

Gerenciamento de Projetos

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão Estratégica





Participantes

- Nome e cargo
- Função e órgão/departamento onde trabalha
- Experiência anterior com projetos
- Expectativas para o curso
- Outras paixões além de projetos e dos estudos...

Curso – Programa ENAP

- Programa Gestão Estratégica
 - Elaboração de Projetos
 - Gerenciamento de Projetos 
 - Gestão da Estratégia com método BSC
 - Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Curso

- Metodologia de Ensino
 - Aulas expositivas com recursos de projeção
 - Discussão em sala
 - Revisão da matéria apresentada
 - Prática em sala

Plano de Aula

- Horário
 - Manhã: de 08h30 às 12h00
 - Tarde: de 14h00 às 17h30
- Intervalos
 - 20 min em cada turno
- Perguntas
 - A qualquer momento

Objetivos

- Discutir os aspectos relacionados a Projetos.
- Discutir problemas e situações encontradas no gerenciamento de projetos, na Administração Pública Federal – APF.
- Capacitar o participante no gerenciamento de um projeto.

Acordo de Convivência

- Respeito ao horário das aulas
- Pontualidade e assiduidade
- Co-administração do tempo
- Não uso do celular
- Compromisso e comprometimento
- Alegria e sinergia
- Respeito às ideias
- Foco e objetividade

Teste Diagnóstico Inicial

- Diagnóstico do grau de conhecimento inicial do participante a respeito do gerenciamento de projetos.
- Ao final do curso será realizado diagnóstico para possibilitar uma avaliação do grau de aprendizagem.

Agenda – Dia 01

- Conceitos Gerais

CONCEITOS GERAIS

Conceitos Gerais

PMBOK 5ª
edição - 2013

- São 10 disciplinas do gerenciamento de projetos



Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- São 47 processos das 10 áreas de conhecimento, distribuídos nos 5 grupos de processos.

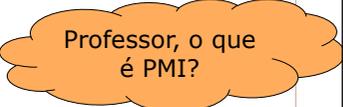
Calma!, estudaremos apenas algumas delas... As demais serão vistas em outros cursos da ENAP.

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Você poderia citar um exemplo de projeto?
 - Engenharia e construção civil
 - Desenvolvimento de programas de computador
 - Marketing e publicidade
 - Redação de um livro
 - Reestruturação de um determinado setor ou departamento da instituição
 - Lançamento de um novo produto ou serviço
 - Plano de capacitação

Conceitos Gerais



Professor, o que é PMI?

- Definição de projeto, segundo o PMI:

"Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo." (PMBOK, 2008)

Conceitos Gerais

- Na administração pública:

"Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido." (MGP-SISP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011)

Conceitos Gerais

- E também:

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

- a. **responsabilidade** de execução definida;
- b. **objetivos** determinados;
- c. **abrangência** (ou escopo) definida;
- d. **prazo** delimitado;
- e. **recursos** específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira." (Manual de Gestão de Projetos - TCU, 2006)

Conceitos Gerais

- Por que precisamos de projetos?
 - O ambiente é mutável, seja ele político, natural, geográfico, mercadológico, econômico, financeiro.
 - Logo, precisamos mudar para nos adaptarmos a ele.

Então, professor,
sempre precisamos de
algo novo?

Conceitos Gerais

- Por que precisamos de projetos na APF?

"(...) apoio do Governo Federal, principalmente aos municípios, quanto à capacitação e assessoria para os instrumentos de gestão e elaboração de projetos; (..)".

(Plano Mais Brasil – PPA 2012-2015)

Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

"O PPA 2012-2015 reflete as políticas públicas e organiza a atuação governamental por meio de Programas Temáticos e de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado, assim definidos:

(...)"

Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

"I - Programa Temático: que expressa e orienta a ação governamental para a entrega de bens e serviços à sociedade; e

II - Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado: que expressa e orienta as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental."

(LEI Nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012, institui o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015.)

Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

Projeto, então, é o mecanismo usado pela administração pública para desenvolver os programas governamentais.

Professor, então Plano é formado por Programas e Programa é formado por Projetos, né?

Conceitos Gerais

- Projeto versus Desenho:
 - **Projeto (*project*)**: qualquer parte do trabalho que é realizado.
 - **Desenho (*design*)**: o ato de trabalhar a forma de algo.
 - Então, o desenho de um projeto representa como esse projeto será executado.

Então um projeto de arquitetura não é um projeto, é um desenho?

