

Gestão de Programas e Projetos Sociais

Aula 4: Gerenciamento de projetos – nível operacional

Professor Ariel Pares

2013

CURSO DE AMBIENTAÇÃO
ANALISTAS TÉCNICOS DE POLÍTICAS SOCIAIS - 2013

**GESTÃO DE PROJETOS COMO
EXPRESSÃO DOS DESAFIOS DO
ESTADO CONTEMPRÂNEO**

Brasília - Agosto 2013

Ariel Pares



Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão



1 Administração pública brasileira e o desempenho do projeto

Dilemas da modernização do Estado

2 Carteira de projetos – nível estratégico

O ambiente do planejamento e da gestão estratégica

3 Projeto como parte de um programa e avaliação socioeconômica e seleção de projetos – nível tático

O ambiente da programação

4 Gerenciamento de projetos – nível operacional

O ambiente do Ciclo de vida do projeto

Ciclo de vida do projeto

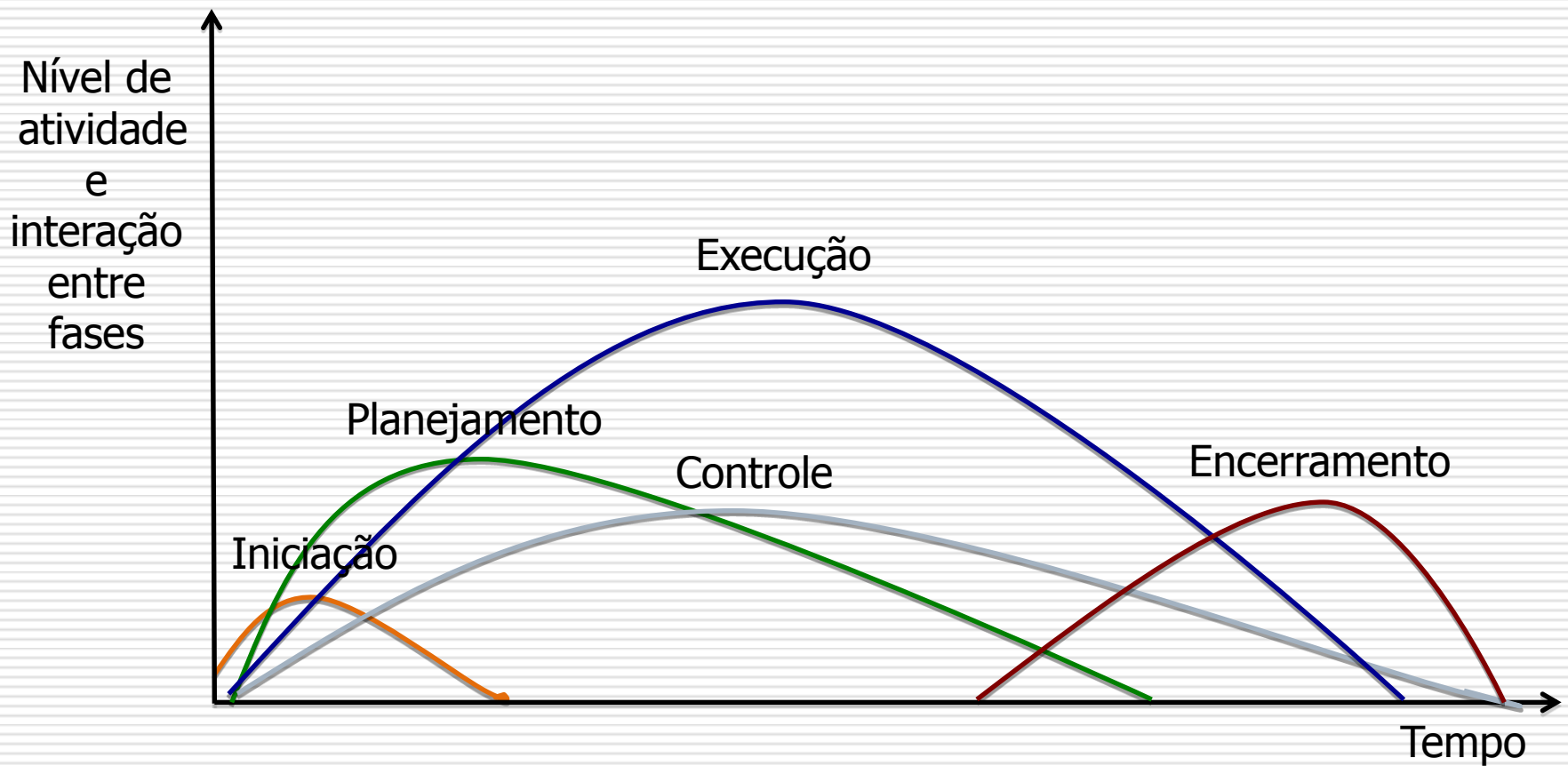
- ❑ As fases de um projeto não são padrão, quanto mais se detalha o projeto em fases mais ele torna-se específico
 - ❑ De modo geral há 5 fases:
 - Conceção
 - Planejamento
 - Execução
 - Monitoramento ou controle
 - Finalização
 - ❑ frequentemente entende-se como fases do projeto aquelas que vão até a conclusão do produto, sem incluir as duas últimas:
 - Operação
 - Avaliação de desempenho da operação
-

