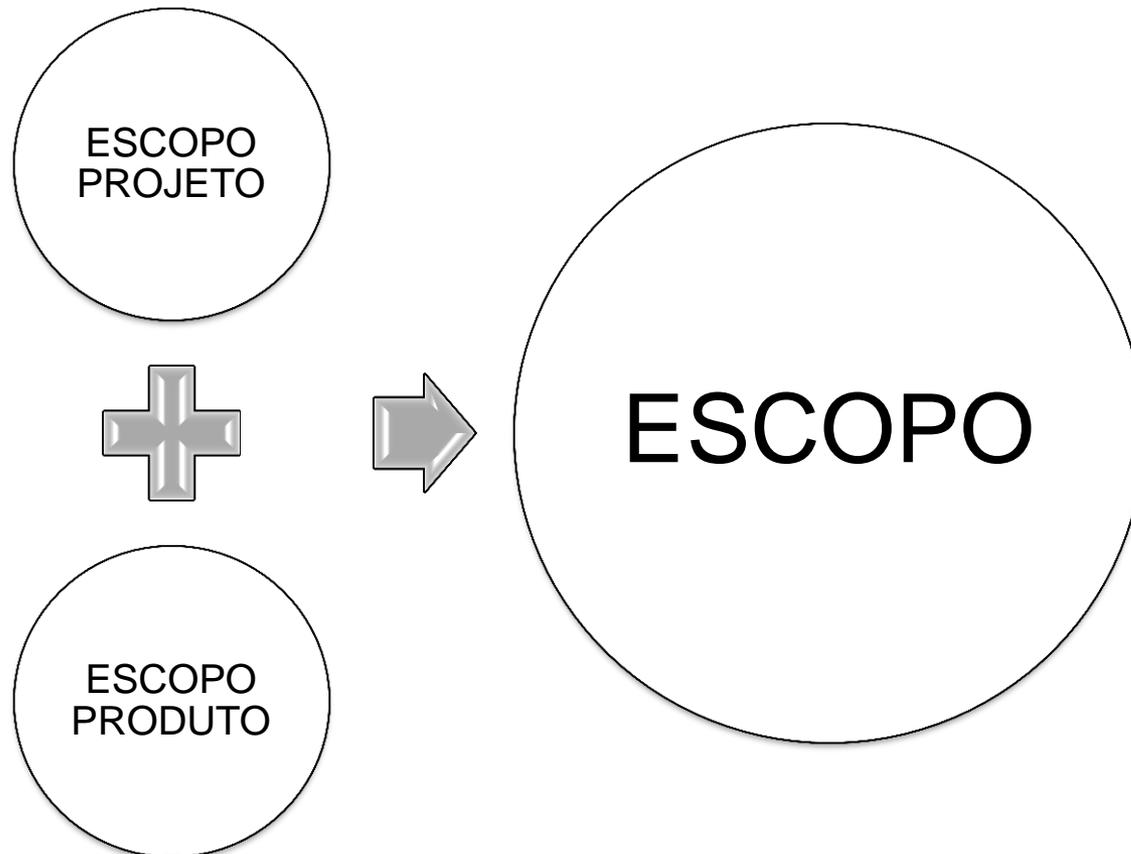


# O Plano do Projeto

# Escopo

---

Corresponde a todo trabalho que deve ser executado para alcance dos produtos com as características e funções estabelecidas.



## **ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)** *WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)*

É uma ferramenta que organiza o trabalho a ser executado.

Constitui-se em um diagrama que decompõe o projeto em entregas para melhor planejamento, execução e monitoramento.

