



Escola de Governo do Paraná



AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO PARANÁ - ADAPAR

OFICINA DE PROJETOS

PERÍODO: 13 A 17 DE AGOSTO DE 2012

FACILITADORA: Prof^a. Dr^a Maria Alice S. Consalter

**CURITIBA
2012**



Escola de Governo do Paraná



PARTE TEÓRICA

1. Conceitos Básicos envolvidos na Elaboração de Projetos
2. Estrutura de Planejamento: Plano, Programa e Projeto
3. Projetos nas Organizações Públicas e Privadas
4. Grupo de Processos definidos durante a Elaboração de Projetos
5. Etapas e Fatores de um Projeto
6. Atividades de Controle e Monitoramento do Projeto

2

PARTE PRÁTICA

1. Elaboração de um Projeto
2. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto
3. Análise do Quadro Lógico
4. Elaboração do Termo de Encerramento do Projeto

3

1. CONCEITOS ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

PMI - Fundado em 1969 - Project Management Institute

Desenvolve e promove padrões de excelência na área de Gerenciamento de Projetos.

PMBok – Project Management Body of Knowledge

É um documento formal que descreve as normas, métodos, processos e práticas estabelecidas para o Gerenciamento de Projetos.

4

PMO - Project Management Office. Escritório de Projeto.

STAKEHOLDERS - Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto.

5

ITERAÇÃO

Conceito de Iteração: Ato de iterar, repetição.

Processo de resolução de um problema mediante uma sequência finita de operações em que uma é o resultado da que a precede.

Todo trabalho do projeto é **ITERATIVO** e por aproximações sucessivas, podendo surgir em qualquer ponto a necessidade de voltar a uma fase (etapa, fator) anterior.

6

SUCESSO EM PROJETOS

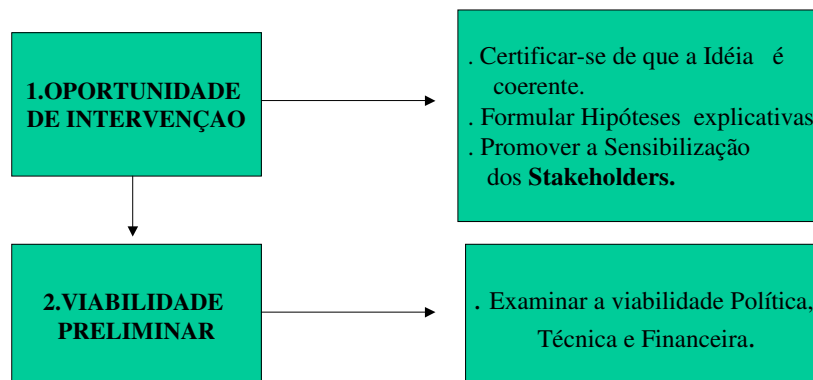
A melhor explicação do sucesso em projetos é aquela que o mensura em termos de fatores primários e secundários como:

Fatores primários: no prazo, dentro do orçamento, no nível desejado de qualidade.

Fatores secundários: aceitação pelo cliente, que concorda com a utilização de seu nome como referência.

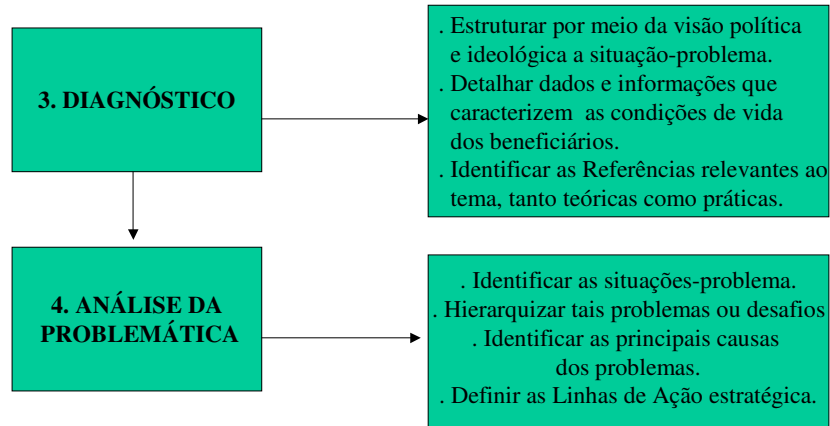
7

INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE AS ETAPAS DO PROJETO SOCIAL



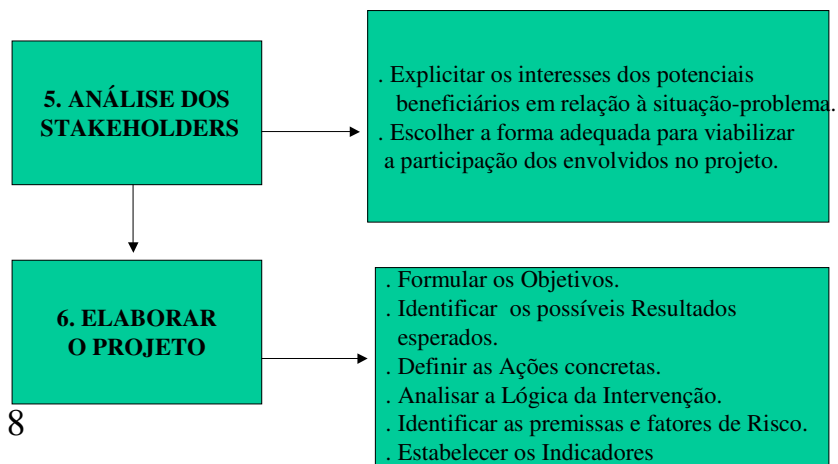
8

INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE AS ETAPAS DO PROJETO SOCIAL



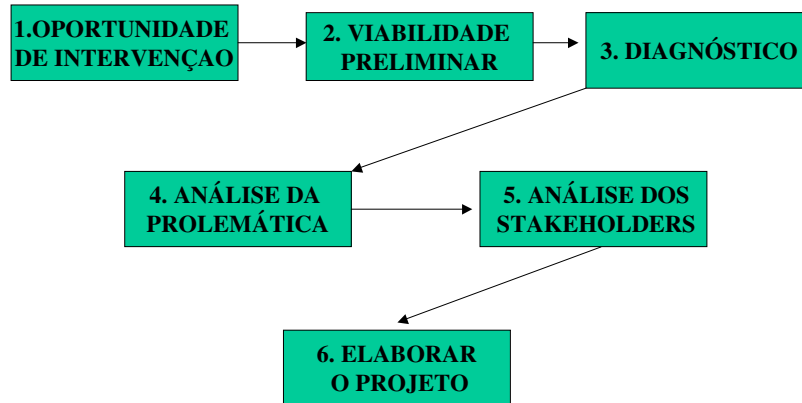
9

INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE AS ETAPAS DO PROJETO SOCIAL



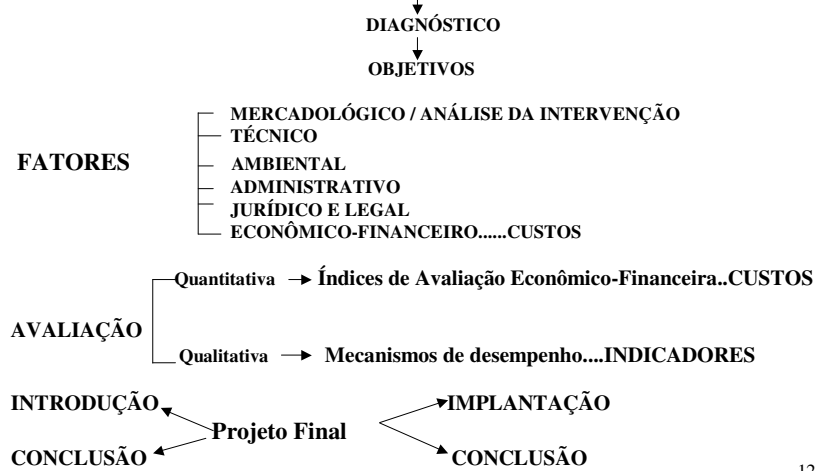
8

INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE AS ETAPAS DO PROJETO SOCIAL



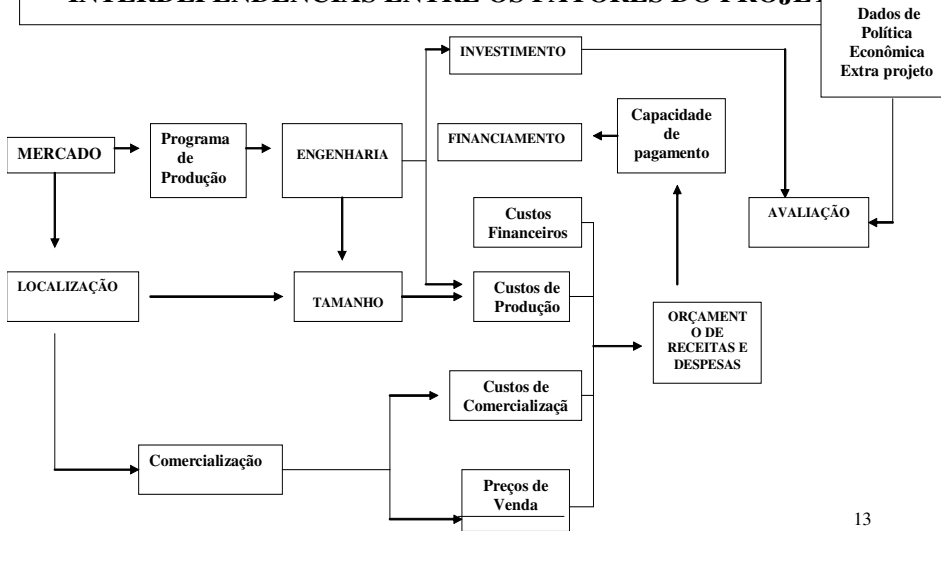
11

ETAPAS E FATORES DE UM PROJETO



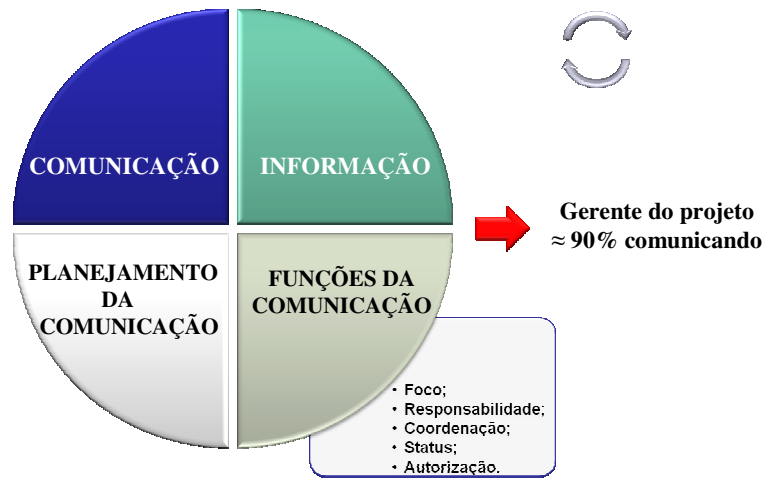
12

INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE OS FATORES DO PROJETO



13

COMUNICAÇÃO DO PROJETO - INFORMAÇÃO



14

ENAP, (2011).

O USO DA INFORMAÇÃO

A informação é uma matéria-prima
que o conhecimento deve dominar e
integrar.

Morin, (2000).

15

CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO

A informação deve ser:

Relevante – Somente o que é necessário para
esclarecer sobre determinado produto ou
serviço.

Coerente – Informação que demonstra a ligação
ou coesão com determinada situação.

16

Profunda - Se possível com dados quantitativos ou informação qualitativa.

Confiável - Fonte fidedigna.

Objetiva - Que seja voltada para o objeto que se queira examinar, tendente para alcançar o objetivo proposto.

17

A qualidade das informações geradas e utilizadas durante a elaboração de um projeto é tão importante quanto as decisões que serão tomadas com base nelas.

Uma informação é ao mesmo tempo a base para a tomada de decisão e o resultado direto de suas consequentes ações.

18

O uso de dados de baixa precisão, por exemplo, pode conduzir a uma análise qualitativa e quantitativa de riscos de pouca utilidade para o gerente de projeto.

Neste caso, deve-se obter melhores dados.

ESTUDO DE VIABILIDADE

O estudo de viabilidade é um estudo preliminar que analisa a rentabilidade do projeto, a eficiência ou a viabilidade do produto do projeto, a possibilidade de comercialização do produto ou serviço, soluções alternativas e as demandas da empresa que geraram a solicitação.

Resumidamente, viabilidade é o estudo que descreve se um projeto pode ser executado com probabilidade de sucesso ou não.

A finalidade do estudo de viabilidade é descobrir mais detalhes do projeto, até mesmo investigar mais a fundo a necessidade ou a demanda do negócio que idealizou o projeto e propor soluções alternativas.

VIABILIDADES

VIABILIDADE DA IDÉIA

Na fase de Identificação do projeto realiza-se uma análise preliminar da viabilidade da idéia.

Certificar-se de que a Idéia do projeto é coerente com a Missão e o Planejamento Institucionais.

23

VIABILIDADES

Só seguir à frente se tal idéia é, de fato, promissora.

Formular Hipóteses explicativas básicas sobre a problemática.

Promover a Sensibilização dos atores sociais relevantes para o projeto.

24

VIABILIDADE POLÍTICA

O projeto deve ser viável politicamente, e para isto, demonstrar que o projeto está inserido nas políticas e programas governamentais e institucionais e que obedece aos aspectos legais vigentes.

25

PERGUNTA

Haverá apoio suficiente à iniciativa entre os potenciais beneficiários e outros atores relevantes e mesmo dentro da Organização promotora?

26

VIABILIDADE SOCIAL

Demonstrar que os resultados esperados atingirão os objetivos, gerando mudanças concretas na qualidade de vida, na capacidade organizativa e no poder de influenciar processos mais amplos dos setores sociais definidos como beneficiários.

27

VIABILIDADE SOCIAL

Demonstrar que a intervenção é fundamental e que sua análise preliminar é positiva.

A necessidade da intervenção pode ser comprovada por meio do Diagnóstico e do Prognóstico.

28

VIABILIDADE SOCIAL

Aos custos e receitas privados são acrescentados os custos e receitas sociais, fazendo-se então, a análise do ponto de vista da sociedade e não do ponto de vista privado.

29

VIABILIDADE SOCIAL

Deve-se demonstrar que o empreendimento apresenta conveniência do ponto de vista social para a sua área de influência.

30

VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Pode ser que a oportunidade de investimento tenha surgido em virtude da análise de mercado, na qual são obtidos entre outros elementos: **DEMANDA E OFERTA.**

31

VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

DEMANDA

Trata-se da demanda efetiva, isto é, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar, a determinado preço.

Este resultado fornecerá elementos para que seja determinada a escala de produção.

32

VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

OFERTA

A oferta que determinada empresa está disposta a colocar no mercado reflete os aspectos de custo desta empresa.

A oferta depende dos custos dos fatores utilizados para a produção de determinado bem.

33

VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

CONFRONTO ENTRE DEMANDA X OFERTA

Por meio do confronto entre a demanda e a oferta, obtém-se a provável escassez de demanda futura.

34

VIABILIDADE TÉCNICA

O projeto a ser implantado deve ser tecnicamente viável, isto é, a tecnologia deve ser conhecida.

Deve-se demonstrar que nenhum problema de engenharia e tecnologia constitui impedimento à implantação e operacionalização do projeto.

35

Deve-se provar que a empresa tem *Know-how* próprio ou tem possibilidade de adquiri-lo em fontes externas.

PERGUNTA

A Organização promotora e seus potenciais aliados na iniciativa detêm os recursos Técnicos e a Capacidade (**Know-how**) necessários?

36

VIABILIDADE ECONÔMICA

O teste de viabilidade econômica consiste em verificar se as receitas inerentes ao projeto superam os custos.

Demonstrar que o empreendimento apresentará rentabilidade, tornando-o vantajoso sob o ponto de vista econômico.

37

VIABILIDADE FINANCEIRA

Consiste em verificar se existem recursos suficientes como capital, para a implementação do projeto.

Deve-se demonstrar que, por meio da análise das condições financeiras, passada, presente e potencial, a capacidade da empresa assumir, com segurança, os empréstimos que pretende contrair.

38

VIABILIDADE FINANCEIRA

Responder qual a dimensão de Recursos Financeiros necessários?

Qual a probabilidade dos recursos serem captados?

Em que condições os recursos serão disponibilizados?

Quando os recursos serão disponibilizados?

39

ADMINISTRAÇÃO POR PROJETO

A administração por projeto consiste em identificar problemas da organização como passíveis de serem resolvidos como se fossem projetos, podendo empregar, assim, todas as ferramentas e processos desenvolvidos e de eficiência comprovada em projetos de extrema complexidade.

40

A Administração por projetos é aplicada extensivamente em todos os tipos de organizações, inclusive aquelas não voltadas para projetos.

Para as organizações, a administração por projeto é um instrumento de crescente importância e de larga adoção.

Isso porque tem demonstrado um excelente meio das organizações implementarem seus planos estratégicos.

41

A Administração por projeto é recomendado quando há:

1. Complexidade do problema.
2. Incerteza sobre a condução dos trabalhos e obtenção de solução.
3. Envolvimento de vários departamentos, disciplinas, especializações e/ou outras organizações.
4. Restrições de prazos e custos a considerar.