Ciclo de vida do projeto: fases do projeto



Gerenciamento de projeto

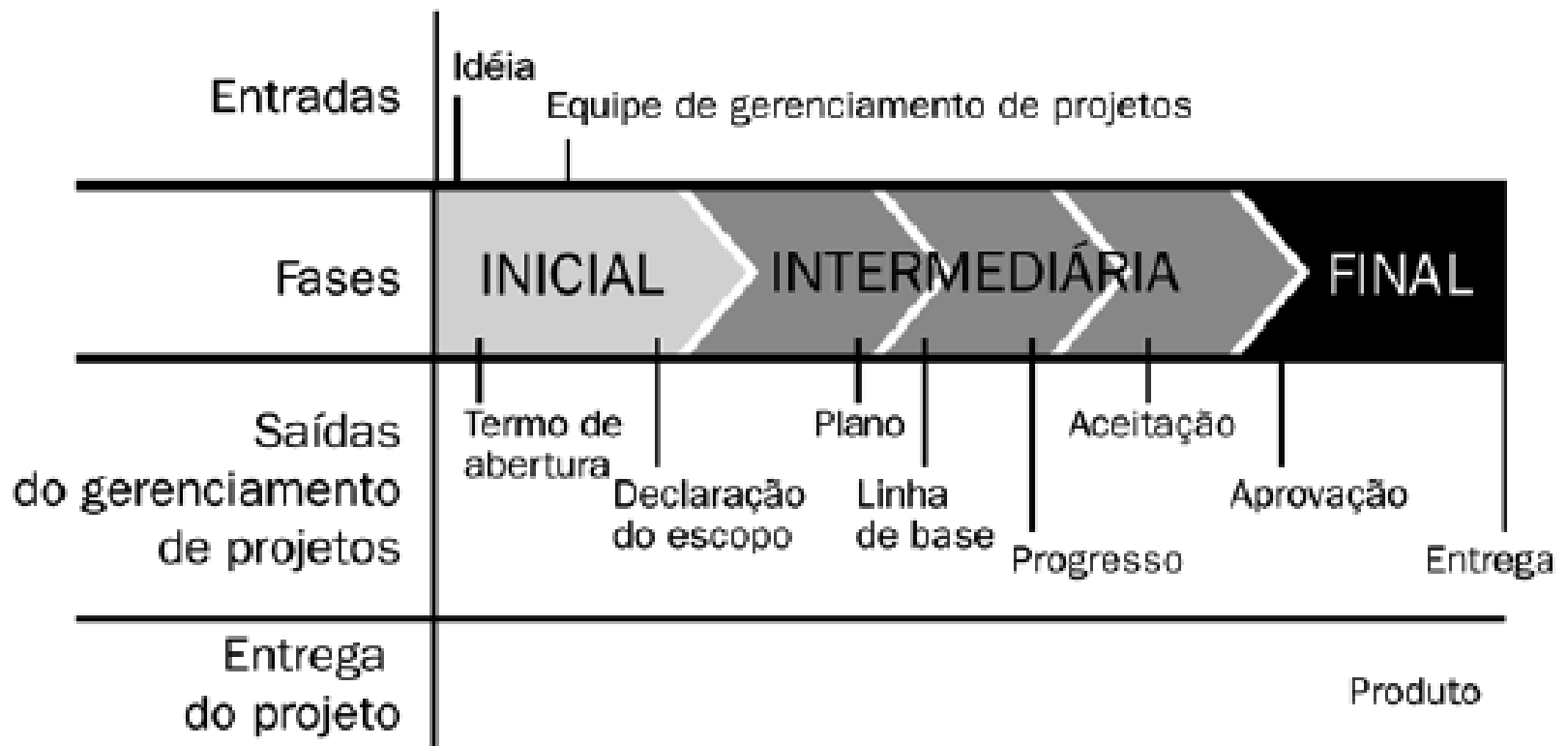
□ Distribuição da atividades



Ciclo de vida do projeto

- ❑ A organização ou o gerente do projeto pode dividir o projeto em fases que ofereçam melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento
 - ❑ Fases também podem ser subdivididas em subfases devido a restrições de tamanho, complexidade, níveis de risco e fluxo de caixa
-