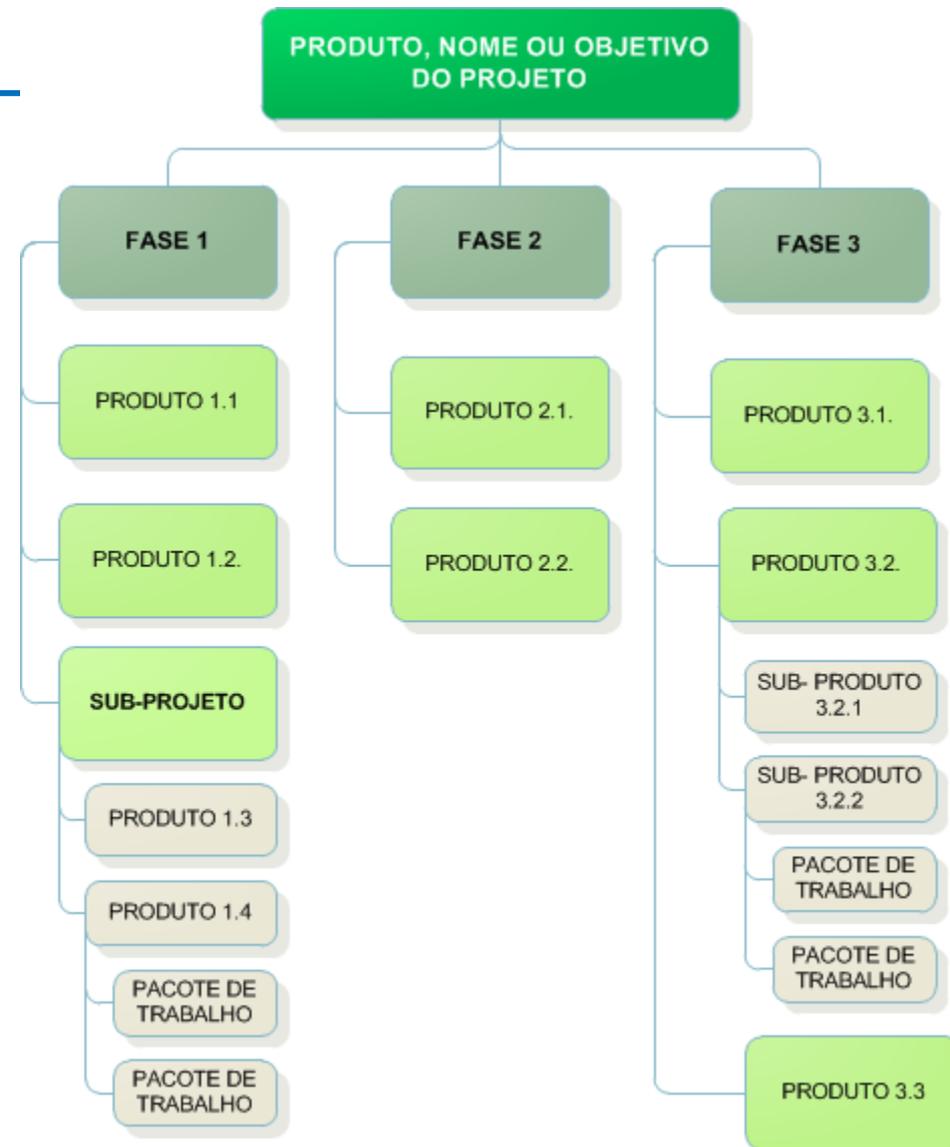
# Passos para elaboração da EAP

---

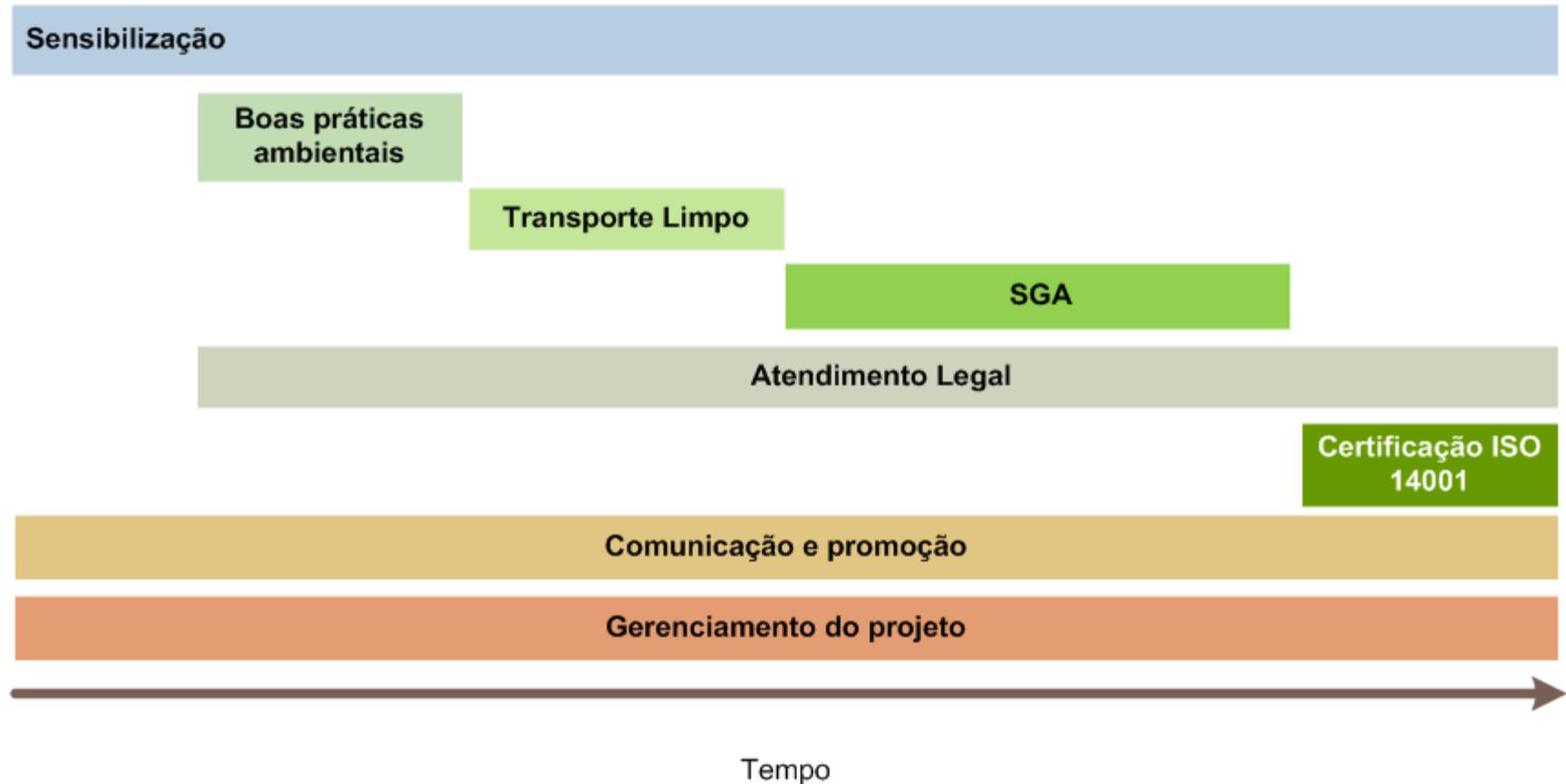
- 1. Identificar o principal produto do projeto** – nos projetos de produtos é fácil o cumprimento desse passo, entretanto nos projetos de desenvolvimento não existe um único produto principal, mas sim vários.
- 2. As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP.**
- 3. Decompor cada fase ou resultado em produtos e listá-los no terceiro nível;**

# Passos para elaboração da EAP

- **Analisar se o custo, a duração e responsabilidade** podem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido;
- **Os componentes dos produtos devem ser tangíveis e os resultados verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho .**
- **Verificar a coerência da decomposição** – os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada item está claro? Para cada item é possível atribuir tempo de execução? Custo? Atribuído um responsável?