42

TEXTO COMPLEMENTAR 1

Conceitos envolvidos na gestão de projetos e Administração por projeto

43

EXERCÍCIO

1. O que significa administrar por projeto?
2. Quais as vantagens e desvantagens que existem na escolha pela administração por projeto?

44

EXERCÍCIO

3. COMENTAR AS AFIRMAÇÕES:

A tarefa básica da administração de projetos é assegurar a orientação do esforço para um resultado.

Controlar custos e prazos é condição imprescindível para obter os resultados preconizados.

45

2. ESTRUTURA DE PLANEJAMENTO PLANO, PROGRAMA E PROJETOS

PLANEJAMENTO CONCEITO

É um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.

Mintzberg, 2008

46

O Planejamento é necessário porque expõe os **Recursos (custo)**, a **Duração (tempo)**, o **Escopo (trabalho a ser realizado)** e a **Qualidade** do projeto.

47

RESTRIÇÃO TRÍPLICE

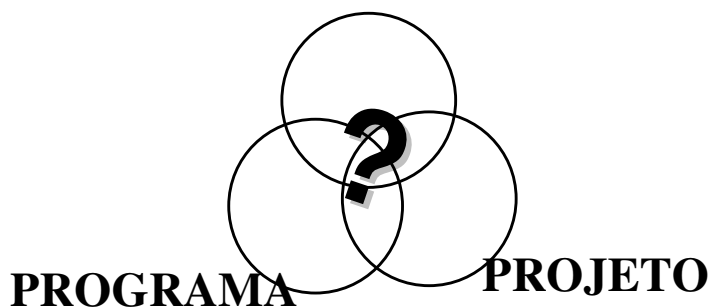


O PMBoK traz outros fatores considerados como restrições: Recursos e Riscos.

48

ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO

PLANO



Fonte: ENAP (2011).

49

PLANO

Instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo.

Fonte: Manual de Elaboração do PPA (2008-2011).

50

PLANO

O Plano Plurianual – PPA do Governo do Estado (2012-2015) contempla os Programas Finalísticos, de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado e Operações Especiais e seus indicadores.

Fonte: Manual de Elaboração do PPA (2012-2015).

51

ORGANIZAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL



52

PROGRAMA

Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.

Fonte: Manual de Elaboração do PPA (2008-2011).

53

PROGRAMA FINALÍSTICO

Resultam bens e serviços ofertados diretamente à sociedade, cujos resultados sejam passíveis de mensuração.

Destinam-se à solução ou atenuação de problemas da sociedade, ou ainda, ao aproveitamento de oportunidades em consonância com a orientação estratégica do governo. Tem seus resultados medidos e avaliados por meio de indicadores específicos.

Fonte: Manual de Elaboração do PPA (2012-2015)

54

PROGRAMA

Grupo de projetos gerenciado de forma coordenada.

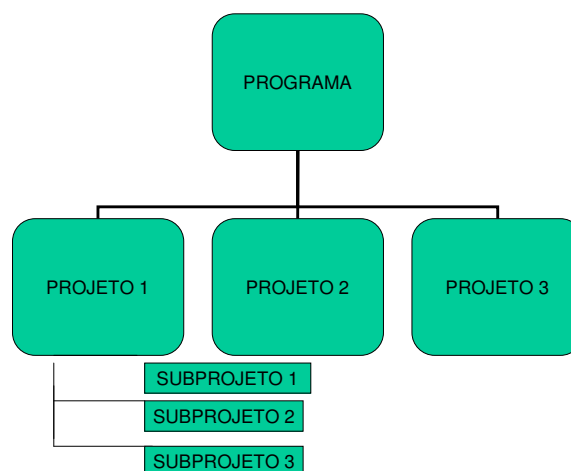
É um empreendimento no qual um grupo de projetos organicamente combinado para cumprir uma missão holística.

PMI,2000

PMI –Project Management Institute: É o padrão internacional de fato para o gerenciamento de projetos.

55

O PROGRAMA É O ELEMENTO ORGANIZADOR DO PPA



56

CONCEITOS DE PROJETO

É um esforço temporário que tem o objetivo de criar um produto ou serviço único.

PMI, (2008)

Um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa.

Arnaldo et al., 1997 ⁵⁷

TIPOS DE PROJETOS

Há diversos tipos de projetos que podem ser classificados, em função dos seus objetivos, em:

1. Projeto de Pesquisa.
2. Projeto de Financiamento.
3. Projeto de Investimento.

- 1. Projeto de Pesquisa:** Tem sua elaboração voltada para a solução de problemas e para descobrir respostas para determinadas questões por meio de métodos científicos.
- 2. Projeto de Financiamento:** É elaborado para atender às exigências de instituições financiadoras, como bancos de investimento e/ou órgãos que concedem financiamento ou incentivos em níveis internacional, federal, regional, estadual e municipal.

59

- 3. Projeto de Investimento:** Pode ser conceituado como toda a aplicação de capital em qualquer empreendimento, com o objetivo básico de obtenção de receitas.

60

Outra classificação

- 1. Projetos de implementação:** Também chamados de Projetos de Engenharia, e são predominantemente técnicos.

Visam produzir algo tangível e facilmente mensuráveis, por isso, são caracterizados pela relativa calculabilidade.

O cliente compra o que "viu" antes.

Exemplo: Obra de construção civil, instalação de um sistema de comunicação.

61

- 1. Projetos de Desenvolvimento:** São aqueles que visam não apenas produzir algo tangível, mas principalmente provocar mudanças intangíveis, porém significativas.

O sentido básico destes projetos é a mudança ou a evolução, só que não se refere a uma organização fechada, mas à sociedade em geral ou pelo menos uma parte dela.

62

O processo de concepção de um Projeto de Desenvolvimento é muito mais demorado e complexo, e o gerenciamento exige muita habilidade.

Os instrumentos típicos de planejamento e monitoramento não apresentam a mesma eficácia que em Projetos de Implementação.

Os avanços não são facilmente mensuráveis através de produtos tangíveis.

63

Nestes projetos são utilizados os Indicadores de Efeito, que devem demonstrar as mudanças que estão ocorrendo.

Indicadores de Efeito: São indicadores indiretos, ou seja, eles expressam os efeitos em nível de um projeto e que são produzidos através dos resultados.

64

DIFERENÇAS BÁSICAS IMPLEMENTAÇÃO X DESENVOLVIMENTO

Projeto de Implementação	Projeto de Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none">. Construção Civil. Instalação de um sistema. Produto final relativamente claro. Ciclo de vida geralmente como cascata	<ul style="list-style-type: none">. Mudanças Organizacionais ou sociais. Estilo de liderança voltado para a aprendizagem. Vários ciclos de vida possíveis

65

METODOLOGIA DO PROJETO

Um projeto é considerado bem elaborado quando tem uma metodologia bem definida e clara.

É a metodologia que vai fornecer aos avaliadores ou pareceristas, a certeza de que os objetivos do projeto tem condições de serem alcançados.

66

METODOLOGIA DO PROJETO

O MÉTODO é um documento ou um conjunto de documentos em que se descreve como, teoricamente, o Gerenciamento do Projeto deve funcionar.

Os termos e conceitos que farão parte da linguagem a ser aplicada precisam se definidos.

67

METODOLOGIA DO PROJETO

A padronização da linguagem é fundamental para que a organização tenha clareza sobre como os projetos devem funcionar e ser gerenciado.

68

METODOLOGIA DO PROJETO

Para a aplicação prática de um método, são necessários instrumentos de gerenciamento.

A maioria dos instrumentos apóia o planejamento, a comunicação e o monitoramento.

69

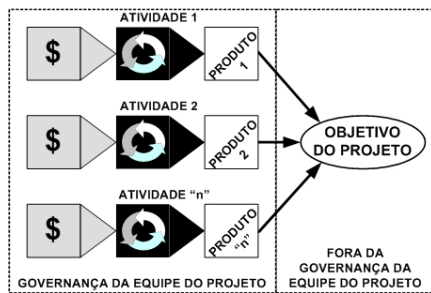
Uma metodologia adequada considera três pontos fundamentais.

1. A Gestão participativa.
2. O Acompanhamento técnico sistemático e continuado.
3. O Desenvolvimento das ações de disseminação de informações e de conhecimento entre a população envolvida.

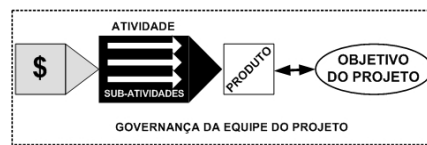
70

ABORDAGENS METODOLÓGICAS DOS PROJETOS

Projeto de Resultados



Projeto de Produtos



71

TEXTO COMPLEMENTAR 2

GESTÃO PÚBLICA – POLÍTICAS PÚBLICAS

72

Exercícios

1. Comentar a afirmação: O gestor público precisa compreender a relação que se estabelece entre as instituições e os processos sociais na produção dos resultados de políticas públicas, analisando os limites e as possibilidades de sua ação.

73

2. Comentar a afirmação: Para que os projetos públicos adquiram racionalidade substantiva é necessário um ambiente participativo.

3. Na opinião do grupo quais são as principais diferenças que caracterizam os Projetos empresariais dos Projetos públicos?

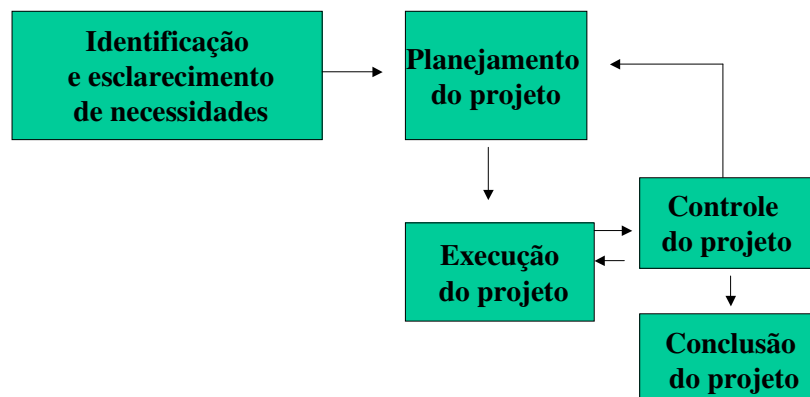
74

4. Identifique 2 (dois) projetos públicos e estabeleça os benefícios que eles trazem para a sociedade.

Mostre como os benefícios poderiam ser mensurados.

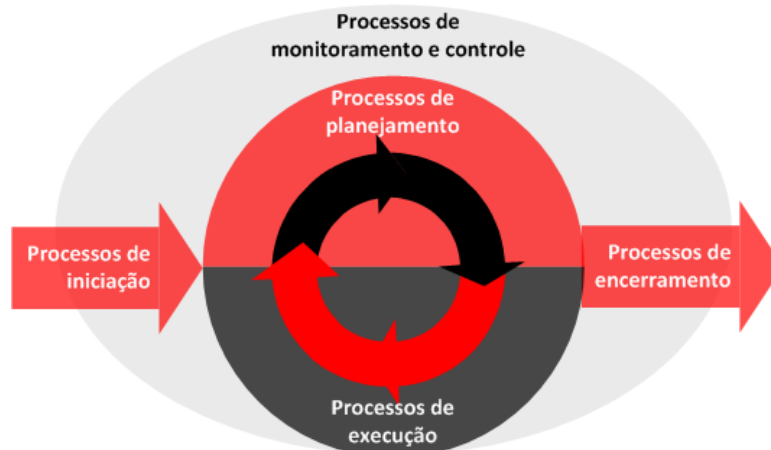
75

4. GRUPOS DE PROCESSOS DEFINIDOS DURANTE A ELABORAÇÃO DE PROJETOS



76

GRUPO DE PROCESSOS DEFINIDOS DURANTE A ELABORAÇÃO DE PROJETOS



77

PMBok Guide, (2004).

ETAPAS DOS GRUPOS DE PROCESSOS

1. **INICIAÇÃO:** Reconhece um projeto ou fase que deveria começar com a autorização para agir.
2. **PLANEJAMENTO:** Planeja as ações para alcançar os objetivos.
3. **EXECUÇÃO:** Encarrega-se de executar o plano utilizando os recursos do projeto.

78

4. **MONITORAMENTO E CONTROLE:** Monitora e aponta ações corretivas e preventivas para atender aos objetivos do projeto.
5. **ENCERRAMENTO:** Aceita o projeto ou fase, fazendo seu fechamento corretamente.

1. PROCESSO DE INICIAÇÃO:

- . Primeiras iniciativas do projeto.
- . Percepção de necessidades e demanda.
- . Análise preliminar de viabilidades.
- . Processo de reconhecimento formal do projeto.
- . Geração de documento da autorização para passar para as próximas.

1. INICIAÇÃO

Elaborar o **Termo de Abertura do Projeto**

O Termo reconhece que o projeto deve começar, o projeto é criado, viabilidade ou rejeitado.

O Termo de abertura é importante porque é o documento legal que reconhece a existência de determinado projeto. Ele serve de linha base para o trabalho do gerente de projeto.

81

2. PLANEJAMENTO

Planeja as ações para alcançar os objetivos.

É denominado Planejamento Operacional, que significa tornar o projeto pronto para “utilização ou para funcionar”, ou seja, torná-lo operacional.

82

Esta fase deve ser realizada durante as oficinas com a equipe do projeto, pois a diversidade de conhecimentos e opiniões ajudará a descobrir eventuais falhas na lógica do projeto.

3. EXECUÇÃO

Encarrega-se de executar o plano utilizando os recursos do projeto.

Durante esta fase ocorrem, concomitantemente:

Processo de Produção: é a produção dos produtos especificados.

Processo de Gerenciamento ou de transformação: Apóia os processos de produção, visando garantir que ocorram dentro do planejado.

PROCESSO DE PRODUÇÃO



Produção dos Resultados

85

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO



É também chamado de Processo de Gerenciamento.

Necessário para realizar o Processo de Produção com eficiência.

86

4. MONITORAMENTO E CONTROLE

Monitora e aponta ações corretivas e preventivas para atender aos objetivos do projeto.

Monitorar os aspectos relevantes para o projeto como, Escopo, Prazo, Custos, Qualidade e Riscos.

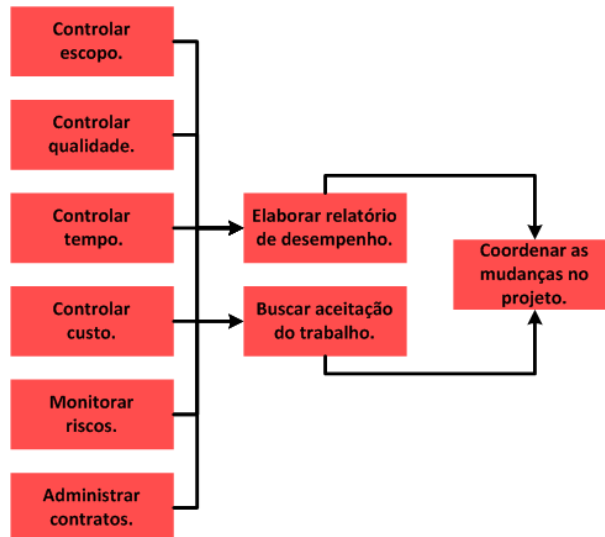
87

Para exercer controle:

1. **Monitorar** - acompanhar o desenvolvimento, a implantação em busca de possíveis desvios no padrão.
2. **Analisar** - significa investigar o contexto dos dados coletados, entender seus efeitos e suas causas.
3. **Avaliar** - necessita das duas atividades anteriores para ser efetiva. Somente após a coleta dos dados e do seu exame é que pode ser apreciado e atribuído um conceito.

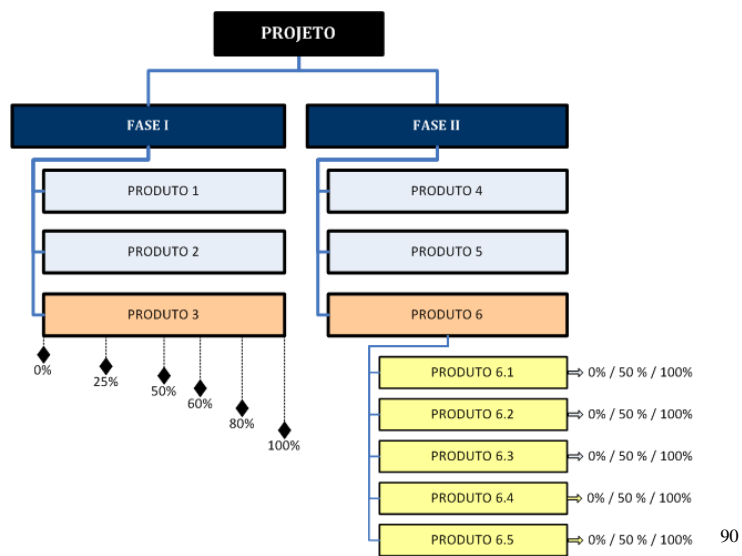
88

ATIVIDADES DO CONTROLE E MONITORAMENTO DE PROJETOS



89

PONTOS DE CONTROLE DO PROJETO



90

5. ENCERRAMENTO

Deve-se ser prevista uma fase de finalização, o que permite o encerramento gradativo e organizado do projeto.