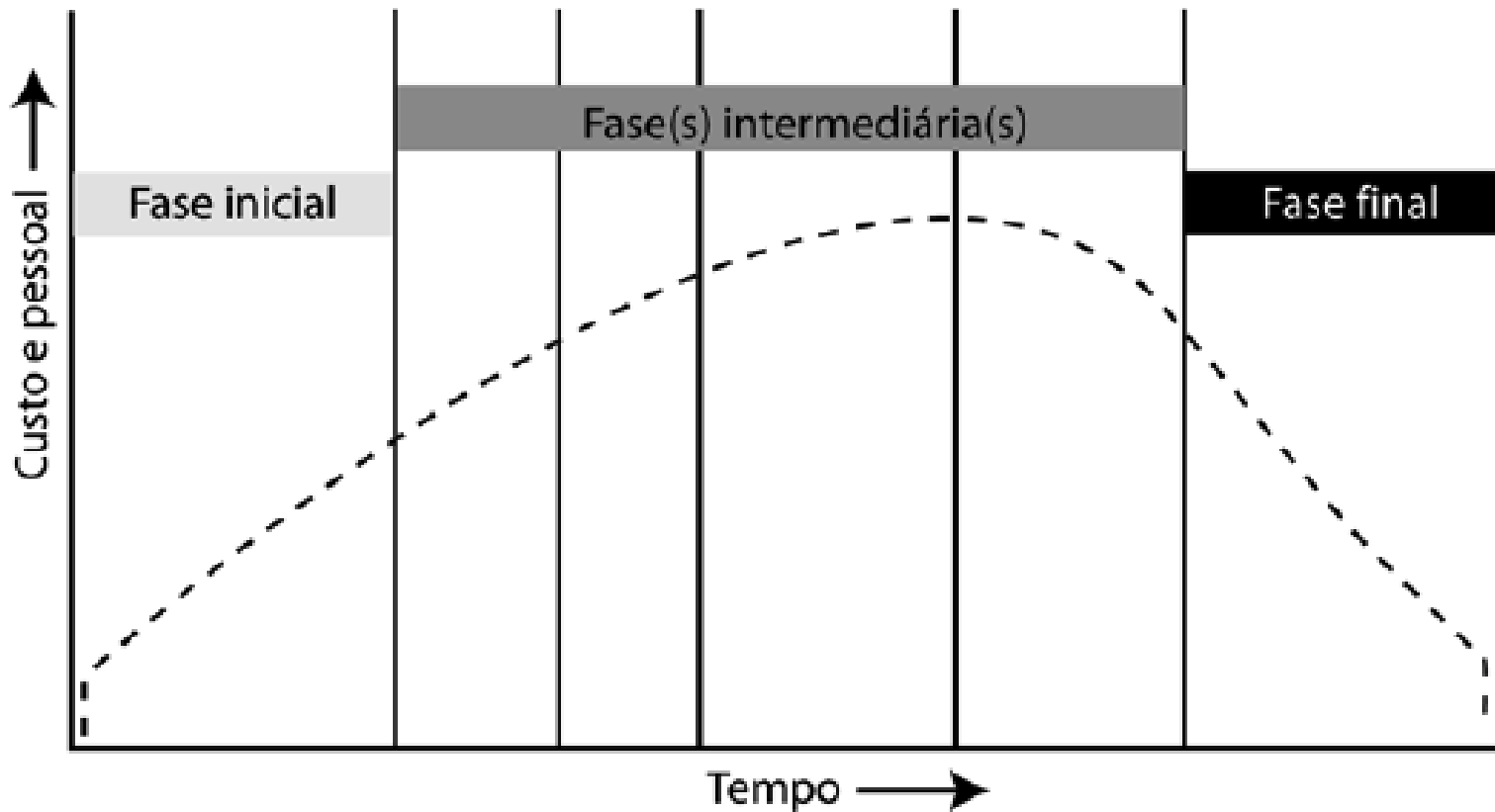
Ciclo de vida do projeto



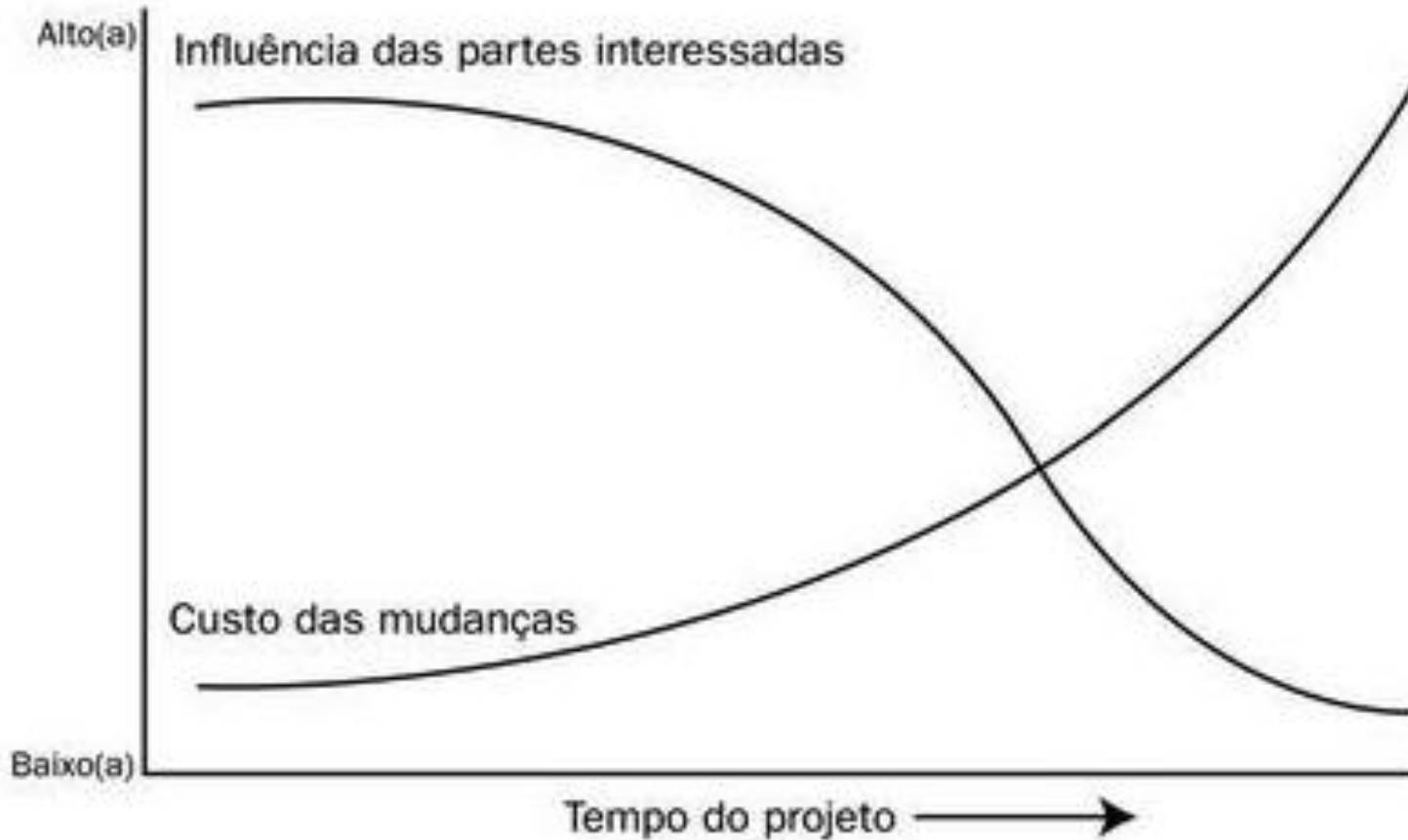
O que caracteriza uma fase e a faz ser diferente da próxima?

- ❑ Critérios para decompor o ciclo de vida do projeto:
 - Em função do trabalho técnico que deve ser realizado em cada fase (por exemplo, em qual fase deve ser realizado o trabalho do arquiteto num projeto de edificação?)
 - Em função das entregas geradas em cada fase e como cada entrega é revisada, verificada e validada
 - Em função de quem está envolvido em cada fase (serviços especializados)
 - Em função do que e como se controla e aprova em cada fase.
-