# Ciclo de Vida – exemplo: (projeto de gestão ambiental)



# Projeto Gestão Ambiental no Transporte

## 1. Sensibilização e Capacitação

1.2 Palestras realizadas

1.3 Workshops de sensibilização realizados

1.4 Visitas de divulgação cumpridas

1.5 Curso de Capacitação de Consultores realizado

Material didático elaborado

Professores contratados

Logística organizada

Aulas ministradas

## 2. Boas Práticas

2.1 Método de Boas Práticas desenvolvido

2.2 Manuais e vídeos de Boas Práticas publicados

2.3 Consultoria de aplicação das boas práticas nas empresas realizada

2.4 Campanha de divulgação via rádio criada

2.5 Auditoria realizada em empresas para receber o Selo de Boas Práticas

## 3. Atendimento Legal

3.1 Sistema de Atendimento Legal desenvolvido

3.2 Guia de Atendimento Legal

3.3 Orientação especializada prestada.

## 4. Transporte Mais Verde

4.1 Método de Transporte Mais Verde desenvolvido

4.2 Manuais e vídeos publicados

4.3 Consultoria de aplicação do Transporte mais Verde realizada

4.4 Auditoria realizada em empresas para receber o Selo Transporte Mais Verde

## 5. Sistema de Gestão Ambiental - SGA

5.1 Método de SGA criado

5.2 Manuais e vídeos publicados

5.3 Consultoria de aplicação do SGA nas empresas realizada

5.4 Auditoria realizada em empresas para receber o Selo SGA

## 6. Certificação ISO 14.0001

6.1 Convênio estabelecido com as certificadoras