Um projeto não deve terminar abruptamente, por falta de recursos, falta de interesse, por perda de rumo ou por qualquer outro motivo que não seja a conclusão deliberada e racional.

91

PROCESSO DE ENCERRAMENTO DE PROJETOS



92

92

AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS

Esta etapa é fundamentada no processo de **negociação**.

- . Documentos que comprovem e atestem a qualidade do trabalho realizado (atendimento das especificações do cliente).
- . O encerramento do projeto não depende da **satisfação** ou **insatisfação** do cliente e sim, da **aceitação** dos resultados por ele.

AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS

A aceitação formal do cliente de um produto finalizado, ou reconhecimento do término de uma fase, significa que o trabalho está encerrado.

ENCERRAMENTO DE CONTRATOS

Esta etapa consiste em **formalizar a finalização** de um determinado produto, serviço junto a um **fornecedor**

ENCERRAMENTO JUNTO À EQUIPE DO PROJETO

É fundamental para o moral da equipe saber se seu cliente ficou satisfeito com o trabalho realizado.

Mais do que isso, a equipe espera um reconhecimento interno (da organização empreendedora) do trabalho e empenho despendidos.

Valorizar o trabalho da equipe é uma ação estratégica para conseguir apoio e empenho em projetos futuros.

95

AVALIAÇÃO E LEVANTAMENTO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Perspectivas de avaliação

- 1. Impacto (efetividade):** Efetividade: Alcançar mudanças e resultados previstos e sustentáveis.
- 2. Qualidade (eficácia).** Eficácia: Reduzir erros, aproveitar o conhecimento existente, aprender continuamente, difundir o conhecimento gerado. Custo e tempo (eficiência).
- 3. Registro de lições aprendidas**

96

96

OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO GPD

O Método GPD divide o projeto em fases e dentro de cada fase ocorrem os processos para as quais são necessária ENTRADAS que resultam em SAÍDAS.

Para a execução dos processo são necessários Instrumentos.

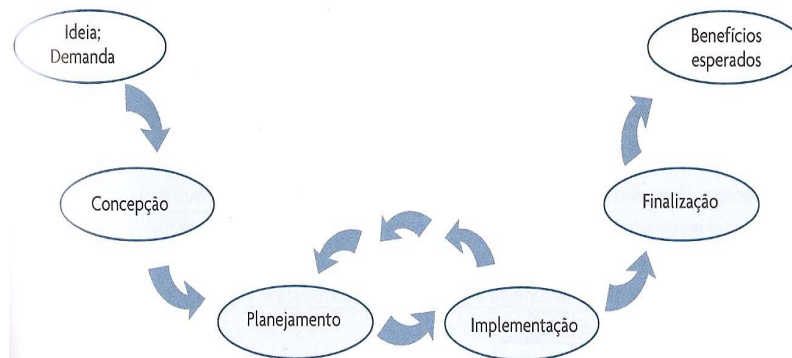
97

As 4 (quatro) fases básicas do ciclo do projeto, exemplos de processos e instrumentos que são aplicados com GPD em cada uma das fases.

1. CONCEPÇÃO
2. PLANEJAMENTO
3. IMPLEMENTAÇÃO
4. FINALIZAÇÃO.

98

CICLO BÁSICO DO PROJETO



Pfeiffer, (2005).

99

1. CONCEPÇÃO

O projeto pode ter nascido de uma solicitação interna da organização ou de uma demanda externa.

100

1. CONCEPÇÃO

ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	INSTRUMENTOS
<p>Idéia/ Solicitação</p> <p>Política Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Analisar a situação atual . Avaliar condições, limites e perspectivas . Elaborar estratégia do projeto 	<p>Proposta do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Guia para a Elaboração . Diagnóstico . Árvore de problemas . Análise de stakeholders . Quadro Lógico . Modelo de Proposta . Carta de Projeto . Apreciação/aprovação

101

2. PLANEJAMENTO

ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	INSTRUMENTOS
<p>Proposta Aprovada</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Detalhar o escopo do projeto . Analisar e definir papéis e responsabilidades . Analisar papéis dos stakeholders externos . Planejar a comunicação . Planejar etapas . Planejar as atividades . Conferir consistência da estratégia do projeto. 	<p>Plano do Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura do Plano . EAP – Estrutura Analítica do projeto . Organograma . Matriz de Comunicação . Plano de Marcos . Plano de Atividades . Plano de monitoramento . Quadro Lógico . Apreciação/Aprovação

102

3. IMPLEMENTAÇÃO

ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	INSTRUMENTOS
Plano do Projeto aprovado	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar atividades do projeto, conforme plano . Comunicar-se permanentemente com os stakeholders . Monitorar Escopo (produto), prazos, custo, qualidade e riscos Monitorar contratos e atividades . Gerenciar avanços e mudanças 	Proposta do projeto	<ul style="list-style-type: none"> . Guia para a Elaboração . Diagnóstico . Árvore de problemas . Análise de stakeholders . Quadro Lógico . Modelo de Proposta . Carta de Projeto Apreciação/aprovação

103

4. FINALIZAÇÃO

ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS	INSTRUMENTOS
Produtos do projeto aprovados Relatórios de Avanço	<ul style="list-style-type: none"> . Preparar a entrega dos benefícios do projeto . Realizar transferência dos produtos/serviços do projeto . Avaliar o projeto . Lições aprendidas . Preparar o arquivamento da documentação . Encerrar administrativamente o projeto 	Proposta do projeto	<ul style="list-style-type: none"> . Gerar Relatórios de monitoramento e avaliação . Gerar Relatórios Técnicos . Plano de transferência . Modelo de Relatório Final . Modelo de Avaliação . Modelo de Lições aprendidas Apreciação/Aprovação

104

5. ETAPAS E FATORES DE UM PROJETO

Após as análises da fase de Iniciação ou Identificação de determinado projeto e comprovadas suas viabilidades, passa-se a elaborar o projeto.

Não há regras rígidas para estruturar um projeto.

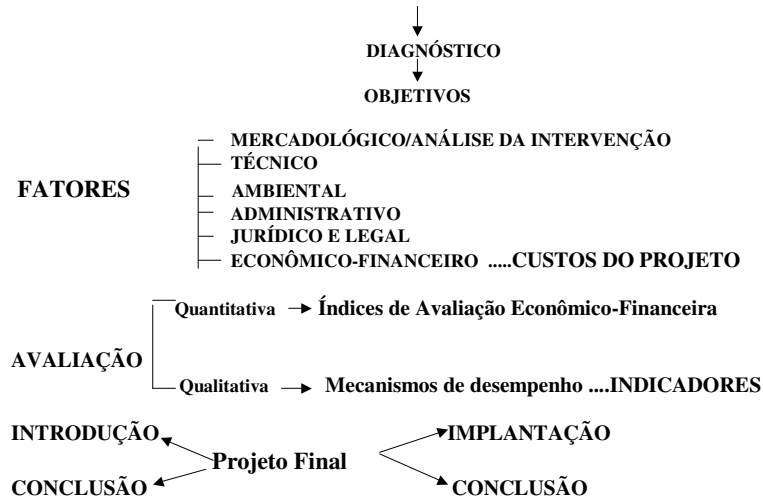
105

5. ETAPAS E FATORES DE UM PROJETO

O importante é que as etapas ou fatores forneçam informações que se completam de forma progressiva e permitam analisar as viabilidades do projeto.

106

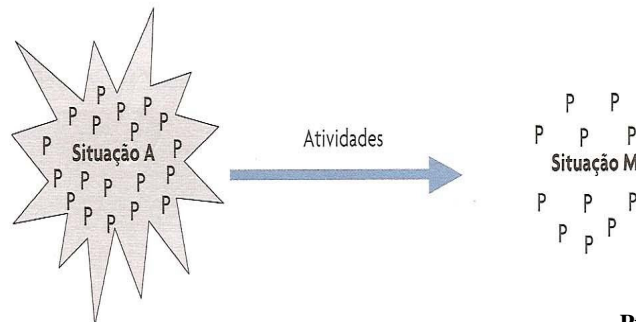
ETAPAS E FATORES DE UM MPROJETO



107

MODELO BÁSICO PARA PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

Situação atual (A), caracterizada pela existência de muitos problemas → Realização de um projeto → Situação melhorada (M), caracterizada pela existência de menos problemas



Pfeiffer, (2005).

TEXTO COMPLEMENTAR 3

Projeto social, empresariais e públicos, de desenvolvimento e seu gerenciamento

109

EXERCÍCIO

1. Conceitue Projeto social e cite 3 vantagens na concepção do grupo.
2. Os projetos sociais podem ser considerados projetos de desenvolvimento? Por quê?

110

EXERCÍCIO

3. Segundo o texto, os projetos sociais podem ser considerados projetos empresariais. O grupo concorda? Justificar a resposta.

4. Na opinião do grupo quais as principais diferenças que caracterizam projetos públicos e privados?

111

CARACTERÍSTICAS COMUNS DOS PROJETOS

Todos os projetos apresentam características comuns como:

1. São empreendimentos independentes.
2. Possuem propósitos e objetivos distintos.
3. São de duração limitada.

112

OS PROJETOS POSSUEM

1. Duração fixa.
2. Perspectiva limitada.
3. Objetivos específicos.
4. Resultado de planejamento teoricamente conhecidos.
5. Técnica de controle efetiva

113

DIFERENÇAS ENTRE PROJETO E ATIVIDADES CONTÍNUAS

PROJETO	ATIVIDADES CONTÍNUAS
Estabelecer um novo negócio. Construir um porto marítimo. Introdução do controle de estoque computadorizado. Construir uma usina.	Administrar um negócio consolidado. Operar um terminal de marítimo. Administração rotineira de estoque. Fornecer suprimento constante de energia elétrica.

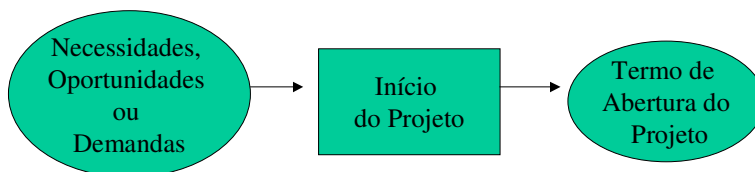
114

DIFERENÇAS ENTRE PROJETO E ATIVIDADES CONTÍNUAS

PROJETO	ATIVIDADES CONTÍNUAS
<ol style="list-style-type: none">1. Início e fim definidos.2. Temporário por natureza.3. Produz um só produto ou serviço.4. Os recursos são exclusivos para o projeto.5. O encerramento é definido por critérios específicos.	<ol style="list-style-type: none">1. Sem início e fim definidos.2. Contínuo.3. Produz o mesmo produto ou serviço ininterruptamente.4. Os recursos são exclusivos das operações.5. Os processos não são encerrados.

115

COMO SURGEM OS PROJETOS



O termo projeto está associado à percepção da necessidade ou oportunidades de certa organização.

116

COMO SURGEM OS PROJETOS

Há seis necessidades ou demandas que impulsionam quase todos os projetos.

Entender como o projeto surgiu, muitas vezes, pode ajudar a esclarecer as metas e o escopo do projeto.

117

1ª - Necessidade da empresa

A organização quer aumentar as vendas, melhorar a eficiência, reduzir custos ou utilizar recursos de forma eficiente, são motivos comuns para solicitar um novo projeto.

118

2ª - Demanda de mercado

As necessidades de mercado podem gerar solicitações de um novo projeto, em consequência de mudança na economia, nos ciclos de oferta e procura.

Exemplo: a indústria automobilística pode dar início a um novo projeto para produzir carros que sejam movidos a uma combinação de eletricidade com gasolina, em função da redução do petróleo.

119

3ª - Demanda da Sociedade

Projetos motivados por necessidades sociais podem incluir a criação e divulgação de campanhas de conscientização pública sobre prevenção de doenças contagiosas ou criação de programas educacionais para crianças carentes.

Necessidades sociais podem vir de clientes ou cidadãos interessados no assunto.

120

4ª - Solicitação de clientes

A solicitação de clientes pode gerar uma série de projetos novos e pode vir de clientes internos ou fora das organizações.

121

5ª - Exigência jurídica

Os projetos motivados por exigências jurídicas surgem por tantos motivos quanto há leis.

Exemplo: O governo pode criar uma nova lei exigindo a anexação de etiquetas de aviso em certos aparelhos elétricos para advertir os consumidores sobre os perigos de alto risco.

122

6ª - Avanço tecnológico

Vivemos numa era de avanços tecnológicos que parecem surgir quase da noite para o dia. Coisas que a geração anterior jamais imaginou, como falar por um telefone sem fio de quase todos os lugares, são corriqueiras hoje em dia.

123

Independente da razão de um projeto deve-se entender sua prioridade e como o projeto se encaixa no planejamento estratégico da organização.

A organização deve possuir um processo formal de seleção e priorização dos projetos.

Os projetos deverão ser viáveis.

124

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETOS

Surgiu o projeto tenho que contextualizá-lo

O contexto explica a situação existente no meio em que as ações ocorrerão.

Situa a análise do projeto em seu ambiente real.

125

COMPREENSÃO DO AMBIENTE DO PROJETO

Para gerenciar um projeto é necessário compreender o ambiente do projeto.

A Contextualização de um projeto, em relação à organização, deve considerar aspectos como tipo de organização, política organizacional.

126

É imprescindível conhecer o ambiente interno e externo do projeto para viabilizar os objetivos e resultados.

Se determinado fator externo é muito importante para o êxito do projeto, deve-se procurar colocá-lo no processo, transformando-o em resultado a ser perseguido.

127

Se não for possível converter o fator externo ele se converterá em uma premissa.

Premissas: As premissas ou fatores externos, também chamados de fatores de risco são as condições para que as atividades levem de fato aos resultados.

128

Premissa é aquilo que se assume como verdadeiro para o projeto, sem prova ou demonstração.

É um pressuposto.

Exemplo: Uma premissa para a construção da rodovia X é que todas as desapropriações já tenham sido realizadas e que não existe pendência judicial quando a obra for iniciada.

EXEMPLO DE PREMISAS

1. Fatores climáticos num projeto de agricultura.
2. Fatores político-eleitorais em projetos com forte envolvimento de órgãos públicos.
3. Provisão de certas condições ou serviços por parte de outros projetos ou instituições.

A partir das premissas é possível identificar alguns riscos do projeto, fazendo a pergunta:

E se esta premissa não se confirmar?

131

Deve-se indicar:

- . A área em que atuará o projeto
 - . Sua localização geográfica
- . O nível ou níveis administrativos envolvidos
 - . As instituições responsáveis
 - . Grupos da população envolvidos

132

ORGANIZAÇÃO

Contextualização da Organização no Ambiente

A empresa não existe isoladamente, por isso é necessário contextualizá-la.

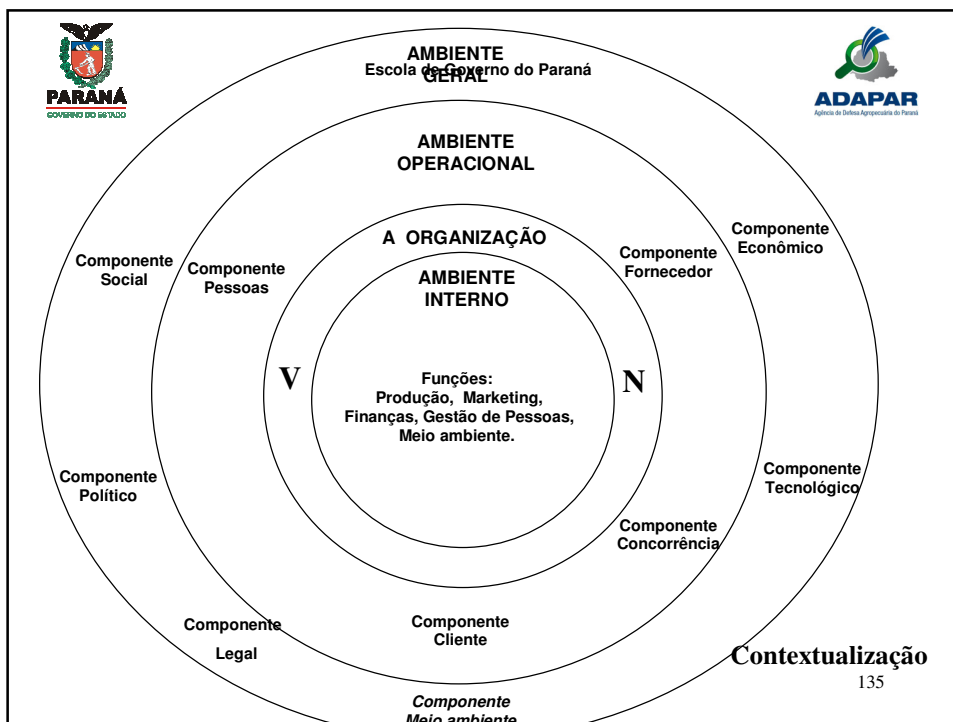
Isso só é possível com uma análise das variáveis diagnosticando como elas podem interferir no Ambiente Geral, Operacional e Interno das organizações.

133

Na Contextualização da organização no ambiente considerar:

1. Ambiente Geral
2. Ambiente Operacional
3. A Organização – Nova e Velha
4. Ambiente Interno

134



Escola de Governo do Paraná

TEXTO COMPLEMENTAR 4

ANÁLISE DO AMBIENTE

Fonte: Certo e Peter, (2004).