Conceitos Gerais

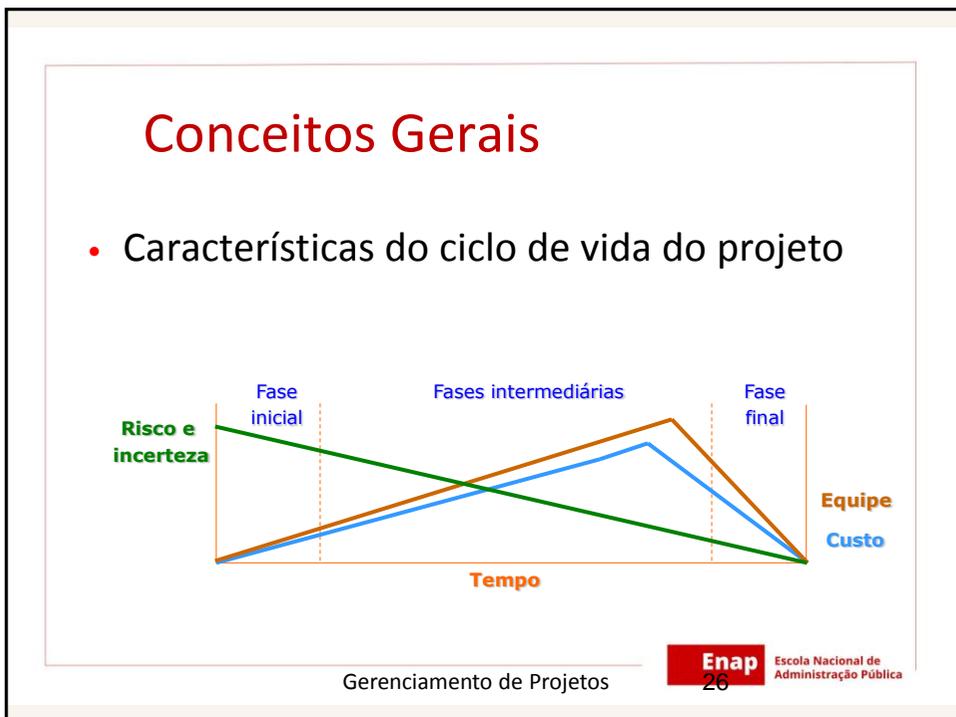
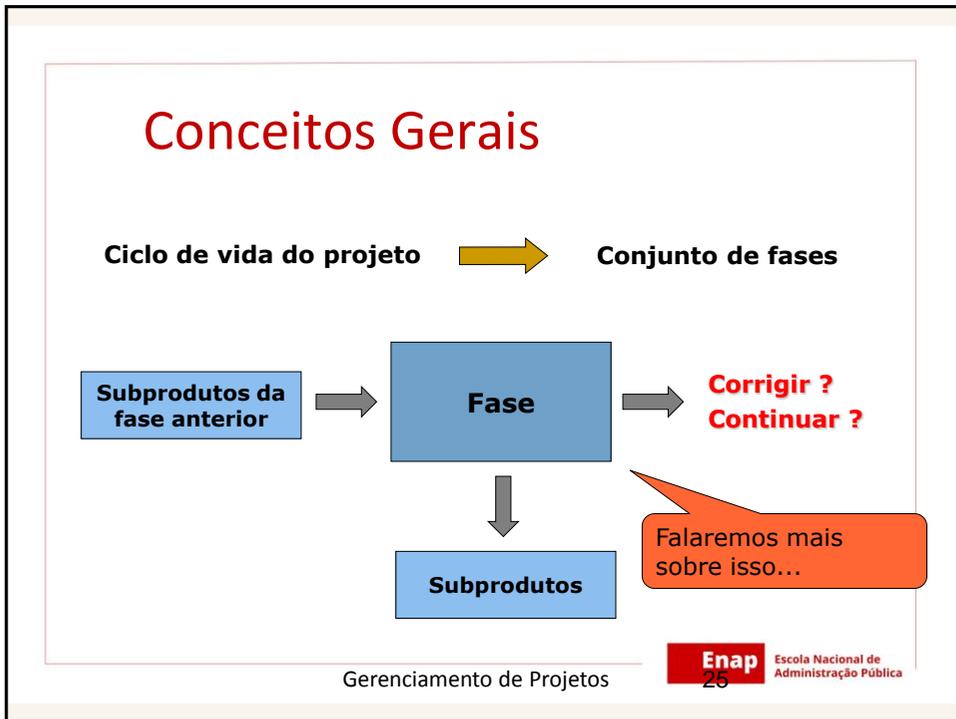
- Projeto versus Operação

Projeto	Operação
Temporário	Permanente
Original	Repetitivo
Multifuncional	Funcional
Resultado incerto	Resultado previsível

Conceitos Gerais

Ciclo de vida do projeto → Conjunto de fases





Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
 - Os projetos são influenciados pela organização.
 - Maturidade
 - Cultura
 - Estrutura organizacional

Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
 - As organizações funcionais são aquelas que apresentam uma clara divisão das gerências funcionais por especialidade
 - Produção
 - Marketing
 - Contabilidade
 - Recursos Humanos
 - Compras
 - ...

Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
 - As organizações baseadas em projetos (ou projetizadas) são aquelas cujas operações consistem principalmente na realização de projetos
 - Organizações cuja finalidade advém da execução de projetos para outras organizações
 - Organizações que adotaram o gerenciamento baseado em ou por projetos

Conceitos Gerais

Como minha
instituição
funciona?

Características do projeto	Estrutura da Organização	Funcional	Matricial			Projetizada
			Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos	
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral	
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	

Conceitos Gerais

- **Níveis Gerenciais**
 - **Gerência Estratégica:** formular, implementar e avaliar a linha de ações.
 - **Gerência Administrativa:** fazer funcionar a estrutura organizacional para que as ações definidas pela gerência estratégica obtenham os resultados esperados.
 - **Gerência Operacional:** programar as operações da organização.

Conceitos Gerais

- **Interessados (*stakeholders*)**
 - **Pessoas** ou **organizações** que atuam ativamente no projeto, envolvidas de forma direta ou indireta, cujos interesses podem influenciar sua execução de maneira positiva ou negativamente.
 - Exemplos: patrocinadores, clientes, gerente do projeto, equipe, fornecedores, sociedade.

Conceitos Gerais



- Patrocinador do projeto
 - Possui autoridade e capacidade de influenciar nos destinos do projeto
 - Aprova iniciação, mudanças e entregas do projeto
 - Faz arbitragem de conflitos não dirimidos pelo gerente do projeto

Conceitos Gerais



- Gerente do Projeto
 - Conduz o projeto para que atinja seu objetivo
 - Coordena as atividades da equipe
 - Assegura que os recursos necessários estejam disponíveis no momento certo



Qual a imagem que melhor se enquadra como gerente de projeto?

Conceitos Gerais

- Gerente do Projeto

Sei não, hein, professor! Será que não é assim?



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Tradução: Diego Ciconi (<http://diegociconi.com>)

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Qual o perfil do gerente de projetos?
 - Liderança e integração da equipe
 - Definição de objetivos e metas
 - Negociação e de gerenciamento de conflitos
 - Percepção de mudanças no ambiente
 - Conhecimento da cultura da organização
 - Ouvir e entender o outro

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

Acho que sim!

- O gerente de projetos precisa dominar a área de conhecimento do produto?

Acho que não!

- E a tecnologia empregada?

Acho que não sei! O que você acha, professor?