6.2 Financiamento concedido para as empresas

6.4 Processo de certificação monitorado

## 7. Comunicação e Promoção

7.1 Plano de Comunicação elaborado

7.2 Hotsite do projeto em funcionamento

7.3 Notícias do projeto veiculadas

7.4 Estrutura e regulamento do Selo do Projeto criados

## 8. Gerenciamento do Projeto

8.1 Equipe da Coordenação Nacional formada

8.2 Sistema de gestão do projeto em nível nacional criado e em funcionamento

8.3 Indicadores do Projeto monitorados

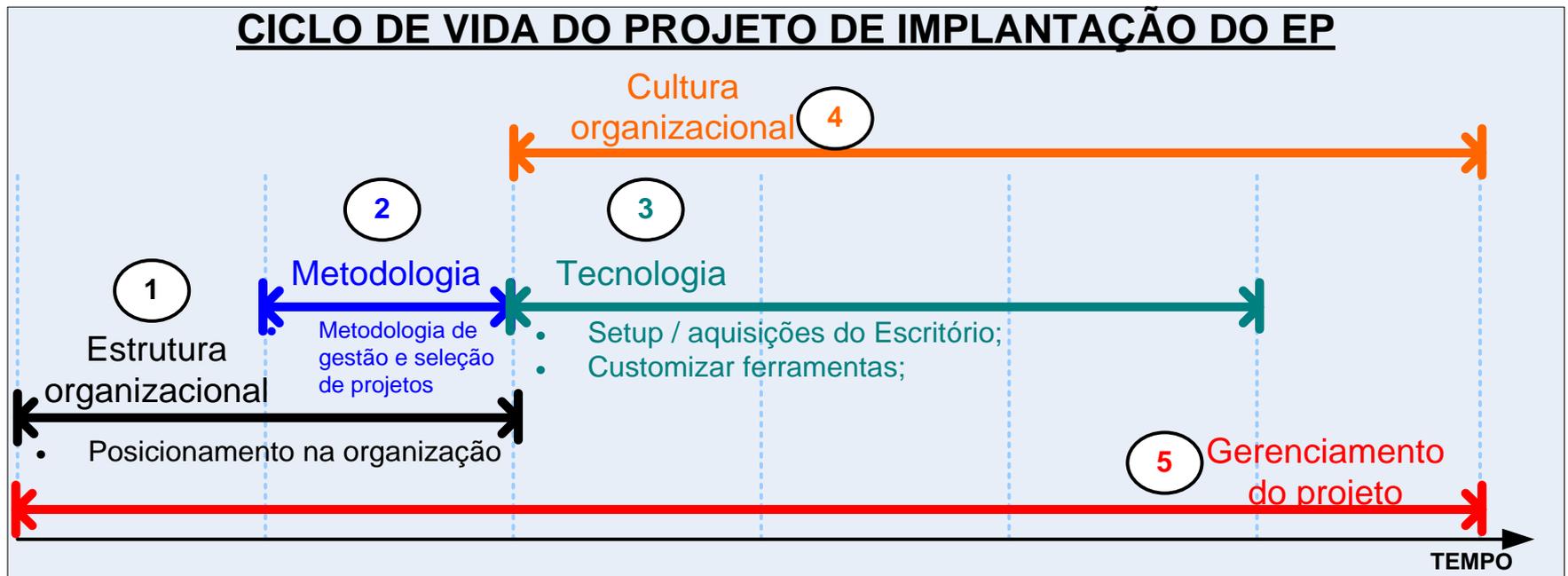
8.4 Avaliação Projeto realizada

Avaliação Projeto Piloto e Gerenciamento de Alterações

Avaliações Periódicas do Comitê Gestor realizadas

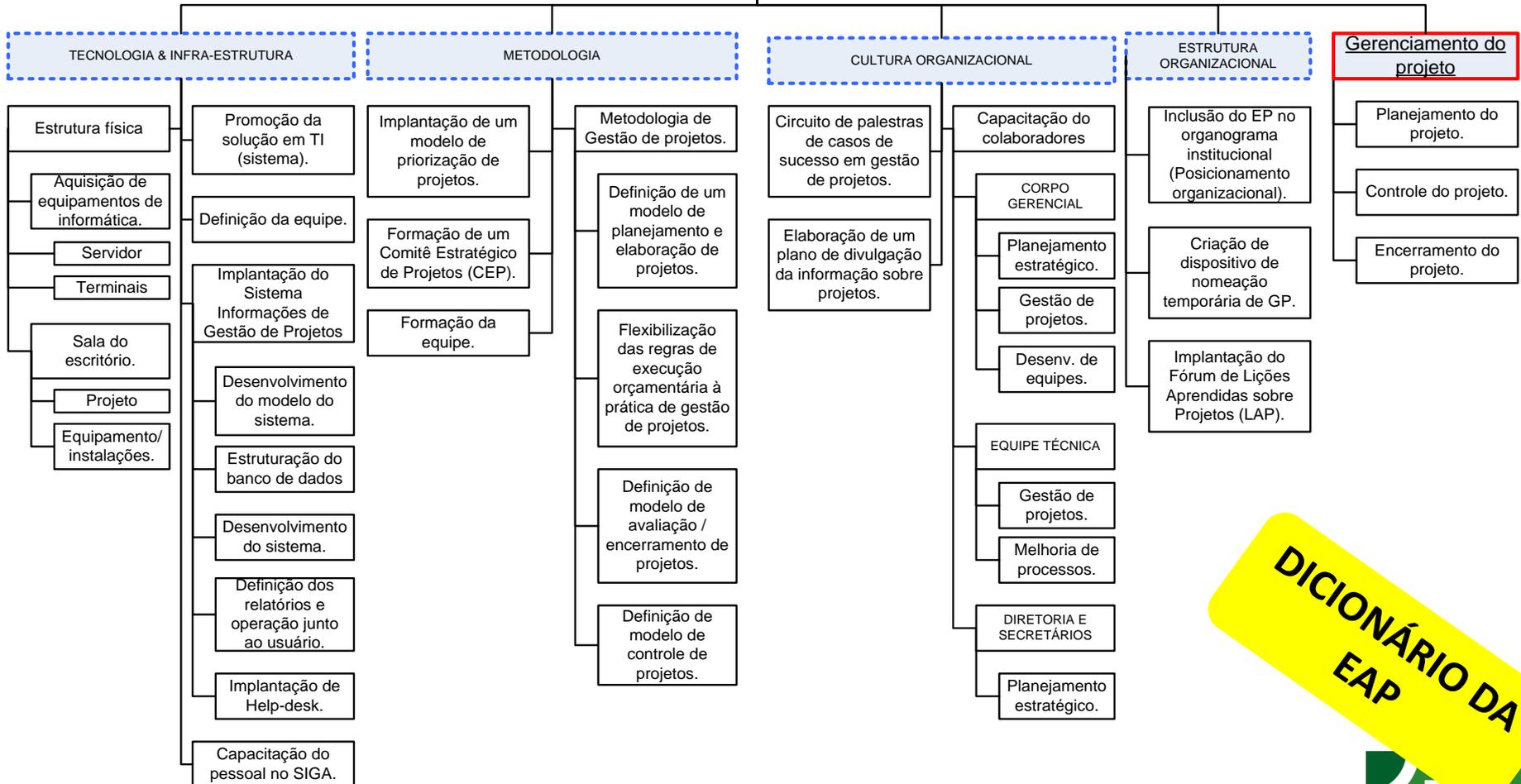
Avaliação final do projeto realizada

# Exemplo



# Exemplo

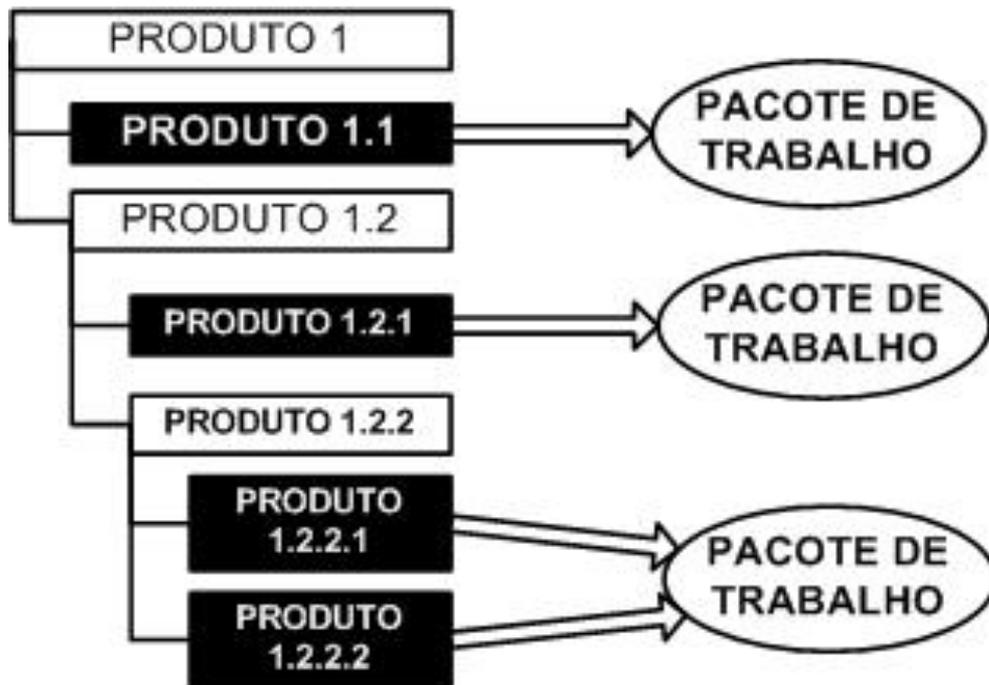
## PROJETO: Implantação do Escritório de Projetos.



# Pacotes de trabalho

São conjuntos de tarefas ou ações que estruturam como alcançar um determinado produto ou subproduto.

Constituem a menor fração da EAP.



## Escopo do produto

---

São as características técnicas e padrões de qualidade do produto ou do serviço a serem desenvolvidos no projeto.



## Escopo do produto

---

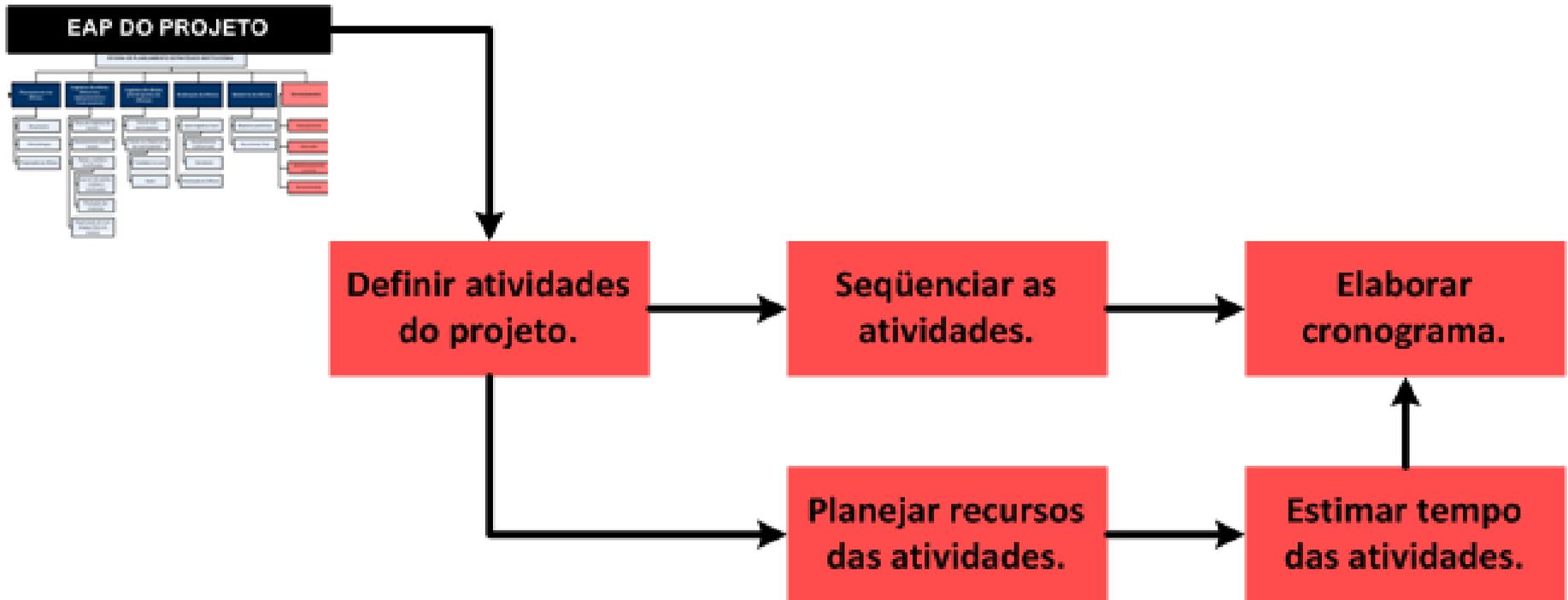
<b>Produtos/ pacotes e trabalho</b>	<b>ESCOPO DOS PRODUTOS (características que descrevam a qualidade desejada)</b>

