

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

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

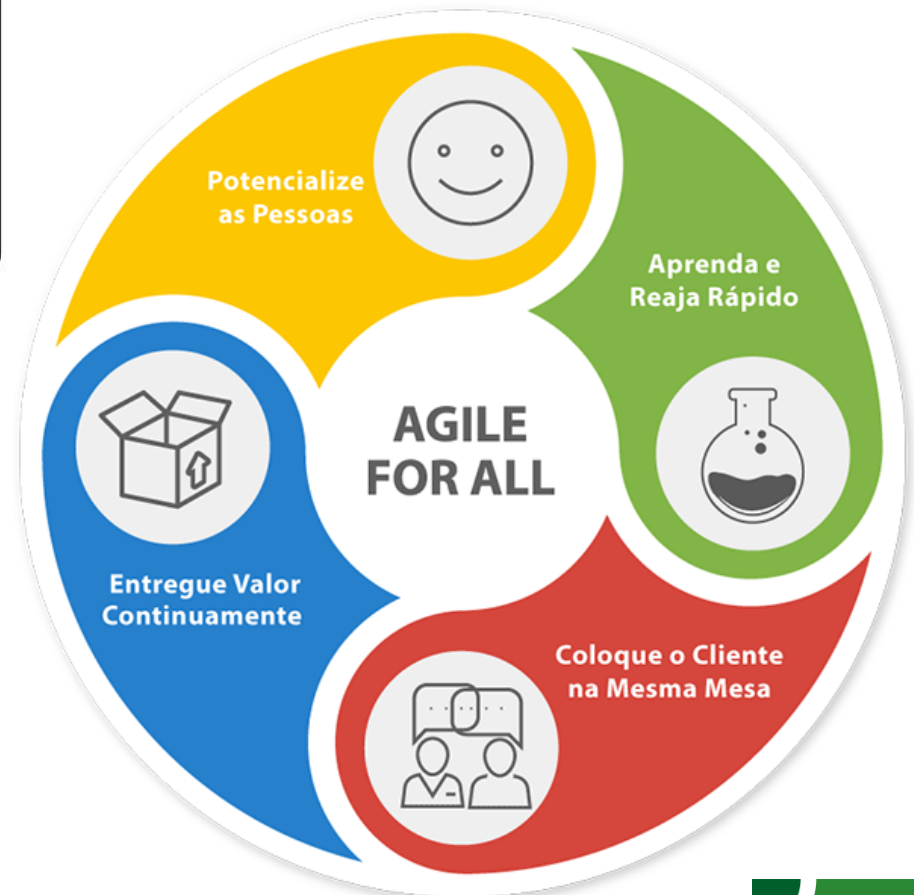
Software que funcione em vez de documentação compreensiva

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**

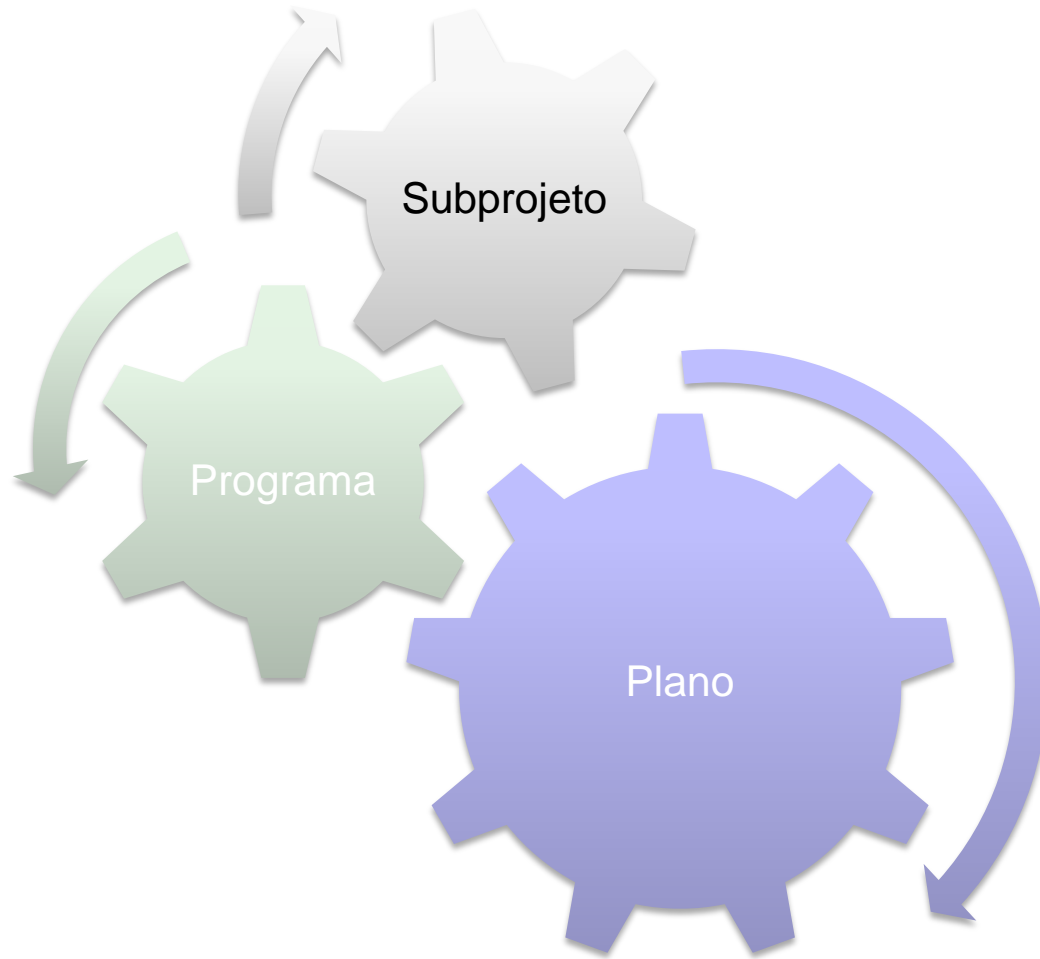


Foco na transformação de uma realidade atual em uma situação futura desejada.