CONTEXTO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Fonte: Pfeiffer (2005).

136

CICLO DE VIDA DO PROJETO

O ciclo de vida de um projeto é a sequência de fases que vai do começo ao fim de um projeto.

O entendimento do ciclo de vida permite a visualização sistêmica do projeto, desde seu início até a conclusão.

137

Cada projeto tem seu próprio ciclo de vida e conhecendo-o o projetista será capaz de internalizar um conjunto genérico de questões envolvendo a maior parte dos projetos.

138

Fases do Ciclo de vida

1. Conceituação ou iniciação: a elaboração de um projeto pode surgir de um conjunto de fatores, como necessidades, vontades e interesses, identificação de uma oportunidade ou estimulação por uma demanda.

2. Planejamento ou estruturação: um planejamento detalhado permite sua execução e controle. Nessa etapa, informações consistentes e confiáveis são fundamentais.

139

3. Implementação ou execução: as ações planejadas são operacionalizadas. Há que se considerar custos, prazos e detalhamento de como alcançar os objetivos propostos.

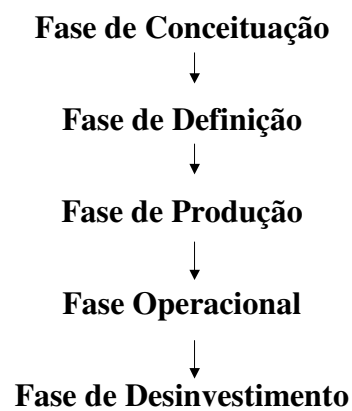
4. Controle: deve ser simultâneo às diversas fases, porque sem controle não há gerenciamento.

140

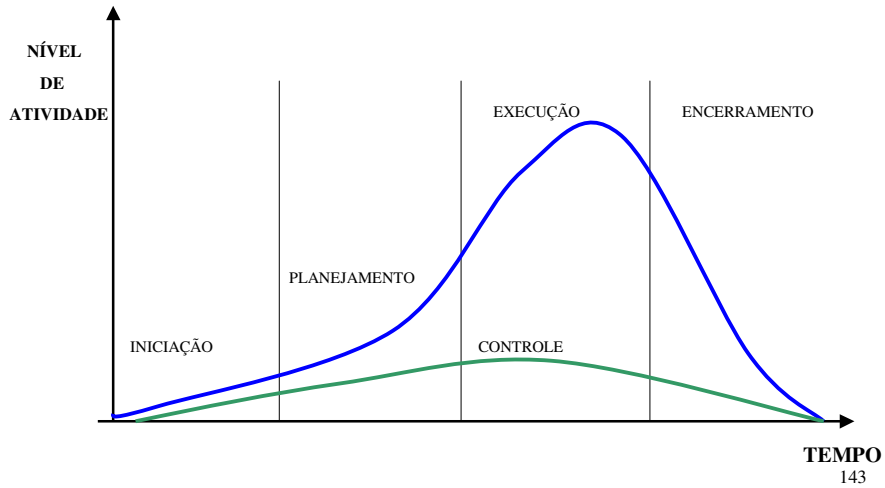
5. Conclusão: após uma avaliação geral e identificação dos problemas enfrentados, o projeto deve ser encerrado.

Os contratos devem ser concluídos, há o encerramento administrativo e a dissolução da equipe.

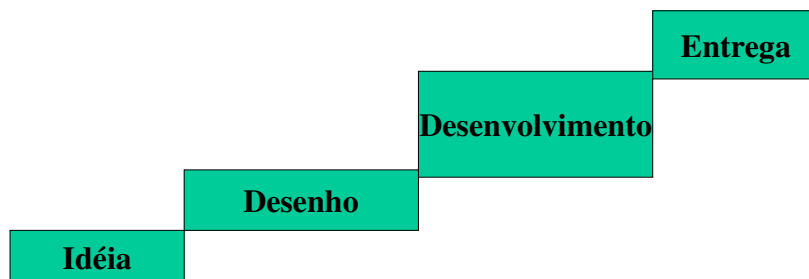
CICLO DE VIDA DO PROJETO



Exemplo de um ciclo de vida genérico de gerenciamento de um projeto com relação ao nível de atividade necessário.



CICLO DE VIDA GENÉRICO



A função controle deve permear todas as etapas de um projeto.

CICLO DE VIDA ESTENDIDO DO PROJETO



145

ENAP, (2011).

TEXTO COMPLEMENTAR 5

O TAPETE TRIBAL

Exercício: Definir o Ciclo de vida do tapete tribal.

Fonte: Keeling, (2002).

146

PARTE PRÁTICA

1. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto
2. Elaboração de um Projeto
3. Elaboração do Quadro Lógico
4. Elaboração do Termo de Encerramento do Projeto

147

PARTE PRÁTICA

1. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Este processo trata principalmente da autorização do projeto e documenta os objetivos do projeto.

Desenvolve um documento que formalmente autoriza um projeto e documenta os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades das partes interessadas.

148

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

É um documento que registra as necessidades do negócio, o entendimento inicial das necessidades do cliente ou público-alvo, o novo produto, serviço ou resultado que o projeto pretende obter.

149

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O Modelo do Termo de Abertura do Projeto está demonstrado no ANEXO I.

Elaborar um projeto a partir do Texto Complementar 9.

150

2. ELABORAÇÃO DE PROJETO

2.1 INTRODUÇÃO

A Introdução tem a finalidade de dar ao leitor uma visão clara do assunto do projeto, expor os objetivos e explicar os motivos que levaram o autor a realizar o projeto (justificativa).

Caracterizar a importância e características do objeto do projeto.

151

2.2 JUSTIFICATIVA

A Justificativa é um dos elementos que mais contribui diretamente na aprovação de projeto pelas entidades financiadoras.

Na justificativa deve ficar claro que o projeto é uma resposta a um determinado “problema” percebido e identificado pela comunidade ou pela entidade proponente.

152

**Algumas questões que podem ajudar
a fundamentar a justificativa.**

- . Qual a importância desse problema para a comunidade?
- . Existem outros projetos semelhantes sendo desenvolvidos nessa Região ou nessa temática?

153

- . Qual a possível relação e atividades semelhantes ou complementares entre eles e o projeto proposto?
- . Quais os benefícios econômicos, sociais e ambientais a serem alcançados pela comunidade e os resultados para a Região?

154

Apresentar a justificativa de se implantar o projeto, fundamentado e suportado, por meio dos dados obtidos nos diversos fatores que compõem o próprio projeto.

Apresentar as razões de ordem teórica e prática para a efetivação do projeto.

Definir, com clareza e precisão a perspectiva do projeto, explicitando os resultados e benefícios obtidos.

155

2.3 METODOLOGIA

Um projeto é considerado bem elaborado quando tem uma metodologia bem definida e clara.

É a metodologia que vai fornecer aos avaliadores ou pareceristas, a certeza de que os objetivos do projeto tem condições de serem alcançados.

156

Uma metodologia adequada considera três pontos fundamentais.

1. A Gestão participativa.
2. O Acompanhamento técnico sistemático e continuado.
3. O Desenvolvimento das ações de disseminação de informações e de conhecimento entre a população envolvida.

157

2.4 DIAGNÓSTICO

CONCEITO

Consiste em precisar a natureza e as dimensões dos problemas que afetam a atividade que se examina.

Contextualizar o projeto em nível Internacional, Nacional e Estadual ou Municipal.

158

ETAPAS DO DIAGNÓSTICO

Descrever o estado da atividade-objeto, em termos de:

1. Resultados que estão sendo obtidos.
2. Instrumentos que estão sendo utilizados.
3. Meio no qual se está operando, tanto no que se refere aos aspectos físicos quanto ao meio.
4. Descrever, se possível, quantitativamente ou qualitativamente as relações entre resultados, instrumentos e meios.

159

5. Determinar a tendência (Prognóstico) do desenvolvimento da atividade.
6. Avaliar a situação atual e prognosticada em comparação com um modelo normativo.
7. Explicitar possíveis diferenças entre a situação atual, prognosticada e a normativa.

160

2.5 OBJETIVOS

CONCEITO

Resultados desejados por indivíduos,
grupos ou organizações inteiras.

Fonte: Robbins, (2006).

161

2.6 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Programa que converte objetivos organizacionais globais em objetivos específicos para as unidades organizacionais e público-alvo.

2.7 TRATAMENTO DOS OBJETIVOS

Tratar a fixação de objetivos como uma atividade contínua, revisada e atualizada.

162

2.8 DIVISÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral: Caracterizar de forma precisa o que se pretende com o projeto.

Objetivos Específicos: Traduzem como o trabalho será implementado, ou seja, devem sequenciar o caminho percorrido.

É necessário estabelecer uma ordem de preferência ou grau de prioridade, durante a elaboração dos objetivos.

163

3. FATORES MERCADOLÓGICOS

IMPORTÂNCIA

É o ponto de partida para elaboração do projeto.

Representa uma primeira aproximação para que se estabeleçam os limites adequados ou as condições adequadas do projeto.

164

3.1 NECESSIDADE DE INTERVENÇÃO

A necessidade de intervenção é caracterizada sempre por um processo de melhoria e transformação, caracterizado pelo desenvolvimento.

Para que um Projeto de Desenvolvimento seja elaborado, parte-se de uma situação atual que se caracteriza por problemas.

Problemas são entendidos como estados negativos de uma situação.

165

Pode-se tratar de problemas que afetam o bem-estar em geral, saúde, educação, segurança, trânsito, ou problemas organizacionais, que possam inibir a solução de outros problemas.

166

ETAPAS DA INTERVENÇÃO

- . Delimitar o seu objeto e seu âmbito.
- . Identificar as Hipóteses e Explicativas preliminares sobre a situação-problema.
- . Identificar eventuais limitações institucionais.

167

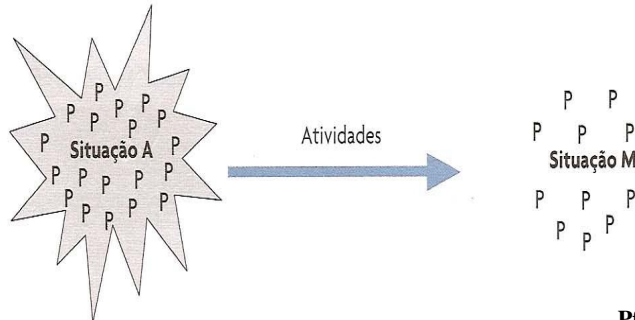
ETAPAS DA INTERVENÇÃO

- . Comprovar a viabilidade da idéia, política, técnica e financeira.
- . Elaborar o Diagnóstico da problemática e identificar os atores envolvidos.

168

MODELO BÁSICO PARA PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

Situação atual (A),
caracterizada pela
existência de muitos
problemas → Realização de um projeto → Situação melhorada (M),
caracterizada pela
existência de menos
problemas



Pfeiffer, (2005).

4. FATORES TÉCNICOS

CONCEITO

Reportam-se às opções tecnológicas oferecidas no país ou no exterior, para a definição de como produzir um bem ou serviço ou alcançar determinado resultado.

Um dos pontos básicos para o sucesso de qualquer empreendimento é que os elaboradores de projeto tenham respaldo técnico.

170

OBJETIVO DOS FATORES TÉCNICOS

Demonstrar que nenhum problema de tecnologia e engenharia constitui óbice à implantação e operacionalização do **produto** ou **serviço**, **o alcance dos resultados** e que a empresa dispõe de *know-how* próprio ou tem possibilidade de adquiri-lo em fontes externas.

171

ABRANGÊNCIA

Envolve os aspectos físicos do projeto com vista à quantificação dos seus custos, tanto em termos de investimento, quanto em termos operacionais.

A tecnologia pode ditar qual o tipo de equipamento usar para um projeto específico.

172

A adoção de tecnologia inadequada ao tipo de insumo ou matéria-prima disponível, modelo de intervenção não definido claramente, ou uma localização insuficientemente analisada do ponto de vista econômico e social, podem comprometer o projeto.

Os fatores técnicos reúnem os elementos relativos à **Engenharia do projeto:**

1. **TECNOLOGIA**
2. **LOCALIZAÇÃO**
3. **PÚBLICO-ALVO**
4. **HORIZONTE DE PLANEJAMENTO**

- 1. TECNOLOGIA** : Envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos **PROCESSO DE PRODUÇÃO e/ou PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.**

VIABILIDADE TÉCNICA

Para comprovar a **Viabilidade Técnica** o Processo de produção e o Processo de transformação devem ser detalhados e deve-se demonstrar que a tecnologia utilizada é a mais adequada às condições do projeto.

VIABILIDADE TÉCNICA

Para comprovar a **Viabilidade Técnica** o processo de Transformação deve ser detalhado e deve-se demonstrar que a situação atual será transformada numa situação futura, melhorada.

Demonstrar de que forma os problemas serão minimizados ou resolvidos.

177

LOCALIZAÇÃO DO PROJETO

O estudo da localização está relacionado com os demais componentes do projeto, principalmente com os fatores econômico-financeiros, a engenharia do projeto e o tamanho do mercado.

178

A localização de um empreendimento em determinadas circunstâncias, não decorre obrigatoriamente da análise dos fatores locacionais, mas orienta a seleção do melhor local para a implantação de um projeto específico.

Os estudos de localização devem definir claramente qual será a melhor localização possível para a unidade de produção.

Deve-se definir a **LOCALIZAÇÃO ÓTIMA**, que consiste em achar a localização que dê a maior diferença entre receitas e custos: maior lucro.

Nos termos da teoria tradicional sobre fatores locacionais, isto é, equivale minimizar os custos totais de transporte (insumos e produtos acabados).

181

MACRO E MICROLOCALIZAÇÃO

O estudo da macrolocalização consiste em definir a região ou cidade onde deverá situar o projeto eo e a microlocalização define um lugar específico.

182

FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NA LOCALIZAÇÃO DE UM PROJETO

1. Localização de insumo.
2. Disponibilidade de mão-de-obra.
3. Terrenos disponíveis, clima, fatores topográficos.
4. Facilidade de transporte.
5. Disponibilidade de energia, água, rede de esgotos.
6. Condições de vida, leis e regulamentos, incentivos.
7. Estrutura fundiária.

183

TEORIA CLÁSSICA DA LOCALIZAÇÃO

**Considera como fatores que influenciam na
Localização da empresa:**

Portos, Estradas, Proximidades de insumos e
Mercado consumidor.

184

TEORIA MODERNA DA LOCALIZAÇÃO

Considera o setor de Ensino e Pesquisa como âncora

A extrema mobilidade da sociedade atual.

Mobilidade dos fatores de produção, dos homens e das mercadorias.

Mudanças na organização da produção.

Modificação no curso de vida dos produtos, no mercado de trabalho.

185

Na Teoria Tradicional define-se a **Localização Ótima.**

Na Teoria Moderna define-se a **Localização Conveniente.**

186

3. PÚBLICO-ALVO

Qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da organização em atingir seus objetivos.

Esses grupos podem estar no macroambiente (forças sociais, demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas e culturais que possam vir a gerar assuntos públicos ou questões públicas.

187

3. PÚBLICO-ALVO

Esses grupos também podem estar no microambiente (forças próximas à organização que afetam sua capacidade de servir a comunidade.

Exemplo: grupos ou departamentos dentro da organização, fornecedores, institutos de pesquisa, os próprios clientes, concorrentes.

188

3. PÚBLICO-ALVO

Também denominado de públicos de interesse ou público prioritário e designa os públicos com os quais a organização precisa manter relacionamento.

A determinação da identidade de cada grupo nas suas relações com as instituições vai ocorrer pelo interesse público, que representa um elo entre eles.

189

3. PÚBLICO-ALVO

Os requisitos do projeto devem estar sintonizados com o público-alvo do produto, serviço que será desenvolvido e com os resultados esperados.

190

4. HORIZONTE DE PLANEJAMENTO DIMENSIONAMENTO DO PROJETO

É o período de tempo estimado durante o qual o empreendimento em análise irá operar.

É o maior período de tempo futuro para o qual é possível fazer estimativas confiáveis.

Clemente, 1998.

191

Uma vez definido o bem ou serviço, objeto do projeto, é necessário projetar a sua oferta e demanda no Horizonte de Planejamento.

Não existem regras para determinar o Horizonte de Planejamento.

192

A metodologia para tratamento do estudo de dimensionamento varia de projeto para projeto, dependendo das condições específicas em que funciona o mercado do produto ou em que é prestado o serviço.

A variabilidade dos prazos se dá em função do tipo de projeto, podendo alterar muito, em distintas situações, porque este fator obedece à dificuldade de projeção para os prazos mais longos e também à demora do período de maturação de algumas inversões.

Planejar para um período muito longo ou muito curto pode não ser eficaz e comprometer o projeto.

FATORES TÉCNICOS

As atividades referentes aos fatores técnicos variam de projeto para projeto, tornando imprecisas as generalizações que se possa fazer para identificá-los.

TEXTO COMPLEMENTAR 6

O PROJETO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA FIRMA

Fonte: Adaptado de Woiler e Mathias, (2002)

197

EXERCÍCIO : RESPONDER AS QUESTÕES EM FUNÇÃO DO TEXTO

1ª Questão – Por quê o Estudo de Viabilidade é de vital importância para a decisão de investir?

2ª Questão – Comente a afirmação “Uma análise de Viabilidade é feita com base em projeções”.

3ª Questão – Qual a atitude a ser tomada quando um investimento apresentar um grau de Risco elevado?

198

4ª Questão – Os processos de busca, coleta e processamento de informações nos trazem certeza do sucesso do empreendimento? Sim, Não e Por quê? Justifique sua resposta.

5ª Questão – O que é um Custo associado à inexatidão dos dados inferidos em um projeto?

6ª Questão – Como devem ser os gastos durante o processo de elaboração de projeto?

ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA DEFINIR UM PROJETO

1. **Escopo:** a exata faixa de responsabilidade assumida pelo gerenciamento do projeto.
2. **EAP** – Estrutura Analítica de projeto.
3. **Estratégia:** como o gerenciamento do projeto vai atingir seus objetivos.

4. **Planejamento da Qualidade:** é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto atingirá a conformidade.

5. **Gerenciamento de Riscos:** é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.

201

ESCOPO DE PROJETO

É o trabalho que deve ser feito com a finalidade de fornecer um produto ou serviço de acordo com aspectos e funções especificadas.

Descreve os processos requeridos.

202

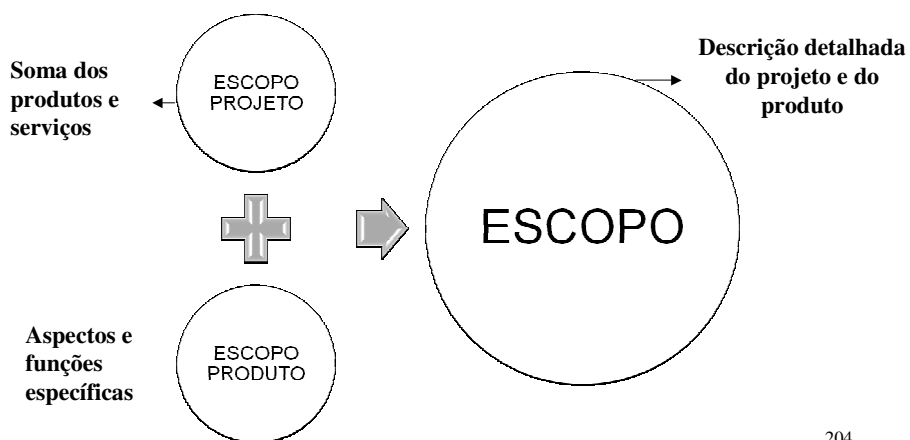
É descrito como “a soma dos produtos e serviços fornecidos como um projeto”.

São os resultados essenciais, resultados em objetivos claros.

PMI, (2008) .

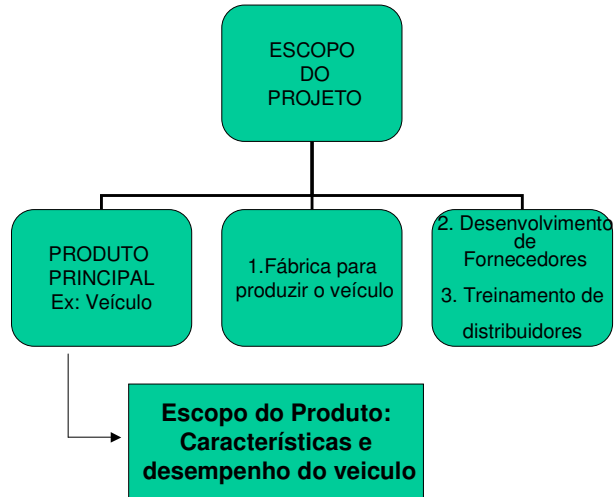
203

ESCOPO DO PROJETO

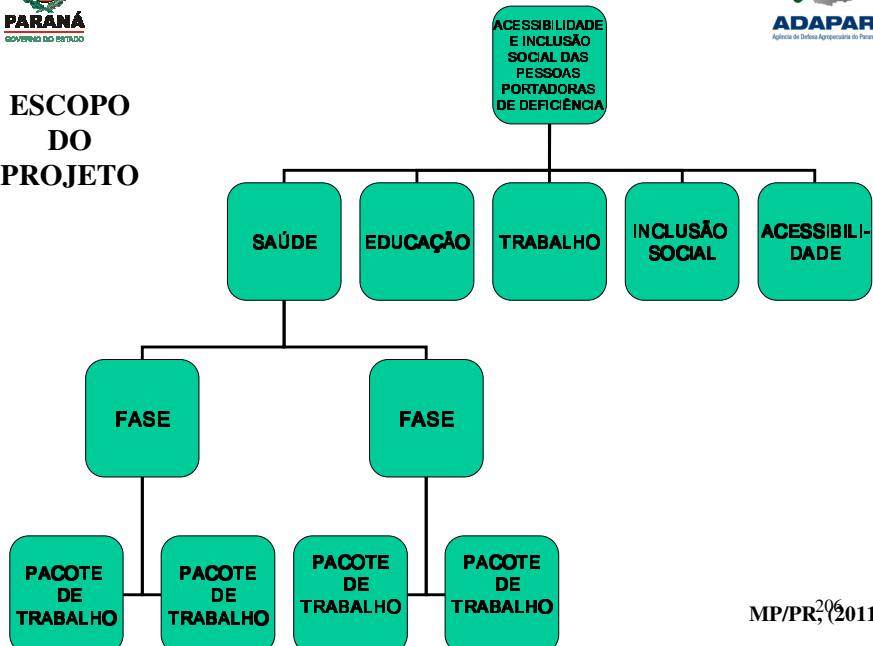


204

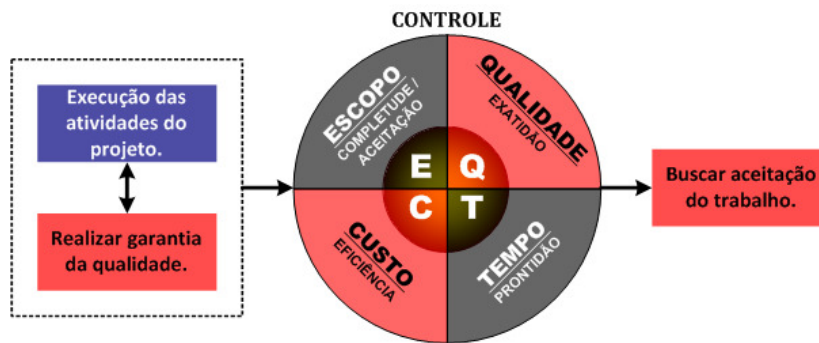
204



ESCOPO DO PROJETO



CONTROLE DO ESCOPO E DA QUALIDADE



207

207

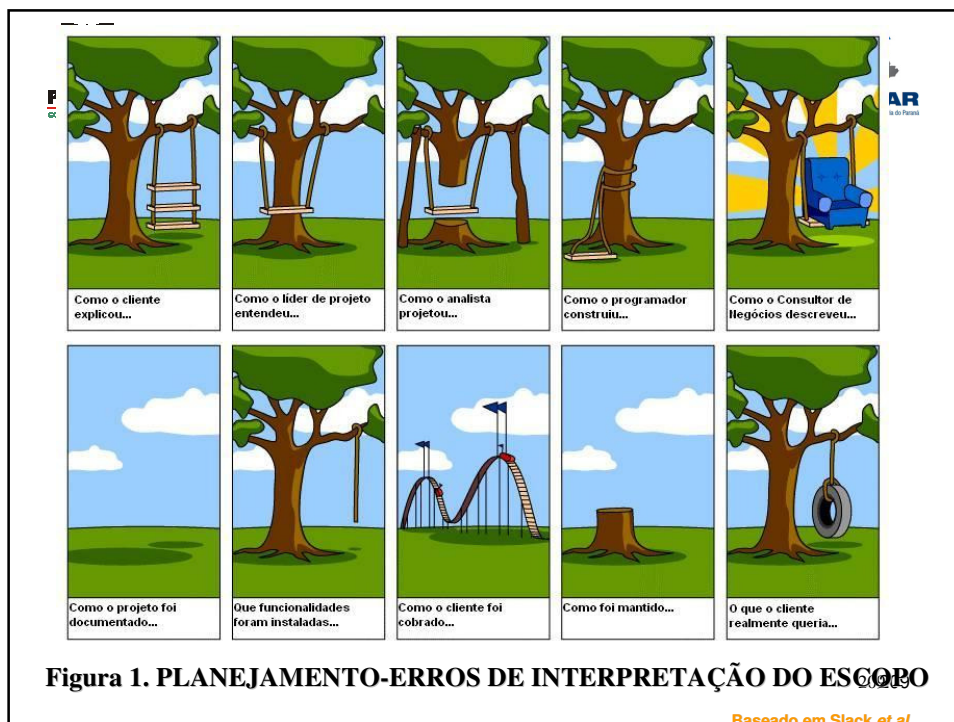
CONTROLE DO ESCOPO – Significa “influenciar os fatores que criam mudanças no escopo do projeto e controlar o impacto dessas mudanças”.

VERIFICAÇÃO DO ESCOPO – Processo de obtenção da aceitação formal pelas partes interessadas do escopo do projeto terminado e das entregas associadas.



(PMBOK Guide, 2004)

208

208



Escola de Governo do Paraná

DESDOBRAMENTO DA ESTRUTURA DO PROJETO

O Desdobramento da Estrutura do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*) é uma estruturação lógica das tarefas a serem desenvolvidas no projeto, de cima para baixo, de forma que cada nível propicie uma visão mais detalhada do que a visão anterior.

WBS- Estrutura Analítica do Projeto

210

A EAP consiste em um diagrama ou lista hierárquica que identifica todas as tarefas que devem ser executadas para concluir o projeto, quem é o responsável pela tarefa, quais são os resultados esperados para cada tarefa.

211

OBJETIVOS DA EAP

Garantir que todo o trabalho necessário para o sucesso do projeto seja incluído no plano.

Garantir que nenhum trabalho desnecessário para o sucesso do projeto seja incluído no plano.

212

É uma representação gráfica do escopo total do projeto, representa o trabalho especificado na declaração do escopo.

Define o relacionamento do Entregável final do projeto e seus sub-entregáveis e transforma isto em pacotes de trabalho.

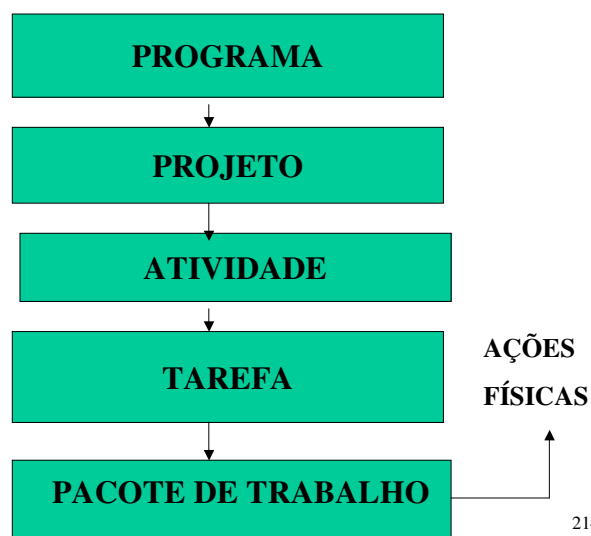
Os pacotes de trabalho constituem o último nível da EAP.

213

D
E
S
E
N
V
O
L
V
E
N
D
O

A

E
A
P



H
I
E
R
A
R
Q
U
I
A

D
A

E
A
P



AÇÕES
FÍSICAS

215

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** – os produtos (ou sub-produtos) do projeto são listados no terceiro nível.
- 3. Analisar se o custo, a duração e responsabilidade** podem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido.

216

216

4. **Os componentes dos produtos devem ser tangíveis** e os resultados verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho – especificar o escopo do produto (parâmetros de qualidade).

5. **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?

ENAP, (2011).

217

A regra do 100% da EAP:

A EAP define 100% do trabalho necessário ao projeto

Qualquer coisa que não esteja definida na EAP está fora do escopo do projeto

A EAP pode ser representada de duas maneiras:

- Como uma lista indentada
- De forma gráfica

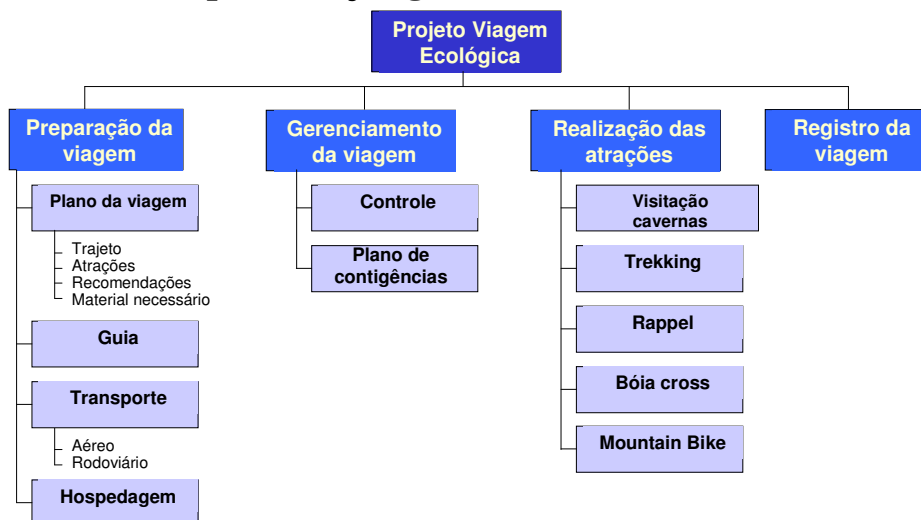
218

Representação da EAP como uma lista indentada

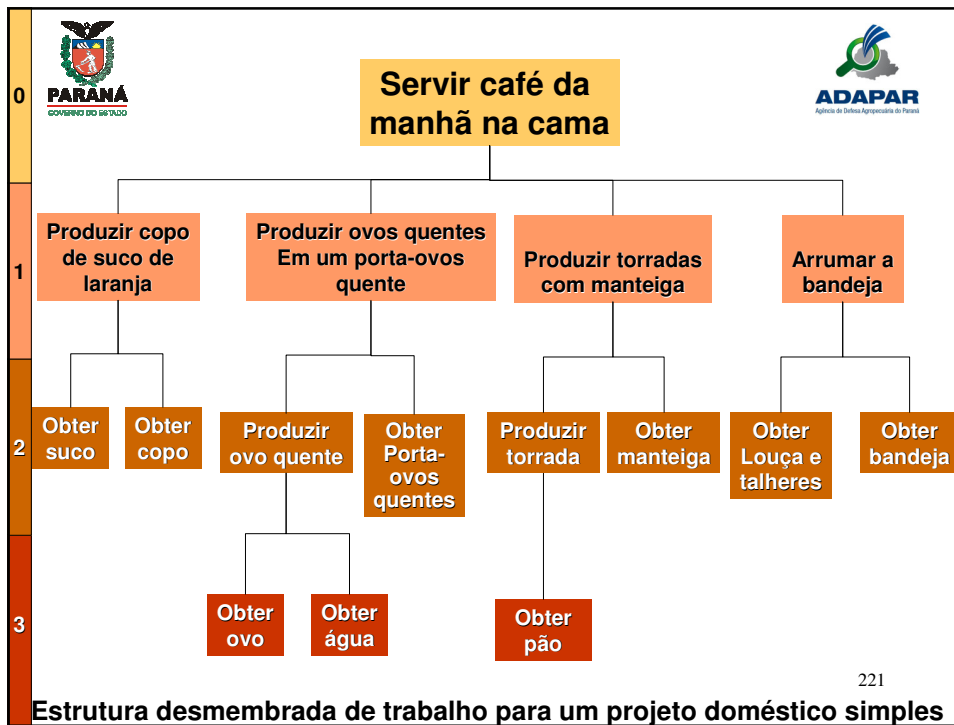

- 1 Projeto Viagem Ecológica
 - 1.1 Preparação da viagem
 - 1.1.1 Plano da viagem
 - 1.1.1.1 Trajeto
 - 1.1.1.2 Atrações
 - 1.1.1.3 Recomendações
 - 1.1.1.4 Material necessário
 - 1.1.2 Guia
 - 1.1.3 Transporte
 - 1.1.3.1 Aéreo
 - 1.1.3.2 Rodoviário
 - 1.1.4 Hospedagem
 - 1.2 Gerenciamento da viagem
 - 1.2.1 Controle
 - 1.2.2 Plano de contingência
 - 1.3 Realização das atrações
 - 1.3.1 Visitação cavernas
 - 1.3.2 Trekking
 - 1.3.3 Rappel
 - 1.3.4 Bóia cross
 - 1.3.5 Mountain Bike
 - 1.4 Registro da viagem

219


Representação gráfica de uma WBS



220

Escola de Governo do Paraná



EXERCÍCIO

Elaborar uma EAP a partir do texto o Tapete Tribal

222

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

- . Identificar os padrões de qualidade relevantes ao projeto e definir como satisfazê-los.
- . Qualidade em projetos é o grau em que o projeto cumpre os requisitos exigidos.
- . Fazer uma lista de verificação contendo os itens que serão inspecionados.

223

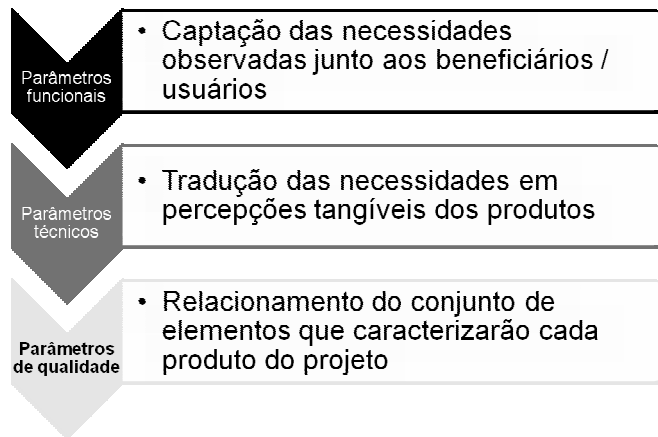
MÉTRICAS DA QUALIDADE

- . Para ser gerenciável a qualidade deve ser medida e definida pelo interessados.

Exemplo: densidade de defeitos, taxa de falhas, % de retrabalho, etc.

224

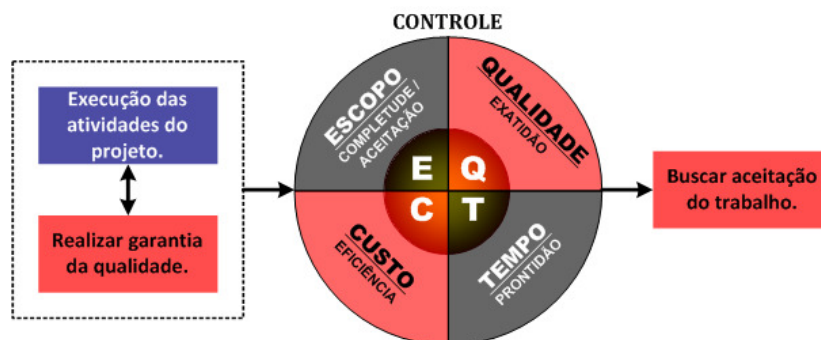
PARÂMETROS DE QUALIDADE



225

225

CONTROLE DO ESCOPO E DA QUALIDADE



226

226

• **GARANTIA DA QUALIDADE** – É a aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender aos requisitos

• **CONTROLE DA QUALIDADE** – Envolve o monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios.

(PMBOK Guide, 2004)

227

227

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE QUALIDADE

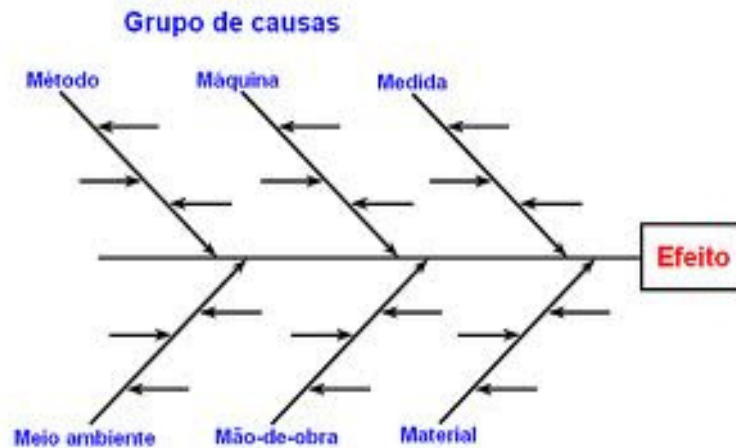
1. **Diagrama de Causa e Efeito:** também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe.

O diagrama Por quê? e Como-cómo?

Também pode ser usados na análise de riscos

228

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



229

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE QUALIDADE

2. Diagrama de Pareto: é um tipo específico de histograma ordenado por frequência de ocorrência.

Mostra quantos defeitos foram gerados por tipo ou categoria de causa identificada.

Essa regra é conhecida como princípio 80/20, onde 80% dos problemas se deve a 20% das causas.

230

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE QUALIDADE

3. O gerenciamento moderno da qualidade complementa o gerenciamento de projetos.
- . Satisfação do cliente
 - . Prevenção ao invés de inspeção.
 - . Melhoria contínua: PDCA- (planejar, fazer, verificar e agir).
 - . Responsabilidade da gerência.

231

GERENCIAMENTO DOS RISCOS

CONCEITO

A palavra risco está associada à possibilidade de as coisas não ocorrerem como previsto, acarretando perda ou dano.

Graeml, 2000.

Risco é um evento que representa uma ameaça potencial ou um oportunidade potencial.

Heldman, 2005.

232

Em todos os projetos existe um elemento de risco.
Esteja ciente dos possíveis riscos.
Considere suas conseqüências e o modo como estas dificuldades podem ser superadas.
Considere alternativas.

233

CONTROLE E MONITORAMENTO DOS RISCOS

De acordo com o PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, (2008) o controle e o monitoramento dos riscos é o processo de manter a rastreabilidade dos riscos identificados, monitorar os riscos residuais e identificar os novos riscos, assegurar a execução dos planos de risco e avaliar a sua efetividade na redução dos riscos.

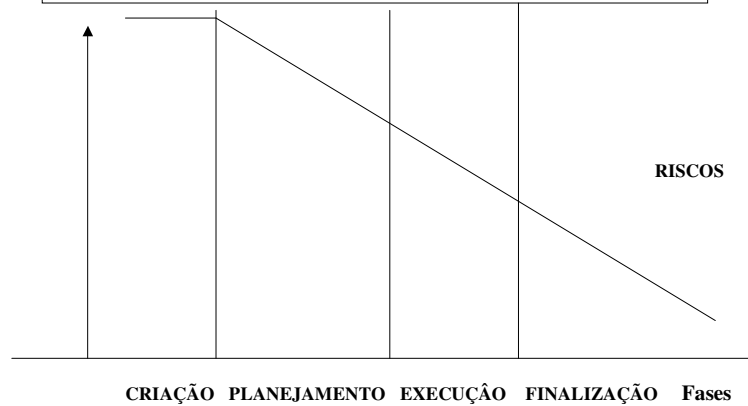
234

GERENCIAMENTO DE RISCO

É o processo de definir a forma de identificar riscos, a análise quantitativa e qualitativa e o planejamento de respostas.

235

CICLO DE VIDA DOS RISCOS NO PROJETO



No início do projeto os riscos são maiores e estes vão diminuindo à medida que avançamos no seu desenvolvimento.

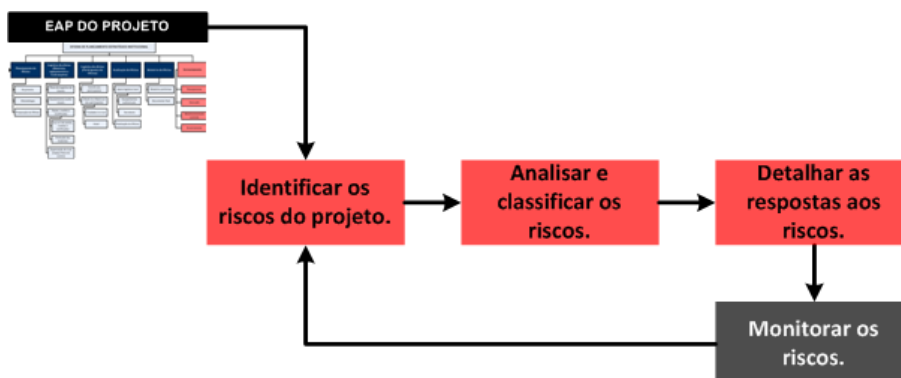
236

ADMINISTRAÇÃO DOS RISCOS

A Administração dos riscos é um processo contínuo ao longo da vida de todos os projetos, a começar pelo estudo de viabilidade, quando os riscos previsíveis são identificados e avaliados.

237

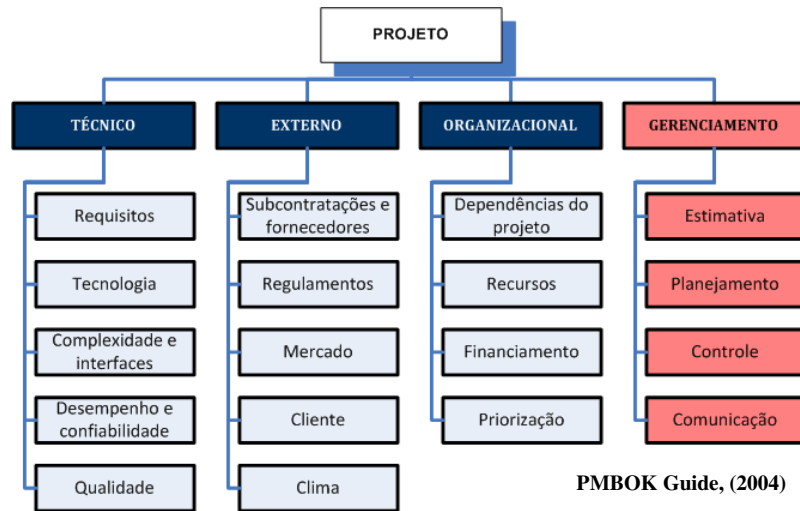
ATIVIDADES PARA PLANEJAMENTO DE RISCOS



238

238

EAR – Estrutura Analítica dos Riscos



ANÁLISE DO RISCO

A Medida do Risco (Críticidade) =
Probabilidade X Impacto

Probabilidade: É a possibilidade ou chance de um evento de risco acontecer.

Impacto: É o efeito no projeto se o evento de risco acontecer.

ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS

		PONTOS DO RISCO = P X I				
		ESCALA DE IMPACTO				
		Muito Alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito baixo
ESCALA DE PROBABILIDADE	Muito Alto	Very High	High	Medium	Low	Very Low
	Alto	High	Medium	Low	Very Low	Very Low
	Moderado	Medium	Low	Very Low	Very Low	Very Low
	Baixo	Low	Very Low	Very Low	Very Low	Very Low
	Muito Baixo	Very Low	Very Low	Very Low	Very Low	Very Low

241

241

EFEITO DOS RISCOS

Uma das formas de minimizar os efeitos dos riscos de um projeto é por meio do plano de contingência.

Este é definido como um conjunto de ações, procedimentos e medidas de segurança preventivas a serem adotadas e que visam disponibilizar soluções imediatas para o restabelecimento de uma situação ou para a recuperação relacionada a alguma falha.

242

PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS

- 1. Mitigar:** Desenvolver ações visando minimizar a probabilidade da ocorrência do risco ou de seu impacto com o objetivo de tornar o risco aceitável.

Exemplo: Se quebrar tem-se outro equipamento.

243

- 2. Evitar:** Mudar o plano do projeto eliminando as condições que estavam expondo o projeto a um risco específico.

Exemplo: Adotar uma abordagem tradicional em vez de uma inovadora.

244

3. Aceitar: Indicada nas situações em que a criticidade do risco é média ou baixa, na ocorrência de riscos externos em que não seja possível ou não haja interesse em implementar uma ação específica.

Exemplo: Se aparecer qualquer risco você administra.

245

4. Transferir: Repassar as consequências do risco bem como a responsabilidade de resposta para quem está melhor preparado para lidar com os mesmos.

Exemplo: Contratos com fornecedores com especialidade para o tratamento de determinado risco.

246

Riscos de projeto, causas, efeitos e medidas mitigadoras

RISCOS	CAUSAS DOS RISCOS	EFEITOS SOBRE O PROJETO	MEDIDAS MITIGADORAS
FINANCEIRO	Orçamento Insuficiente	Aumento do custo do capital Atraso no cronograma	Avaliar o orçamento inicial disponível para a elaboração do projeto
TÉCNICO	Tecnologia incipiente Obsolescência técnica	Comprometimento das especificações técnicas a que o produto final deve atender, prejudicando a conformidade final do produto	Identificar potenciais problemas quanto à ambigüidade de especificações e às incertezas técnicas. Comprovar antecipadamente se há tecnologia disponível e adequada
AMBIENTAL	Danos ao meio ambiente	Aumento dos custos do projeto Pagamento de multas ambientais	Seguro contra eventos naturais, incêndios ou acidentes, como derramamento de substâncias tóxicas no meio ambiente. 247

É sempre mais barato “detalhar” os riscos do que deixá-los para ser tratados durante a implementação do projeto.

TEXTO COMPLEMENTAR 7

PONDERAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCO

Fonte: Adaptado de Graemel, (2007).

249

CRONOGRAMA FÍSICO DO PROJETO

Os elementos dos aspectos técnicos constituem a base física da elaboração dos cronogramas físicos e financeiros da implantação do projeto e projeção de resultados.

Há necessidade de realizar o cálculo econômico, antes de tomar a decisão definitiva sobre a concepção física do projeto.

250

Os elementos da parte técnica são muito importantes para a definição das necessidades de insumos e rendimentos.

Esses elementos constituem a base física da elaboração dos **cronogramas físicos e financeiros** de projeto e das projeções dos resultados.

251

O cronograma físico do projeto detalha as atividades do projeto num formato que lista o trabalho do começo ao fim.

Normalmente é apresentado no formato de gráfico ou diagrama.

252

Em geral a duração do projeto é calculada a partir de representação de **todas as atividades** no cronograma.

253

O cronograma físico é um retrato da cronologia do projeto, que se baseia em decisões de planejamento.

O processo de tomar decisões de cronologia, que equivale a associar o trabalho ao transcurso do tempo, chama-se programação ou cronogramação.

É também denominado de Cronograma Analítico do projeto.

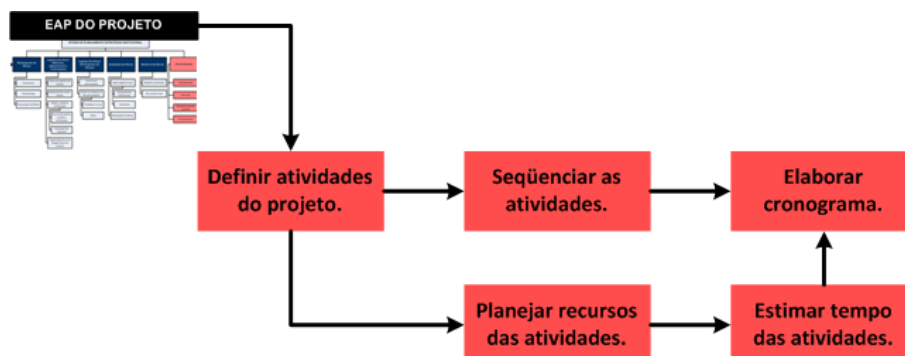
254

No cronograma físico é importante que seja definido quem executa as tarefas, coordena e aprova.

Os prazos não podem ser definidos aleatoriamente, mas somente com base nas ações a serem realizadas e no tempo necessário para que cada ação se concretize de acordo com os objetivos traçados.

255

ATIVIDADES PARA CONSTRUÇÃO DO CRONOGRAMA ANALÍTICO



256

256

TEMPO DO PROJETO

Deve relacionar as atividades executivas ou tarefas.

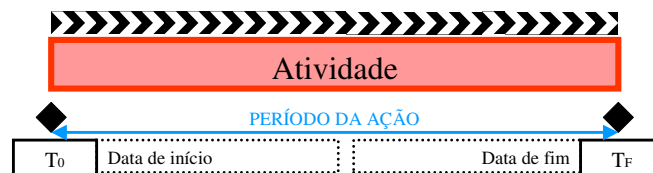
Marcos ou Entregas.

Atividades – Resumo ou pacotes de trabalho.

Marco: Entrega de um produto principal ou acontecimento de um evento, que influencia o cronograma e deve ser observado com maior atenção.

257

TEMPO DO PROJETO

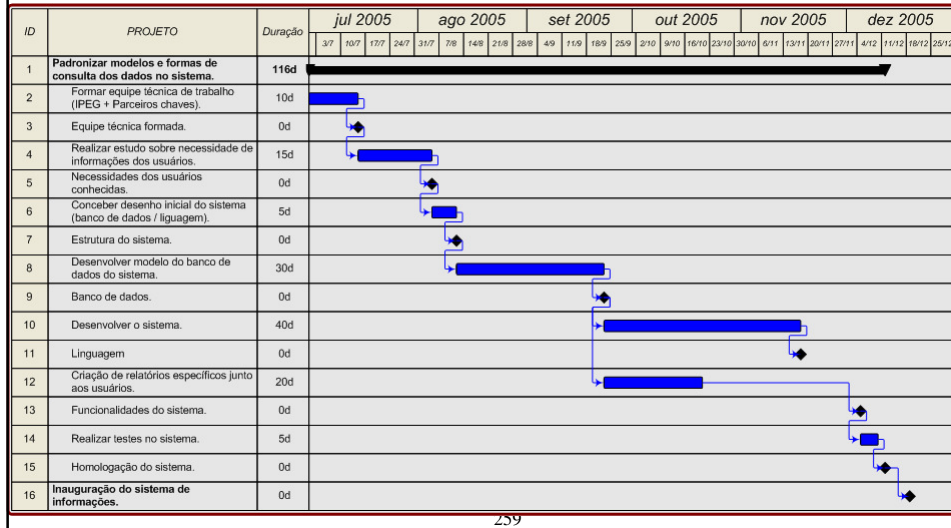


PERÍODO DA ATIVIDADE vs DURAÇÃO DA ATIVIDADE

258

258

Cronograma analítico



259

TEMPO DO PROJETO

Para medir o tempo do Projeto podem ser utilizados vários gráficos como.

- Gráfico de Gantt:** Forma popular de representação gráfica para cronogramas.

O diagrama utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala e tempo.

O comprimento das barras determina a duração das atividades. As linhas conectando as barras individuais em um gráfico de Gantt refletem as relações entre as atividades.

260

TEMPO DO PROJETO

Vantagens: simples entendimento, visualização e escala de tempo bem definida.

Desvantagens: Inadequação para grandes projetos, difícil visualização das dependências e vaga descrição de como o projeto reage a alterações do escopo.

261

TEMPO DO PROJETO

O modelo do Gráfico de Gantt está na figura a 2.

262

2. Diagrama de Rede: Representação gráfica do inter-relacionamento entre as atividades do projeto. É vulgarmente conhecido com PERT- PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE, Avaliação de programa e Técnica de revisão.

O Diagrama de Rede evidencia os inter-relacionamentos entre as atividades do projeto.

Vantagens: Simples entendimento, interdependência entre as atividades bem definidas.

Desvantagens são: apresenta relatórios muito extensos, não mostra uma relação visual entre as durações das atividades e é de difícil manipulação.

263

O PERT usa o conceito de VALOR ESPERADO (ou a Média Ponderada) para definir a duração de um projeto.

O VALOR ESPERADO é calculado usando as 3 estimativas: Mais Provável, Otimista e Pessimista.

É denominada Técnica de Três pontos.

264

1. **Estimativa Otimista: T_o** – A duração da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.
2. **Estimativa Pessimista: T_p** - : A duração da atividade é baseada na análise do pior cenário para a atividade.
3. **Estimativa Mais Provável TM_p** – A duração da atividade, dados os prováveis recursos a serem designados, sua produtividade e expectativas realistas de disponibilidade para executar a atividade, dependências de outros participantes e interrupções.

265

A FÓRMULA PARA CALCULAR O VALOR ESPERADO

VALOR ESPERADO (V_e) OU TEMPO ESPERADO (T_e)

Otimista: 45 dias	$T_e = T_o + 4TM_p + T_p$
Pessimista: 120 dias	-----
Mais provável: 90 dias	6

O Valor esperado ou T_e é:

$$45 + [4 \times 90] + 120$$

$$45 + 360 + 120 = 525 : 6 = 87,5 \text{ dias}$$

O valor esperado para a atividade de programação é de 87,5 dias. Calcular para todas as atividades.

266

5. FATORES DO MEIO AMBIENTE

IMPORTÂNCIA

A empresa deverá ter uma visão socioeconômica, em que a responsabilidade da administração vai muito além da obtenção de lucros e inclui proteção e melhoria do bem-estar da sociedade e proteção ambiental.

267

GESTÃO AMBIENTAL

A Gestão do Meio Ambiente consiste em um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos que, se adequadamente aplicados, permitem reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento.

Deve estar integrada com os demais setores que regem seus negócios.

268

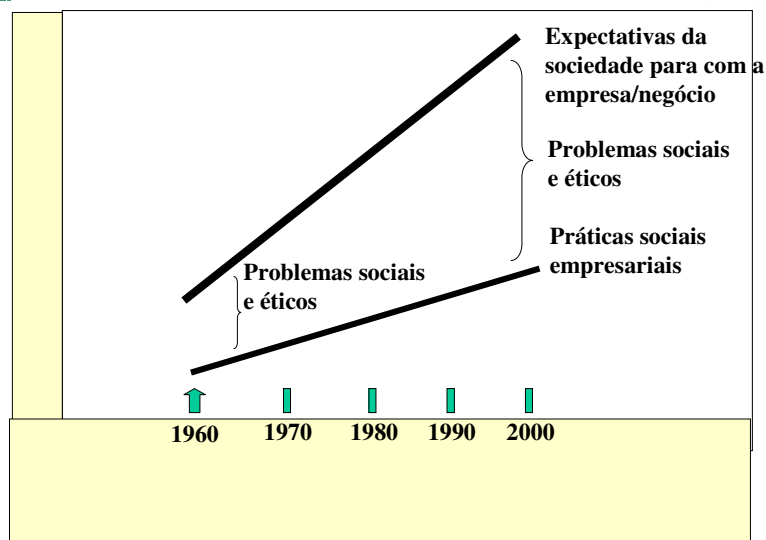
RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

Empresas atualmente mais socialmente responsáveis.

Expectativas da sociedade para com a empresa/negócio.

Problemas sociais e éticos e Práticas sociais empresariais.

269



Fonte: A. B. Caroll. *Social Responsibility 270*
Management, 1984, p.14.

OBJETIVOS

Demonstrar a compatibilidade entre os objetivos da empresa e o ecossistema.

Implantar um Sistema de Gestão ambiental que reduza os impactos de sua atuação sobre o meio ambiente, de forma integrada à situação de conquista de mercado e lucratividade.

27271

ABRANGÊNCIA

Relacionar e/ou incorporar os problemas do meio ambiente na análise do projeto, no que concerne às Economias e Deseconomias Externas.

272

ÁGUA

CONTAMINAÇÃO DA ÁGUA NO MEIO AMBIENTE POR AGROTÓXICOS

Se houver possibilidade da contaminação das águas por meio de agrotóxicos é necessário identificar os aspectos negativos e a forma de mitigá-los.

273

EXEMPLO

- a) redução do escoamento superficial;
- b) redução do uso de agroquímicos (fertilizantes e agrotóxicos);
- c) controle dos efluentes produzidos pelos sistemas de criação de animais;
- d) a existência de Leis mais rigorosas que obriguem as indústrias a tratarem seus resíduos antes de lançá-los nos rios e oceanos;

274

- e) Penalizações para as indústrias que não estiverem de acordo com as Leis. No caso de reincidência o seu fechamento é inevitável;
- f) Campanhas de conscientização da população para os riscos da poluição; e
- g) Criação de produtos químicos mais seguros para a agricultura.

275

ASPECTOS A ABORDAR

Condições climáticas.

Condições de solo.

Hidrografia – Lençol freático.

Resíduos Sólidos – Efluentes - Soluções
para o lixo domiciliar e industrial e a
eventual contribuição para a poluição
ambiental

276

TEXTO COMPLEMENTAR 8

A Empresa como Instituição Econômica e como Instituição Sociopolítica

Fonte: Donaire, (1999)

**Fazer uma analogia entre as duas
Instituições.**

277

6. FATORES ADMINISTRATIVOS

IMPORTÂNCIA

A estrutura organizacional é um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos.

Encarrega do planejamento, controle, organização e coordenação das atividades da organização.

278

OBJETIVO

Definir a estrutura organizacional da empresa, isto é, demonstrar como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas às tarefas dos cargos.

279

ABRANGÊNCIA

Todos projetos representam mudanças.

Sempre trazem situações novas para a empresa, e como tal, interferem na vida das pessoas.

São necessários cuidados especiais com os aspectos humanos, tanto na elaboração quanto na implementação de projetos.

280

Independente da origem do projeto, seu sucesso está condicionado a sua capacidade de gerar vantagens para todos os interessados.

Essa capacidade emerge mais facilmente quando o projeto surge de sugestões das pessoas diretamente envolvidas.

281

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Os projetos devem ser concebidos em um ambiente participativo, levando em consideração as sugestões e as opiniões de todas as pessoas envolvidas.

O tipo de organização é quem define os termos e condições do nível de autoridade do gerente de projetos.

282

Basicamente existem quatro tipos de organização onde demonstra a forma de gerenciar projetos.

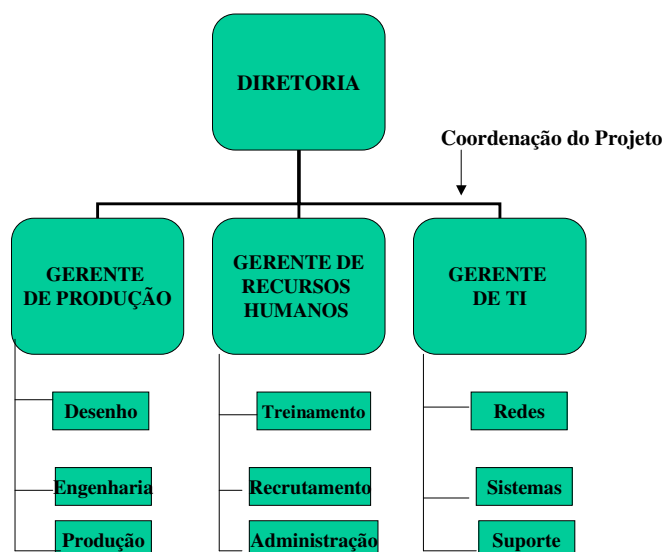
1. Organização Funcional: Estruturada por funções ou áreas operacionais: vendas, engenharia, financeiro.

Cada funcionário tem um superior bem definido.

Em geral, são hierárquicas e burocráticas.

283

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL



284

2. Organização Projetizada

Estrutura orientada a projetos.

O gerente de projeto tem autoridade total sobre o projeto e membros de equipe.

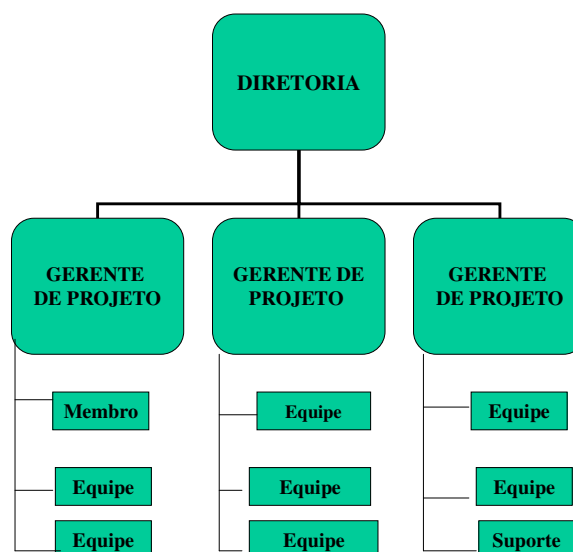
Os recursos da organização são destinados ao projeto e ao esforço do projeto.

Os integrantes da equipe trabalham no mesmo local físico.

A lealdade é cultivada em torno do gerente de projetos, não mais em torno de gerente funcional.

285

ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA



286

3. Organização Matricial

Pode ser matricial fraca, balanceada, forte e composta.

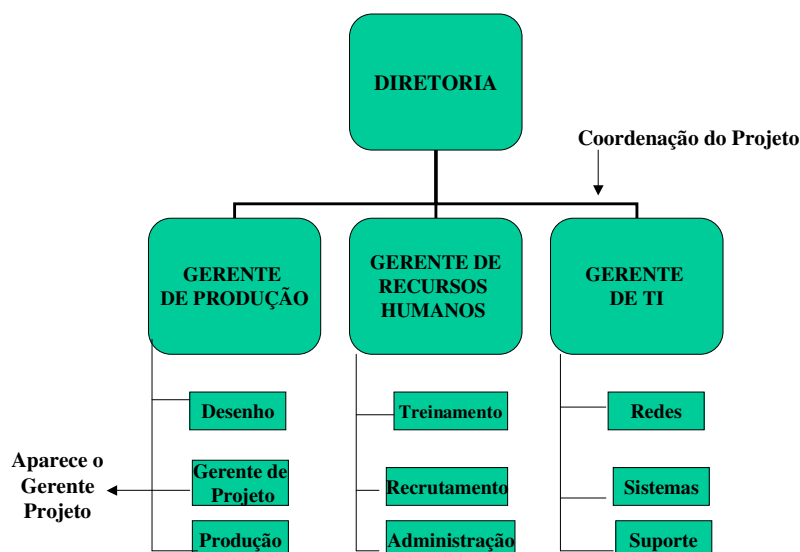
É uma estrutura organizacional mista entre a funcional e projetizada.

Mantém muitas características da estrutura funcional.

A função do gerente de projeto é mais a de um coordenador ou líder do que um gerente propriamente dito.

287

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL BALANCEADA



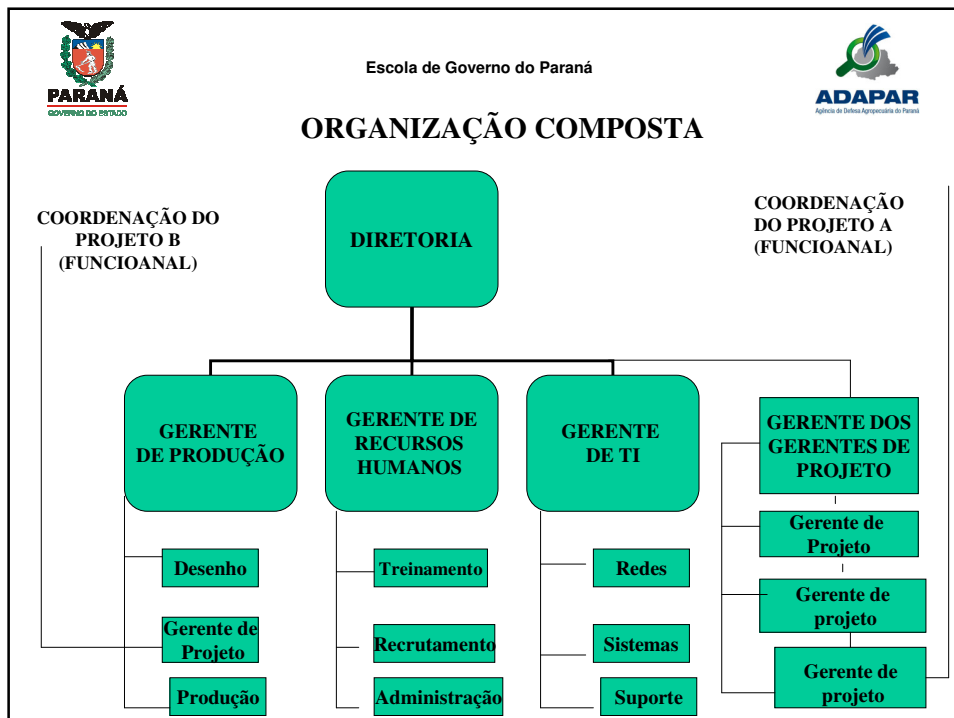
288

4. Organização Composta

È um combinação de características da matriz forte + matriz fraca.

Gráficos adaptados do PMI, 2008.

289



TENDÊNCIAS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

DECLINANTE

Hierarquia vertical
Rede matricial
Centralização
Perenidade
Aglutinação de funções

291

ASCENDENTE

Redução dos níveis hierárquicos
Descentralização de autonomia
Instabilidade como fator de evolução
Terceirização

292

7. FATORES JURÍDICOS E LEGAIS

- **IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS JURÍDICOS** - Apresentam uma **relação indireta** para com o Projeto.

- **IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS LEGAIS**
Estão relacionados com as exigências legais e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal.

293

OBJETIVO

Situar a empresa no contexto jurídico-normativo.

ABRANGÊNCIA

JURÍDICA – Abrange a forma societária da empresa, seu tipo, quais os sócios e qual participação acionária de cada um e registro na Junta Comercial.

LEGAL - Enquadram-se os impostos, incentivos fiscais, incentivos estaduais e/ou municipais para favorecer a instalação da empresa em determinado local.

294

Os fatores jurídicos se relacionam com o projeto de **modo indireto**, ou seja, não incide diretamente sobre as fases do projeto, mas o ambiente jurídico é uma realidade na qual as atividades necessárias à consecução do projeto estão condicionadas.

1. Identificar a Legislação vigente e normas legais utilizadas para a execução do Programa e/ou Projeto (Lei, Decreto, Resolução, Portaria, Norma de Serviço).
2. Número do Instrumento Normativo.
3. Ano de Publicação.
4. Sumário resumido do conteúdo

Exemplo

Norma/Ano – Lei 8.66/93

Esfera de criação: Federal, Estadual ou Municipal.

Ementa: Estabelece normas sobre Licitações e contratos administrativos pertinentes.

297

Alguns questionamentos devem ser feitos.

- Qual o ordenamento jurídico que vai reger as relações entre as pessoas e empresas envolvidas no projeto?
- Quais as normas ambientais que devem ser cumpridas?
- Quais as leis que devem ser cumpridas na implementação do projeto?

298

8. CUSTOS DO PROJETO

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativa, Orçamento e Controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento previsto.

299

PROCESSOS ENVOLVIDOS

- **Estimar custos:** desenvolver uma estimativa dos custos dos recursos monetários necessários.
- **Determinar o orçamento:** Agregar os custos estimados nas atividades individuais ou pacotes de trabalho.
- **Controlar os custos:** Monitorar o andamento do projeto para atualização do orçamento e gerenciamento faz mudanças feitas na linha de base dos custos.

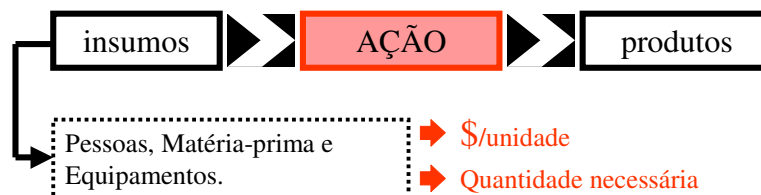
300

Linha de Base: é o nome que dá às informações que descrevem a situação inicial que será abordada por um programa, servindo como ponto de partida para a mensuração de desempenho.

Exemplo: Linha de base de custos: é o orçamento referencial que será utilizado para medir e monitorar o desempenho dos custos do projeto.

301

INFORMAÇÕES BÁSICAS



ORÇAMENTO ANALÍTICO X ORÇAMENTO POR ANALOGIA

302

302

VALOR DO PROJETO

X% ECONÔMICO: não implica em desembolso de recursos financeiro empregados diretamente ao projeto (ex. salas, pessoal da instituição, etc.)

Y% FINANCEIRO: desembolso de recursos diretamente aplicados as ações do projeto (ex. compra de equipamentos, contratação de pessoal, etc.)

303

TIPOS DE CUSTOS

- **CUSTO DIRETO** – recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-fim que geram produtos para o projeto.

Exemplo: Mão de obra, materiais, equipamento.

304

- **CUSTO INDIRETO** - recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-meio que dão suporte para a construção, alcance dos produtos

Exemplo: Aluguel do prédio de trabalho, serviços de limpeza do prédio.

305

CRONOGRAMA FINANCEIRO

Há vários modelos de cronograma financeiro.

Um modelo de Cronograma ou Orçamento físico-financeiro pode ser visto no Apêndice A.

306

1. QUADRO DE INVESTIMENTO

ÍTEM	VALOR	CONTINGÊNCIA
1. Gastos em pesquisas preliminares		
2. Terrenos		
3. Construção Civil		
4. Equipamentos		
5. Patentes		
6. Montagem		
7. Pré- Operação		
8. Seguros		
9. Transporte dos equipamentos		
10. Capital de Giro		
11. Móveis		
12. Veículos		
TOTAL DO INVESTIMENTO		307

2. QUADRO DE FONTES E APLICAÇÕES

Item \ Período	Período				
	1	2	3	4	5
FONTES					
.Capital de terceiros					
. Capital próprio					
TOTAL DE FONTES					
APLICAÇÕES					
Terrenos					
Construções					
Equipamentos					
Capital de Giro					
Outros					
TOTAL DE APLICAÇÕES					308

3. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Item \ Período	Período				
	1	2	3	4	5
ENTRADAS					
. Lucro antes do IR, Depreciação					
. Valor residual, (capital de giro, ativo fixo)					
TOTAL DAS ENTRADAS					
SAÍDAS					
.Recursos próprios (investimento no projeto, capital de giro)					
.Amortizações financeiras					
.IR do ano anterior					
TOTAL DE SAÍDAS (2)					309
(1) – (2) Fluxo de caixa					

4. PROJEÇÃO DE RESULTADOS

ÍTEM \ PERÍODO	PERÍODO				
	1	2	3	4	5
Vendas					
(-) Abatimentos nas vendas					
VENDAS LÍQUIDAS					
(-) Despesa diretas das vendas					
(-) Custos diretos					
MARGEM DIRETA					
(-) Custo de Pessoal, manutenção e Despesas diversas					
LUCRO TRIBUTÁVEL					
(-) Imposto de Renda					
LUCRO LÍQUIDO NO PERÍODO					310

FERRAMENTAS COMPUTADORIZADAS

São amplamente utilizadas no apoio à estimativa de tempo e custos e podem agilizar as alternativas existentes.

Utilizam-se os *Softwares* de gerência de projetos e planilhas.

311

Softwares aplicados ao gerenciamento de projeto

Dot Project (software livre).

Tutos (software livre).

Open Workbench (software livre).

MS Project.

Primavera.

312

APÊNDICE A – CRONOGRAMA – ORÇAMENTO FÍSICO -FINANCEIRO

Um modelo do cronograma – Orçamento físico-financeiro está no Apêndice A.

313

12. CONCLUSÃO

A conclusão deve abranger as viabilidades, consequências, benefícios, custos prováveis, problemas previstos, perigos e possibilidade de fracasso em alguma área, avaliação de probabilidades de sucesso e alternativas possíveis.

Demonstrar, em dados do projeto, suas viabilidades, seus pontos positivos, negativos e como contorná-los.

314

Apresentar o resumo dos resultados mais significativos do Projeto.

Sintetizar os resultados positivos oriundos das viabilidades dos diversos fatores do Projeto.

Fazer inferências embasadas nos resultados obtidos.

Elaborar as recomendações para implantação e operacionalização do empreendimento.

315

4. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Fases do Encerramento do Projeto

- . Obter a aceitação final do cliente ou patrocinador.
- . Conduzir revisão pós projeto ou fase.
- . Documentar Lições aprendidas.
- . Arquivar informações do projeto.
- . Fazer o relatório de desempenho do projeto.
- . Encerrar contratos.
- . Desmobilizar a equipe do projeto.

316

LIÇÕES APRENDIDAS

- . O que fizemos de bom?
- . O que fizemos de ruim?
- . Se fossemos fazer tudo de novo, o que faríamos diferente?

317

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Um modelo do Termo de Encerramento ou Formulário de aceite do projeto está demonstrado no Anexo II.

318

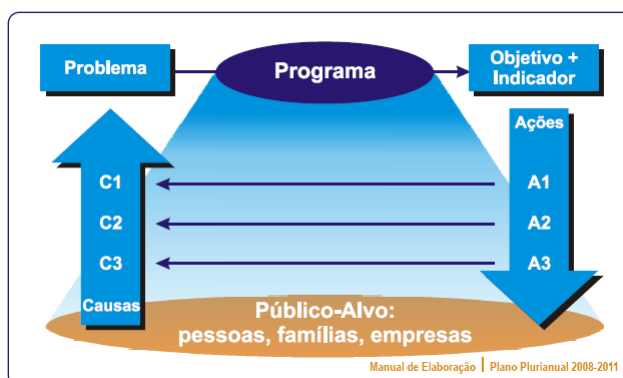
3. ELABORAÇÃO DO QUADRO LÓGICO

Metodologia de elaboração, análise e gestão de projetos baseada numa Matriz de 4 linhas e 4 colunas.

Trata-se de um conjunto de hipóteses e de relações de causa e efeito, tornando explícitas as relações entre Atividades e Resultados, os Objetivos do Projeto e o Objetivo Geral, também chamado de Objetivo Superior.

319

MODELO LÓGICO DE PROGRAMAS



320

320

ATIVIDADE DE CONTROLE E MONITORAMENTO

Após a formulação da Lógica da Intervenção é necessário estabelecer os indicadores.

Indicador é um instrumento de medição utilizado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa.

321

TIPO DE INDICADORES

Há dois tipos de Indicadores:

- 1. Quantitativos:** são aqueles que expressam variações quantificáveis, utilizando, para isso, unidades de medida como número de pessoas, percentuais, volume de recursos.

322

2. **Qualitativos:** expressam variáveis ou dimensões que não podem ser expressas apenas com números, como participação, valores e atitudes, liderança, autoestima.

323

FUNÇÃO DOS INDICADORES

Os indicadores aparecem no processo para permitir a construção de consensos muito claros entre os atores envolvidos no projeto.

324

PASSOS PARA ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

- 1. Para que?** Definir a variável específica a ser avaliada.
Ex. Nível de participação.
- 2. O Quê?** Indicar concretamente o que se quer avaliar.
Exemplo: Variação do Índice de sindicalização dos trabalhadores empregados na comunidade São Benedito.

325

- 3. Quanto?** Quantificar a variação esperada.
Exemplo: Aumento de 20% da sindicalização.
Relacionar com o início do projeto, conforme conclusões do diagnóstico.
- 4. Quem?** Definir o grupo social de referência.
Exemplo: Trabalhadores empregados que moram na comunidade.
- 5. Quando?** Indicar a partir de quando e por quanto tempo.
Exemplo: Verificar as variações no índice de sindicalização a cada ano.

326

6. Onde? Indicar a localização geográfica de referência.

Exemplo: Comunidade São Benedito e comunidade vizinha para controle (Santa Clara).

7. Como? Indicar os meios de verificação.

Exemplo: Consulta aos sindicatos e preenchimento de fichas pelo grupo comunitário responsável pelo monitoramento dessa variável do projeto.

327

Para saber se um Indicador é apropriado ou não, deve-se fazer o teste da sua **viabilidade** e da **validade**.

8. É Viável? Analisar o que o Indicador demandará de tempo e de recursos para ser verificado.

Exemplo: Para esta análise os membros do grupo de monitoramento da variável terão que disponibilizar (tantos dias) e preencher as fichas de acompanhamento.

328

9. **É Válido?** Verificar se o indicador utilizado é capaz de demonstrar que a dimensão que está sendo avaliada é efetivamente resultado do projeto.

Elaborar indicadores de causa e efeito entre as Atividades, Resultados e Objetivos do projeto.

329

INDICADORES DO MARCO LÓGICO

Um projeto elaborado segundo o marco Lógico terá **quatro Níveis** de Indicadores.

Cada indicador corresponde aos níveis de Atividades, Resultados Imediatos, Objetivo do Projeto e Objetivo geral.

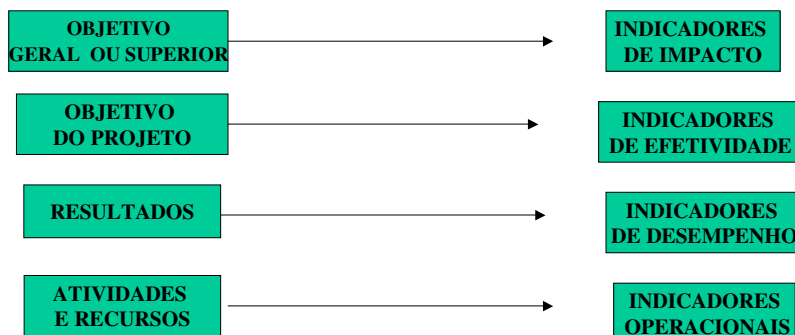
Os indicadores devem ser específicos e independentes a cada nível do Marco Lógico.

330

INDICADORES DO MARCO LÓGICO

1ª COLUNA

2ª COLUNA



331

INDICADORES

No contexto de Projetos de Desenvolvimento social, os Indicadores Qualitativos tenderão a expressar mudanças nas relações entre as dimensões avaliadas no projeto.

332

1. Indicadores de Impacto: São aqueles que indicam os benefícios mais amplos e de longo prazo gerados pela realização dos Objetivos do projeto.

Referem-se à contribuição do **Objetivo do Projeto** para alcançar o **Objetivo Geral** hierarquicamente superior, de maior alcance e mais complexo.

Esses indicadores dão evidências de que o projeto contribuiu efetivamente para o **Objetivo Geral mais amplo e de mais longo prazo.**

333

EXEMPLOS DE INDICADORES DE IMPACTO

- . Aumento da renda mensal média dos jovens envolvidos no projeto 24 meses após terem saído da rua (pesquisa de acompanhamento dos egressos).
- . Manutenção de pelo menos 70% das crianças e jovens na escola 24 meses após terem saído da rua (consulta às escolas).

334

2. Indicadores de Efetividade: Indicam os efeitos que o uso dos Resultados pelos benefícios geraram.

Usualmente, indicam mudanças na qualidade de vida, no comportamento e/ou na forma de funcionamento das organizações.

A função-chave desses indicadores é demonstrar até que ponto os Objetivos do projeto foram alcançados.

335

Como os resultados levam um certo tempo para surtirem efeito é recomendável avaliar a efetividade depois de transcorrido um determinado tempo.

Sugere-se que os Indicadores de Efetividade não sejam mais do que 1 ou 2, o que ajuda a focalizar o Monitoramento e Avaliação do projeto.

336

EXEMPLOS DE INDICADORES DE EFETIVIDADE

- . Redução de pelo menos 40% no número de funcionários estressados após 24 meses do projeto (levantamento realizado pelos coordenadores do Projeto).
- . Pelo menos 80% dos funcionários que deixavam de participar dos projetos governamentais retornaram depois de 12 meses das campanhas.

337

3. Indicadores e Desempenho: Dão evidências ou sinais de que as situações, serviços e produtos planejados bem como os Resultados imediatos foram alcançados.

Especificar quais as situações, serviços ou produtos concretos que o projeto precisa gerar como condição para produzir os efeitos esperados (Objetivos do projeto).

338

EXEMPLO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

- . Pelo menos 50% da população-alvo contatada regulamente sobre as atividades tiveram participação efetiva (registro das reuniões, registro dos participantes).
- . Índice de aprovação acima de 60% nos cursos técnicos.

339

4. Indicadores Operacionais: Indicam se os recursos previstos (financeiros, materiais e humanos) foram disponibilizados na quantidade, forma e tempo adequados para a realização das atividades.

Devem indicar também o volume de atividades realizadas em comparação àquelas prevista, em número e percentual.

Utiliza-se o orçamento e o cronograma.

340

EXEMPLO DE INDICADORES OPERACIONAIS

- Constatou-se que 80% das Atividades (ações) foram realizadas conforme cronograma e orçamento (ficha de registro das atividades e controle do orçamento).
- Identificou-se que 70% das Atividades desenvolvidas possuem alta qualidade e não mais que 30% delas realizadas com qualidade satisfatória (ficha de avaliação de atividades).

341

EXEMPLO DE INDICADORES OPERACIONAIS

- Pelo menos 80% dos recursos necessários à realização das atividades foram acessados e disponibilizados no tempo e na forma apropriada (controle orçamentário e relatório financeiro por atividades/resultados).

342

TEXTO COMPLEMENTAR 9

Qualificação do desenho dos programas por meio
da análise do modelo lógico

Análise do Quadro Lógico

343

TEXTO COMPLEMENTAR 10

Texto base para a elaboração do projeto.

344

REFERÊNCIAS BÁSICAS

Livro Base: Consalter, Maria Alice Soares, *Elaboração de projetos: da introdução à conclusão*. Curitiba: 3ª edição. IBPEX, 2011.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Diretoria de Desenvolvimento gerencial. *Curso de Gerenciamento de Projetos*. Brasília. (2011).

PINHEIRO, F., TLEXAMES. *Fundamentos no Gerenciamento de Projetos: com base nas boas práticas*. (2011).

PFEIFFER, P. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Colaboração Giovana Magalhães. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PMBOK: *Um Guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos*. PMI-Project Management Institute. Quarta Edição, 2008.

345

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BUARQUE, C.; *Avaliação Econômica de Projetos: uma apresentação didática*. 6a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

CAMACHO, A; E SAMPAIO, M. J. C., *Manual para avaliação econômico-social de projetos industriais*. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2006.

CARVALHO, H. M. *Introdução à teoria do planejamento*. Ed. Brasiliense, São Paulo, 1976.

CERVO, A. L. et al. *Metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CLEMENTE A. (Org.); *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo: Atlas, 1998.

CLELAND, David. IRELAND, Lewis. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 324p.

CHAIN, N. S. , CHAIN, R. S. *Preparación y evaluación de proyectos*. 2 ed. 2. México: McGraw-Hill, 1989. 390 p.

CHIAVENATO, I.; *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3 ed. São Paulo : Makron Books, 1997.

EHRlich, P. F. ; *Engenharia Econômica: avaliação e Seleção de Projetos de Investimento*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

346

- FERREIRA, A. A. et al.;** Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Editora Pioneira: São Paulo:2000.
- FISCHMANN, A. F. e ALMEIDA, M. I. R de ALMEIDA.;** Planejamento estratégico na prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GASTAL, E.;** Enfoque de sistemas na programação da pesquisa agropecuária.; Brasília, s. ed., 1980.
- GRACIOSO, F. O.** Planejamento Estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G. E PRAHALAD, C.K.;** Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã., Rio de Janeiro:Campus. 1995.
- HOLANDA, N.;** Planejamento e projetos., Rio de Janeiro: APEC/MEC., 1975.
- HIRSCHFELD, H.;** Engenharia econômica e análise de custos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- HOJI, M.;** Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 1999.
- JIMENÉZ, J. A.,O.;** Manual de Proyectos de Inversión, Centro de publicaciones – UPSA. Santa Cruz: Bolívia, 2003.
- KEELLING, R.,**Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KOTLER, P.,** Marketing, edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

347

- MAXIMIANO, A .C. A .**Administração de Projetos: Transformando idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J.B.;** O processo da estratégia, trad. James Sunderland Cook., 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- POMERANZ, L.** Elaboração e Análise de Projetos. 2 ed. Editora Hucitec, São Paulo, 1988.
- Project Management Body of Knowledge – PMBOK 2004,** disponibilizado através da internet pelo PMI (Project Management Institute) MG, Janeiro,2002.
- PORTER, M.,** Vantagem competitiva. 12a ed. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- REZENDE, J.L.P.; OLIVEIRA, A. de;** Avaliação de Projetos 1 e 2, Avaliação de Projetos Florestais I e II, Convênio ESAL – Escola Superior de Agricultura de Lavras e FAEPE – Fundação de Apoio a Ensino, Pesquisa e Extensão – ESAL- Gráfica Universitária, 1987.
- ROBBINS, S.,P.;** Administração: Mudanças e Perspectives.São Paulo: Saraiva, 2004.
- SIMONSEN, M. H.;** FLANZER, H., Elaboração e análise de projetos. São Paulo, Sugestões Literárias S.A. 1974.
- VALERIANO, D. L.,** Gerenciamento Estratégico e Administração de Projetos; São Paulo: Makron Books, 2001.
- WOILER, S., MATHIAS, W. F.** Projetos: Planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1994.

348