---

# EXERCÍCIO EM GRUPOS

## CICLO DE VIDA E EAP

# PLANEJAMENTO DO TEMPO DO PROJETO



# Plano de Ação

---

Pacote de trabalho 1.1.n:				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	

# Duração das ações

---



PERÍODO DA AÇÃO vs DURAÇÃO DA AÇÃO

# ***CRONOGRAMA DO PROJETO***

---

***A forma mais usual de elaboração do cronograma de projetos e programas é a criação do Diagrama de Gantt.***

O Diagrama é uma ferramenta desenvolvida em 1917 pelo engenheiro Henry Gantt. Originalmente, o gráfico foi utilizado como uma ferramenta de controle de produção e hoje é aplicado para quaisquer tipos de projetos.

# CRONOGRAMA DO PROJETO – Gráfico de Gantt



LEGENDA	
	Fase
	Produto
	Ação

# CRONOGRAMA DO PROJETO

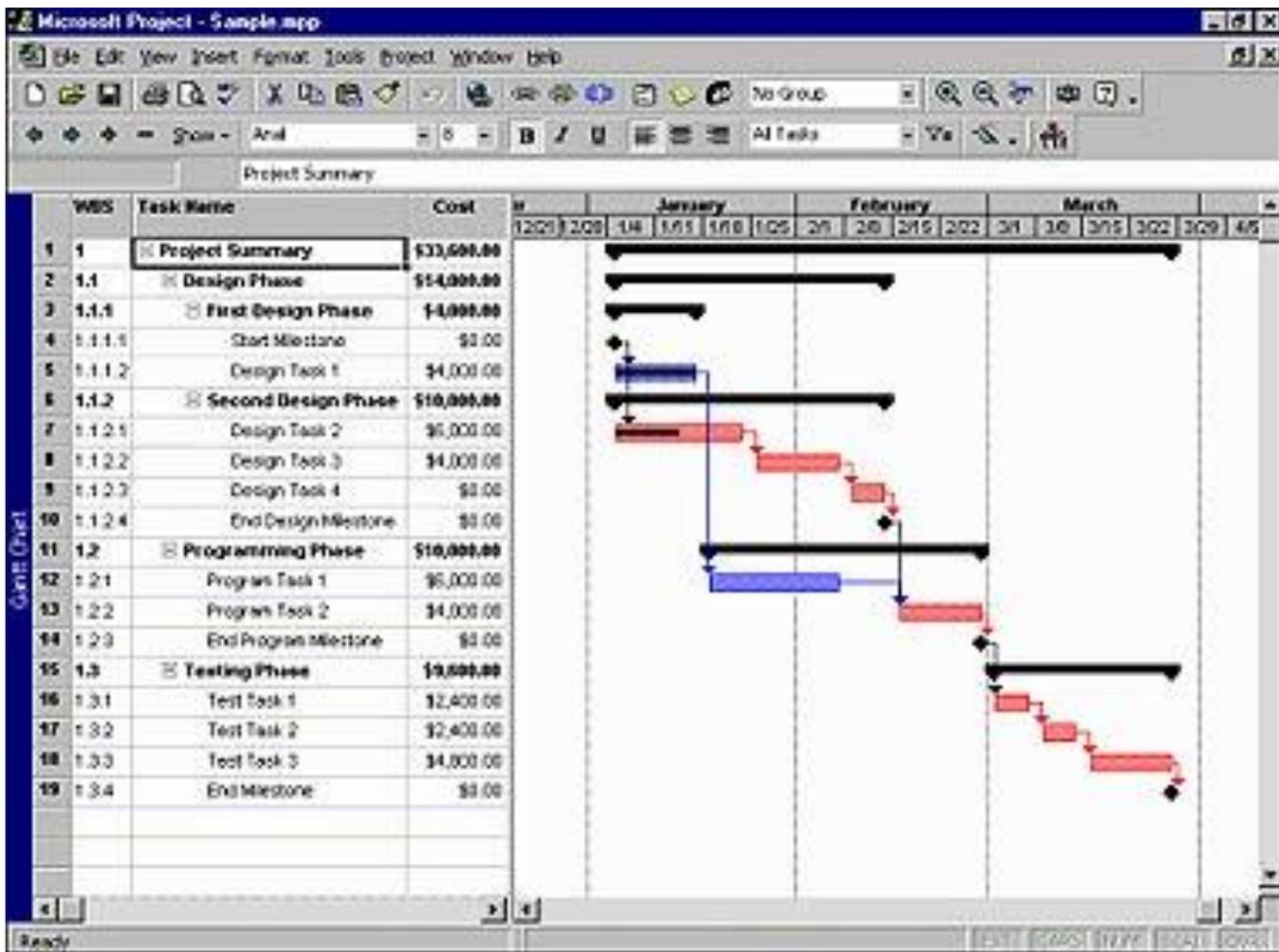
ID	PROJETO	Duração	jul 2005				ago 2005				set 2005				out 2005				nov 2005				dez 2005							
			3/7	10/7	17/7	24/7	31/7	7/8	14/8	21/8	28/8	4/9	11/9	18/9	25/9	2/10	9/10	16/10	23/10	30/10	6/11	13/11	20/11	27/11	4/12	11/12	18/12	25/12		
1	<b>Padronizar modelos e formas de consulta dos dados no sistema.</b>	116d	[Barra preta contínua]																											
2	Formar equipe técnica de trabalho (IPEG + Parceiros chaves).	10d	[Barra azul]																											
3	Equipe técnica formada.	0d	[Seta de dependência]																											
4	Realizar estudo sobre necessidade de informações dos usuários.	15d	[Barra azul]																											
5	Necessidades dos usuários conhecidas.	0d	[Seta de dependência]																											
6	Conceber desenho inicial do sistema (banco de dados / ligação).	5d	[Barra azul]																											
7	Estrutura do sistema.	0d	[Seta de dependência]																											
8	Desenvolver modelo do banco de dados do sistema.	30d	[Barra azul]																											
9	Banco de dados.	0d	[Seta de dependência]																											
10	Desenvolver o sistema.	40d	[Barra azul]																											
11	Linguagem	0d	[Seta de dependência]																											
12	Criação de relatórios específicos junto aos usuários.	20d	[Barra azul]																											
13	Funcionalidades do sistema.	0d	[Seta de dependência]																											
14	Realizar testes no sistema.	5d	[Barra azul]																											
15	Homologação do sistema.	0d	[Seta de dependência]																											
16	<b>Inauguração do sistema de informações.</b>	0d	[Seta de dependência]																											