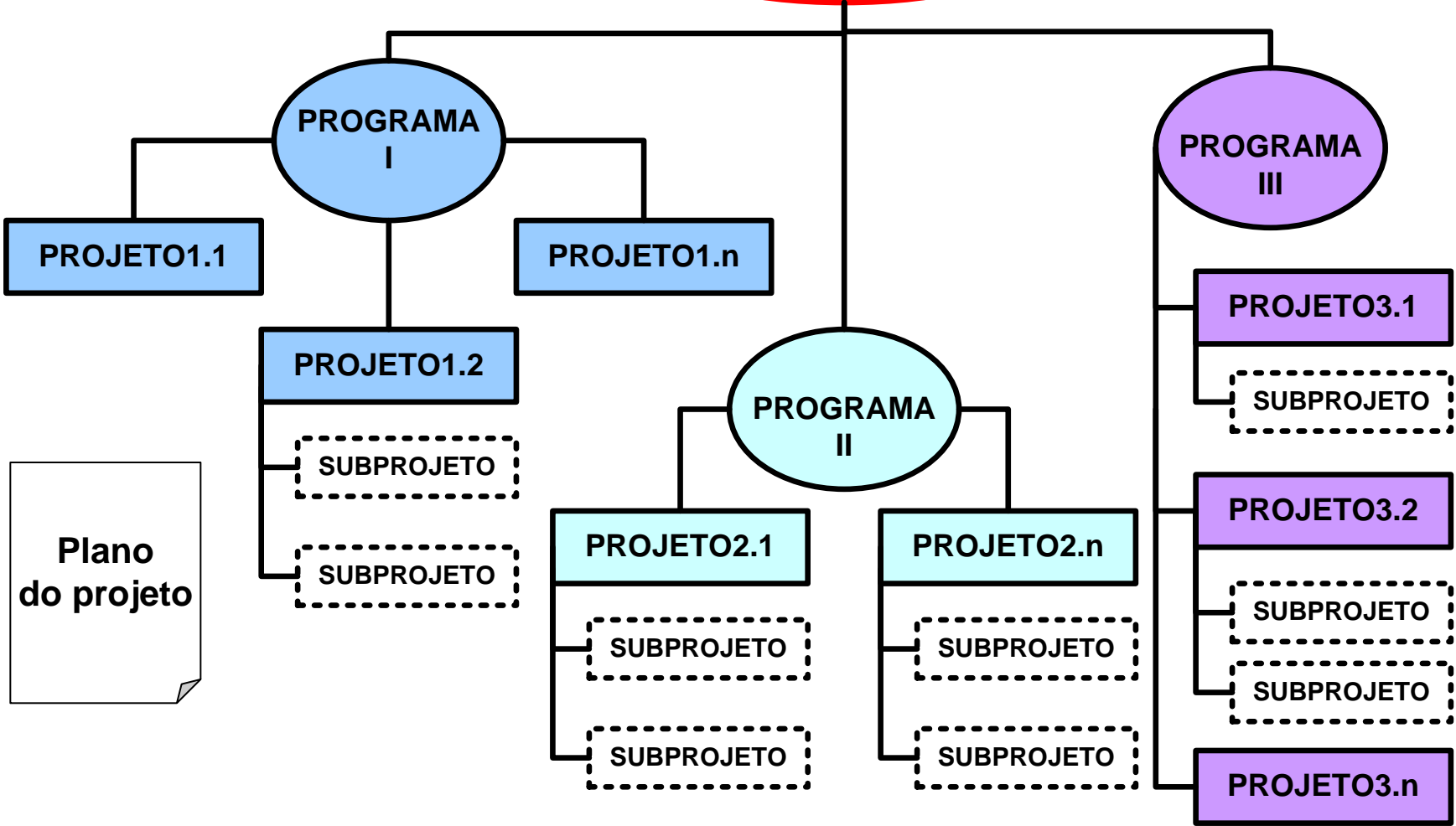
Projeto de Produtos



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



PLANO

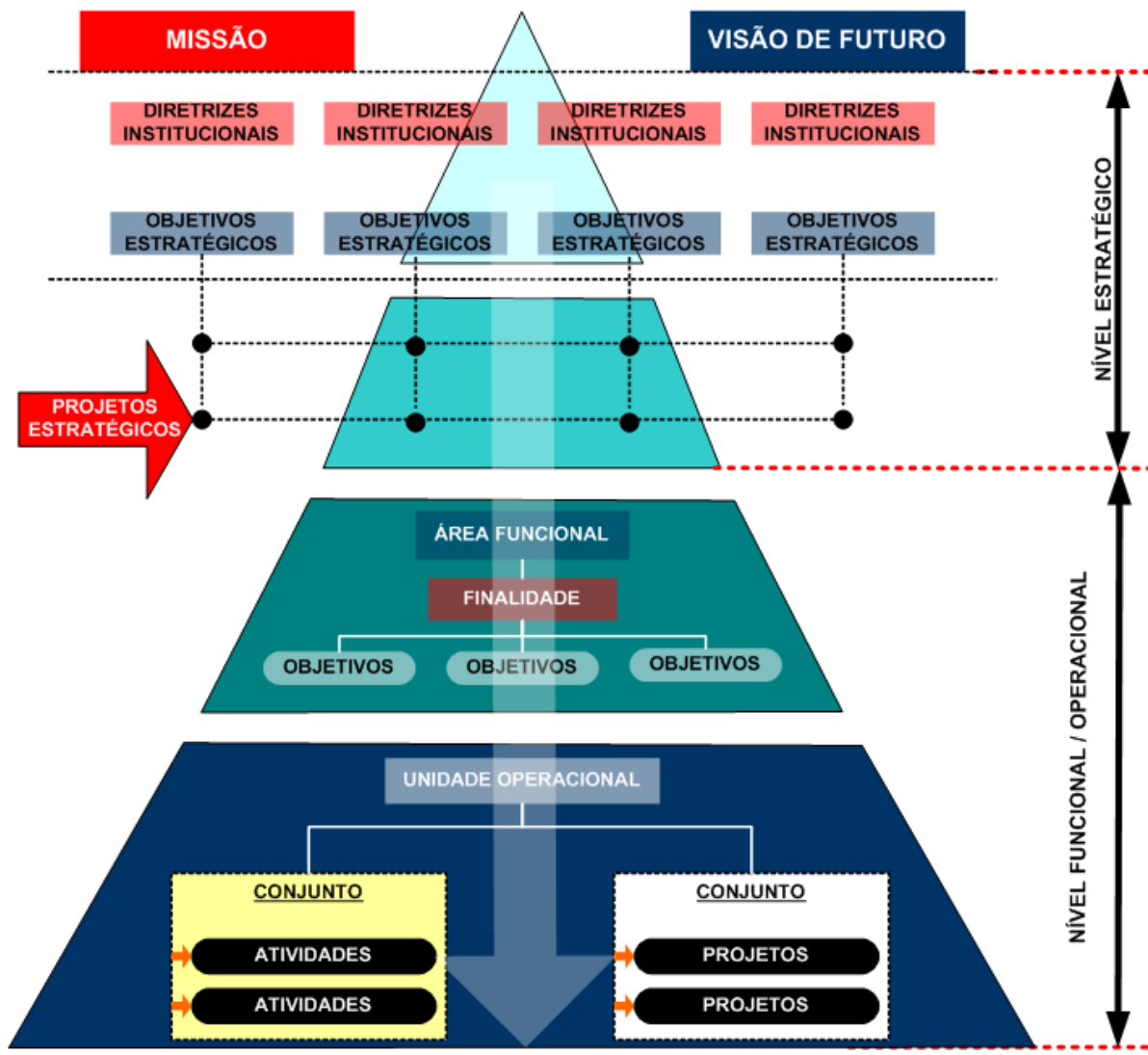


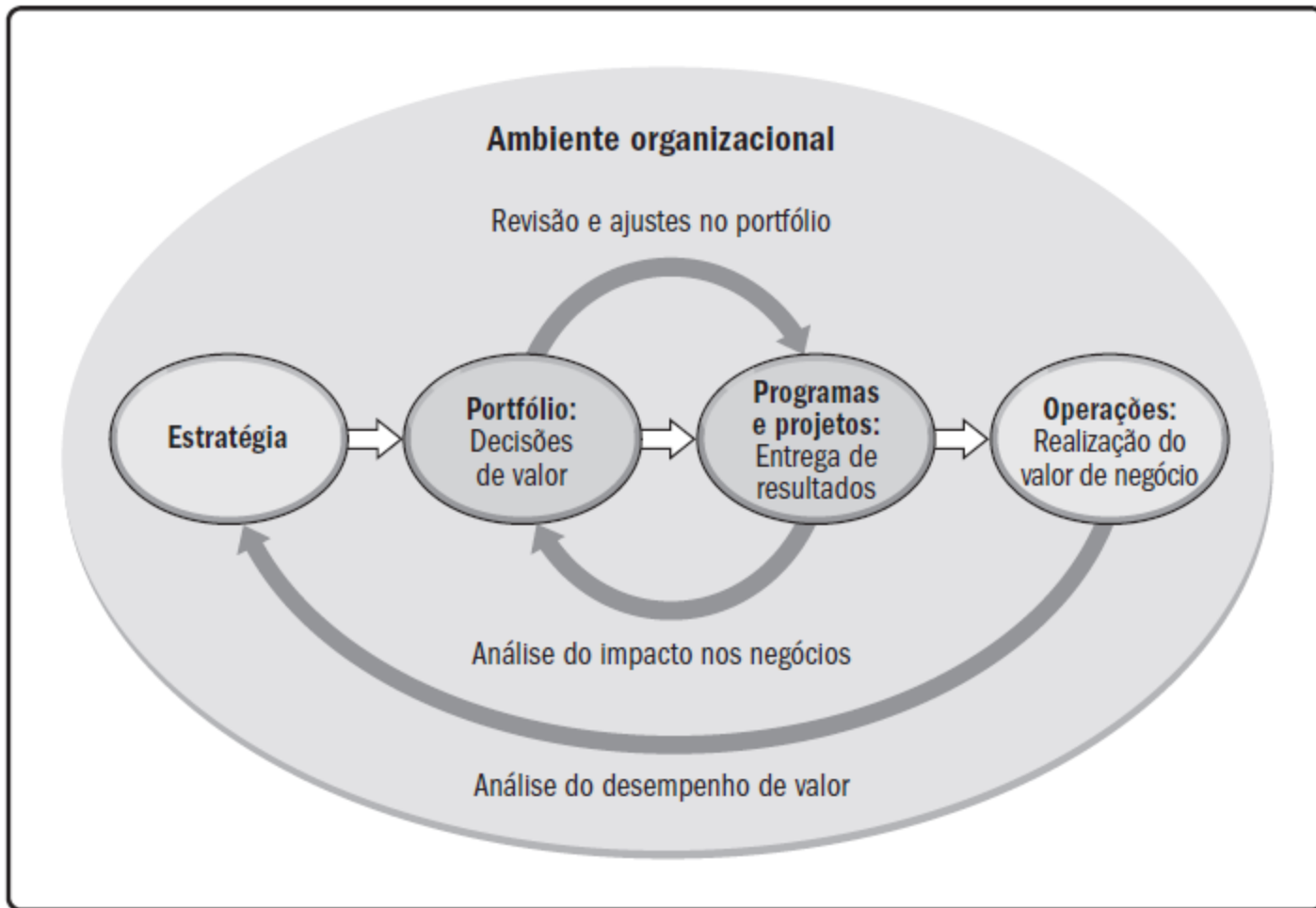
Plano do projeto

PROCESSO X PROJETO

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

PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS





PMBOK – PMI, 2017

CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

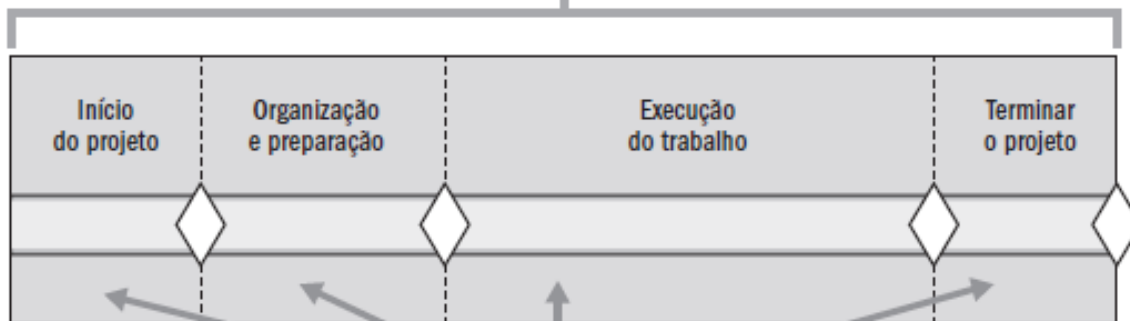
“Gerenciamento de projetos e a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos.”

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

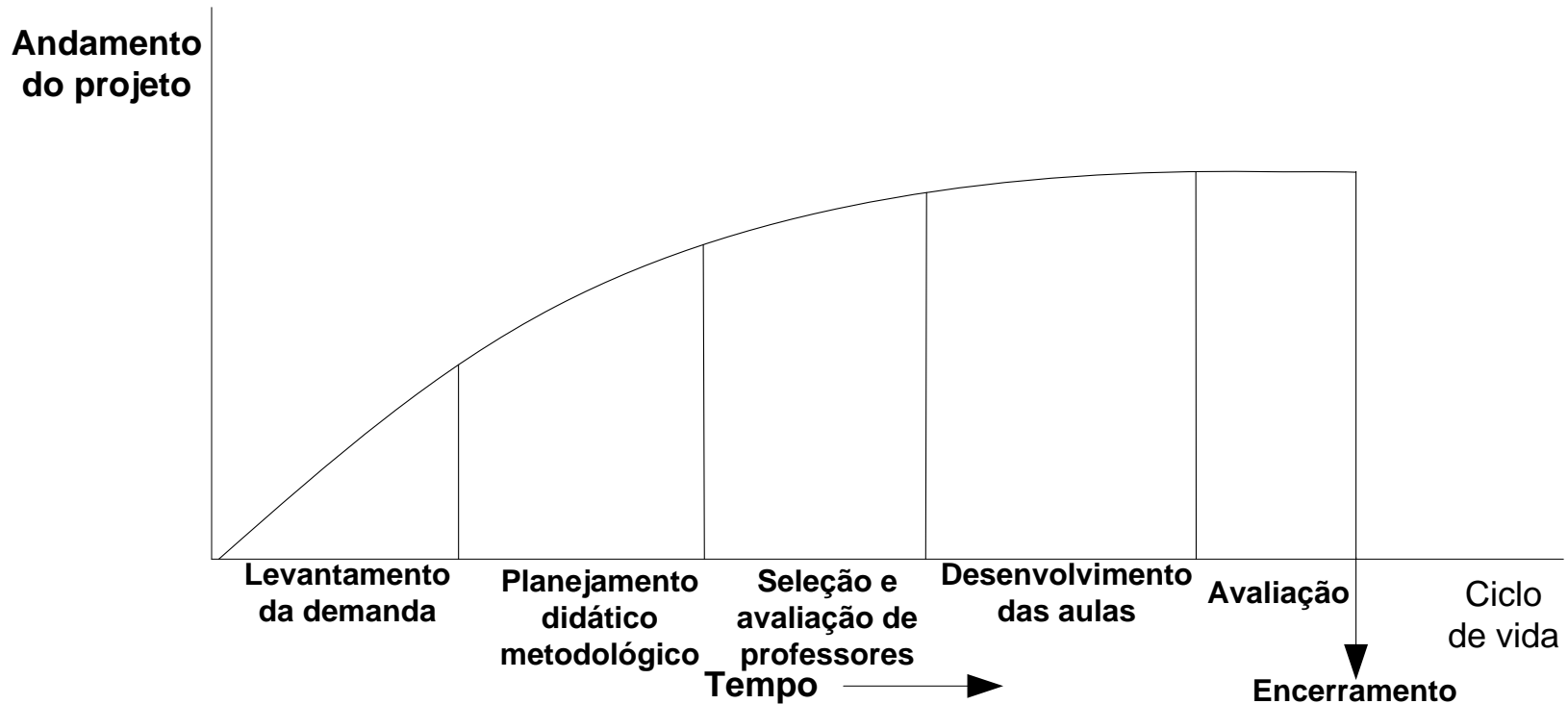
- o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais > ciclo em cascata