Gerenciamento de Projetos

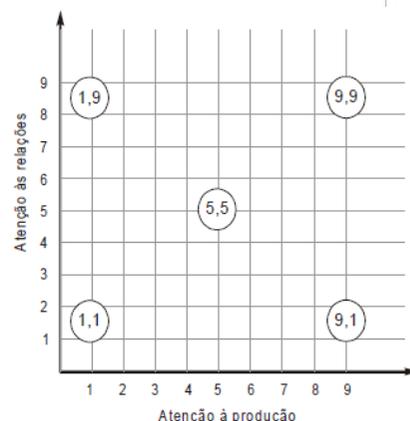
37

Escola Nacional de Administração Pública

Conceitos gerais

Como poderia definir meu chefe?

- Estilos de Gerência
 - Modelo de Blake e Mouton
 - 1.1 – empobrecida
 - 1.9 – "country club"
 - 9.1 – autoridade e obediência
 - 9.9 – de equipe
 - 5.5 – organização e pessoas



Gerenciamento de Projetos

38

Escola Nacional de Administração Pública

Conceitos Gerais

- Equipe de projetos
 - Grupo com finalidade determinada, time
 - Os objetivos de cada um voltados para o objetivo do projeto
 - Os membros participam do planejamento e das decisões
 - Necessidades e problemas individuais compartilhados
 - Busca da equipe autogerenciada



Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Qual o grau de maturidade da sua equipe de projetos?
- Qual o grau de maturidade do seu grupo funcional?

Ih, professor!!!

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Motivação da equipe
 - Conhecer o objetivo de seu trabalho
 - Conhecer suas competências
 - Conhecer sua posição na equipe
 - Ter seu trabalho valorizado
 - Ter suas ideias respeitadas
 - Ter claro entendimento das decisões tomadas



Conceitos Gerais

- Administração de Conflitos
 - Comportamento de uma parte que impede ou dificulta a realização dos objetivos de outra.
 - Fontes: diferenças culturais, ambição, preguiça, objetivos adversos
 - Tipos:
 - Intrapessoal – no mesmo indivíduo
 - Interpessoal – entre indivíduos
 - Intergrupar – entre grupos de indivíduos

Conceitos Gerais

- Por que (alguns) projetos fracassam?
 - Metas e objetivos mal estabelecidos
 - Metas e objetivos não compreendidos pela equipe técnica
 - Metas inatingíveis
 - Equipe sem o conhecimento necessário
 - Eventos inesperados
 - ... o que mais?

Conceitos Gerais

- Que fatores vocês poderiam apontar para dizer por que (alguns) projetos fracassam na administração pública?

Conceitos Gerais

- Critérios de Sucesso

"O projeto bem sucedido é aquele que:

- É entregue no prazo e dentro do orçamento previsto;
- Apresenta a qualidade esperada;
- Ao final, encontra a satisfação do cliente, da organização executora e da equipe envolvida" (Martins, 2002)

Conceitos Gerais

- Gerenciamento de projetos:

- "A formalização da disciplina se propõe a minimizar as surpresas na execução dos trabalhos, antecipando situações desfavoráveis, desenvolver diferenciais competitivos, agilizar as decisões e documentar e facilitar as estimativas para projetos futuros." (VARGAS, 2003)

Conceitos Gerais

- Por que precisamos do gerenciamento de projetos?

Porque, no mundo real, não temos recursos ilimitados para fazer o que precisa ser feito, na qualidade esperada.

Conceitos Gerais

- Em que consiste gerenciar um projeto?
 - Identificar os requisitos
 - Identificar e contemporizar as expectativas e interesses dos diversos interessados
 - Balancear as restrições de escopo, custo, tempo, qualidade e outras.

Conceitos Gerais

- Em resumo, gerenciamento de projetos são:

• Conhecimentos
• Habilidades
• Ferramentas e Técnicas



aplicados para
atingir...

Requisitos do
Projeto

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Benefícios do Gerenciamento de Projetos
 - Evitar surpresas, antecipando situações desfavoráveis
 - Agilizar decisões
 - Aumentar o controle gerencial
 - Facilitar as revisões
 - Otimizar a alocação de recursos
 - Documentar e realizar estimativas futuras

Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

- Ambiente de Projeto

Ambiente Funcional

Proposta

Produção

Ambiente de Projeto

Projeto

Gerenciamento de Projetos

Enap
51

Escola Nacional de
Administração Pública

Conceitos Gerais

- Ambiente de Projeto pode ser um cenário complexo
 - Competitividade
 - Terceirização
 - Agências reguladoras
 - Concorrência
 - Padrões
 - Preservação ambiental
 - Globalização
 - Parcerias
 - Cidadania
 - Função social...

Gerenciamento de Projetos

Enap
52

Escola Nacional de
Administração Pública

Conceitos Gerais

- Institutos e associações dedicadas ao gerenciamento de projetos:
 - Association for Project Management (APM)
 - International Organization for Standardization (ISO)
 - Office of Government Commerce (OGC)
 - Computing Technology Industry Association (CompTIA)

Conceitos Gerais

- Institutos e associações dedicadas ao gerenciamento de projetos:
 - **PMI – Project Management Institute**
 - Bastante popularizado no Brasil
 - Project Management Professional (PMP)
 - Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

A base teórica do nosso curso é a 4ª Edição desse guia.

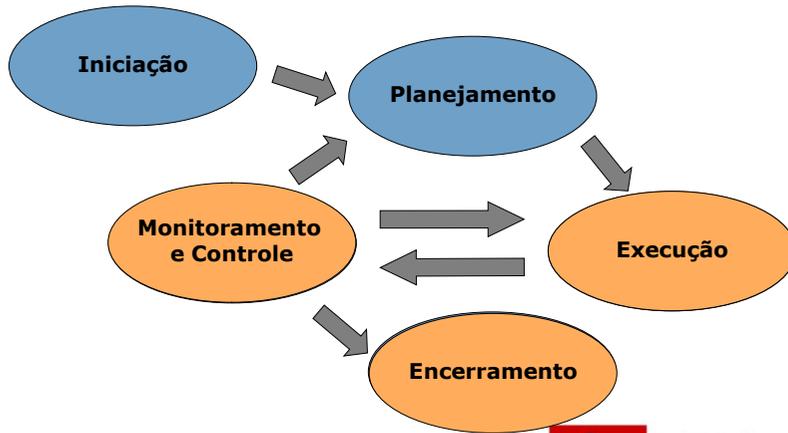
Conceitos Gerais

- O que é Processo?
 - É o conjunto de ações e atividades inter-relacionadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados e serviços.