# CRONOGRAMA DO PROJETO

Escopo	Tempo																			
	julho				agosto				setembro				outubro				novembro			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Planejamento didático metodológico</b>																				
<b>Escolha da metodologia</b>																				
Promover estudo de metodologia																				
Cruzar metodologias potencias																				
Definir a melhor metodologia																				
Aprovar junto a diretoria.																				
<b>Formatação da Metodologia</b>																				
Adaptar a metodologia para o curso																				
Escrever a metodologia																				
Formatar o documento																				
Aprovar o documento																				

LEGENDA	
	Fase
	Produto
	Ação

# GANTT DE CONTROLE – SOFTWARES DE GERENCIAMENTO



---

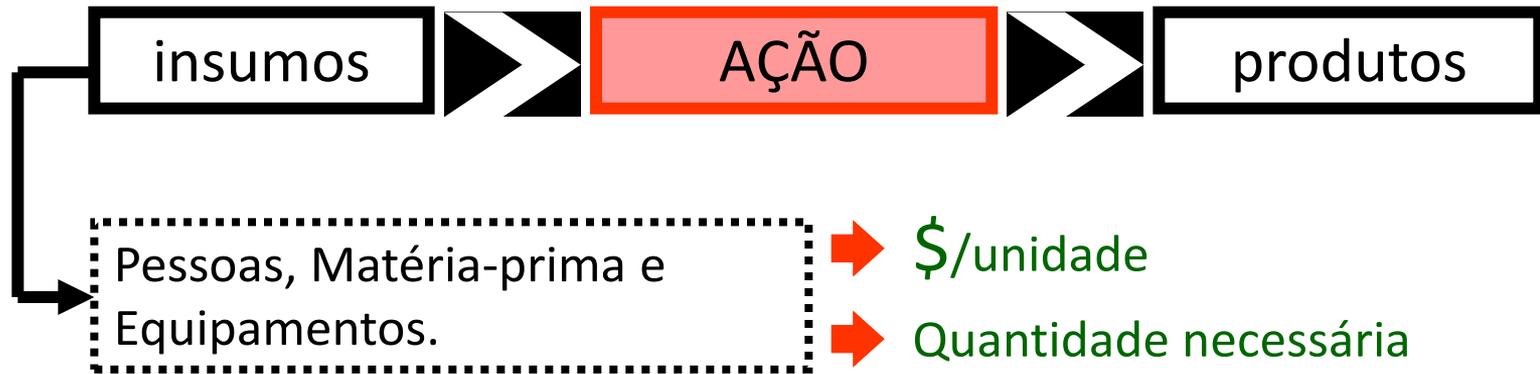
# EXERCÍCIO EM GRUPOS

## ***CRONOGRAMA FÍSICO DO PROJETO***



# Custos do Projeto

# PLANEJAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO



## Valor da ação: R\$ X

- x% econômico: não implica em desembolso de recursos financeiros empregados diretamente ao projeto (ex: salas, pessoal da instituição etc).
- y% financeiro: implica em desembolso de recursos diretamente aplicados às ações do projeto (ex: compra de equipamentos, contratação de pessoal etc).

# PLANEJAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

---

**Custos diretos** – recursos (financeiros ou econômicos) aplicados às atividades-fim que geram produtos para o projeto.

**Custos indiretos** - recursos (financeiros ou econômicos) aplicados às atividades-meio que dão suporte para ao alcance dos produtos.

**Cabe à instituição empreendedora do projeto explicitar ou não os custos econômicos / indiretos no orçamento do projeto.**

# Planejamento de insumos

---

**Descrição de todos os tipos de recursos requeridos e em quantidade para cada produto do projeto.**

- ▶ **Informações históricas** - Ajudam a resgatar quais tipos de recursos foram necessários, no passado, em projetos ou atividades similares.
- ▶ **Descrição dos recursos disponíveis** – Deve-se identificar a disponibilidade de recursos no local.

# Estimativa de custo

---

**Significa estimar os custos dos recursos para a implementação das atividades do projeto.**

- ▶ **Publicações sobre estimativas**
- ▶ **Informações históricas**
- ▶ **Riscos** - Os efeitos dos riscos podem alterar o custo estimado das atividades.

# Orçamento dos custos do projeto

A forma mais usual e eficiente de se construir o orçamento do projeto é por “Estimativa por Composição”.



# EXEMPLO DE QUADRO DE CUSTOS DO PROJETO

CATEGORIA DE DESPESA	DETALHAMENTO (Memória de Cálculo e produtos associados)	RESPÓNSÁVEL	\$ DESEMBOLSO ANUAL	CUSTO TOTAL ESTIMADO
Realização de obras e instalações				
Aquisição de equipamentos e material				
Diárias e passagens				
Serviços de Terceiros				
			TOTAL	

# INDICADORES & METAS DO PROJETO

# INDICADORES

---

- Indicador do latim *indicare* que significa apontar, em português: que indica, torna patente, revela, sugere, expõe, menciona, aconselha, lembra.