ADAPTATIVO

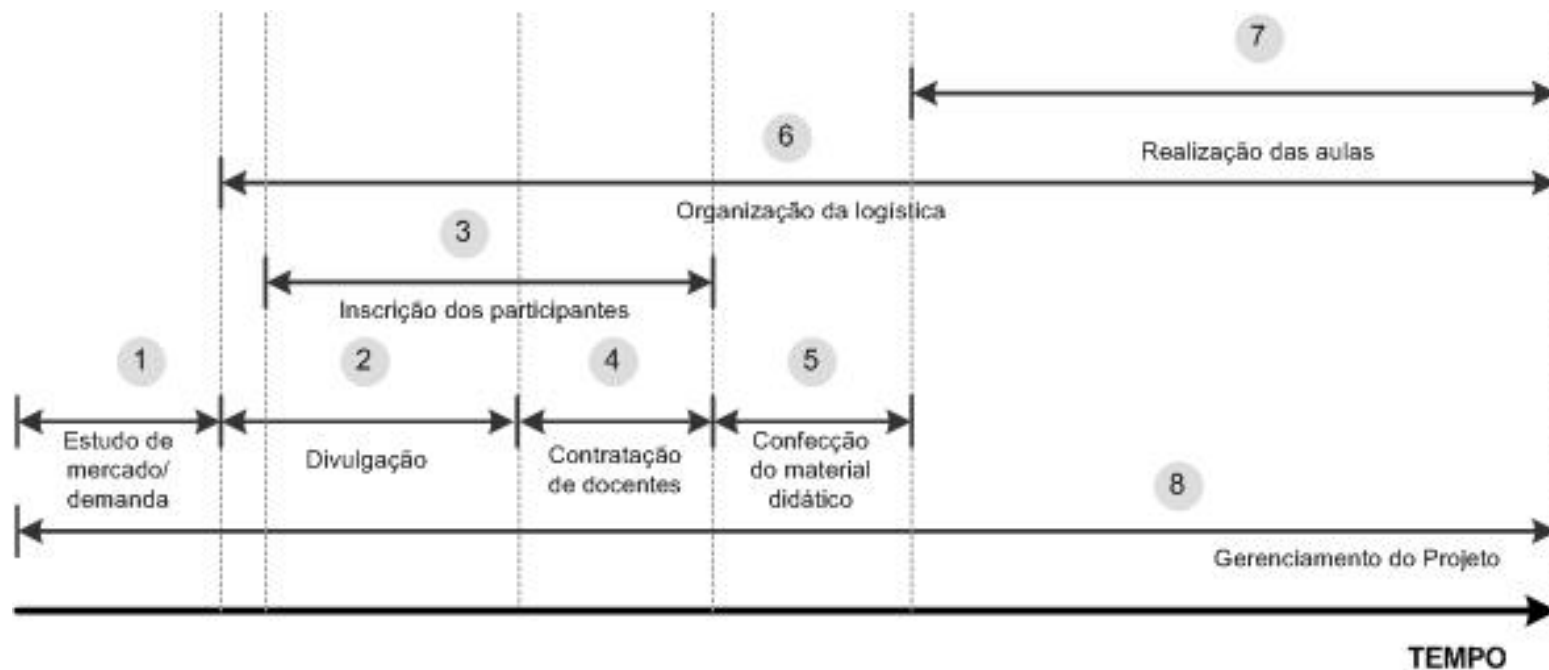
- ágeis, iterativos ou incrementais > orientados à mudança

HÍBRIDO

Ciclo de Vida – exemplo: (projeto de capacitação)



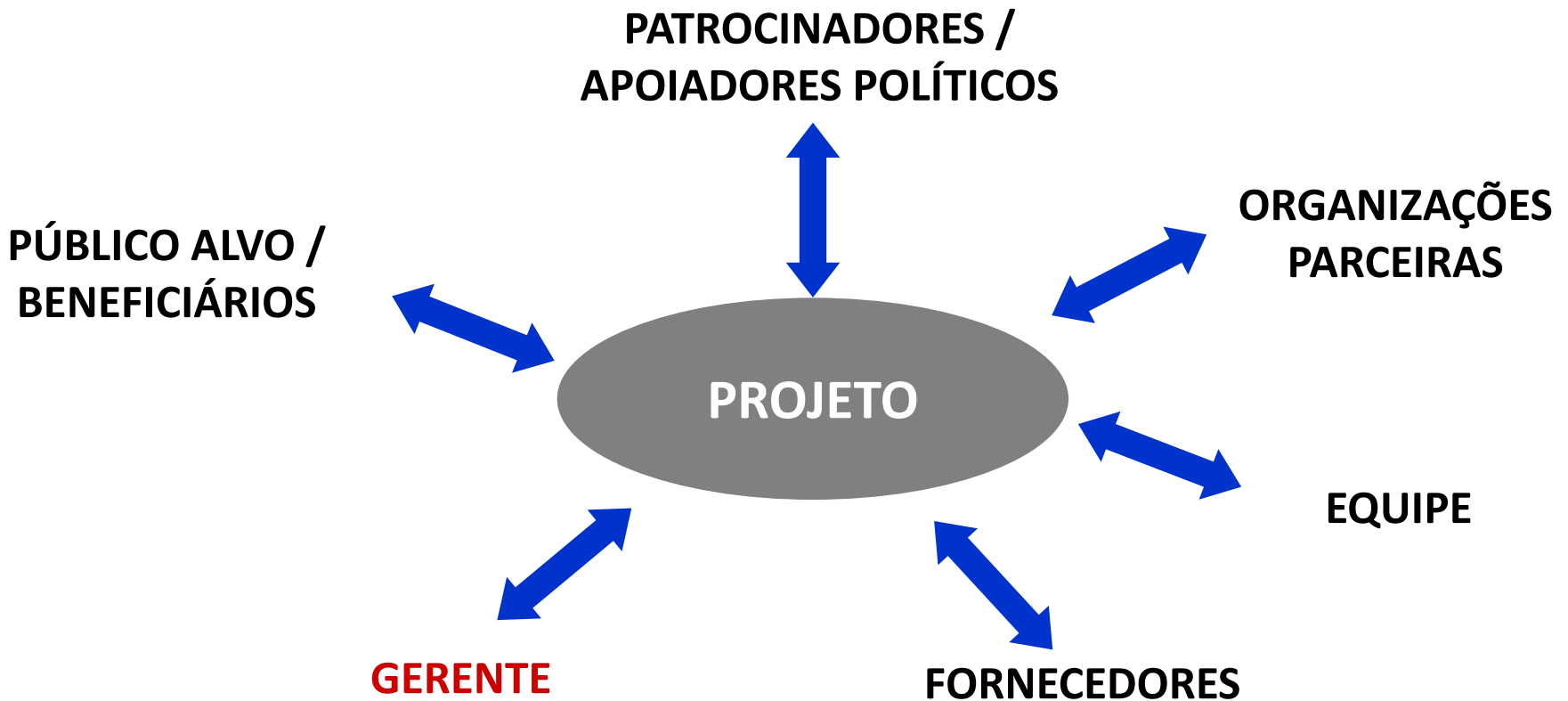
Ciclo de Vida – exemplo: (projeto de capacitação)



-
- 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

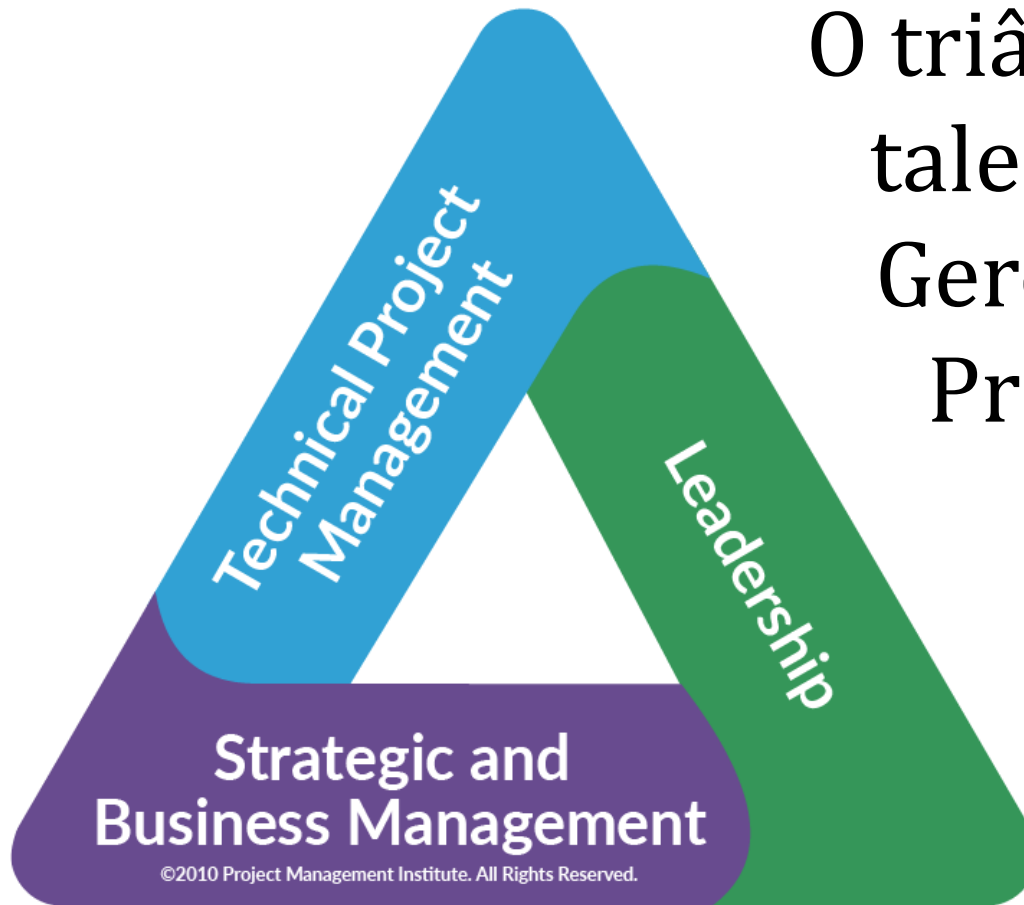
SÃO AQUELAS PESSOAS E INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS DIRETA OU INDIRETAMENTE COM O PROJETO.