Conceitos Gerais

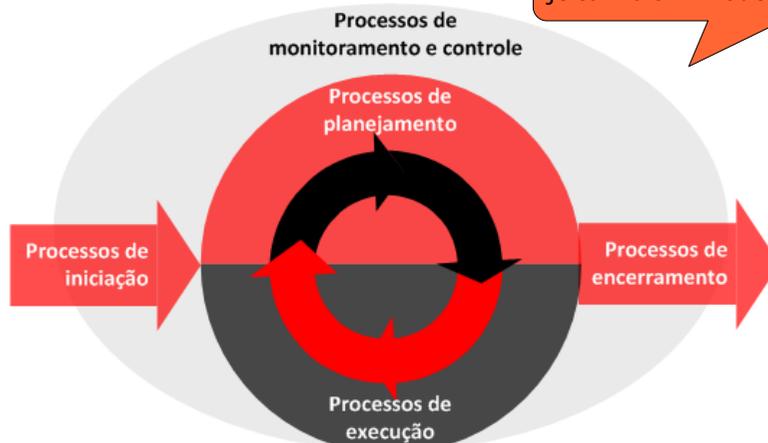
- Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos
 - Iniciação
 - Planejamento
 - Execução
 - Monitoramento e Controle
 - Encerramento

Conceitos Gerais



Gerenciamento de Projetos

Conceitos Gerais

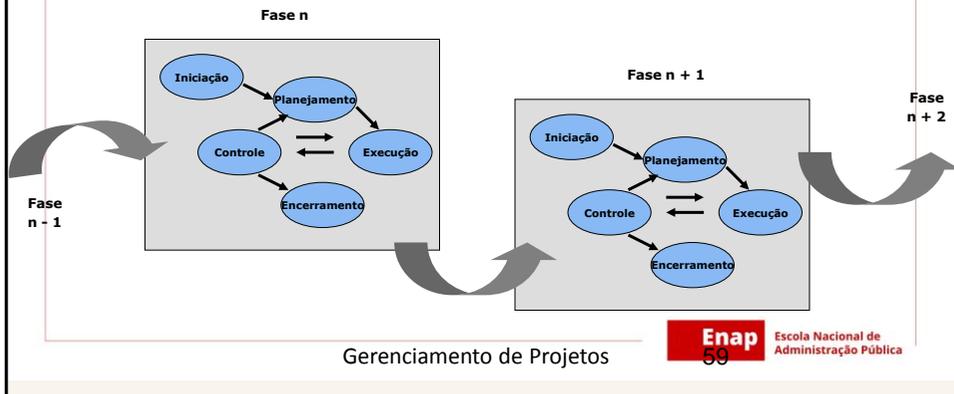


Apresentando de um jeito mais... moderno.

Gerenciamento de Projetos

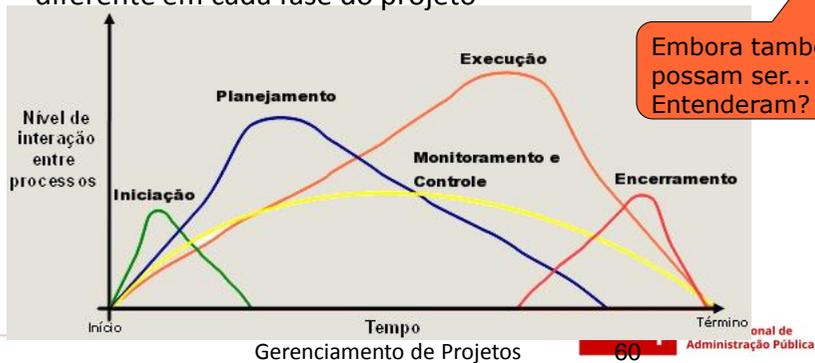
Conceitos Gerais

- Interação entre fases dos grupos de processos



Conceitos Gerais

- Os processos não são eventos distintos
- São atividades que se sobrepõem, com intensidade diferente em cada fase do projeto



Conceitos Gerais

- **Para selecionar os processos mais adequados devemos considerar:**
 - Complexidade e tamanho do projeto
 - Riscos envolvidos
 - Prazo definido
 - Conhecimento e experiência da equipe
 - Recursos disponíveis
 - Informações históricas
 - Maturidade da organização
 - Estruturas da organização
 - Área de aplicação

Conceitos Gerais

- São 9 disciplinas do gerenciamento de projetos



Conceitos Gerais

- São 42 processos das 9 áreas de conhecimento, distribuídos nos 5 grupos de processos.

Calma!, estudaremos apenas algumas delas... As demais serão vistas em outros cursos da ENAP.

Avaliação do Dia

- O que acharam?

Agenda – Dia 02

- Execução
- Monitoramento e Controle

Gerenciamento de Projetos



Processos de

EXECUÇÃO

Gerenciamento de Projetos



Processos de Execução

Disciplina	Processos
Integração	Orientar e gerenciar a execução do projeto
Qualidade	Garantir a qualidade
Recursos Humanos	Compor a equipe de projeto
	Desenvolver a equipe de projeto
	Gerenciar a equipe de projeto
Comunicação	Distribuir a informação
	Gerenciar as expectativas dos interessados
Aquisições	Realizar as contratações

Orientar e gerenciar a execução do projeto

- É o processo da disciplina de Integração em que é realizado o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto visando o atingimento de seus objetivos.

Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Pedidos de mudança aprovados
 - Fatores ambientais da instituição
 - Ativos dos processos organizacionais (instruções de trabalho, critérios de avaliação e de desempenho, dados históricos)

Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Técnicas e ferramentas:
 - Opinião de especialistas
 - Sistema de informações de gerenciamento de projetos

Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Saídas:
 - Entregáveis
 - Informações do trabalho executado
 - Pedidos de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Documentos de projetos atualizados

Garantir a qualidade

- É o processo da disciplina de Qualidade em que são auditadas as medições de qualidade do trabalho realizado.