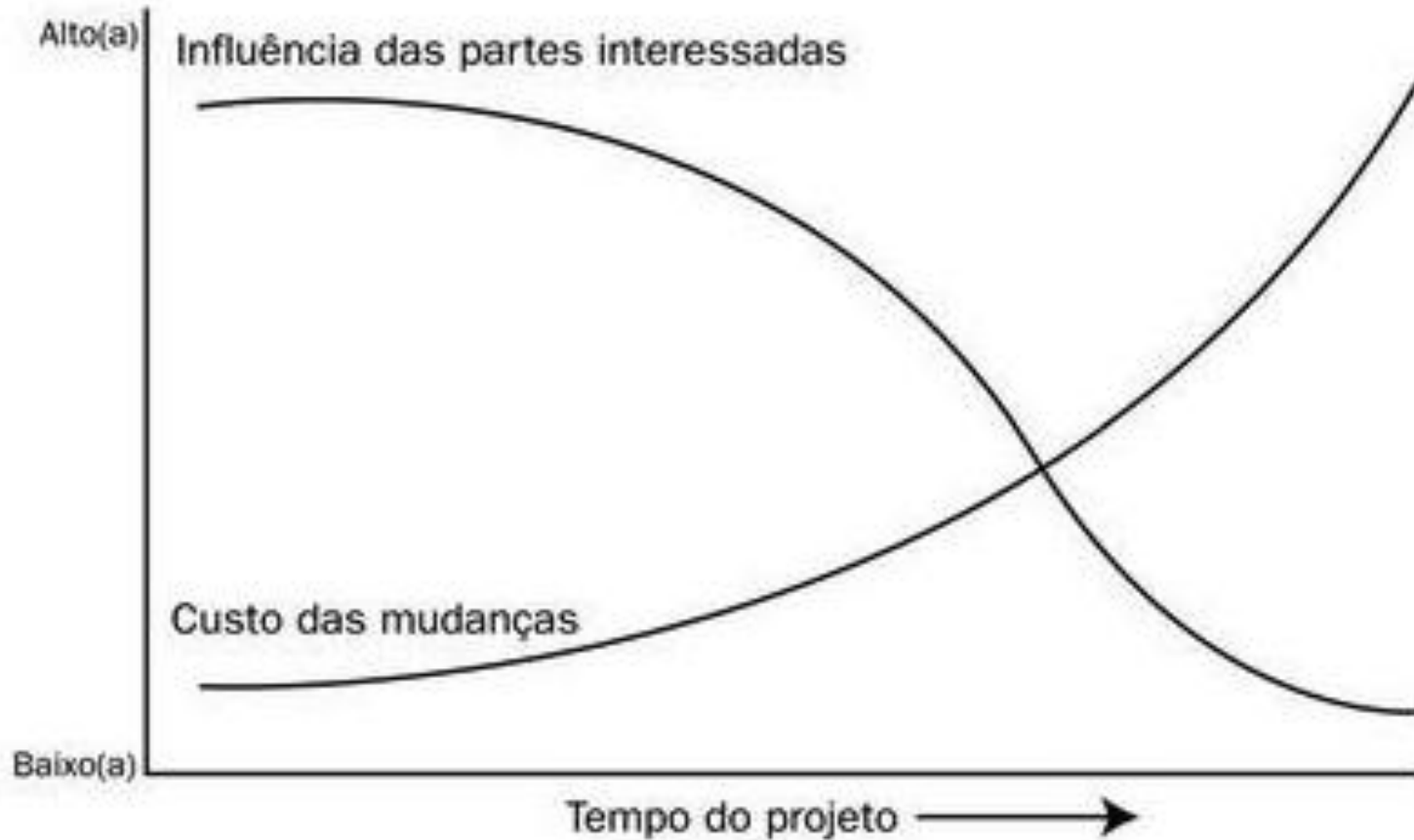
Nível de custos e de pessoal ao longo do ciclo de vida



Influência das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto



Nível de incerteza e o risco de não atingir os objetivos é maior no início do ciclo de projeto



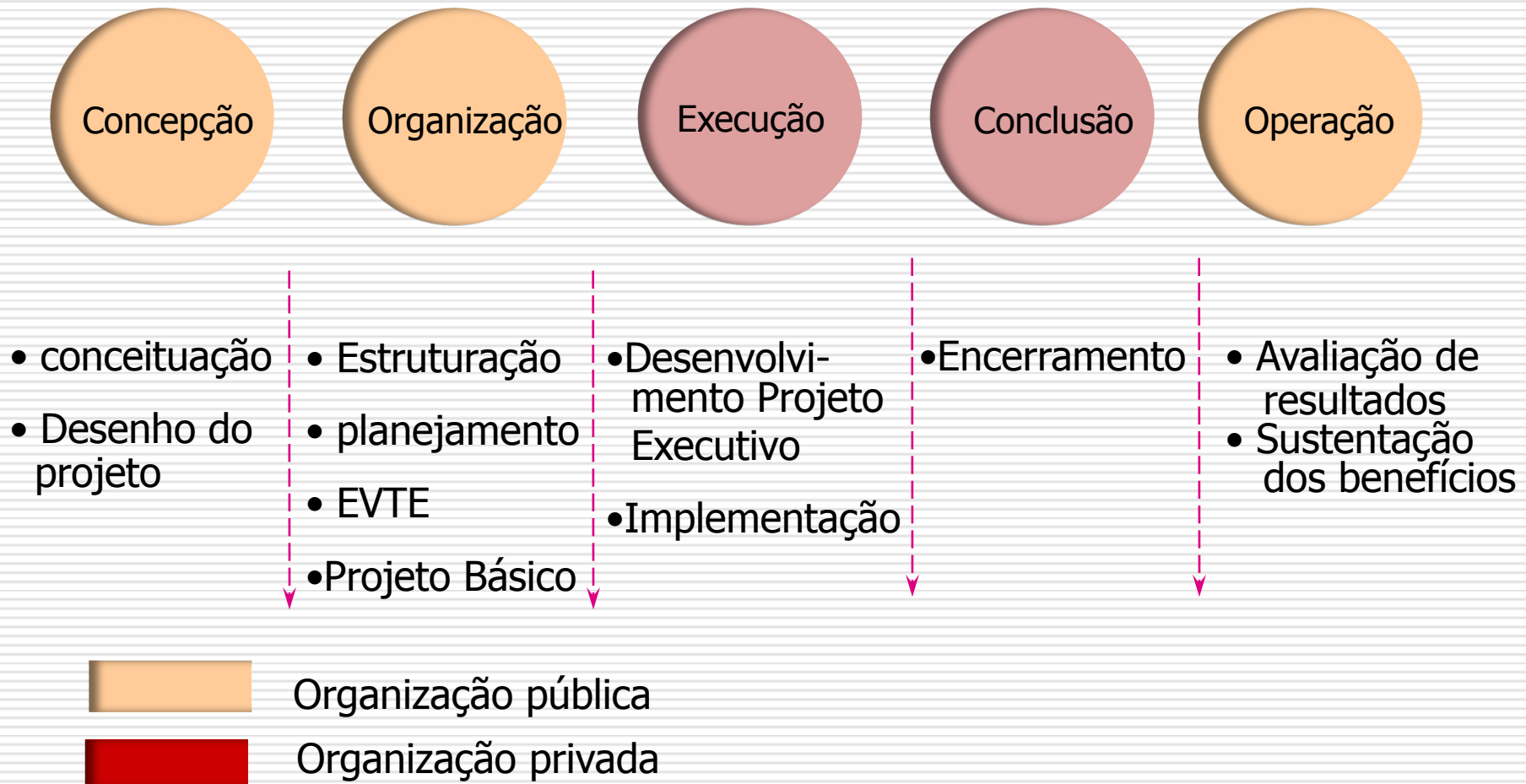
Especificidades de cada fase do ciclo de vida do projeto

Resumo de cautelas a observar no gerenciamento de projetos

- ❑ Os custos são crescentes à medida que as fases avançam
 - ❑ Os riscos são geralmente decrescente à medida que as fases avançam
 - ❑ A influência dos interessados é decrescente à medida que as fases avançam
 - ❑ Os controles aumentam a medida que as fases avançam
-

Ciclo de vida do projeto na perspectivas da organização

Como assegurar resultados ao final do ciclo, com o descasamento de interesses?