São instrumentos ou medidas que possibilitam mensurar o alcance o objetivo e dos principais produtos do projeto.

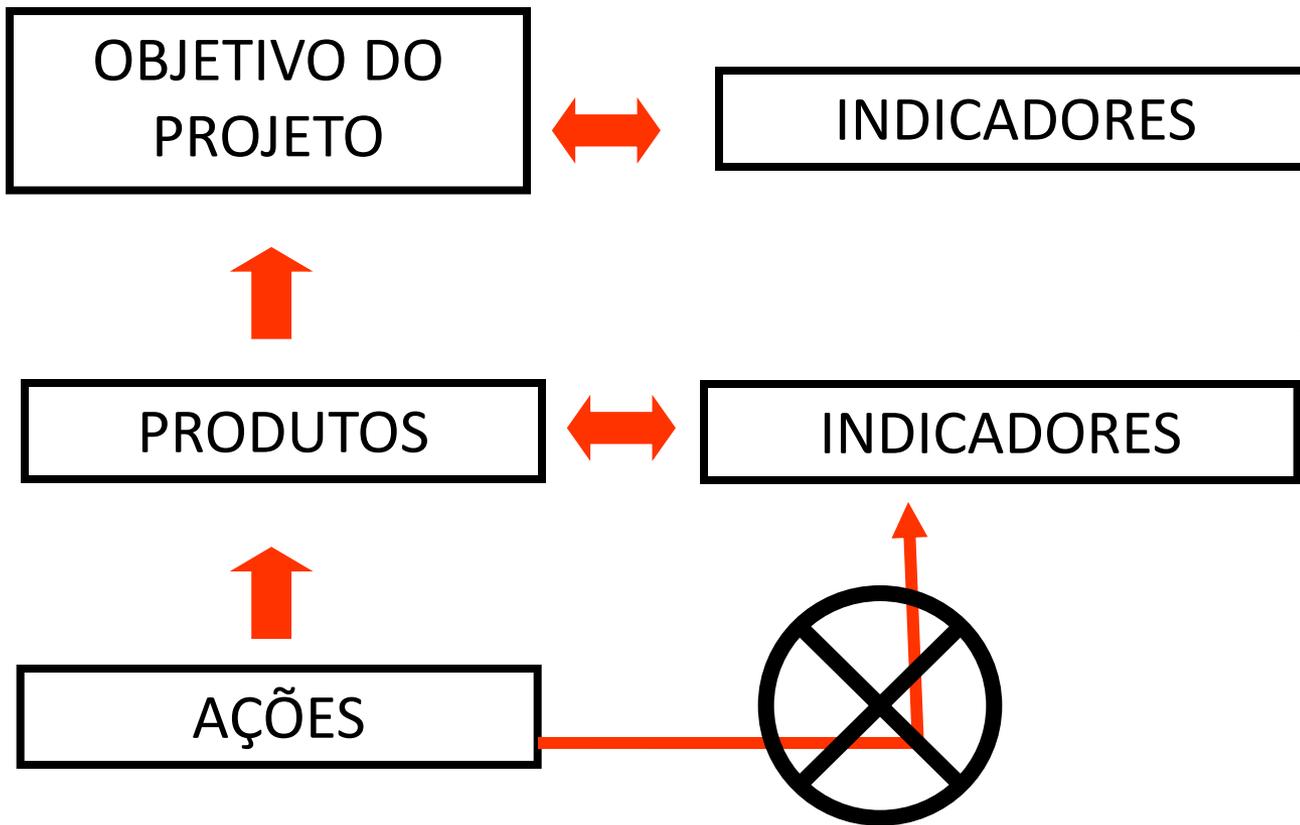
---

**Indicadores geralmente são expressos em número ou percentual, para indicar a mudança qualitativa e/ou quantitativa de uma condição específica.**

**Exemplos:**

**Valor em R\$ incrementado aos investimentos com recursos de terceiros no setor de TIC.**

**% de diminuição do número de casos de febre amarela entre pessoas de 20 a 40 anos do município X.**



**ATENÇÃO**  
As ações não visam o alcance dos indicadores sim dos produtos!

# ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS DOS INDICADORES

---

- **Verificáveis** – cada indicador deve ser passível de verificação com meios viáveis em termos técnicos, financeiros, de pessoal e de tempo;
- **Específicos** – dizem respeito à determinada condição em certos lugares;
- **Sensíveis** às mudanças a serem provocadas pelo conjunto de ações previstas no plano;
- **Objetivos** – devem ser diretos e explícitos, utilizando unidades de medida;
- **Confiáveis e repetíveis** – os indicadores devem ser passíveis de mensuração periodicamente com o mesmo meio de verificação e os mesmos critérios. Cada indicador deve ter uma linha de base para avaliação comparativa, ou seja, ter um valor de referência no momento de planejamento ou no início dos trabalhos.

# TIPOS DE INDICADORES

---

INDICADORES DE EFICÁCIA E  
EFICIÊNCIA  
OU  
INDICADORES DE PROCESSO

Demonstram as entregas do projeto, a qualidade dos produtos, o bom uso do tempo e dos recursos investidos.

INDICADORES DE EFETIVIDADE  
OU  
INDICADORES DE RESULTADOS

Demonstram se o objetivo do projeto foi alcançado, a partir da avaliação do uso e do benefício gerados com o projeto ao seu público.

# Exemplos do Projeto de Fortalecimento Institucional

## CADEIA DE INDICADORES DA AVALIAÇÃO FINAL DO PFI

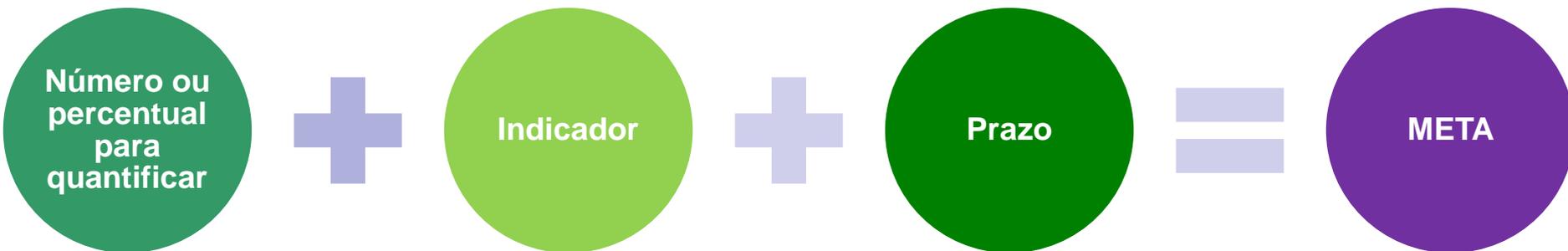


# META

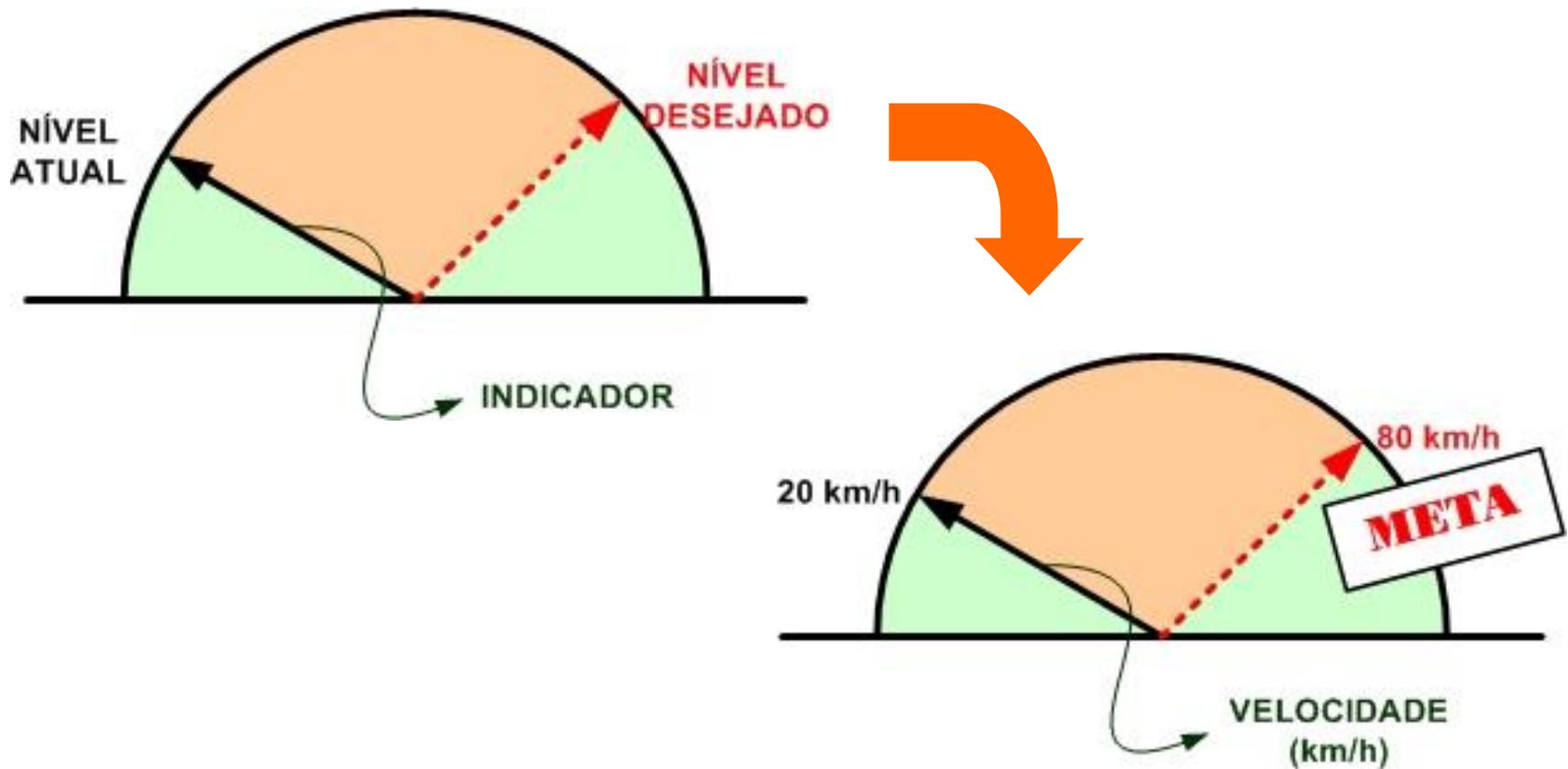
---

Corresponde ao ponto onde se quer chegar em determinado tempo em relação ao alcance de um objetivo ou a entrega de um produto. É um produto ou um objetivo quantificado a partir de indicadores que mostram o quanto de alcançou a partir da realização de ações.

Esquemáticamente uma meta é composta por:



# META $\neq$ INDICADOR?



# MATRIZ DE INDICADORES E METAS DO PROJETO

---

Considerar indicadores de produtos e de alcance do objetivo do projeto.

<b>Indicadores</b>	<b>Linha de base</b>	<b>Meta</b>	<b>Meios de verificação</b>

## Exemplos de indicadores

OBJETIVO DO PROJETO	INDICADORES	LINHA DE BASE	METAS
Consolidação das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no mercado.	% de aumento do faturamento das empresas de TIC.	Faturamento das empresas de TIC em 2017: R\$ 10.000.000,00.	Aumento do faturamento das empresas de TIC em 30% até dezembro de 2019.
	Valor em R\$ incrementado aos investimentos com recursos de terceiros no setor de TIC	Investimentos no setor de TIC em janeiro de 2017: R\$ 1.500.000,00.	Incremento em R\$ 1.000.000,00 de investimentos com recursos de terceiros no setor de TIC até dezembro de 2019.

---

# EXERCÍCIO 4

---

ORIENTAÇÕES PARA O TRABALHO FINAL

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CURSO

A scenic sunset over a valley. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow across the sky. Silhouetted trees are visible in the foreground on the right, and hills are visible in the distance. The overall mood is peaceful and serene.

*Fim!*  
*Obrigada!*

**Contato:**

***Andrea Zimmermann***

***E-mail: [andrea@matres.com.br](mailto:andrea@matres.com.br)***