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



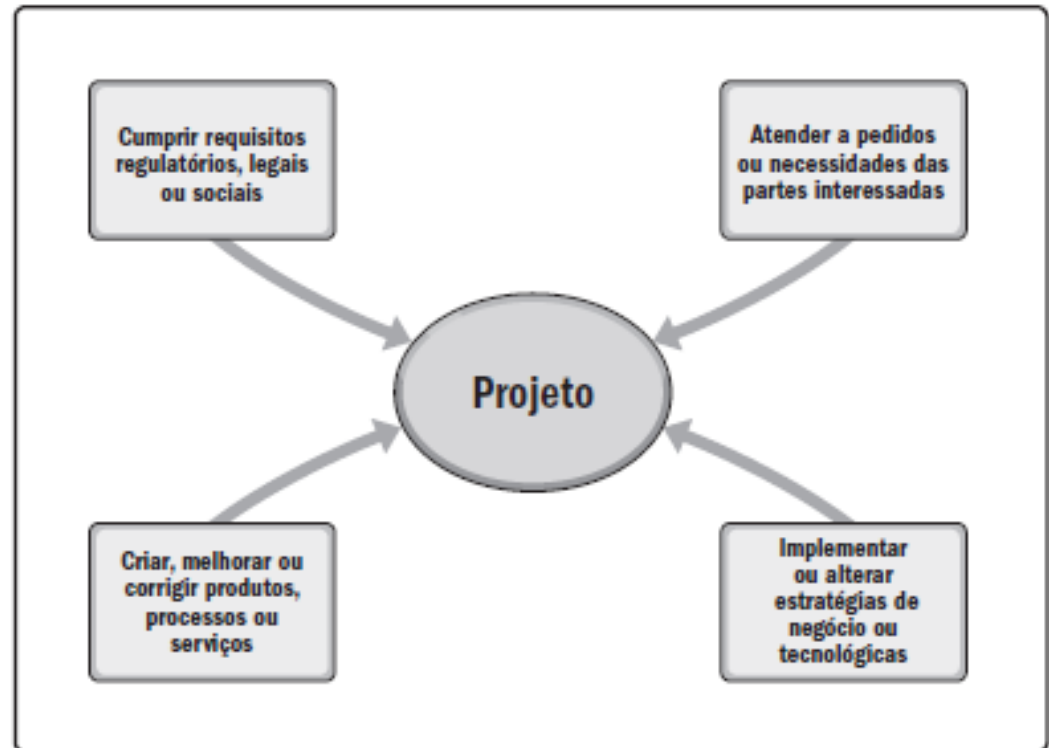
Começando um projeto

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.”

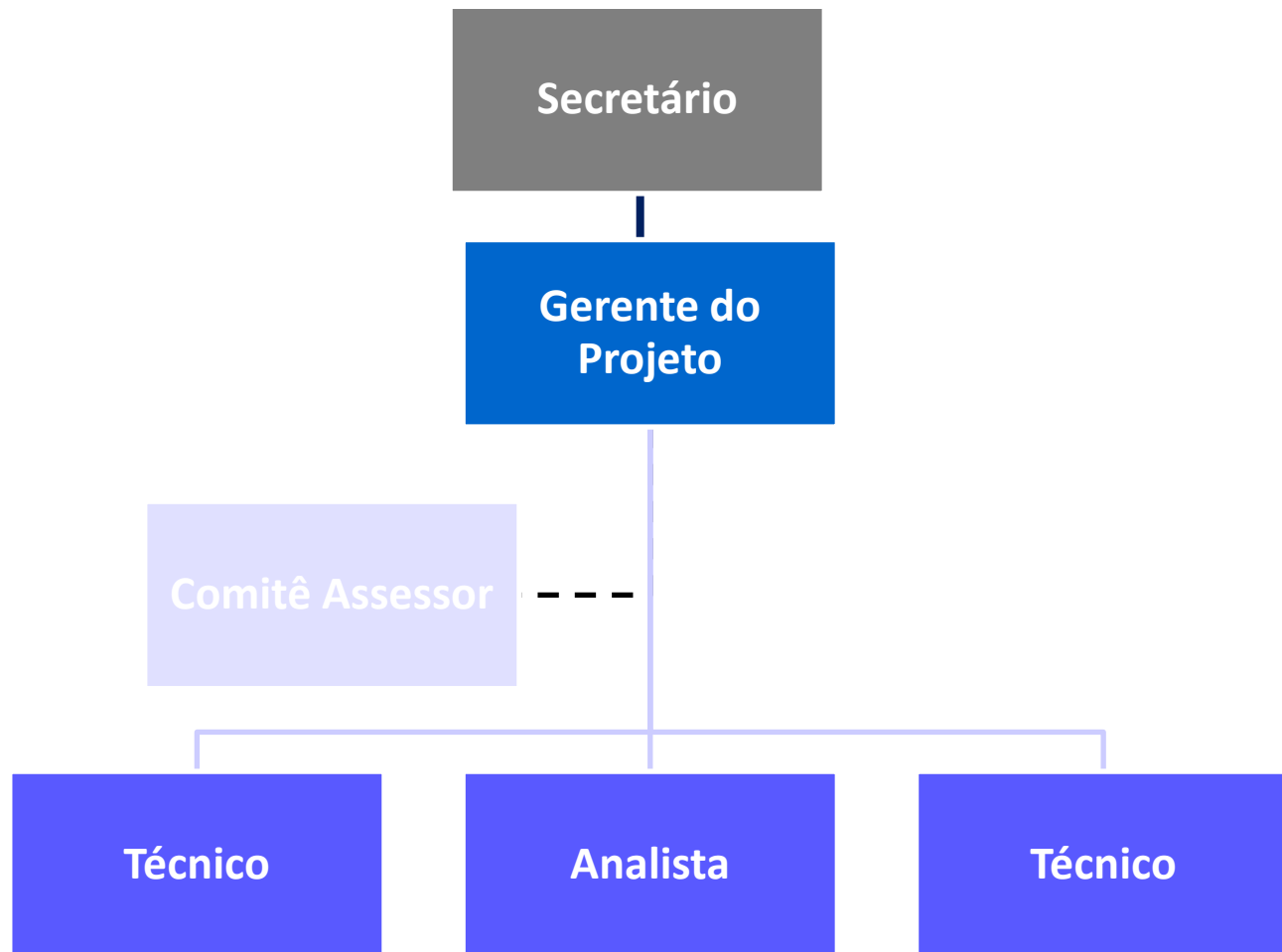
Quais foram os equívocos do exemplo acima?

Estrutura de Gestão do Projeto

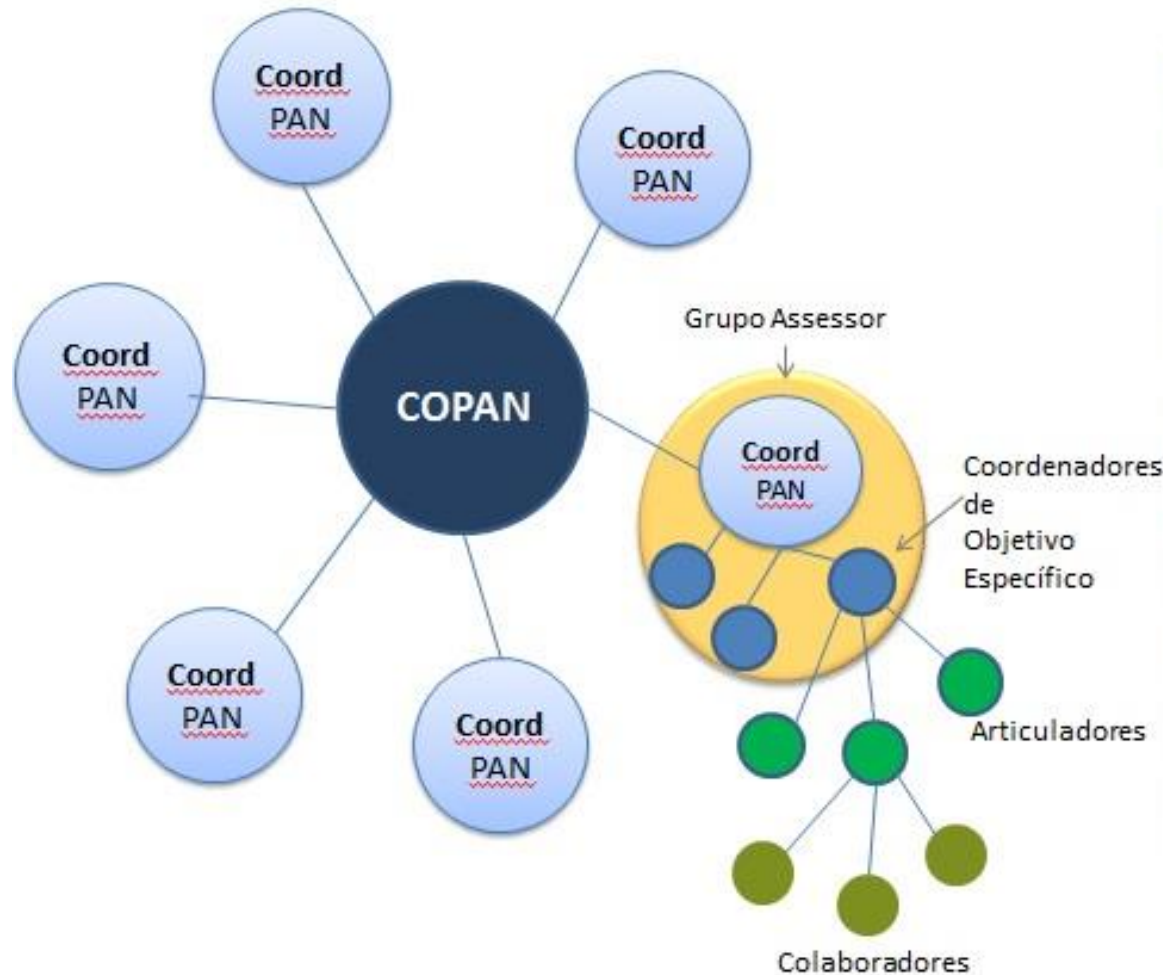
Apresentação esquemática da coordenação e da relação dos atores envolvidos com a gestão e execução do projeto.

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

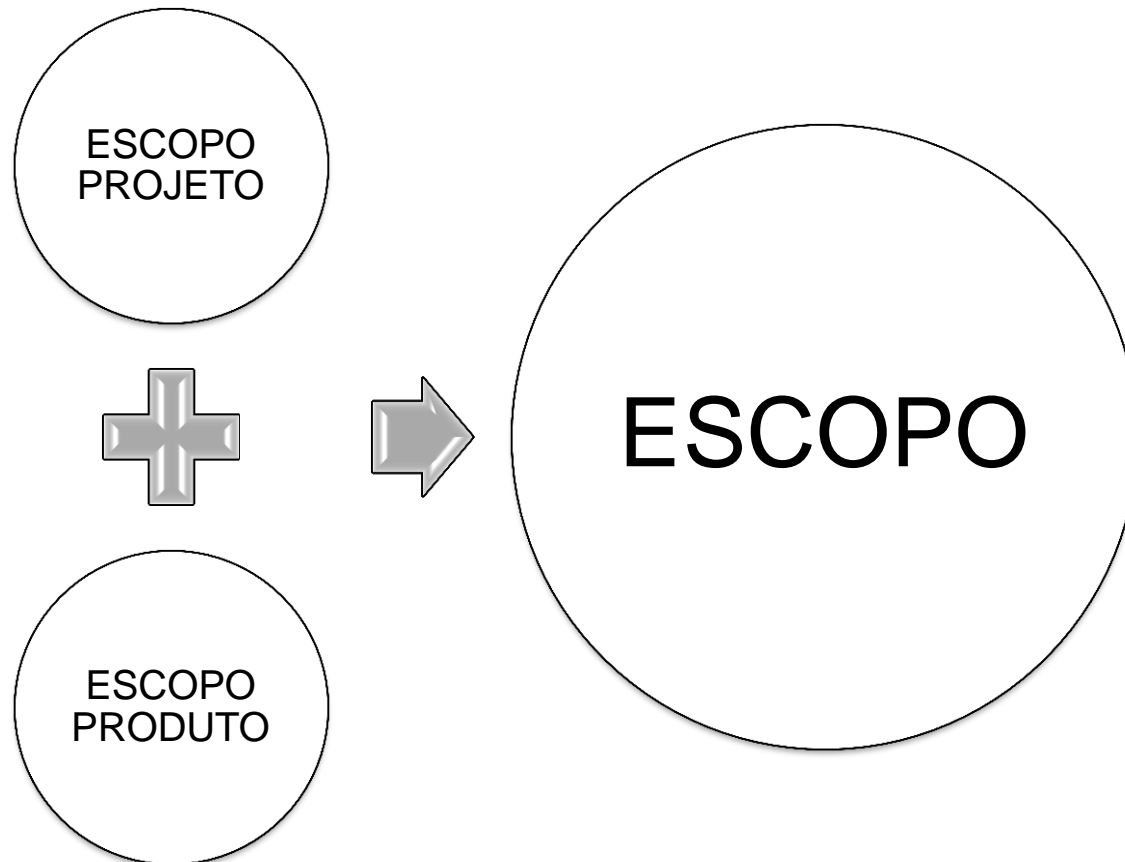
ELABORAÇÃO DO
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO



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.