Garantir a qualidade

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Métricas de qualidade
 - Informações de performance do trabalho realizado
 - Medições do controle de qualidade

Garantir a qualidade

- Técnicas e ferramentas:
 - Auditorias da qualidade
 - Análise dos processos
- Saídas:
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Documentos de projetos atualizados

Compor a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se confirma a disponibilidade dos recursos humanos para composição da equipe de projeto.

Compor a equipe de projeto

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Fatores ambientais da instituição
- Técnicas e ferramentas:
 - Pré-designação
 - Negociação
 - Contratação
 - Equipes virtuais

Compor a equipe de projeto

- Saídas:
 - Designação do pessoal
 - Calendário de recursos
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

Desenvolver a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se proporciona a melhoria da competências e interação da equipe de projeto.

Desenvolver a equipe de projeto

- Entradas:
 - Designações do pessoal
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Calendário de recursos

Desenvolver a equipe de projeto

- Técnicas e ferramentas:
 - Habilidades interpessoais
 - Treinamento
 - Atividades de construção da equipe
 - Definição de regras básicas
 - Agrupamento
 - Reconhecimento e recompensas

Desenvolver a equipe de projeto

- Saídas:
 - Avaliação de desempenho
 - Atualização dos fatores ambientais da instituição

Gerenciar a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se acompanha o desempenho da equipe de projeto.

Gerenciar a equipe de projeto

- Entradas:
 - Designações do pessoal
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Avaliações de desempenho da equipe
 - Relatórios de desempenho
 - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciar a equipe de projeto

- Técnicas e ferramentas:
 - Observações e conversas
 - Avaliações de desempenho do projeto
 - Gerenciamento de conflitos
 - Registro das questões
 - Habilidades interpessoais

Gerenciar a equipe de projeto

- Saídas:
 - Atualização dos fatores ambientais da instituição
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

Distribuir a informação

- É o processo da disciplina de Comunicações em que se coloca a informação necessária à disposição dos interessados no projeto.

Distribuir a informação

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Relatórios de desempenho
 - Ativos dos processos organizacionais
- Técnicas e ferramentas:
 - Métodos de comunicação
 - Ferramentas de distribuição da comunicação

Distribuir a informação

- Saídas:
 - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciar as expectativas dos interessados

- É o processo da disciplina de Comunicações em que se interage com os interessados no projeto afim de atender às suas necessidades.

Gerenciar as expectativas dos interessados

- Entradas:
 - Registro das partes interessadas
 - Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Registro das questões dos interessados
 - Registros das mudanças
 - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciar as expectativas dos interessados

- Técnicas e ferramentas:
 - Métodos de comunicação
 - Habilidades interpessoais
 - Habilidades de gerenciamento
- Saídas:
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Realizar as contratações

- É o processo da disciplina de Aquisições em que se seleciona fornecedores e executa-se os contratos necessários ao projeto.

Realizar as contratações

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Critérios de seleção
 - Lista de fornecedores habilitados
 - Propostas dos licitantes
 - Documentos do projeto
 - Acordos
 - Ativos dos processos organizacionais

Realizar as contratações

- Técnicas e ferramentas:
 - Reuniões com os licitantes
 - Técnicas de avaliação de propostas
 - Estimativas independentes
 - Opinião especializada
 - Publicidade
 - Pesquisas
 - Negociações

Realizar as contratações

- Saídas:
 - Fornecedores selecionados
 - Adjudicação de contratos
 - Calendários de recursos
 - Solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Prática



- Discussão a respeito da execução de projetos
 - Liderança e mobilização de equipes
 - Aquisições no setor público
 - Qualidade das entregas
 - Papel da comunicação na gestão
- Orientações do professor...

Processos de

MONITORAMENTO E CONTROLE

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Processos de Monitoramento e Controle

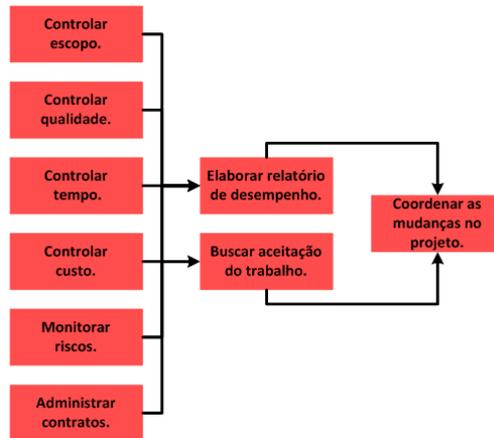
Disciplina	Processos
Integração	Monitorar e controlar o trabalho do projeto
	Controlar as mudanças
Escopo	Verificar o escopo
	Controlar o escopo
Tempo	Controlar o cronograma
Custos	Controlar os custos
Qualidade	Controle da qualidade
Comunicação	Relatório de performance
Riscos	Monitorar e controlar os riscos
Aquisições	Administrar as aquisições

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Processos de Monitoramento e Controle



Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- É o processo da disciplina de Integração em que se efetua o acompanhamento dos trabalhos do projeto.
- É executado durante todo o ciclo de projeto, do início ao fim.

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Relatórios de desempenho
 - Fatores ambientais da instituição
 - Ativos dos processos organizacionais
- Ferramentas e Técnicas
 - Opinião de especialistas

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Saídas:
 - Solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar as mudanças

- É o processo da disciplina de Integração em que verifica e aprova todas as solicitações de mudanças nas entregas, nos ativos dos processos organizacionais e no plano de gerenciamento do projeto.