Rever nossa compreensão acerca do projeto

Desenvolvimento do projeto

Apresentação
do Projeto 1ª
versão

Análise do
problema e as
oportunidades
do Projeto (EV)

Prospecção de
alternativas de
solução (EV)

Desenvolvimento
o da arquitetura
de solução

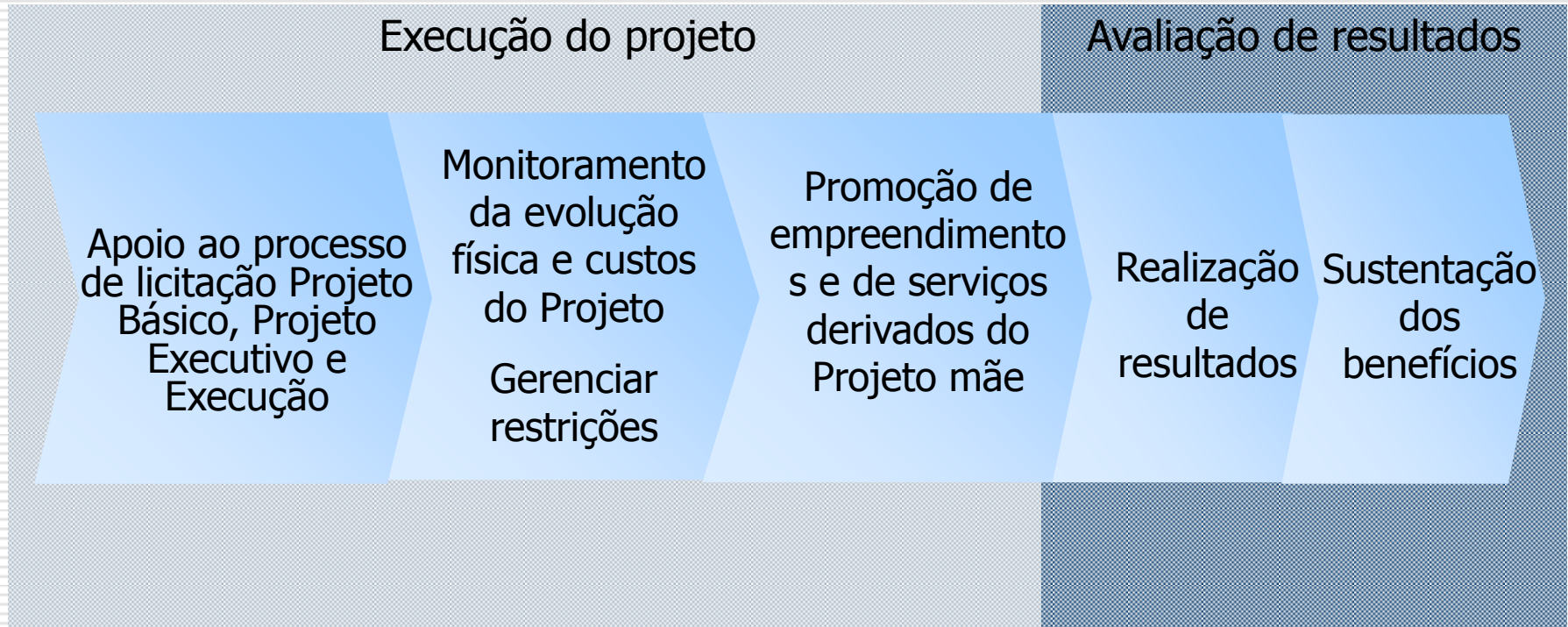
Apresentação
do Projeto
Versão final

Reconheciment
o das
capacidades
institucionais

Definição de
metas e

Formulação de
desafio
conjunto

Rever nossa compreensão acerca do projeto



Culturas e estilos organizacionais

- ❑ Projetos fazem parte de uma organização que é maior que o projeto, do qual este depende para a sua viabilização
 - ❑ Todas possuem a sua própria cultura e estas podem ser descritas
 - Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados
 - Políticas e procedimentos manualizados ou não
 - Visão das relações de autoridade
 - Ética do trabalho
-

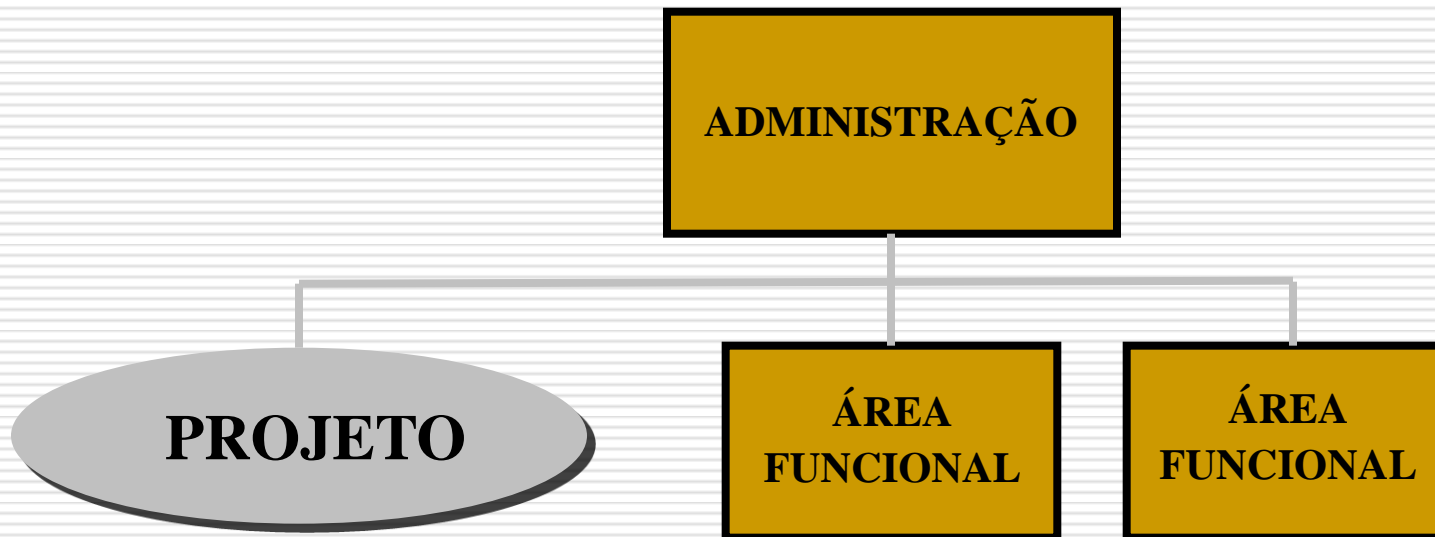
Inserção da equipe responsável na organização

Exige criação de unidades organizacionais e atribuição de responsabilidades flexíveis para gerir o projeto

- ❑ O empreendimento foge a rotina
- ❑ Quando projeto é rotina na organização ele é sempre singular não há um igual a outro
- ❑ Quando o projeto é padrão, a sua localização não é
- ❑ Natureza e missão singular em função das metas e resultados esperados
- ❑ Implica normalmente mais de uma ou mais unidades organizacionais
- ❑ Possui relação fornecedor-usuário beneficiário próprio
- ❑ Atividade finita e recursos limitados

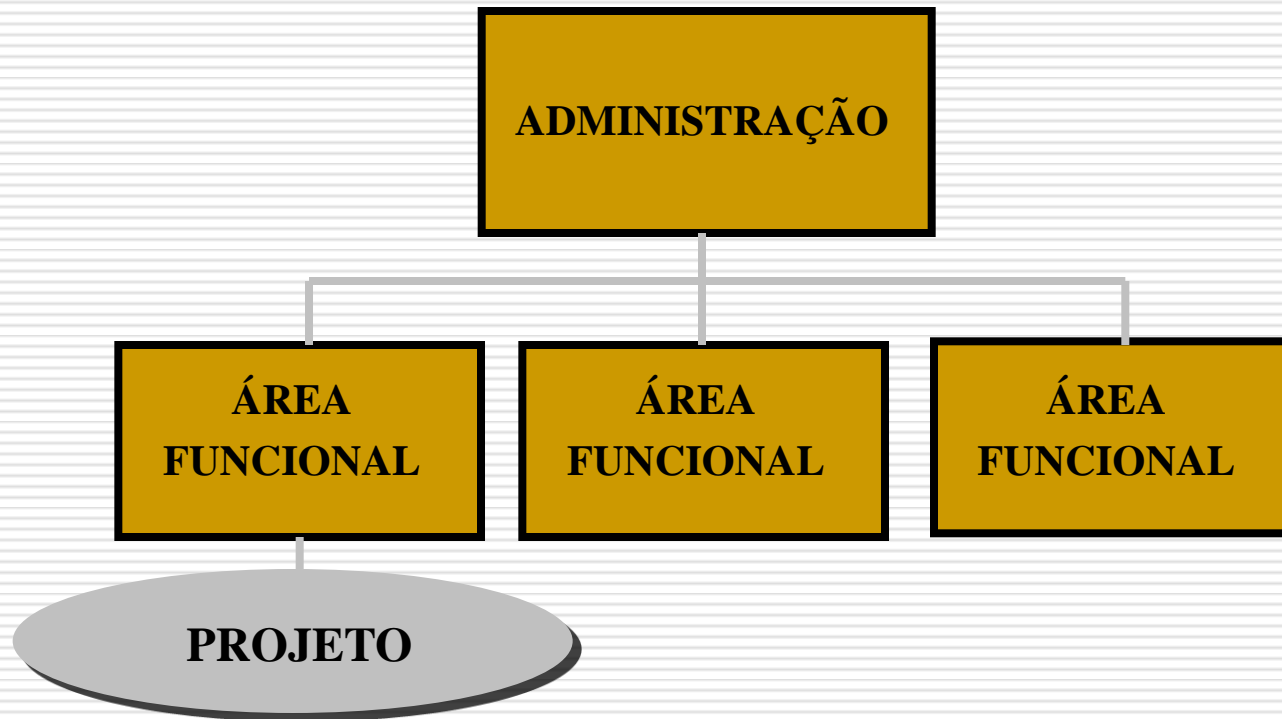
Inserção da equipe responsável na organização

Projeto autônomo: missão extremamente importante. Dedicção integral da equipe. Grande porte. Autonomia e autoridade



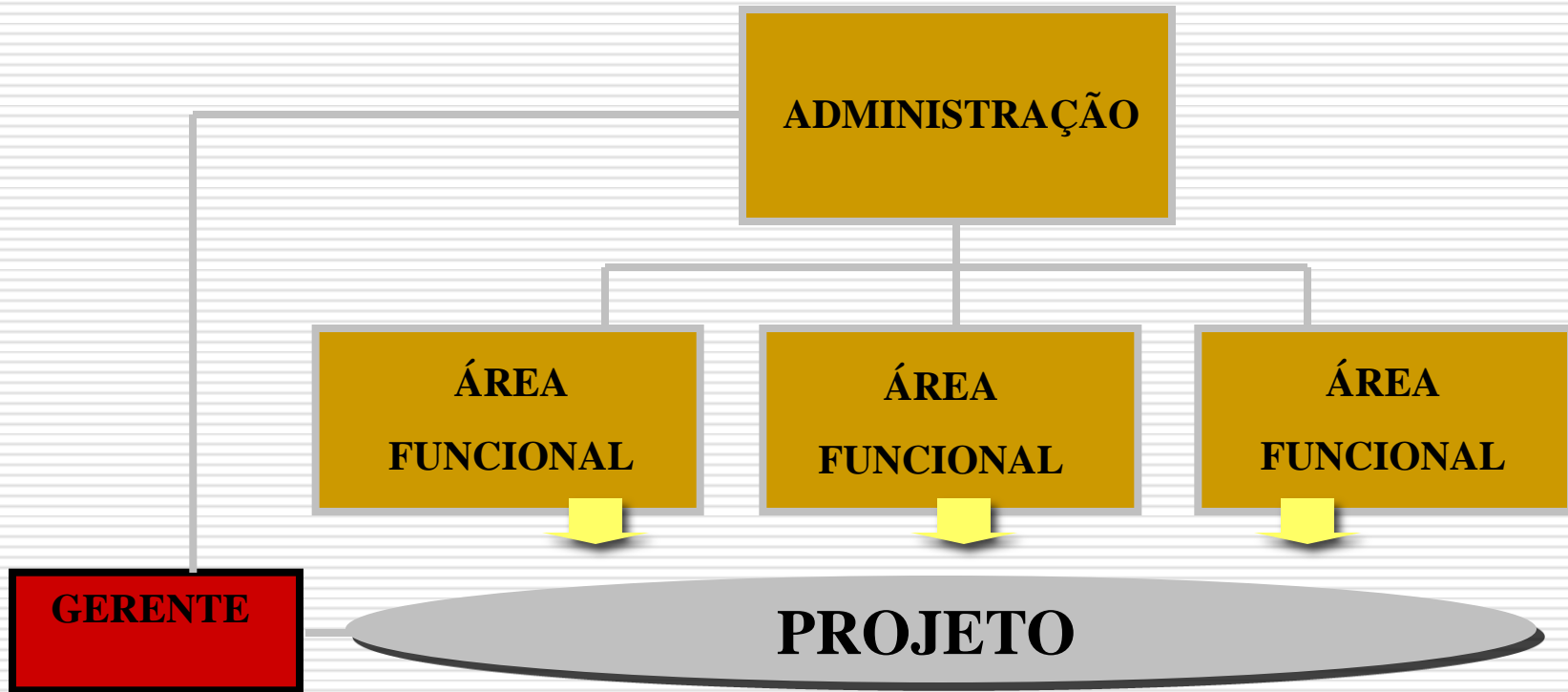
Inserção da equipe responsável na organização

Projeto monodisciplinar: Projeto simples. Gerente técnico



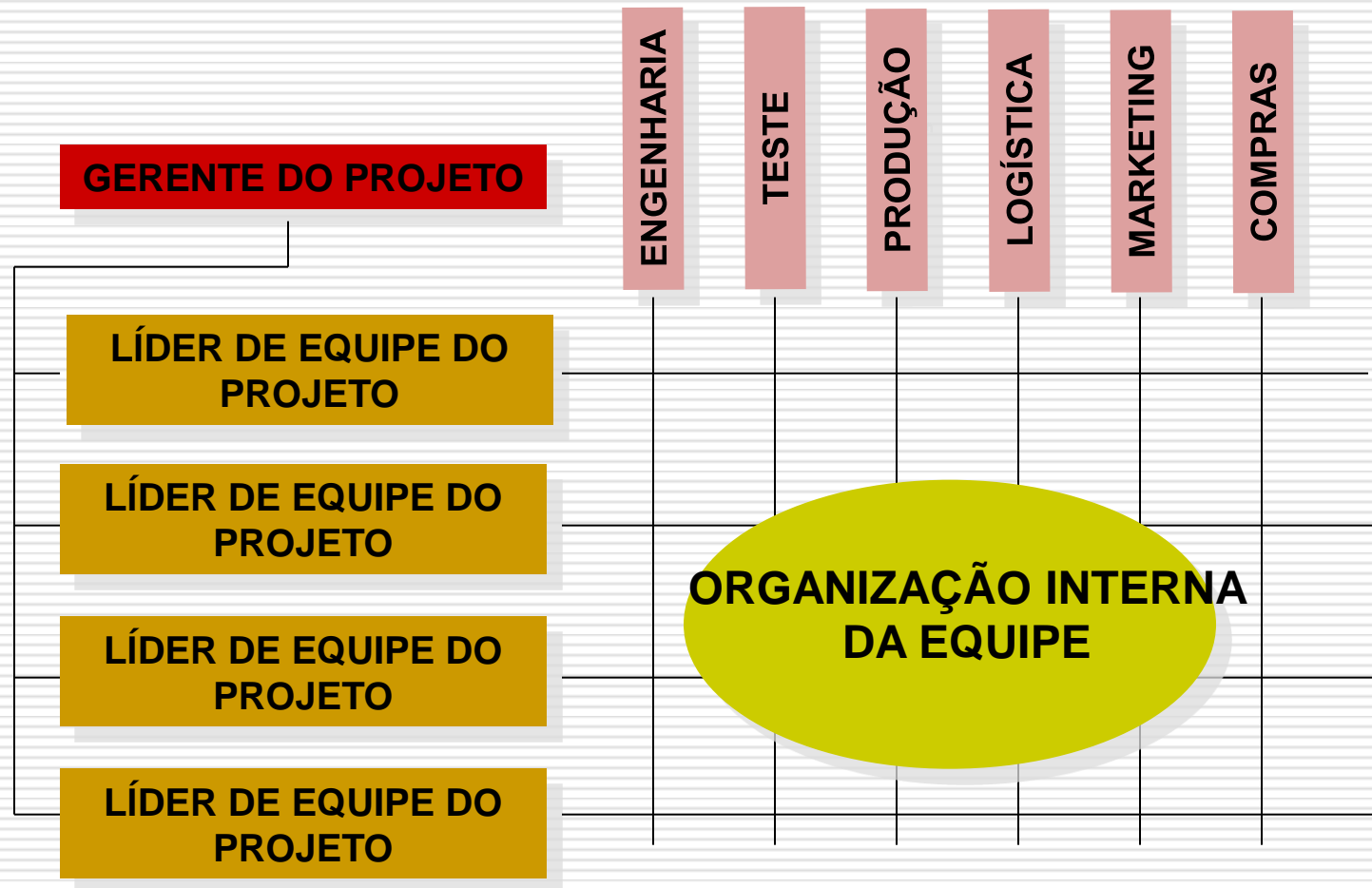
Inserção da equipe responsável na organização

Estrutura matricial: Projeto complexo. Problemas de hierarquia



Inserção da equipe responsável na organização

Estrutura matricial multifuncional: Projeto complexo. Problemas de hierarquia



Relação entre a organização e o projeto

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

Implementar um projeto é sempre uma tarefa exigente em expertise e experiência, para isso criaram-se métodos, alguns destes sofisticados, de gerenciamento



**Gerenciamento de projetos –
nível operacional (Parte 3)**

Gerenciamento de projeto

- ❑ PMBOK: *O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos*
 - ❑ Meios utilizados por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento do projeto, com vistas ao cumprimento dos requisitos
 - ❑ Há diversas formas de gerenciar um projeto, de acordo com a complexidade, risco, escala, prazo, experiência da equipe, acesso aos recursos, quantidade de informações históricas, maturidade da organização em gerenciamento e no setor
 - ❑ PMBOK define como ciclo de vida do projeto cinco atividades ou cinco fases
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ Cinco fases do ciclo de projeto, segundo PMBOK
 - Início: reconhecimento da necessidade
 - Planejamento: definição de esquema para atender à necessidade
 - Execução: coordenação de pessoas e outros recursos para realizar o plano
 - Controle: monitoramento e avaliação do progresso e implementação de ações corretivas
 - Encerramento: aceitação formal do resultado do projeto
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ O PMBOK divide o gerenciamento de projetos em oito áreas de conhecimento exigidas para cumprir as cinco fases
 - Gerenciamento de integração do projeto
 - Gerenciamento do escopo do projeto
 - Gerenciamento de tempo do projeto
 - Gerenciamento de custos do projeto
 - Gerenciamento da qualidade do projeto
 - Gerenciamento de recursos humanos do projeto
 - Gerenciamento da comunicação do projeto
 - Gerenciamento de riscos do projeto
 - Gerenciamento de aquisições do projeto
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento de integração do projeto:** trata da coordenação, coerência entre escopo, custo, prazo e qualidade de todas fases do projetos. Consiste nos seguintes processos
 - Abertura
 - Declaração do escopo
 - Plano de gerenciamento
 - Orientar e gerenciar a execução
 - Monitorar e controlar
 - Controle de mudanças planejado para o projeto
 - Encerrar o projeto
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento do escopo:** refere-se à definição das atividades necessárias ao cumprimento da meta/produto e o desenho do próprio produto
 - Definição e desenho do produto – atributos e comportamento do produto
 - Planejamento do escopo do projeto – das atividades para fazer o produto
 - Declaração do escopo
 - Plano de gerenciamento
 - Criar a estrutura analítica do projeto
 - Controle do escopo
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento do tempo:** envolve a estimativa de duração das atividades e o cronograma do projeto
 - Sequenciamento das atividades
 - Estimativa de duração da cada atividade
 - Elaboração do cronograma
 - Controle do cronograma
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento de custos:** inclui procedimentos necessários ao cumprimento do orçamento planejado
 - Estimativas de custos
 - Elaboração do orçamento
 - Controle de custos
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento da qualidade:** processo que visa assegurar que os requisitos de projeto e produto foram atendidos, avaliando o desempenho geral, monitorando os resultados do projeto e comparando-os com padrões de qualidade estabelecidos no planejamento do projeto
 - Planejamento da qualidade
 - Realizar a garantia da qualidade
 - Realizar o controle da qualidade
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento de recursos humanos:** medida necessária para empregar de forma mais eficaz o pessoal alocado no projeto. Abrange gerenciamento de pessoas, integração em equipes, liderança, orientação, resolução de conflitos, avaliação de desempenho
 - Planejamento de recursos humanos
 - Contratar e mobilizar as diversas equipes do projeto
 - Desenvolver a equipe do projeto
 - Gerenciar as equipes
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento da comunicação:** envolve as tarefas e habilidades para comunicação, com vistas a garantir a geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final de informações do projeto na qualidade e tempo adequados
 - Planejamento da comunicação
 - Distribuição das informações
 - Relatório de desempenho
 - Atender as partes interessadas
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento de riscos:** Iniciativas por meio do qual se identifica, analisa e se responde aos riscos de projeto
 - Planejamento e gerenciamento de riscos
 - Identificação de riscos
 - Análise qualitativa de riscos
 - Análise quantitativa de riscos
 - Planejamento de respostas a riscos
 - Monitoramento e controle de riscos
-

Gerenciamento de projeto

- ❑ **O gerenciamento de aquisições:** inclui os processos que compram ou adquirem insumos (produtos e serviços), além do gerenciamento de contratos
 - Planejamento de compras e aquisições
 - Planejamento e elaboração de contratos
 - Solicitar respostas dos fornecedores
 - Selecionar fornecedores
 - Administração de contratos
 - Encerramento de contratos
-

Mudar a cultura atual de gestão de projetos requer atuar em pontos chave

- ❑ Percepção do Resultado
 - Para além da análise de viabilidade e definição do escopo, importa acordar metas e indicadores de impacto com o qual se monitorará o sucesso do empreendimento
- ❑ Cultura de compromissos
 - Envolve o gerente de projeto e todos os demais responsáveis até o alto governo
 - A departamentalização e a falta de instrumentos para efetuar acordo de resultados comprometem o desempenho final
- ❑ Monitoramento por resultados
 - Frequentemente o monitoramento é computado apenas pelo andamento da obra e não pelos resultados esperados e revisitados permanentemente
- ❑ Padronização de modelo de gestão para carteiras de projetos
 - Comparar fatores iguais é crucial, porém difícil dada a singularidade de cada empreendimento
- ❑ Sustentação dos resultados
 - Seja da nova cultura organizacional seja daqueles derivados do empreendimento, tais como qualidade dos serviços, atualização tecnológica, manutenção do patrimônio etc.

Bibliografia recomendada: bloco 4

- ❑ PROJECT MANAGEMEN INSTITUTE Guia PMBOK.3ª. Ed. Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 EUA. 2004
 - ❑ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Sumário: relatório de levantamentos. Auditoria de natureza operacional para conhecimento da estrutura da fundação nacional de saúde e dos fatores limitantes à sua atuação na consecução de obras de saneamento. Determinações e recomendações. TC 006.993/2011-7 [Apenso: TC 014.467/2011-9]. Brasília. mimeo. 2013
 - ❑ reis@rc2consultoria.com - modalidades de gestão de projetos nas organizações
-

Obrigado pela oportunidade

Ariel.pares@mma.gov.br

(61) 2028-1342