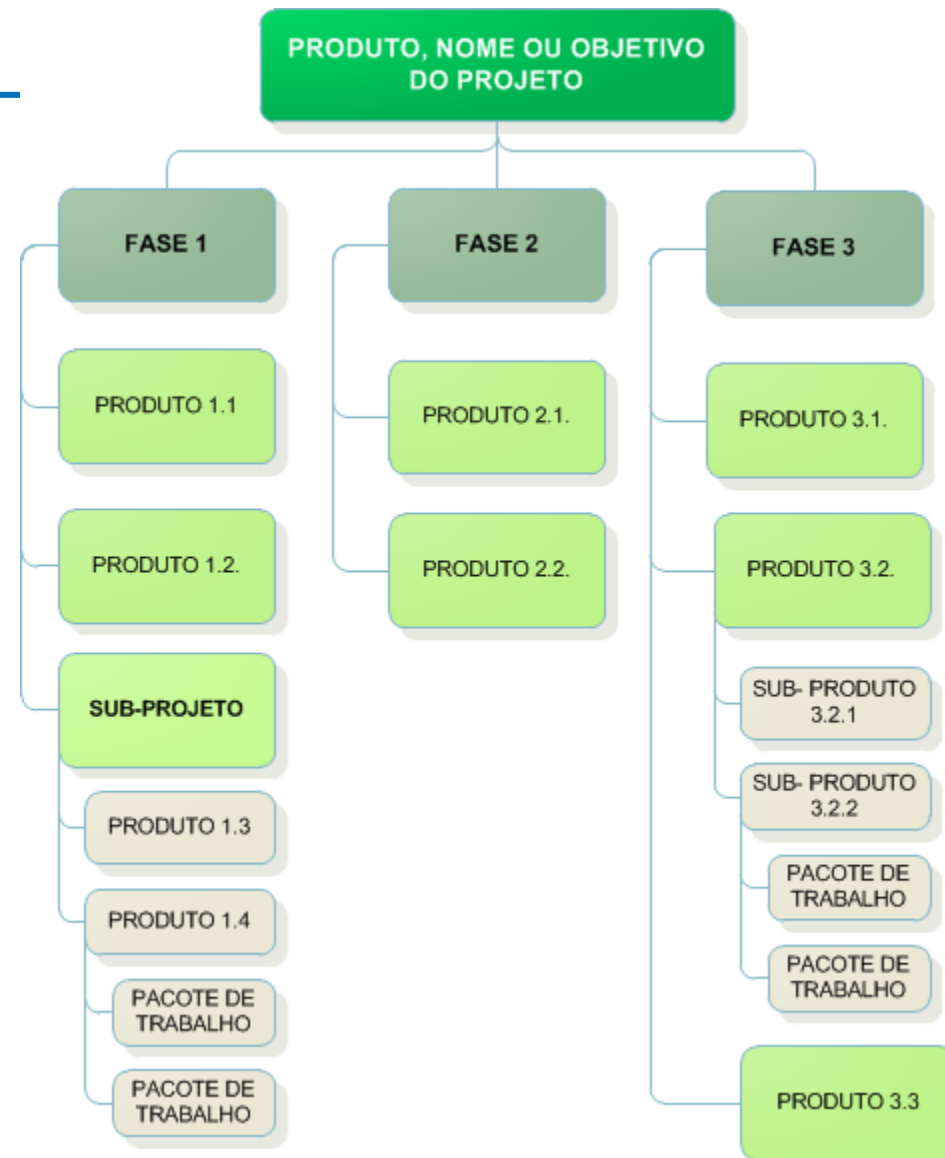
Constitui-se em um diagrama que decompõe o projeto em entregas para melhor planejamento, execução e monitoramento.

Passos para elaboração da EAP

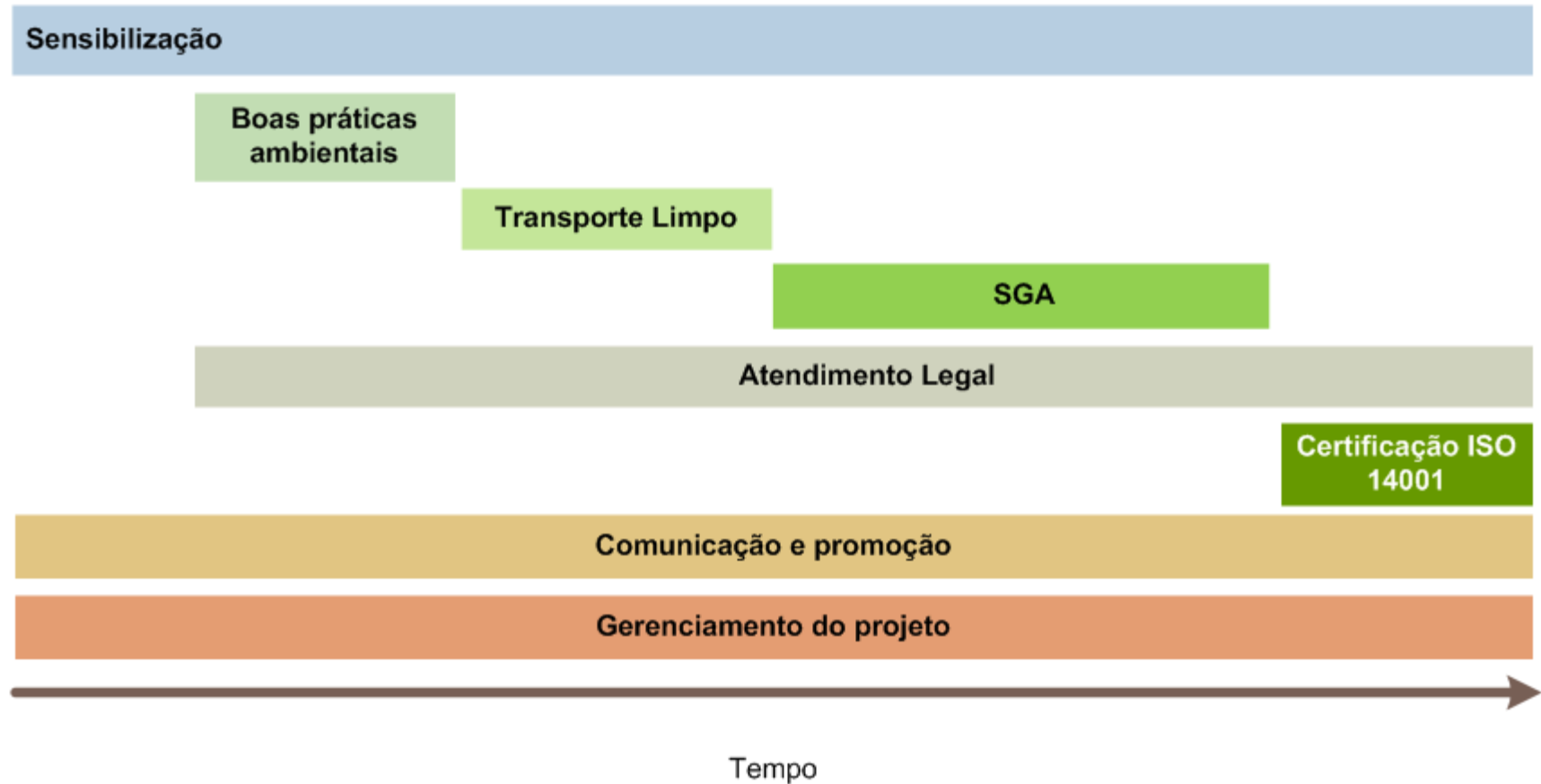
- 1. Identificar o principal produto do projeto** – nos projetos de produtos é fácil o cumprimento desse passo, entretanto nos projetos de desenvolvimento não existe um único produto principal, mas sim vários.
- 2. As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível 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