Controlar as mudanças

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Informações de desempenho
 - Solicitações de mudanças
 - Fatores ambientais da instituição
 - Ativos dos processos organizacionais

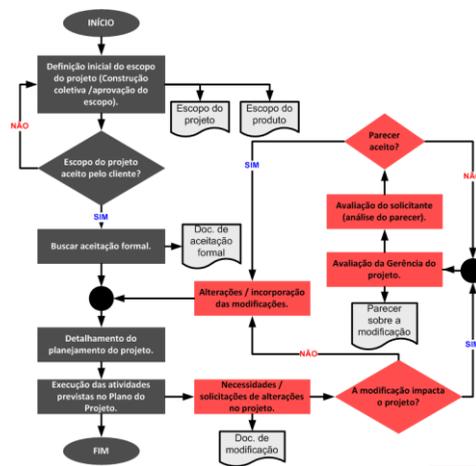
Controlar as mudanças

- Ferramentas e Técnicas
 - Opinião de especialistas
 - Reuniões de controle
- Saídas:
 - Atualizações dos andamentos das solicitações de mudanças
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

Enap Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar as mudanças



Gerenciamento de Projetos

Enap Escola Nacional de
Administração Pública

Verificar o escopo

- É o processo da disciplina de Escopo em que aceita formalmente as entregas do projeto.

Verificar o escopo

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Documentos dos requisitos
 - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
 - Entregas validadas
- Ferramentas e Técnicas
 - Inspeção

Verificar o escopo

- Saídas:
 - Entregas aceitas
 - Solicitações de mudança
 - Atualizações dos documentos do projeto

Controlar o escopo

- É o processo da disciplina de Escopo em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base do escopo.

Controlar o escopo

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Informações sobre o desempenho do projeto
 - Documentos dos requisitos
 - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
 - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar o escopo

- Ferramentas e Técnicas
 - Análise de variação (divergência relativa à linha de base)
- Saídas:
 - Medição de desempenho
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudança
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar o cronograma

- É o processo da disciplina de Tempo em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base do tempo.

Controlar o cronograma

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Cronograma
 - Informações sobre o desempenho do projeto
 - Ativos dos processos organizacionais

Controlar o cronograma

- Ferramentas e Técnicas:
 - Análise de desempenho
 - Análise de variação
 - *Software* de gerenciamento de projetos
 - Nivelamento de recursos
 - Análise de cenários “E-se”
 - Ajustes de antecipações e esperas
 - Compressão de cronograma

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar o cronograma

- Saídas:
 - Medição de desempenho
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudança
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar os custos

- É o processo da disciplina de Custos em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base dos custos.

Controlar os custos

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Requisitos dos recursos financeiros
 - Informações sobre o desempenho do projeto
 - Ativos dos processos organizacionais

Controlar os custos

- Ferramentas e Técnicas:
 - Análise do valor agregado
 - Previsão
 - Índice de desempenho para término
 - Análise de desempenho
 - Análise de variação
 - *Software* de gerenciamento de projetos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Controlar os custos

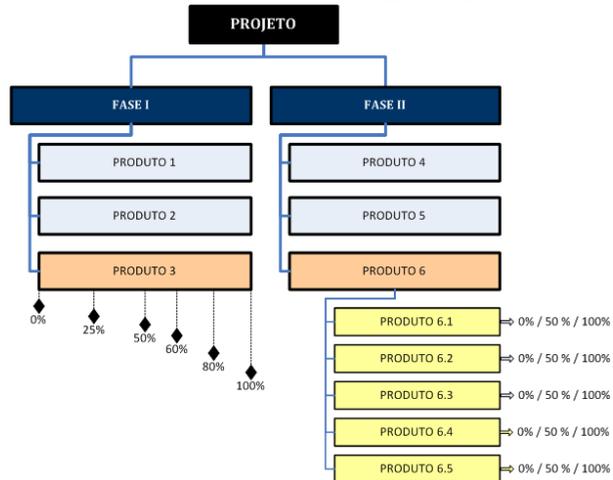
- Saídas:
 - Medição de desempenho
 - Previsões de orçamento
 - Atualizações dos ativos organizacionais
 - Solicitações de mudança
 - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

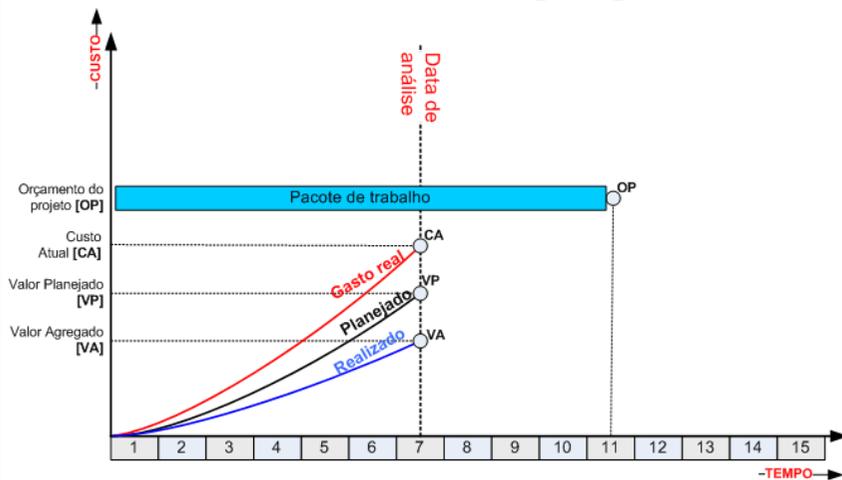
Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos



Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos



Análise do Valor Agregado

- Valor planejado (VP)
 - É o valor planejado referente a data de avaliação, isto é, representa o valor planejado a ser gasto em uma determinada data.
- Custo atual (CA)
 - Custo atual corresponde ao valor em unidades monetárias aplicado em trabalho realizado até um determinado momento.
- Valor agregado (VA)
 - Corresponde ao valor associado ao trabalho (físico) realizado até a data de análise. Expresso pela seguinte relação:

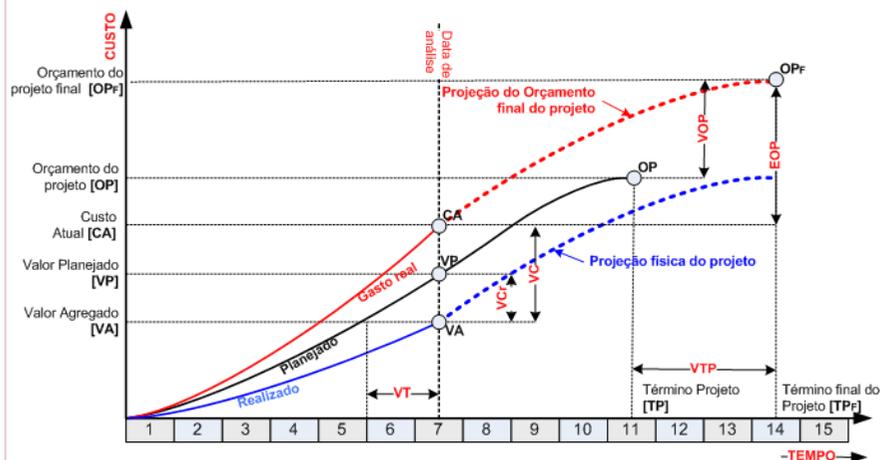
$$VA = \% \text{Trabalho realizado} \times \text{valor orçado}$$

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Análise do Valor Agregado

- Variação de prazos (VCr)
 - Indica a variação do cronograma em relação à sua linha de base.
 $VCr = VA - VP$
 - O que significa se VCr é positivo, zero ou negativo?
- Variação de custos (VC)
 - Indica a variação do custo em relação à sua linha de base.
 $VC = VA - CA$
 - O que significa se VC é positivo, zero ou negativo?

Análise do Valor Agregado

- Índice de desempenho de prazos (IDT)
 - Indica o progresso do projeto comparado ao que foi planejado.
 $IDT = VA / VP$
 - O que significa se IDT é menor, igual ou maior a 1?
- Índice de desempenho de custos (IDC)
 - Indica o valor do trabalho realizado em relação custo real.
 $IDC = VA / CA$
 - O que significa se IDC é menor, igual ou maior a 1?

Análise do Valor Agregado

PONTOS DE CONTROLE	RESPONSÁVEL	CUSTO ORÇADO	PRAZO	DESEMPENHO
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	

LEGENDA

- Ações ou produtos com sérios problemas de execução: for a do orçamento e atrasadas no cronograma.
- Ações ou produtos desenvolvidos com dificuldades atrasadas ou estouradas no orçamento.
- Ações ou produtos desenvolvidos sem problemas: dentro do prazo e custos estabelecidos.

MÓDELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO

SE $\left\{ \begin{array}{l} IDC < 1 \\ \& \\ IDT < 1 \end{array} \right. \rightarrow$ PROBLEMA

SE $\left\{ \begin{array}{l} IDC < 1 \\ IDT < 1 \\ \text{OU} \\ IDC < 1 \\ IDT < 1 \end{array} \right. \rightarrow$ ALERTA

SE $\left\{ \begin{array}{l} IDC \geq 1 \\ \& \\ IDT \geq 1 \end{array} \right. \rightarrow$ OK

Gerenciamento de Projetos

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Análise do Valor Agregado

- Previsão do orçamento final do projeto (OPF)

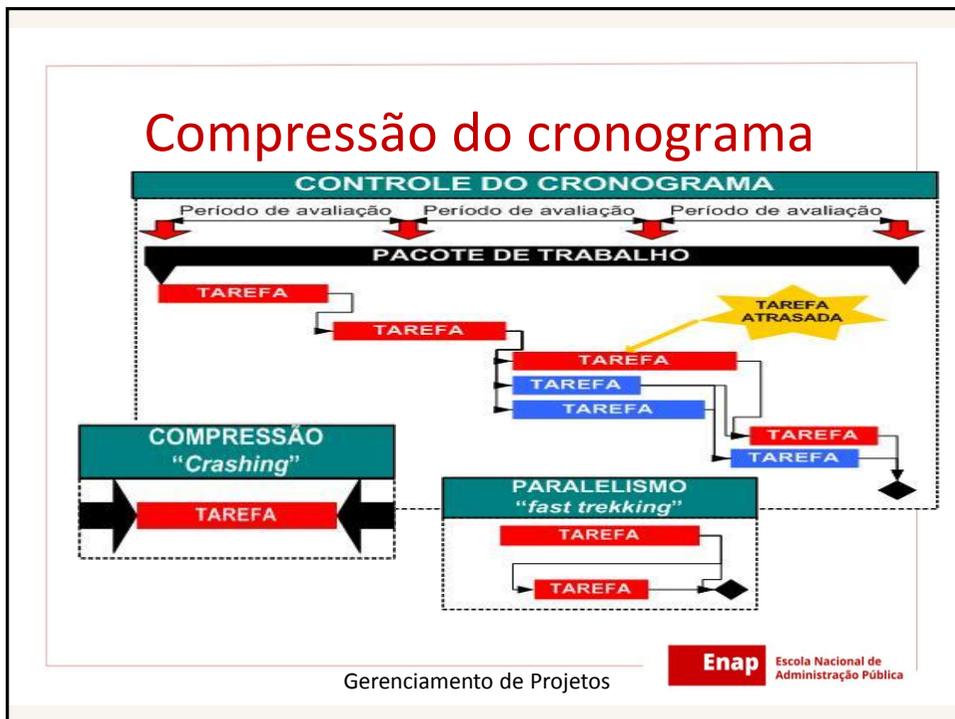
$$OPF = CA + EOP$$
- Previsão do orçamento final do projeto (OPF), fato isolado

$$OPF = CA + OP - VA$$
- Previsão do orçamento final do projeto (OPF), mesma tendência

$$OPF = CA + (OP - VA) / IDC$$

Gerenciamento de Projetos

Enap Escola Nacional de Administração Pública



Prática

- Análise do Valor Agregado
 - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Prática

- Projeto de Urbanização
 - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação do Dia

- O que acharam?

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Agenda – Dia 03

- Monitoramento e Controle
 - Projeto de Urbanização
- Encerramento

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Processos de

MONITORAMENTO E CONTROLE

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Prática

- Projeto de Urbanização
 - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Processos de

ENCERRAMENTO

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Processos de Encerramento

Disciplina	Processos
Integração	Encerrar o projeto ou fase
Aquisições	Encerrar os contratos

Gerenciamento de Projetos

Encerrar os contratos

- É o processo da disciplina de Aquisições em que encerra os contratos realizados nas aquisições do projeto.