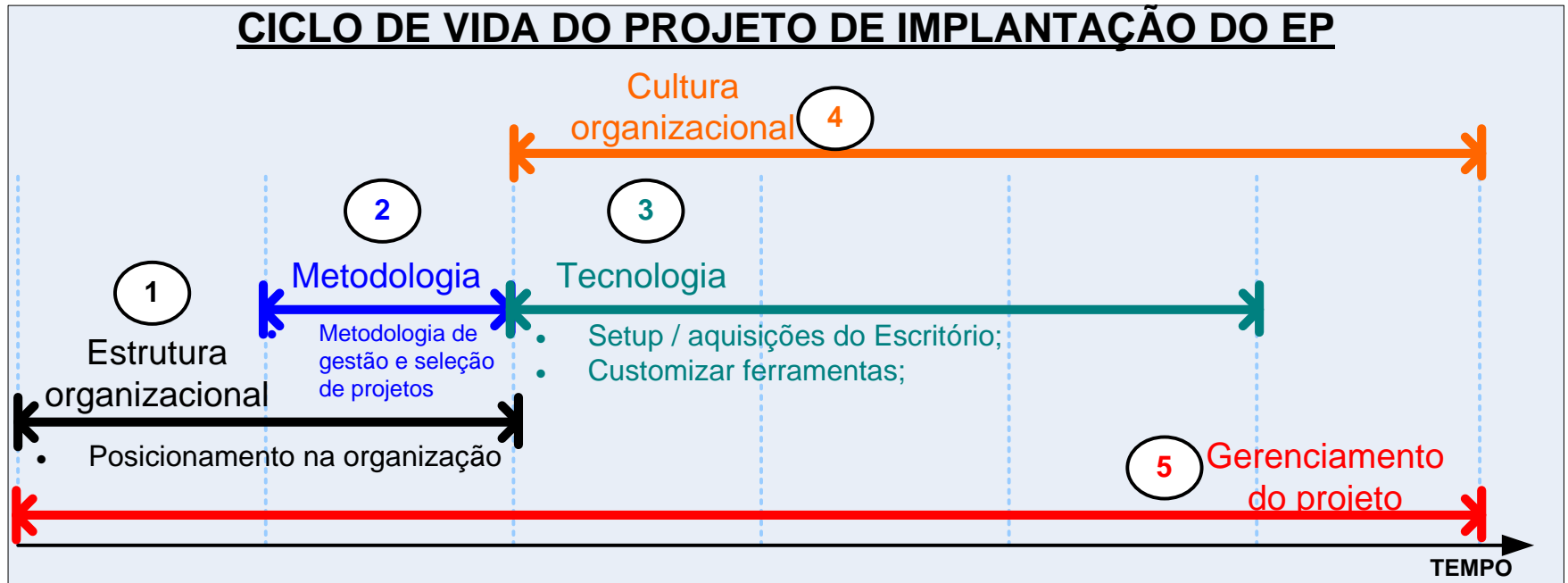
8.4 Avaliação Projeto realizada

Avaliação Projeto Piloto e Gerenciamento de Alterações

Avaliações Periódicas do Comitê Gestor realizadas

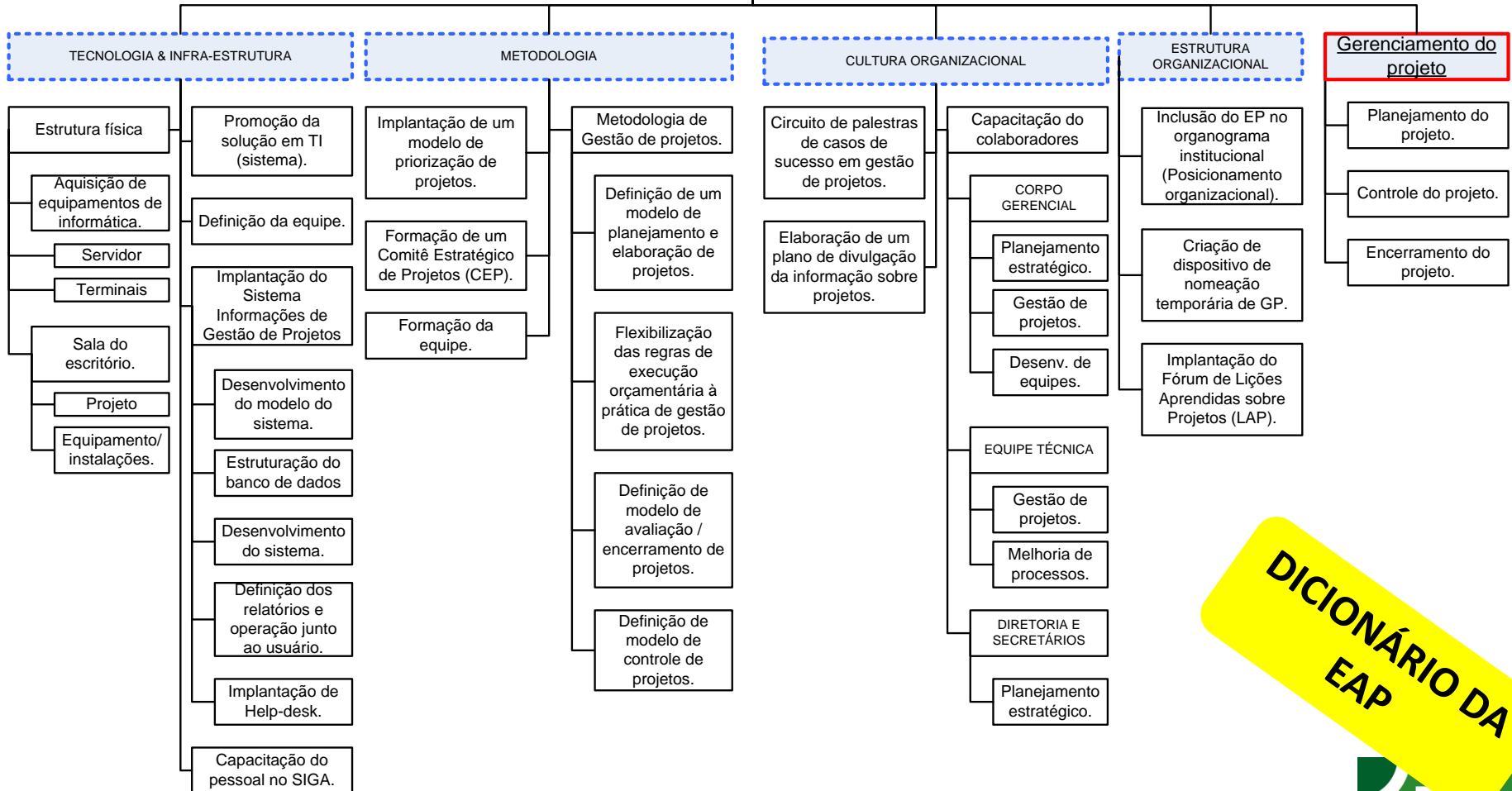
Avaliação final do projeto realizada

Exemplo



Exemplo

PROJETO: Implantação do Escritório de Projetos.

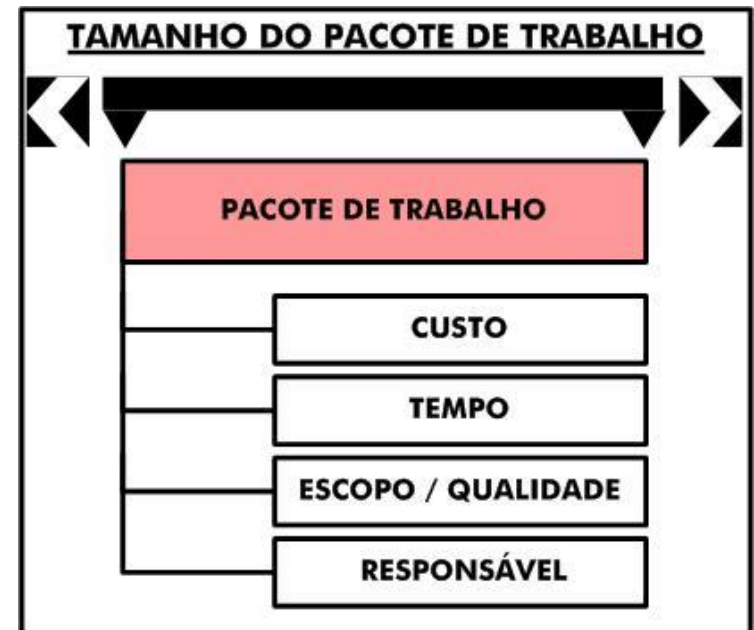
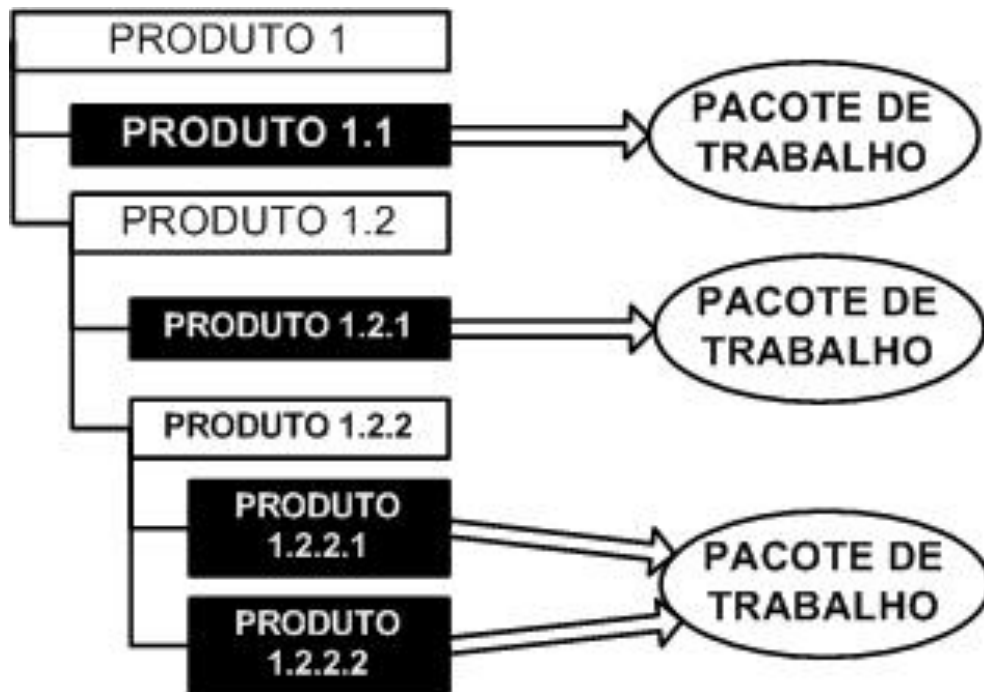


DICIONÁRIO DA EAP

Pacotes de trabalho

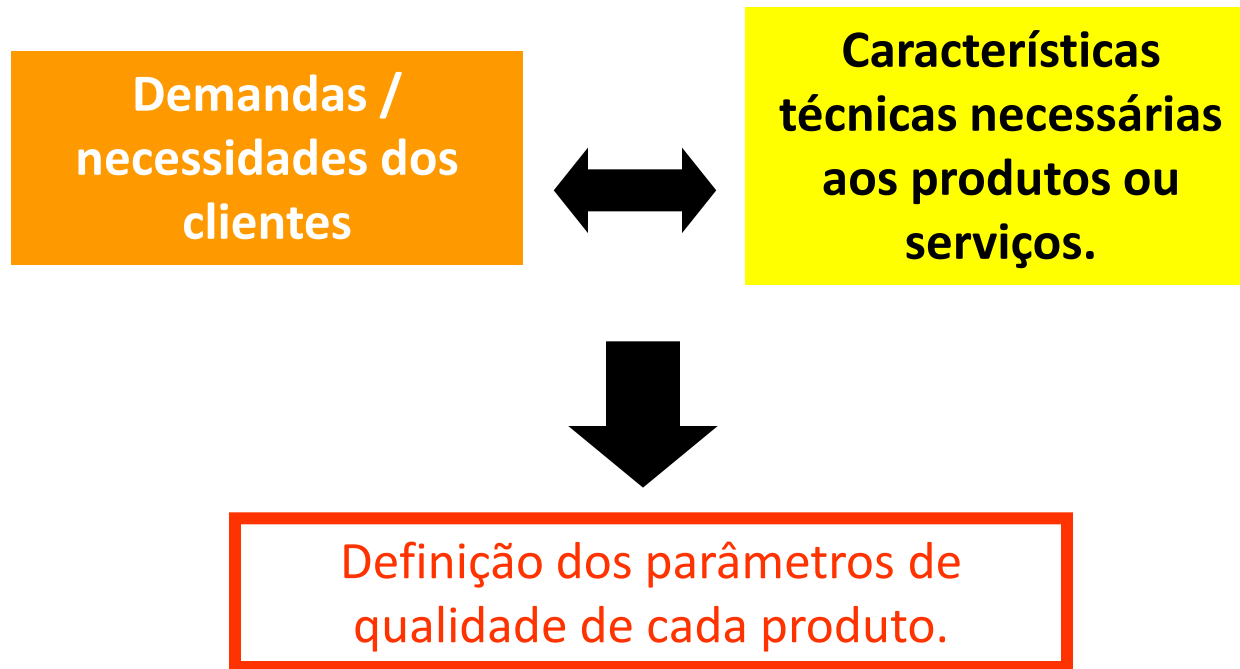
São conjuntos de tarefas ou ações que estruturam como alcançar um determinado produto ou subproduto.

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.



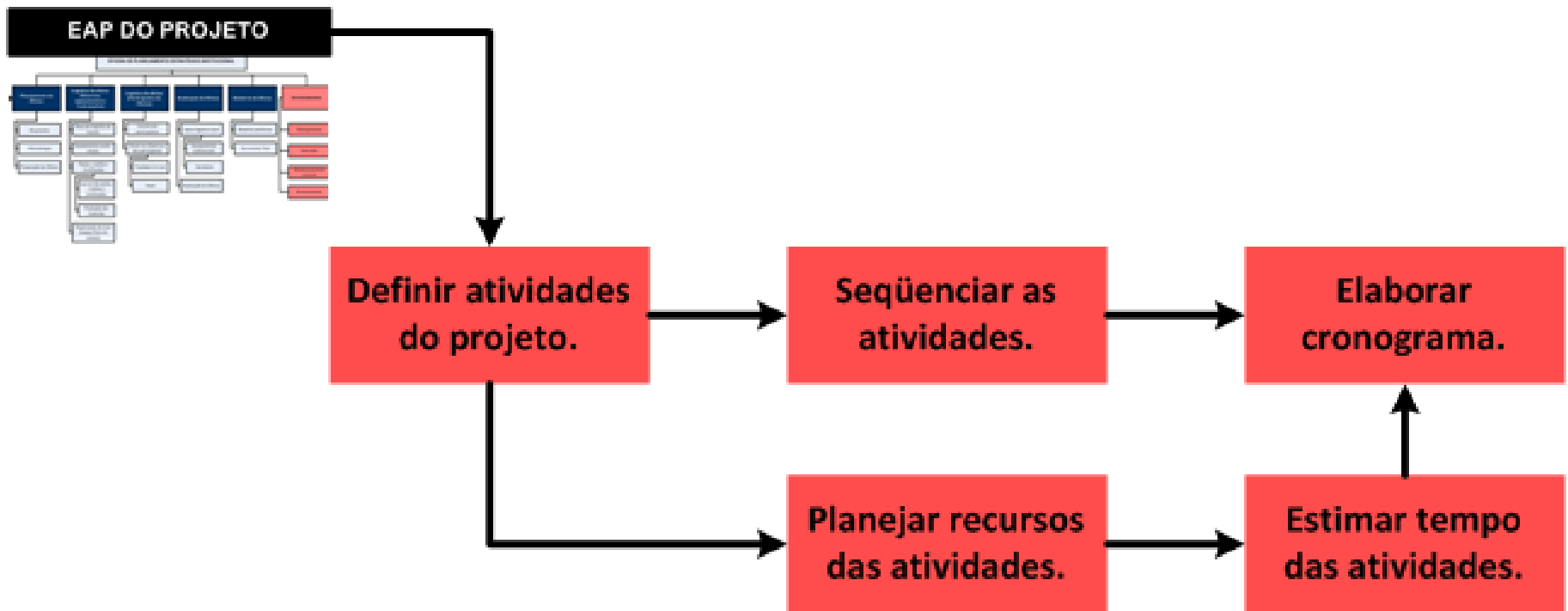
Escopo do produto

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

EXERCÍCIO EM GRUPOS

CICLO DE VIDA E EAP

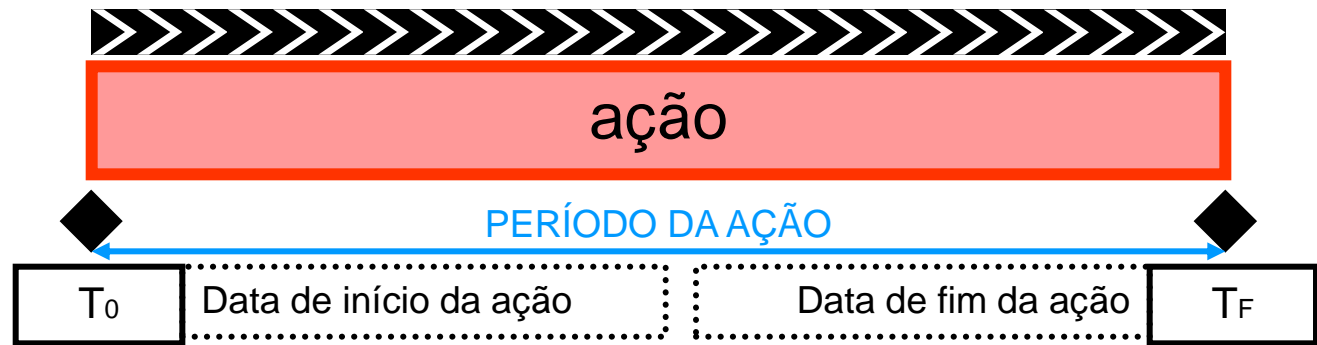
PLANEJAMENTO DO TEMPO DO PROJETO



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

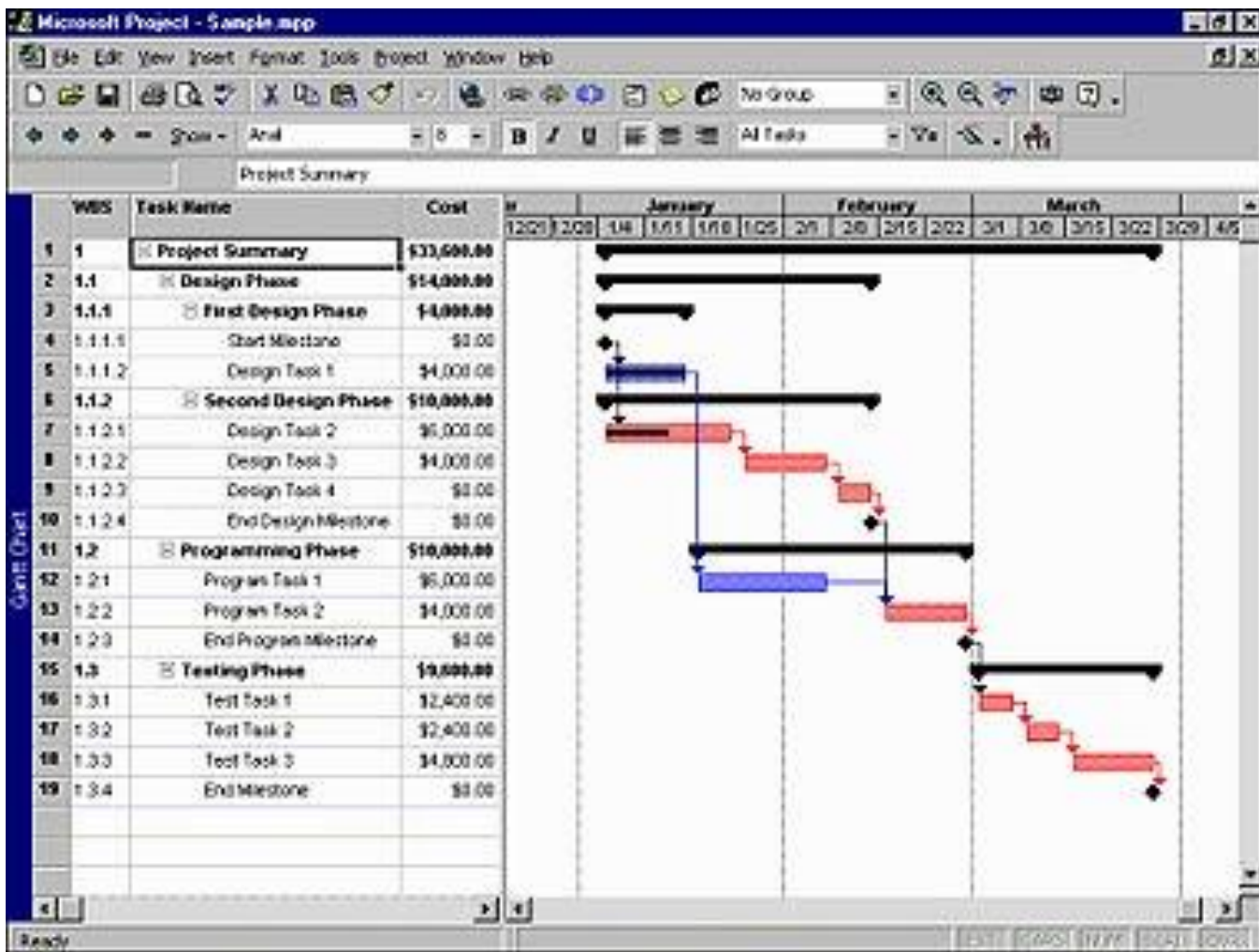
ID	PROJETO	Duração	jul 2005				ago 2005				set 2005				out 2005				nov 2005				dez 2005							
			3/7	10/7	17/7	24/7	31/7	7/8	14/8	21/8	28/8	4/9	11/9	18/9	25/9	2/10	9/10	16/10	23/10	30/10	6/11	13/11	20/11	27/11	4/12	11/12	18/12	25/12		
1	Padronizar modelos e formas de consulta dos dados no sistema.	116d	[Barra preta contínua]																											
2	Formar equipe técnica de trabalho (IPEG + Parceiros chaves).	10d	[Barra azul]																											
3	Equipe técnica formada.	0d	[Linha de dependência]																											
4	Realizar estudo sobre necessidade de informações dos usuários.	15d	[Barra azul]																											
5	Necessidades dos usuários conhecidas.	0d	[Linha de dependência]																											
6	Conceber desenho inicial do sistema (banco de dados / ligação).	5d	[Barra azul]																											
7	Estrutura do sistema.	0d	[Linha de dependência]																											
8	Desenvolver modelo do banco de dados do sistema.	30d	[Barra azul]																											
9	Banco de dados.	0d	[Linha de dependência]																											
10	Desenvolver o sistema.	40d	[Barra azul]																											
11	Linguagem	0d	[Linha de dependência]																											
12	Criação de relatórios específicos junto aos usuários.	20d	[Barra azul]																											
13	Funcionalidades do sistema.	0d	[Linha de dependência]																											
14	Realizar testes no sistema.	5d	[Barra azul]																											
15	Homologação do sistema.	0d	[Linha de dependência]																											
16	Inauguração do sistema de informações.	0d	[Linha 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			
Planejamento didático metodológico	Fase																						
Escolha da metodologia	Produto																						
Promover estudo de metodologia	Ação																						
Cruzar metodologias potencias			Ação																				
Definir a melhor metodologia			Ação																				
Aprovar junto a diretoria.					Ação																		
Formatação da Metodologia						Produto																	
Adaptar a metodologia para o curso						Ação																	
Escrever a metodologia										Ação													
Formatar o documento										Ação													
Aprovar o documento													Ação										

LEGENDA	
	Fase
	Produto
	Ação

GANTT DE CONTROLE – SOFTWARES DE GERENCIAMENTO



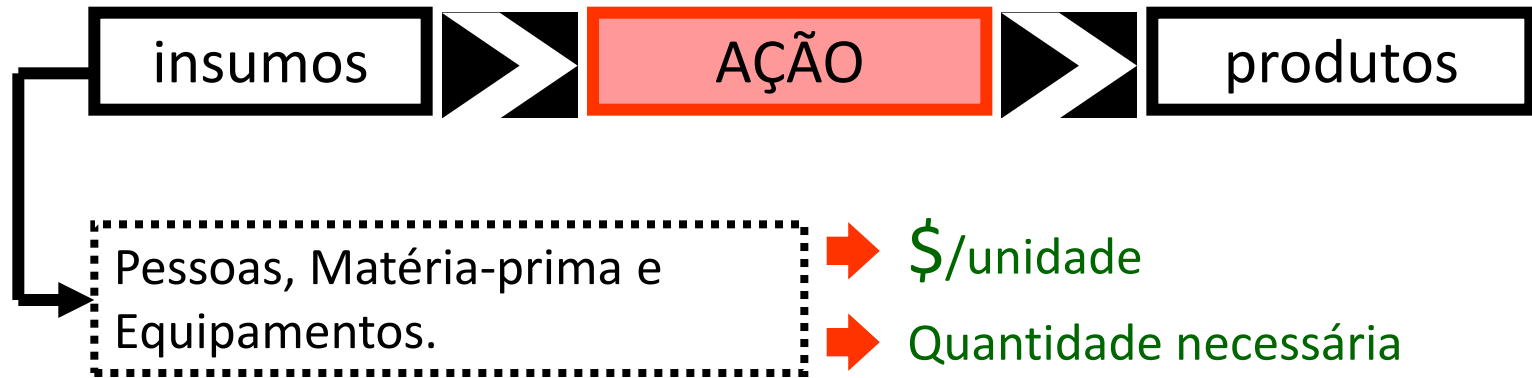
EXERCÍCIO EM GRUPOS

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.

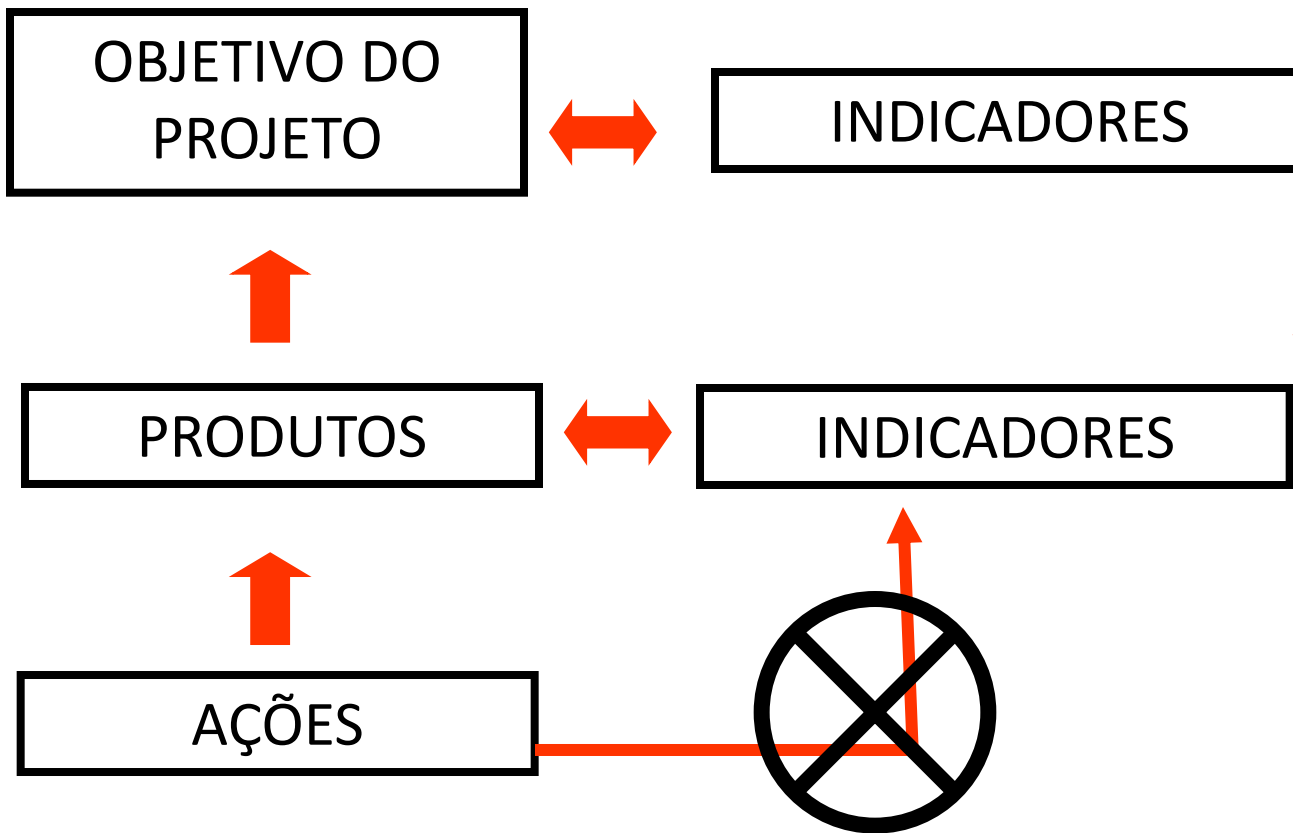
São instrumentos ou medidas que possibilitam mensurar o alcance o objetivo e dos principais produtos do projeto.

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

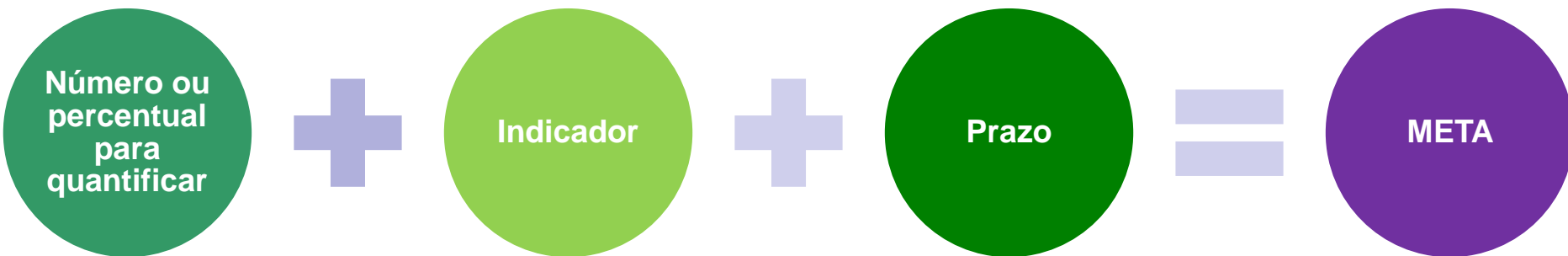
CADEIA DE INDICADORES DA AVALIAÇÃO FINAL DO PFI



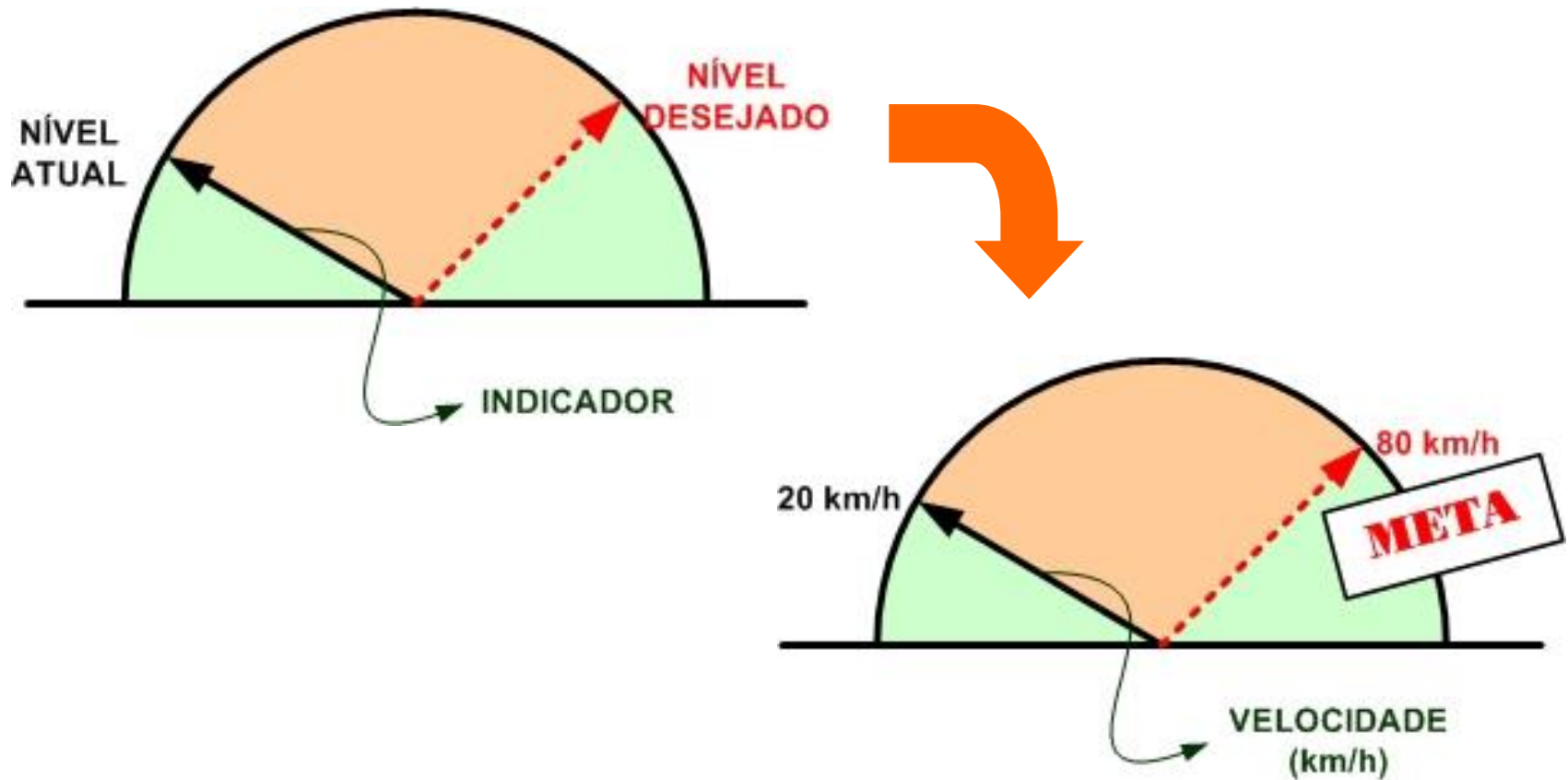
META

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.

Indicadores	Linha de base	Meta	Meios de verificação

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 a dark hillside is on the left. The overall mood is peaceful and serene.

Fim!
Obrigada!

Contato:

Andrea Zimmermann

E-mail: andrea@matres.com.br