Gerenciamento de Projetos

Encerrar os contratos

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Documentação da aquisição
- Ferramentas e Técnicas
 - Auditorias de aquisições
 - Acordos negociados
- Saídas:
 - Aquisições encerradas
 - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Encerrar o projeto ou a fase

- É o processo da disciplina de Integração em finalizar todas as atividades para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Encerrar o projeto ou a fase

- Entradas:
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Entregas aceitas
 - Ativos de processos organizacionais
- Ferramentas e Técnicas
 - Opinião de especialistas
- Saídas:
 - Transição
 - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Prática

- Avaliação do documento de finalização do projeto de gastronomia.
 - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Fechamento do Projeto

- Processo mais negligenciado.
- Desmobilização da equipe.
- Registros finais incompletos.

Fechamento do Projeto

- Características
 - Probabilidade mais alta de conclusão
 - Risco baixo
 - Menos influência dos stakeholders
 - Máxima influência dos gerentes de projeto
 - Custos são menores
 - Menores níveis de tensão nas organizações do tipo Matricial Fraca.

Fechamento do Projeto

- Os projetos terminam porque:
 - São concluídos com êxito
 - São cancelados antes do término
 - Transformam-se em operações continuadas e deixam de existir como projetos

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Fechamento do Projeto

- Antes do fechamento...
 - Documentação que guarda toda a memória do projeto
 - Análise do processo de gerenciamento do projeto e lições aprendidas
 - Avaliação final de riscos e custos, para comparação com as estimativas iniciais
 - Treinamento dos futuros usuários
 - Realocação da equipe para outras atividades
 - Verificar a integridade e exatidão do trabalho
 - **Documentar o aceite oficial !!!**

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Fechamento do Projeto

- Reunião de Encerramento
 - O projeto atingiu seu objetivo?
 - O cliente está satisfeito?
 - Os parâmetros de custo, prazo e qualidade foram mantidos
 - Aconteceram situações de riscos? Como foram resolvidas?
 - Houve problemas com contratos?
 - A equipe superou os problemas?

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Teste Diagnóstico Final

- Diagnóstico do grau de aprendizagem do participante a respeito do gerenciamento de projetos.

Gerenciamento de Projetos

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Fim...

- Obrigado e bons projetos!

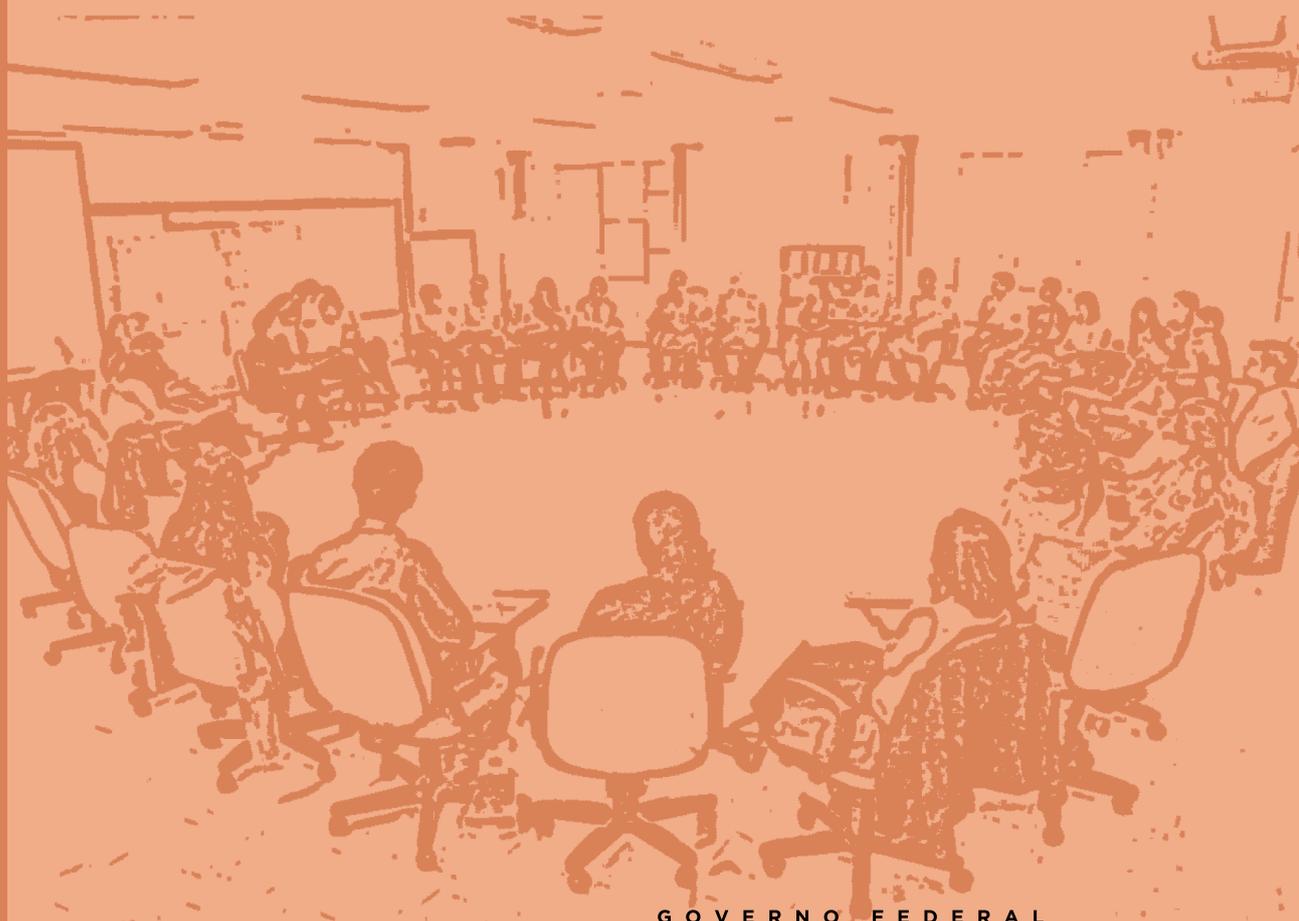
Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA