

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa**

Secretaria de Economia



Curso

Gerenciamento de projetos

Apostila

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 — Brasília/DF — CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br



GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Brasília - 2024

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Brasília - 2024

Conteudista: Adjalma Dias Maia

Sumário

Objetivos do Curso:	4
Objetivo Geral.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos	6
1.1 Histórico.....	6
1.2 Termos e Conceitos-Chave.....	8
1.2.1 Projetos.....	8
1.2.2 Programa.....	9
1.2.3 Portfólio.....	9
1.2.4 Operações	9
1.2.5 Valor.....	10
1.2.6 Sistema de Entrega de Valor.....	10
1.2.7 Gerenciamento de Projetos.....	11
1.2.8 Gerente de Projeto.....	11
1.2.9 Equipe do Projeto.....	11
1.2.10 Integração entre portfólios, programas, projetos, operações, recursos e partes interessadas.....	11
1.3 Guia PMBOK.....	12
1.3.1 Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos.....	13
1.3.2 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	14
1.3.3 Princípios.....	16
1.3.4 Domínios de Desempenho de Projetos.....	23
1.3.5 Ciclo de Vida do Projeto.....	24
1.4 Diferenças entre projetos no setor público e no setor privado.....	26
1.5 Importância do gerenciamento de projetos no setor público: papéis e responsabilidades	27
1.6 Desafios e características específicas do gerenciamento de projetos no setor público.....	29
1.7 Benefícios do uso de boas práticas de gerenciamento de projetos.....	31
Módulo 2: Processos de Gerenciamento de Projetos no Setor Público	32
2.1 Iniciação de projetos no setor público.....	32
2.2 Planejamento de projetos: desenvolvimento de escopo, cronograma, orçamento e plano de comunicação.....	34
2.3 Execução de projetos: gestão de equipe, gerenciamento de partes interessadas e controle de mudanças	35
2.4 Monitoramento e controle de projetos no setor público	38
2.5 Encerramento de projetos: avaliação de desempenho e lições aprendidas..	40
Módulo 3: Áreas de Conhecimento do PMBOK® no Contexto do Setor Público	42
3.1 Gerenciamento da Integração do Projeto.....	42
3.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	43
3.3 Gerenciamento do Cronograma do Projeto.....	46
3.4 Gerenciamento do Custo do Projeto.....	50
3.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto	52
3.6 Gerenciamento dos Recursos do Projeto	52
3.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto.....	54
3.8 Gerenciamento dos Riscos do Projeto.....	55
3.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto.....	56
3.10 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.....	58
Módulo 4: Estudos de Caso e Aplicações Práticas	63

5. Modelos de Artefatos.....	71
Apêndice 1 - Compreendendo a Abordagem do seu Projeto.....	90
Apêndice 2 - Influências das Estruturas Organizacionais nos Projetos.....	91
Apêndice 3 - Gerenciamento do Valor Agregado.....	93
Bibliografia.....	96

Objetivos do Curso:

Objetivo Geral

Este curso tem como objetivo capacitar os participantes a compreender e aplicar os princípios fundamentais do gerenciamento de projetos no contexto do setor público, utilizando como referência o Guia PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).

Além dos conceitos e das informações gerais pertinentes ao tema, o curso apresenta as etapas e técnicas, desde a concepção inicial do projeto até as dimensões gerenciais especializadas que aumentam, sensivelmente, as probabilidades de concluir o projeto atendendo a seu escopo, prazo, custo, qualidade... tudo isso em um clima harmonioso e estimulador para novos projetos e ainda mais sucesso

Objetivos Específicos

- Instrumentalizar os servidores do Governo do Distrito Federal para exercerem a atividade de gerenciamento de projetos como ferramenta para a busca da qualidade nos serviços públicos.
- Aplicar os conceitos relativos a projetos, atividades, programas, portfólios e gerenciamento de projetos;
- Perceber a importância do gerenciamento de projetos no setor público, no sentido de democratizar, descentralizar e legitimar os serviços ofertados;
- Compreender o gerenciamento de projetos como forma de garantir credibilidade e qualidade aos processos no setor público;

- Identificar os conceitos relativos às partes interessadas, competências necessárias ao gerente/líder de projetos, áreas de conhecimento, grupos de processos, ciclo de vida, fases de projetos e metodologias de gerenciamento de projetos

Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos

1.1 Histórico

Voltando no tempo e buscando eventos que caracterizam o conceito de projeto, podemos constatar a existência de grandes empreendimentos que são plenamente aderentes a suas características típicas - ser exclusivo, ou seja, não repetitivo, e limitado no tempo.

Grandes obras de cunho artístico ou de infraestrutura são peculiares e, poderíamos dizer, até exclusivas desse longo período... [2, p.11].

Após a Revolução Industrial...

A partir da segunda fase da Revolução Industrial, iniciada por volta de 1800, começou a tornar-se mais frequente a realização de projetos orientados à criação de máquinas, produtos ou outros tipos de bens característicos desse novo momento de nossa história.

Início do século XX...

O século XX trouxe a aceleração e a efetiva implementação da sociedade industrial, quando a ocorrência cada vez corriqueira de empreendimentos orientados à criação de produtos dos mais diversos tipos - desde a concepção em si, o design, até a elaboração de produtos de consumo, passando pelas máquinas produtoras - tornou completa a abrangência do escopo dos projetos

Dessa forma, podemos afirmar que toda a infraestrutura da sociedade industrial - prédios, instalações físicas, rodovias, meios de transportes... - até os produtos finalísticos da sociedade de consumo tornaram-se elementos característicos da concepção e da implementação do talento e da energia humana.

Depois da II Guerra Mundial...

A partir da Segunda Grande Guerra Mundial, em torno de 1940, podemos constatar o incremento da atividade industrial, com o mundo tornando-se altamente centrado e dependente de um novo estilo de vida, e uma necessidade cada vez mais intensa de bens de produção e de consumo associados à tecnologia - que parecia não parar de trazer novidades - bem como a capacidade de tudo automatizar e permear com seus tentáculos todos os âmbitos da atividade humana.

Era nuclear e espacial...

Adicionalmente, a era nuclear e a era espacial enriqueceram o ambiente de projetos com seus novos desafios e suas peculiaridades, em um misto de ciência, tecnologia, arte e ousadia, que imprimiram um novo ritmo e modelos melhor elaborados de gerenciamento de projetos.

Anos 50...

Ao longo da década de 1950, um marco relevante foi o projeto Polaris, do governo norte-americano; um desafio sem precedentes em todos os sentidos, pois seu escopo era integrar tecnologias de ponta nos âmbitos espacial - míssil -, destruição em massa - bomba nuclear -, e submarino com longa autonomia de deslocamento e submersão - movido a energia nuclear -, envolvendo toda a estrutura de governo e militar mais inúmeras organizações da iniciativa privada e de pesquisa.

O projeto Polaris é considerado pelos especialistas o referencial das metodologias contemporâneas na gestão de projetos, por ter elaborado, com sucesso, técnicas para lidar com a complexidade técnica, administrativa e gerencial que estavam presentes nesse projeto.

Entre seus grandes feitos, podemos distinguir a capacidade de integrar organizações distintas e independentes por meio de processos gerenciais coordenados de modo muito efetivo e em sintonia com o escopo e seus desdobramentos; outro ponto relevante foi

a criação da técnica hoje conhecida como PERT/CPM, que, basicamente, é um fluxograma das atividades a serem realizadas para o alcance dos objetivos do projeto e seu escopo, porém, com a lógica bem amarrada e a dimensão temporal presente para análise da evolução do trabalho, cumprimento dos prazos estabelecidos e análise de caminhos críticos ao longo da rede de atividades

Contemporaneidade...

A evolução organizacional, o desenvolvimento científico e tecnológico, a demanda por novidades, novas formas de trabalho e inúmeros outros fatores que caracterizam os últimos 40 anos, impulsionaram o desenvolvimento de novas metodologias, buscando maior agilidade e efetividade na realização dos projetos; adicionalmente, criar e desenvolver, ou seja, realizar projetos, passou a ser uma necessidade das organizações dos mais variados tamanhos e setores de atuação, expandindo a demanda por profissionais qualificados fora do esquema tradicional do ambiente de projetos. Nesse ponto, surgiram organizações de profissionais orientados a projetos, entre as quais podemos destacar o PMI - Project Management Institute - em 1969, que iniciou timidamente, mas foi tornando-se cada vez mais relevante, assim como seus similares, para o desenvolvimento desse novo perfil profissional, atualmente em valorização ascendente.

1.2 Termos e Conceitos-Chave

1.2.1 Projetos

Segundo o PMBOK, projeto **é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único**. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser

independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio. [5, p.4].

1.2.2 Programa

Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente. [5, p.4].

1.2.3 Portfólio

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. [5, p.4].

1.2.4 Operações

As operações, também chamadas de rotinas, **são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo.** As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço [1, p.17].

Exemplo de operações:

- Realizar cópia de segurança de sistemas;
- Suporte técnico ao usuário;
- Monitoramento de tráfego de rede.

Tabela 1: Comparação entre operações e projetos [1, p.18].

	Operações	Projetos
Diferenças	- Evento contínuo; - Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos; - Utiliza gerenciamento de processos de negócios.	- Evento temporário; - Produz produtos, serviços ou resultados únicos; - Utiliza o gerenciamento de projetos.
Similaridade	- Realizados por pessoas; - Limitados aos recursos disponíveis; - Planejados, executados e controlados; - Realizados para atingir objetivos organizacionais ou instrumentos estratégicos.	

Fonte: Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP

1.2.5 Valor

O benefício, a importância ou a utilidade de algo. As diferentes partes interessadas percebem o valor de maneiras diferentes. Os clientes podem definir valor como a capacidade de usar recursos ou funções específicas de um produto. As Organizações podem se concentrar no valor do negócio conforme determinado por métricas financeiras, como benefícios menos custo de atingir esses benefícios. O valor social pode incluir a contribuição para grupos de pessoas, comunidades ou meio ambiente. [5, p.5].

1.2.6 Sistema de Entrega de Valor

Uma coleção de atividades estratégicas de negócios destinados a construir, sustentar e ou promover uma organização. Portfólios, programas, projetos, produtos e operações podem fazer parte do sistema de uma organização para entrega de valor. [5, p.5].

1.2.7 Gerenciamento de Projetos

A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos. As equipes de projeto podem alcançar os resultados usando uma ampla gama de abordagens (como preditiva, híbrida e adaptativa). [5, p.4].

1.2.8 Gerente de Projeto

A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto. Os gerentes de projeto desempenham uma variedade de funções, como facilitar o trabalho da equipe do projeto para alcançar os resultados e gerenciar os processos para entregar os resultados pretendidos. [5, p.5].

1.2.9 Equipe do Projeto

Um grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos. [5, p.4].

1.2.10 Integração entre portfólios, programas, projetos, operações, recursos e partes interessadas

A figura a seguir ilustra exemplo de estrutura de portfólio indicando as possíveis relações entre os programas, projetos, operações, recursos compartilhados e partes interessadas [3, p.11].

Os componentes do portfólio são agrupados com vistas à concretização da estratégia organizacional. A efetiva governança do portfólio permite a alocação de recursos de acordo com critérios como a prioridade de cada componente o desempenho e benefícios esperados.

Figura 1 - Exemplo de integração entre portfólios, programas, projetos e operações [3, p.11]



Fonte: GUIA REFERENCIAL para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos | Enap

Portanto, conforme ilustrado acima, portfólios, programas, projetos e operações são meios para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

1.3 Guia PMBOK

É um manual de boas práticas e recomendações em forma estruturada dos processos, das técnicas e das ferramentas, organizados por um comitê com ampla participação de profissionais reconhecidos entre seus pares e coordenado pelo PMI. A primeira versão saiu em 1996, a segunda, no ano 2000 e, a partir daí, a cada

quatro anos. Trata-se de uma publicação referencial para os profissionais que atuam em projetos, e seus fundamentos e sua estrutura estão presentes em praticamente toda a literatura da área, impondo-nos uma terminologia técnica e gerencial [2, p.14].

1.3.1 Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

Um Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos é um agrupamento lógico de processos de gerenciamento de projetos para atingir os objetivos específicos do projeto. Os Grupos de Processos são independentes das fases do projeto. Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos [4, p.23]:

Grupo de processos de iniciação. Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

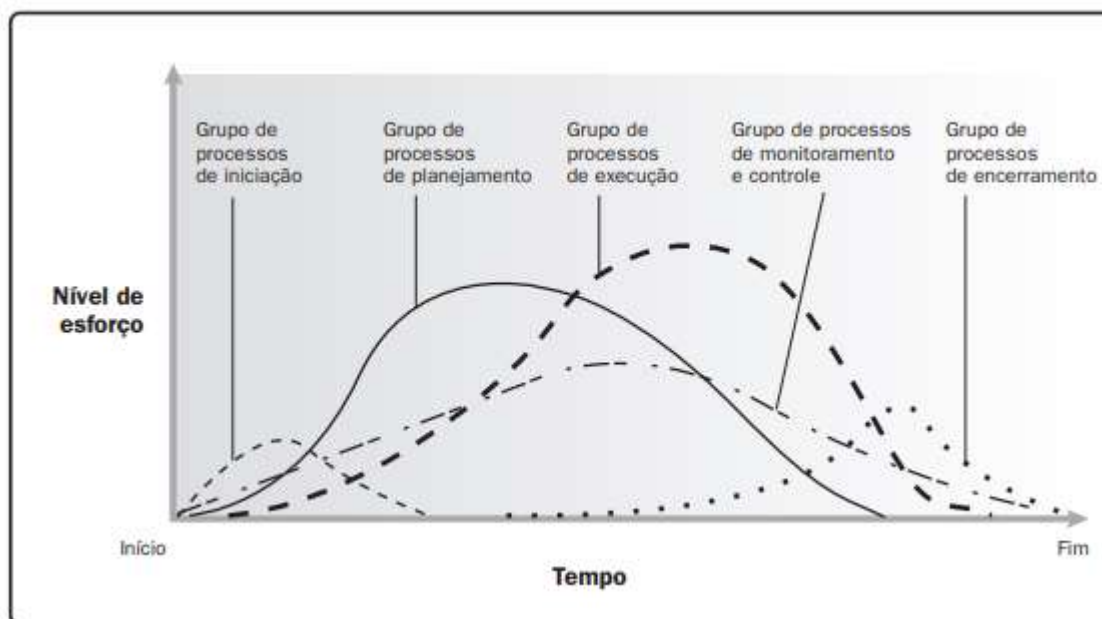
Grupo de processos de planejamento. Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

Grupo de processos de execução. Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.

Grupo de processos de monitoramento e controle. Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

Grupo de processos de encerramento. Os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

Figura 2: Níveis de Esforço e Interação



Fonte: Guia PMBOK, 6.ed

1.3.2 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Além de Grupos de Processos, os processos também são categorizados por Áreas de Conhecimento. Área de Conhecimento é uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas [4, p.23].

Embora sejam inter-relacionadas, as Áreas de Conhecimento são definidas separadamente do ponto de vista do gerenciamento de projetos. As dez Áreas de Conhecimento identificadas neste guia são utilizadas na

maioria dos projetos e na maior parte das vezes. As dez áreas de conhecimento descritas neste guia são:

Gerenciamento da integração do projeto. Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.

Gerenciamento do escopo do projeto. Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.

Gerenciamento do cronograma do projeto. Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

Gerenciamento dos custos do projeto. Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

Gerenciamento da qualidade do projeto. Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.

Gerenciamento dos recursos do projeto. Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.

Gerenciamento das comunicações do projeto. Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Gerenciamento dos riscos do projeto. Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.

Gerenciamento das aquisições do projeto. Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Gerenciamento das partes interessadas do projeto. Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

1.3.3 Princípios

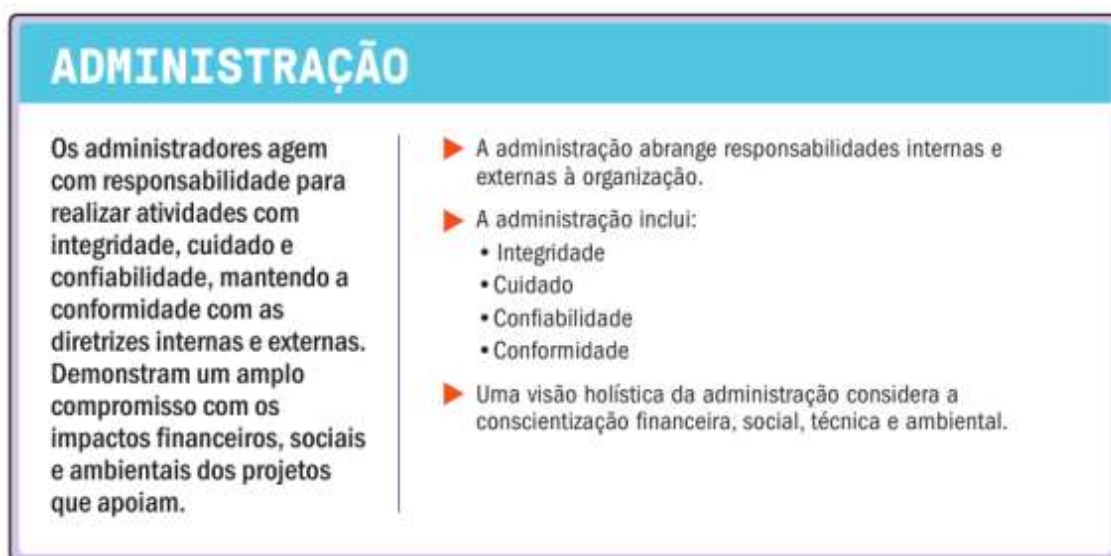
Os princípios de uma profissão servem como diretrizes fundamentais para a estratégia, tomada de decisões e resolução de problemas. Com frequência, padrões e metodologias profissionais se baseiam em princípios. Em algumas profissões, os princípios servem como leis ou regras e, assim, são prescritivos por natureza. Os princípios do gerenciamento de projetos não são de natureza prescritiva. Pretendem apenas orientar o comportamento das pessoas envolvidas com projetos. Eles têm uma base ampla, então há muitas maneiras de as pessoas e as organizações manterem o alinhamento com os princípios.

Os 12 Princípios da **sétima edição do Guia PMBOK** são focados não só na entrega de valor, mas também no aprimoramento do relacionamento em equipes e no entendimento que melhorias só acontecem quando há abertura para mudanças.

De forma resumida, eles consistem em:

1. Administração

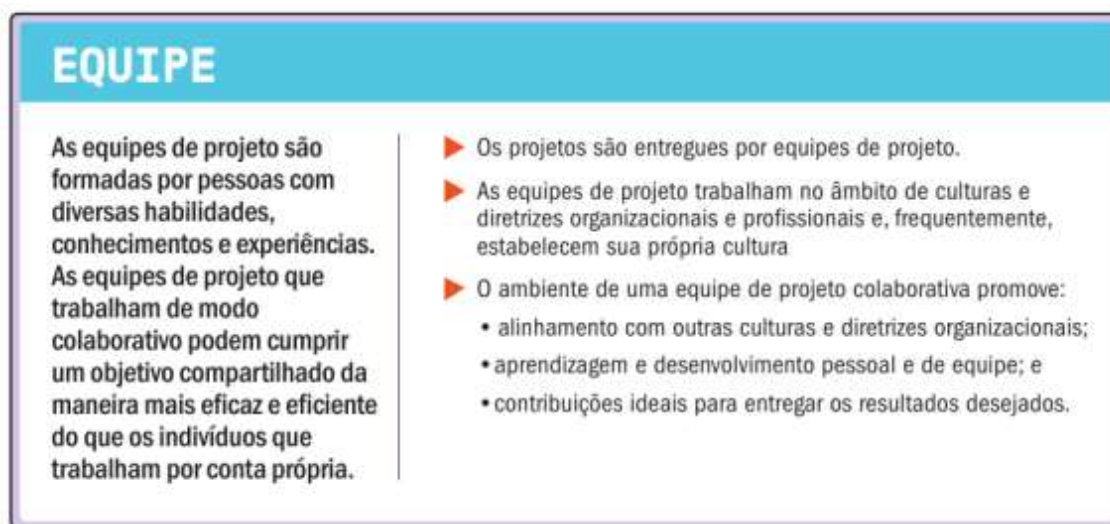
Figura 3: Seja um Administrador Diligente, Respeitoso e Atencioso



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

2. Equipe

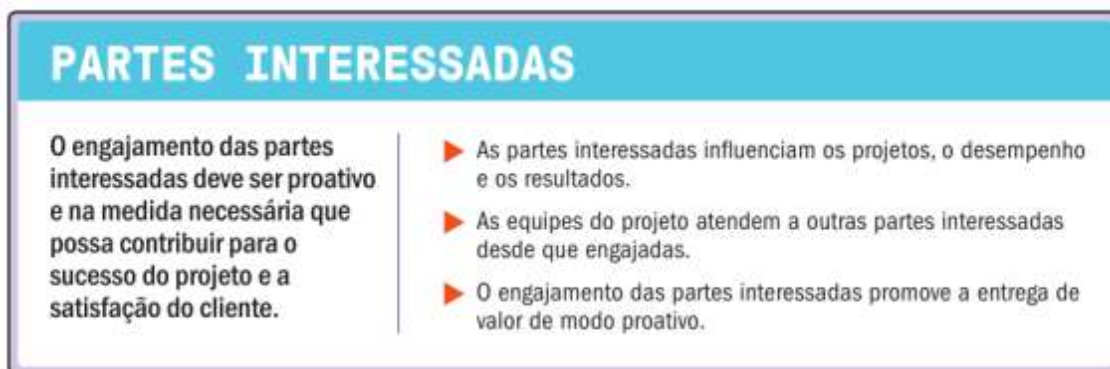
Figura 4 - Crie um Ambiente Colaborativo para a Equipe do Projeto



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

3. Partes Interessadas

Figura 5 – Envolver-se de Fato com as Partes Interessadas



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

4. Valor

Figura 6 – Enfoque no Valor

VALOR	
Avalie e ajuste continuamente o alinhamento do projeto aos objetivos do negócio e aos benefícios e valor pretendidos.	▶ O valor é o indicador final do sucesso do projeto. ▶ O valor pode ser percebido ao longo do projeto, no final do projeto ou após a conclusão do projeto. ▶ O valor, e os benefícios que contribuem para o valor, podem ser definidos em termos quantitativos e/ou qualitativos. ▶ O foco nos resultados permite às equipes do projeto apoiar os benefícios pretendidos que levam à criação de valor. ▶ As equipes de projeto avaliam o progresso e se adaptam para maximizar o valor esperado.

Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

5. Pensamento Sistêmico

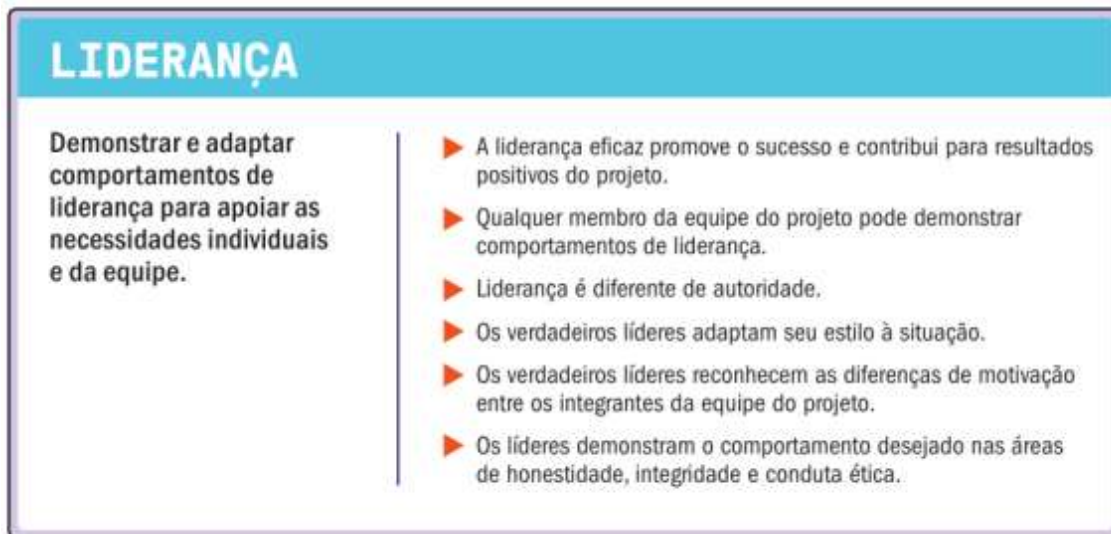
Figura 7 – Reconheça, Avalie e Reaja às Interações do Sistema

PENSAMENTO SISTÊMICO	
Reconhecer, avaliar e responder às circunstâncias dinâmicas no âmbito e ao redor do projeto de forma holística para influenciar positivamente o desempenho do projeto.	▶ Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes e interativos. ▶ O pensamento sistêmico implica visão holística de como as partes do projeto interagem entre si e com os sistemas externos. ▶ A mudança nos sistemas é uma constante, exige atenção uniforme às condições internas e externas. ▶ A prontidão às interações do sistema permite às equipes do projeto aproveitar os resultados positivos.

Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

6. Liderança

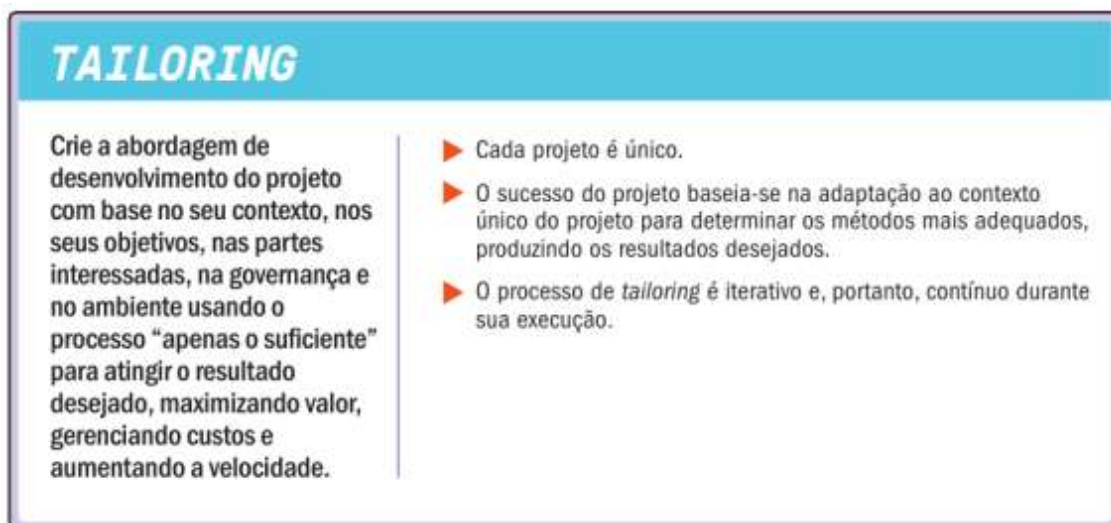
Figura 8 - Demonstre Comportamento de Liderança.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

7. Tailoring

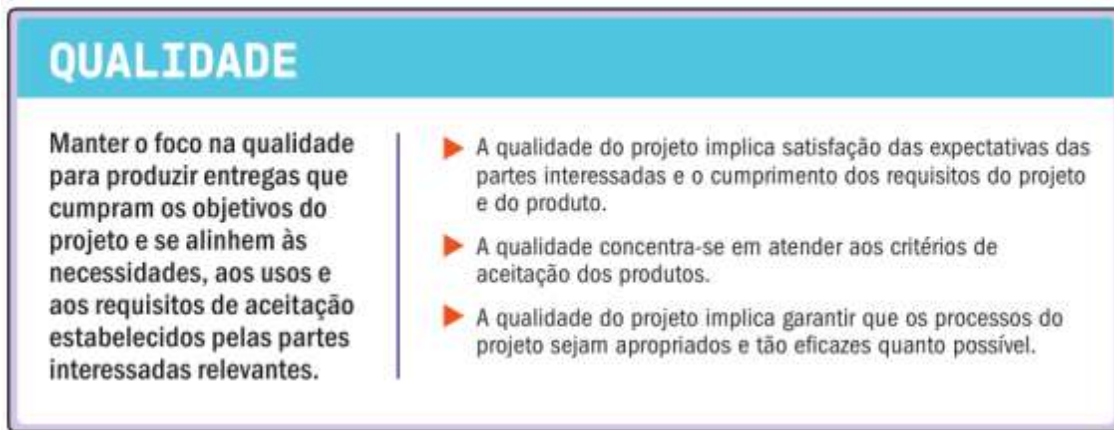
Figura 9 - Faça a Adaptação de Acordo com o Contexto.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

8. Qualidade

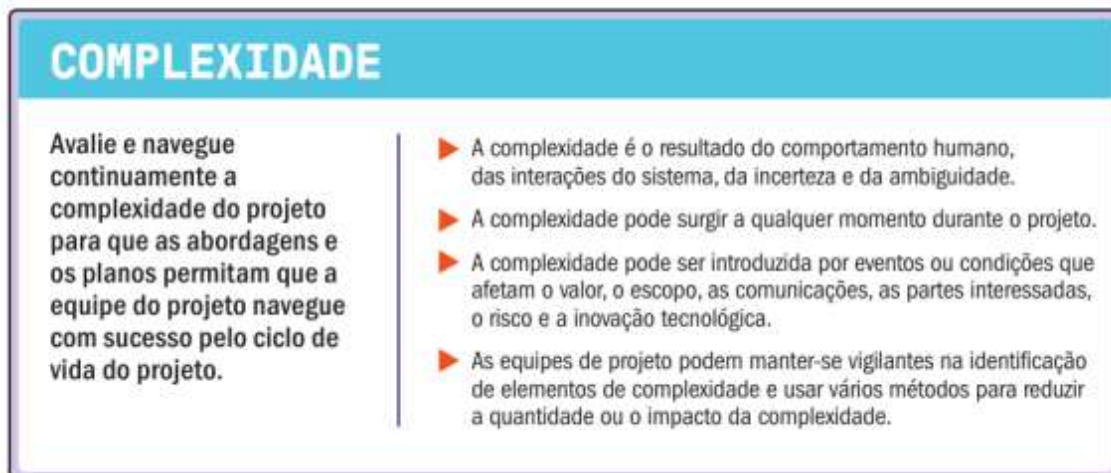
Figura 10 – Inclua Qualidade nos Processos e nas Entregas.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

9. Complexidade

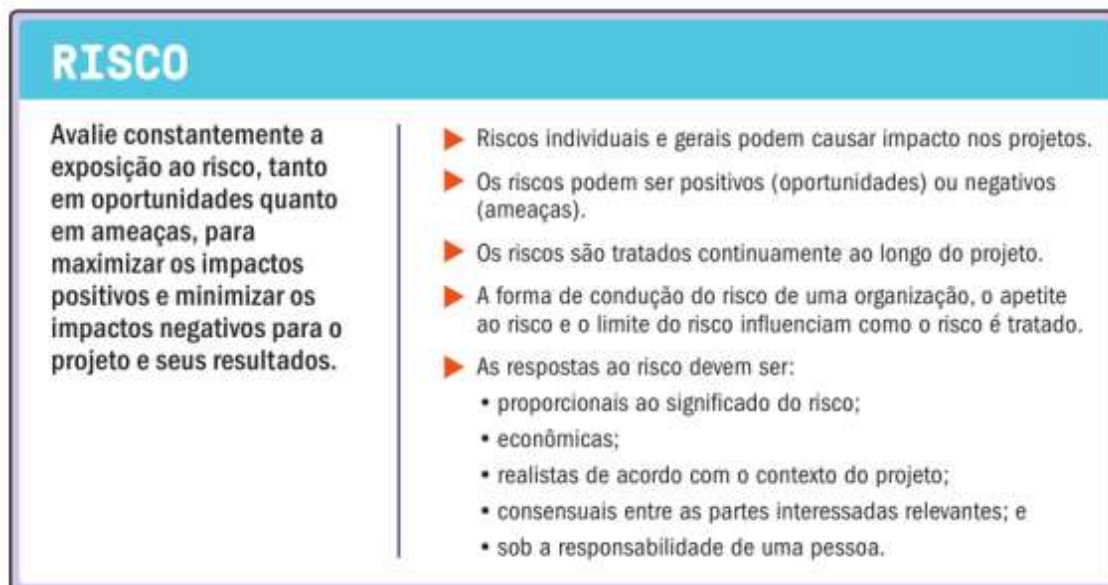
Figura 11 – Navegue na Complexidade.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

10. Risco

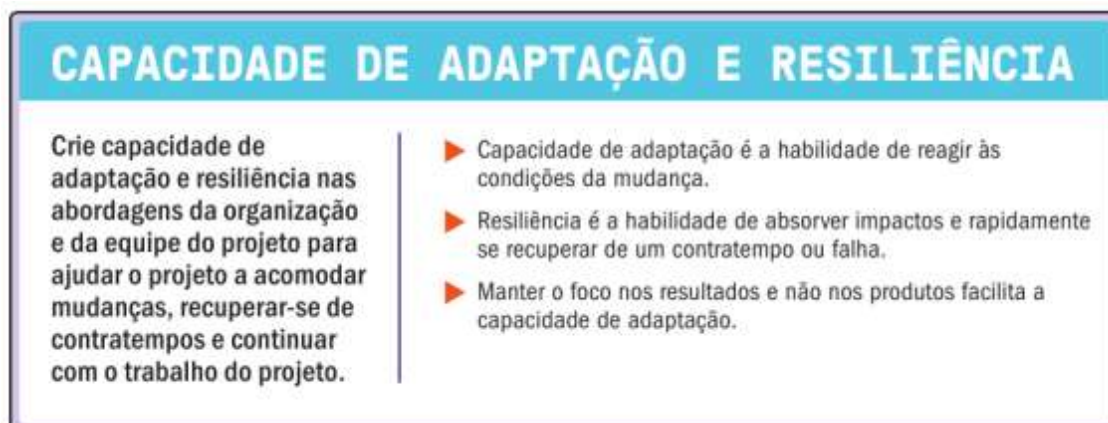
Figura 12 - Otimize as Respostas aos Riscos



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

11. Capacidade de Adaptação e Resiliência

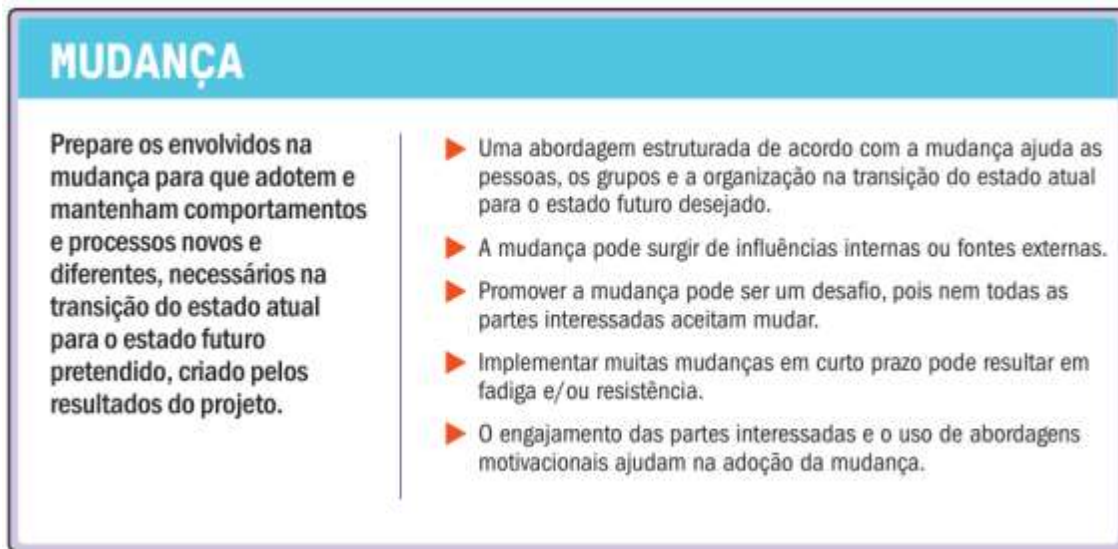
Figura 13 - Adote a Capacidade de Adaptação e Resiliência.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

12. Mudança

Figura 14: Aceite a Mudança para Alcançar o Futuro Estado Previsto.



Fonte: Guia PMBOK, 7.ed

1.3.4 Domínios de Desempenho de Projetos

Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Os domínios de desempenho de projetos são áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto. Existem oito domínios de desempenho de projetos. [5, p.7].

- ▶ Partes interessadas
- ▶ Equipe
- ▶ Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida
- ▶ Planejamento
- ▶ Trabalho do projeto

- Entrega
- Medição e
- Incerteza.

Juntos, os domínios de desempenho formam uma totalidade unificada. Dessa forma, os domínios de desempenho operam como um sistema integrado, com cada domínio de desempenho sendo interdependente dos outros domínios de desempenho para permitir a entrega bem-sucedida do projeto e seus resultados pretendidos.

Os domínios de desempenho são executados simultaneamente ao longo do projeto, independentemente de como o valor seja entregue (de forma frequente, periódica ou no final do projeto). Por exemplo, os líderes de projeto dedicam seu tempo a partes interessadas, equipe do projeto, ciclo de vida do projeto, trabalho do projeto e assim por diante, desde o início até o encerramento do projeto. Essas áreas de foco não são tratadas como esforços isolados, porque se sobrepõem e se interconectam. As formas como os domínios de desempenho se relacionam são diferentes para cada projeto, mas estão presentes em todos os projetos.

As atividades específicas realizadas em cada um dos domínios de desempenho são determinadas pelo contexto da organização, o projeto, as entregas, a equipe do projeto, as partes interessadas e outros fatores. Os domínios de desempenho são apresentados nas seções a seguir, sem ponderações ou ordem específicas.

1.3.5 Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida de um Projeto é a divisão da Gestão do Projeto em fases menores, pelas quais ele deve passar desde seu início até o seu término. Essas fases são

definidas pela organização ou pelo gerente de projetos, conforme aspectos específicos da empresa, setor ou tecnologia empregada. No entanto, é possível mapear 4 fases genéricas a todos os ciclos de vida:

- Início do Projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto;
- Encerramento do Projeto.

A estrutura de fases permite que o controle seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento de projetos e o controle.

Figura 15: Fases do Ciclo de Vida de um Projeto



Fonte: E-book Guia Avançado de Gestão de Projetos - Artia

1.4 Diferenças entre projetos no setor público e no setor privado

As diferenças entre projetos no setor público e no setor privado podem ser vastas devido às diferentes estruturas, objetivos e contextos em que operam:

Objetivos e Prioridades: No setor público, os projetos muitas vezes têm como objetivo fornecer serviços públicos, melhorar a infraestrutura, implementar políticas governamentais ou atender às necessidades da comunidade. No setor privado, os projetos estão frequentemente alinhados com metas de lucro, crescimento empresarial, desenvolvimento de produtos ou serviços, e satisfação do cliente.

Financiamento: Os projetos no setor público geralmente dependem de financiamento governamental, impostos ou fundos públicos, enquanto no setor privado, o financiamento pode vir de investidores, empréstimos bancários, receitas da empresa ou parcerias.

Prazos e Orçamentos: No setor público, os prazos e orçamentos podem ser mais rígidos devido a regulamentações, processos de licitação e responsabilidade fiscal. No setor privado, embora ainda haja pressão para cumprir prazos e orçamentos, há mais flexibilidade em muitos casos.

Interessados e Stakeholders: Os projetos no setor público podem envolver uma variedade de interessados, incluindo políticos, agências governamentais, grupos comunitários e cidadãos. No setor privado, os stakeholders geralmente incluem clientes, acionistas, funcionários e parceiros comerciais.

Complexidade e Burocracia: Os projetos no setor público podem enfrentar mais burocracia devido a regulamentações governamentais, processos de tomada de decisão mais complexos e uma maior necessidade de transparência e prestação de contas. No setor privado,

a agilidade e a capacidade de adaptação podem ser mais valorizadas.

Riscos e Responsabilidades: Os riscos em projetos do setor público podem incluir aspectos políticos, legais e de reputação, além de preocupações com a segurança e o bem-estar públicos. No setor privado, os riscos podem estar mais relacionados à concorrência de mercado, mudanças nas demandas dos clientes e retorno do investimento.

Embora essas diferenças existam, os princípios fundamentais de gerenciamento de projetos, como planejamento, execução, monitoramento e controle, são aplicáveis em ambos os setores.

1.5 Importância do gerenciamento de projetos no setor público: papéis e responsabilidades

No setor público, o papel do gerente de projeto é fundamental para garantir o sucesso e a eficácia na execução de projetos. Aqui estão alguns dos papéis e responsabilidades típicos do gerente de projeto no setor público:

Planejamento e Organização:

Desenvolver planos detalhados do projeto, incluindo escopo, cronograma, orçamento e recursos necessários.

Organizar e coordenar as atividades da equipe do projeto para garantir que todos os aspectos do projeto sejam abordados de forma eficiente.

Comunicação e Coordenação:

Estabelecer e manter comunicação eficaz com todas as partes interessadas, incluindo autoridades governamentais, agências relevantes, membros da equipe e membros da comunidade.

Coordenar reuniões, workshops e outras atividades de colaboração para garantir o alinhamento e o engajamento das partes interessadas.

Gestão de Equipe:

Recrutar, treinar e liderar uma equipe multifuncional para executar o projeto de forma eficaz.

Motivar e inspirar a equipe, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e de alto desempenho.

Gestão de Riscos e Conformidade:

Identificar e avaliar os riscos associados ao projeto, incluindo riscos políticos, legais, financeiros e operacionais.

Desenvolver planos de mitigação de riscos e garantir a conformidade com regulamentos governamentais e políticas internas.

Tomada de Decisão e Resolução de Problemas:

Tomar decisões informadas com base em análises de dados, consultas com especialistas e considerações éticas e legais.

Resolver problemas e conflitos que surjam durante a execução do projeto, utilizando habilidades de negociação e mediação.

Monitoramento e Controle:

Monitorar o progresso do projeto em relação aos marcos e objetivos estabelecidos, identificando desvios e implementando medidas corretivas conforme necessário.

Controlar o uso de recursos, orçamentos e prazos para garantir que o projeto permaneça dentro das restrições definidas.

Relatórios e Prestação de Contas:

Preparar relatórios regulares sobre o progresso do projeto, destacando realizações, desafios e áreas de preocupação.

Prestar contas aos órgãos governamentais, autoridades superiores e outras partes interessadas sobre o desempenho e os resultados do projeto.

Esses são apenas alguns dos papéis e responsabilidades que os gerentes de projeto no setor público geralmente assumem. Eles desempenham um papel vital na execução eficaz de projetos que impactam diretamente a comunidade e o bem-estar público.

1.6 Desafios e características específicas do gerenciamento de projetos no setor público

O gerenciamento de projetos no setor público apresenta uma série de desafios e características específicas que diferem significativamente do setor privado. Aqui estão alguns dos principais desafios e características:

Burocracia e Regulamentação:

O setor público frequentemente está sujeito a regulamentações e processos burocráticos complexos que podem dificultar a execução rápida e eficiente de projetos.

Os processos de aquisição, contratação e aprovação de projetos podem ser demorados e exigem conformidade com uma variedade de regras e regulamentos.

Pressões Políticas e Interesses Divergentes:

Projetos no setor público muitas vezes são influenciados por pressões políticas e interesses divergentes de diferentes partes interessadas, como legisladores, grupos de interesse e a comunidade em geral.

Mudanças nos governos ou administrações podem resultar em alterações nas prioridades e nos projetos em andamento.

Financiamento Limitado e Orçamentos Restritos:

Projetos no setor público geralmente dependem de financiamento público, que pode ser limitado e sujeito a cortes orçamentários.

A necessidade de justificar cada gasto e garantir o uso eficiente dos recursos pode criar desafios adicionais para os gerentes de projeto.

Transparência e Prestação de Contas:

O setor público é frequentemente submetido a altos padrões de transparência e prestação de contas, o que pode aumentar a pressão sobre os gerentes de projeto para garantir a conformidade com as normas e regulamentos.

Os projetos no setor público estão sujeitos a escrutínio público e podem enfrentar críticas se não atenderem às expectativas dos cidadãos.

Complexidade Organizacional e Estrutural:

O setor público frequentemente envolve uma variedade de agências, departamentos e partes interessadas, cada um com suas próprias agendas e prioridades.

A complexidade organizacional pode tornar a coordenação e a comunicação entre as partes interessadas mais desafiadoras e aumentar o risco de conflitos e atrasos.

Sensibilidade a Riscos e Impactos Sociais:

Projetos no setor público frequentemente lidam com questões sensíveis e de alto risco que podem ter impactos significativos na sociedade e no meio ambiente.

A gestão adequada de riscos e a avaliação dos impactos sociais são essenciais para garantir que os projetos sejam realizados de forma responsável e sustentável.

Em resumo, o gerenciamento de projetos no setor público exige habilidades especiais de navegação através de uma variedade de desafios, incluindo complexidade regulatória, pressões políticas, restrições orçamentárias e demandas por transparência e prestação de contas. Os gerentes de projeto devem estar preparados para enfrentar esses desafios e adaptar suas abordagens de gerenciamento de acordo com o ambiente único do setor público.

1.7 Benefícios do uso de boas práticas de gerenciamento de projetos

As organizações públicas cada vez mais têm o desafio de entregar para a sociedade serviços e produtos de qualidade e que atendam suas expectativas. A utilização do gerenciamento de projetos é uma das formas de melhorar as respostas aos anseios da sociedade. Inúmeras áreas do governo vêm implementando essa prática para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade (Curso Gestão de Projetos – EGOV Virtual 2015).

Entre os benefícios apresentados com o uso do gerenciamento de projetos podemos destacar:

- Aumento do comprometimento com objetivos e resultados
- Aumento da integração entre as áreas envolvidas
- Disponibilidade de informação para tomada de decisão
- Melhoria da qualidade nos resultados dos projetos
- Aumento da satisfação do cliente com os resultados
- Minimização dos riscos e problemas em projetos

- Otimização de recursos humanos e materiais
- Aumento de produtividade da equipe do projeto

Módulo 2: Processos de Gerenciamento de Projetos no Setor Público

2.1 Iniciação de projetos no setor público

O Grupo de Processos de Iniciação consiste dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para

iniciar o projeto ou a fase. O objetivo principal do Grupo de Processos de Iniciação é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, informar as partes interessadas sobre o escopo e os objetivos, e discutir como sua participação no projeto e nas fases associadas pode ajudar a garantir que suas expectativas sejam realizadas. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto é aprovado, o projeto é autorizado oficialmente e o gerente do projeto é autorizado a aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.

Figura 16 – Grupos de Processos de Iniciação



Fonte: <http://rvarg.as/pmbok6>

Tabela 2 – Artefatos Produzidos Iniciação

Guia PMBOK	Setor Público
1. Análise de Viabilidade do Projeto	1. Canvas
2. Termo de Abertura do Projeto - TAP	2. Documento de Formalização da Demanda - DFD
	3. Estudo Técnico Preliminar

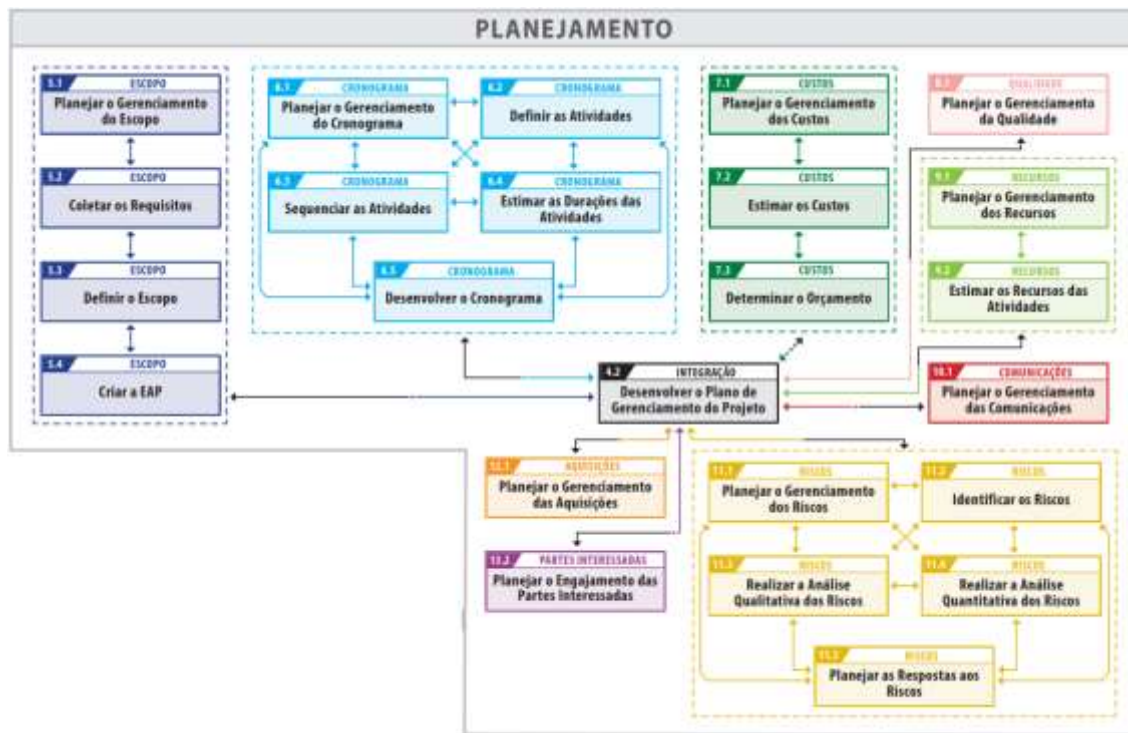
Fonte: elaborada pelo autor.

2.2 Planejamento de projetos: desenvolvimento de escopo, cronograma, orçamento e plano de comunicação

O Grupo de Processos de Planejamento consiste dos processos que definem o escopo total do esforço, estabelecem e refinam os objetivos e desenvolvem o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos no Grupo de Processos de Planejamento desenvolvem os componentes do plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto usados para realizar o projeto. A natureza de um projeto pode exigir o uso de ciclos de retroalimentações periódicas para análise adicional.

À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. Mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto podem acionar uma necessidade de revisitar um ou mais dos processos de planejamento e, possivelmente, alguns dos processos de iniciação. Este refinamento constante do plano de gerenciamento de projetos é denominado elaboração progressiva, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas ou contínuas. O benefício principal deste Grupo de Processos é definir o curso de ação para a conclusão do projeto ou da fase com sucesso.

Figura 17 – Grupos de Processos de Planejamento



Fonte: <http://rvarg.as/pmbok6>

Tabela 3 - Artefatos Produzidos Planejamento

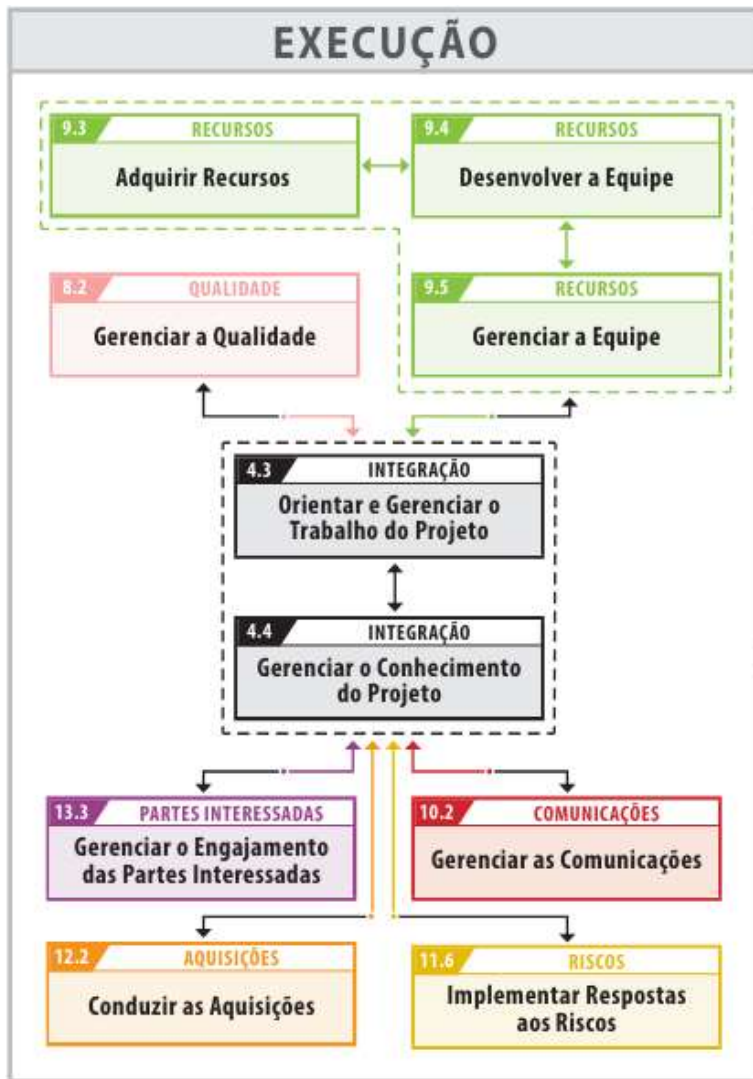
Guia PMBOK	Setor Público
1. Plano de Gerenciamento do Projeto	1. Cronograma
2. EAP	2. Planilha de Custos
3. Cronograma	3. Plano de Gerenciamento do Projeto
4. Orçamento	4. Artefatos do Planejamento da Contratação
5. Plano de Comunicação	5. Planilha de Riscos
6. Plano de Gerenciamento de Riscos	

Fonte: elaborada pelo autor.

2.3 Execução de projetos: gestão de equipe, gerenciamento de partes interessadas e controle de mudanças

O Grupo de Processos de Execução consiste dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. Este Grupo de Processos envolve coordenar recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. O benefício principal deste Grupo de Processos é que o trabalho necessário para cumprir os requisitos e objetivos do projeto é realizado em conformidade com o plano. Uma grande parte do orçamento, dos recursos e do tempo do projeto é dedicada a executar os processos do Grupo de Processos de Execução.

Figura 18 – Grupos de Processos de Execução



Fonte: <http://rvarg.as/pmbok6>

Tabela 3 - Artefatos Produzidos Execução

Guia PMBOK	Setor Público
1. Plano de Gerenciamento das Aquisições	1. Licitar
2. Formulário de Requisição de Mudanças	2. Contratos
3. Relatório de Acompanhamento de Projetos	3. Ordens de Serviços
4. Registro de Lições Aprendidas	4. Documentos de Comunicação do Projeto
	5. Planilha de Lições Aprendidas

Fonte: elaborada pelo autor.

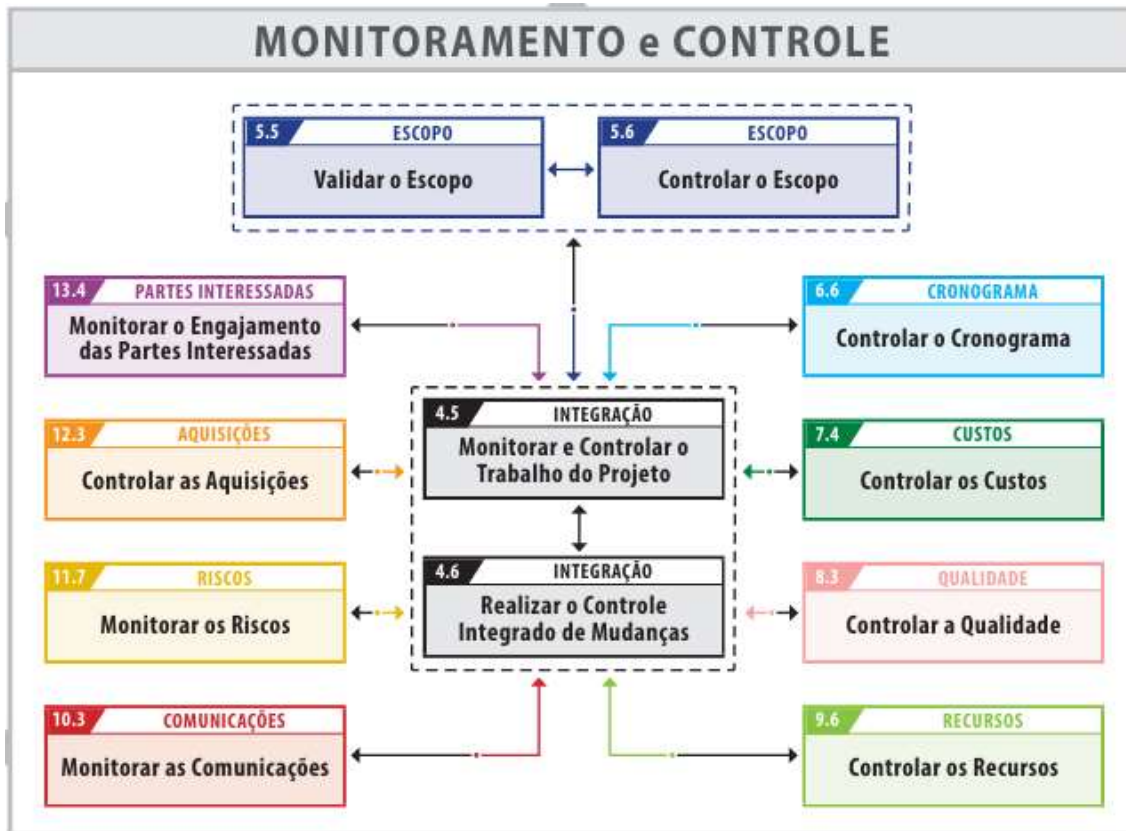
2.4 Monitoramento e controle de projetos no setor público

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle consiste dos processos necessários para acompanhar, analisar e ajustar o progresso e o desempenho do projeto; identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano; e iniciar as respectivas mudanças. Monitorar é coletar dados de desempenho do projeto, produzir medições do desempenho, relatar e divulgar informações sobre o desempenho.

Controlar é comparar o desempenho real com o planejado, analisar as variações, avaliar as tendências para efetuar melhorias no processo, avaliar as alternativas possíveis e recomendar ações corretivas adequadas, conforme necessário. O principal benefício deste Grupo de Processos é que o desempenho do projeto é medido e analisado em intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar e corrigir desvios ou variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. O grupo de processos de monitoramento e controle também envolve:

- Avaliar as solicitações de mudança e decidir a resposta apropriada;
- Recomendar ações corretivas ou preventivas em antecipação a possíveis problemas;
- Monitorar as atividades contínuas do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto e às linhas de base; e
- Influenciar os fatores que poderiam impedir o processo de controle de mudanças para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas.

Figura 19 – Grupos de Processos de Monitoramento e Controle



Fonte: <http://rvarg.as/pmbok6>

Tabela 4 – Artefatos Produzidos Monitoramento e Controle

Guia PMBOK	Setor Público
1. Plano de Gerenciamento de Projetos Atualizado	1. Relatório de Acompanhamento do Projeto
2. Plano de Gerenciamento de Riscos Atualizados	2. Termo de Recebimento do Produto/Serviço
3. Cronograma Atualizado	3. Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço
4. Plano de Gerenciamento das Aquisições Atualizado	4. Formulário de Solicitação de Mudança
5. Formulário de Requisição de Mudanças atualizado	5. Planilha de Controle de Solicitação de Mudança

6. Relatório de Acompanhamento de Projetos	
7. Registro de Lições Aprendidas Atualizados	

Fonte: elaborada pelo autor.

2.5 Encerramento de projetos: avaliação de desempenho e lições aprendidas

O Grupo de Processos de Encerramento consiste dos processos realizados para concluir ou encerrar formalmente um projeto, fase ou contrato. Este Grupo de Processos verifica se os processos definidos estão concluídos em todos os Grupos de Processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase, de forma apropriada, e define formalmente a finalização do projeto ou da fase. O principal benefício deste Grupo de Processos é que as fases, os projetos e os contratos são encerrados adequadamente. Apesar de haver apenas um processo neste Grupo de Processos, as organizações podem ter seus próprios processos associados com o encerramento do projeto, fase ou contrato. Portanto, o termo Grupo de Processos é mantido.

Este Grupo de Processos também pode abordar o encerramento antecipado do projeto, por exemplo, projetos interrompidos ou cancelados.

Figura 20 – Grupo de Processos de Encerramento



Fonte: <http://rvarg.as/pmbok6>

Tabela 5 - Artefatos Produzidos Encerramento

Guia PMBOK	Setor Público
1. Termo de Encerramento do Projeto	1. Termo de Recebimento (produto/serviço) Provisório 2. Termo de Recebimento (produto/serviço) Definitivo 3. Termo de Encerramento do Contrato 4. Termo de Encerramento do Projeto 5. Base de Conhecimento de Lições Aprendidas

Fonte: elaborada pelo autor.

Módulo 3: Áreas de Conhecimento do PMBOK® no Contexto do Setor Público

Este módulo fornecerá uma compreensão abrangente das áreas de conhecimento do PMBOK® e sua aplicação específica no contexto do setor público, preparando os participantes para enfrentar os desafios únicos associados à gestão de projetos nesse ambiente.

3.1 Gerenciamento da Integração do Projeto

O Gerenciamento da integração do projeto descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. A integração envolve tomada de decisão e escolhas, diretamente ligadas aos objetivos do projeto e aos processos das etapas de desenvolvimento e execução do plano do projeto, assim como ao processo de controle de alterações. O gerenciamento da integração é composto pelos processos:

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto - *desenvolvimento do Termo de Abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto;*
- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto - *Documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto;*
- Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto - *Realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto para atingir os objetivos do projeto, coordenar a realização do trabalho definido no planejamento de forma a cumprir as especificações e integrar aos processos de Execução;*

- Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto - Acompanhar, avaliar e regular o progresso do projeto para atingir os objetivos de desempenho definidos no Plano de Gerenciamento. O monitoramento inclui relatório de status, medições do progresso e previsões. Já os relatórios de desempenho fornecem informações sobre a performance do projeto com relação ao escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco - informações usadas em outros processos de monitoramento e controle;
- Realizar Controle Integrado de Mudanças -avaliar todas as solicitações de mudanças e seus impactos, aprovar ou rejeitar mudanças, gerenciar mudanças aprovadas e acompanhar se status de implementação, atualizar ativos de processos organizacionais, documentos e do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Encerrar Projeto ou Fase - finalizar todas as atividades em todos os grupos de processos e encerrar formalmente o projeto ou uma de suas fases.

3.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso. A preocupação fundamental nesse gerenciamento compreende definir e controlar o que está ou não incluído no projeto.

Ele é composto pelos processos:

- Planejar Gerenciamento do Escopo - planejar como será definido, executado e controlado o escopo do projeto, bem como quais ferramentas e técnicas serão utilizadas;

- Coletar Requisitos - definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto;
- Definir o escopo - desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto;
- Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - subdivisão das entregas e do trabalho em componentes menores e de mais fácil gerenciamento;
- Validar Escopo - formalizar aceitação das entregas terminadas e validadas do projeto;
- Controlar Escopo - monitorar o progresso do escopo do projeto e do produto, gerenciar e controlar mudanças na linha de base do escopo.

SAIBA MAIS

Criação da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e decomposição do escopo.

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP), também conhecida como *Work Breakdown Structure (WBS)*, é uma ferramenta fundamental na gestão de projetos que descreve o trabalho necessário para alcançar os objetivos do projeto de forma organizada e hierárquica. A criação da EAP envolve a decomposição do escopo do projeto em elementos menores e mais gerenciáveis, facilitando o planejamento, a atribuição de responsabilidades, o acompanhamento do progresso e a alocação de recursos. Aqui estão os passos para criar a EAP:

Passos para a Criação da EAP:

Identificação das Entregas Principais (Produtos ou Serviços):

Comece identificando as principais entregas ou resultados que o projeto deve produzir. Essas entregas representam os objetivos do projeto e devem ser claramente definidas e compreendidas por todas as partes interessadas.

Divisão das Entregas em Pacotes de Trabalho:

Divida cada entrega principal em pacotes de trabalho menores e mais gerenciáveis. Esses pacotes de trabalho são as tarefas individuais ou atividades necessárias para completar as entregas principais. Cada pacote de trabalho deve ser específico, mensurável e tangível.

Estabelecimento da Estrutura Hierárquica:

Organize os pacotes de trabalho em uma estrutura

hierárquica, começando pelas entregas principais no nível mais alto e descendo para os pacotes de trabalho mais detalhados nos níveis inferiores. Isso cria uma visão clara da decomposição do escopo do projeto.

Utilização de Orientação de Consenso:

Envolver todas as partes interessadas na definição da EAP é fundamental para garantir sua precisão e aceitação. A orientação de consenso ajuda a garantir que todas as perspectivas sejam consideradas e que a EAP seja compreendida e apoiada por todos os envolvidos.

Codificação dos Elementos da EAP:

Atribua códigos únicos a cada elemento da EAP para facilitar a referência e o rastreamento ao longo do projeto. Esses códigos geralmente seguem uma estrutura hierárquica que reflete a posição de cada elemento na EAP.

Revisão e Refinamento Contínuos:

A criação da EAP é um processo iterativo que pode exigir revisão e refinamento à medida que novas informações estão disponíveis ou conforme o projeto avança. Esteja preparado para ajustar a EAP conforme necessário para garantir sua relevância e precisão contínuas.

Benefícios da Criação da EAP:

Visão global do projeto: A EAP fornece uma visão estruturada e hierárquica do escopo do projeto, permitindo uma compreensão clara de todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos do projeto.

Atribuição de responsabilidades: Ao decompor o escopo do projeto em pacotes de trabalho individuais, a EAP facilita a atribuição clara de responsabilidades a membros da equipe específicos, melhorando a *accountability* e o gerenciamento de recursos.

Estimativas de custo e prazo mais precisas: Com uma EAP detalhada, é mais fácil estimar os recursos necessários, o tempo e o custo associados a cada pacote de trabalho, permitindo uma programação e orçamento mais precisos.

Acompanhamento do progresso: A EAP serve como uma estrutura de referência para acompanhar o progresso do projeto, ajudando os gerentes de projeto a identificar rapidamente desvios e tomar medidas corretivas quando necessário.

Em resumo, a criação da EAP é um componente crucial no planejamento e gestão de projetos, fornecendo uma estrutura organizada e detalhada para o escopo do projeto, o que facilita o planejamento, execução e controle eficazes do trabalho do projeto.

3.3 Gerenciamento do Cronograma do Projeto

O Gerenciamento do cronograma do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto.

Ele é composto pelos processos:

- Planejar o Gerenciamento do Cronograma - *planejar como será definido, executado e controlado o cronograma do projeto, bem como quais ferramentas e técnicas serão utilizadas;*
- Definir as Atividades - *identificar ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto;*
- Sequenciar as Atividades - *identificar e documentar relacionamentos, traçando os caminhos de execução;*
- Estimar as durações das atividades - *estimar o número de períodos de trabalho necessários para executar as atividades especificadas com os recursos estimados;*
- Desenvolver Cronograma - *analisar sequência de atividades, durações, recursos necessários e restrições visando criar cronograma do projeto adequadamente;*

Muitos autores reforçam que o ambiente de gerenciamento do tempo é extremamente turbulento e é composto de várias reuniões, escrita de relatórios, resolução de conflitos, planejamento e replanejamento contínuo, comunicação com o cliente e gerenciamento de crises. O tempo gasto é tempo perdido e impossível de ser recuperado. O correto gerenciamento do tempo é de vital importância para o sucesso do projeto.

SAIBA MAIS

Diagrama de Rede na Gestão de Projetos

18/6/2018

Robson Camargo

<https://robsoncamargo.com.br/blog/Diagrama-de-rede-na-gestao-de-projetos> em 02.05.2024

Em todo projeto existem atividades sequenciadas que precisam de organização para uma maior eficiência em seus resultados finais. Uma ferramenta que ajuda a sequenciar essas atividades e entender as suas lógicas é o diagrama de rede.

E são várias as justificativas para que seja usado um diagrama de rede em um projeto. A primeira delas é que com essa ferramenta é possível apresentar como todas as atividades estão relacionadas entre si do princípio até o final, o que pode ser muito útil para o cálculo da duração total do tempo de execução do projeto.

E que gerente de projeto não quer uma carta na manga para enxergar possíveis atrasos e corrigi-los em tempo, ao mesmo tempo em que gerencia produtividade e todas as outras etapas do ciclo de vida de um projeto?

Mas vamos entender: o que é um diagrama de rede?

De forma simples, posso dizer que é um gráfico que apresenta as atividades que constituem o projeto e como elas interagem. Dependendo do objetivo e do escopo, o diagrama de rede de projeto poderá ter muitos detalhes, que ajudarão a fornecer uma visão mais clara a respeito das sequências de atividades.

Na visualização do trabalho podem ser apresentadas as atividades dos projetos em caixas identificadas e suas inter-relações são apresentadas por meio de setas.

Mas se formos tratar de mais benefícios do diagrama de rede online, além dos mais evidentes, podemos citar que também ajuda no planejamento, organização e controle do projeto. E até mesmo para a execução a ferramenta é muito útil, porque é um quadro que apresenta de forma instantânea as atividades do projeto vinculadas às suas dependências.

Ao apresentar as interdependências das atividades, fica mais fácil ver e entender qual atividade deverá ser seguida de outra, qual atividade depende de outra e quais devem ser predecessoras ou sucessoras no projeto. Isso

gera mais dinâmica no fluxo de trabalho, porque toda a equipe poderá ver, de forma fácil, o que já foi realizado e as atividades que ainda restam.

Outra utilidade do diagrama de rede é apresentar o progresso do projeto e também permitir compactar o cronograma, em caso de prováveis atrasos, encurtando a duração de atividades restantes, que sejam possíveis de ser realizadas em menos tempo. Isso permitirá concluir dentro do prazo.

Como fazer diagrama de rede do projeto?

Um diagrama de rede pode ser construído manualmente ou por meio do uso de um software diagrama de rede grátis. Você pode até mesmo fazer um diagrama de rede online.

Se você ainda está em dúvida sobre qual ferramenta vai usar para montar um diagrama de rede, uma dica é colocar todas as informações primeiro em uma planilha do Excel e depois transferir esses dados.

Mas se a dúvida é como ajustar o diagrama de rede do Ms Project, para isso, basta incluir as atividades suas dependências e a duração de cada atividade.

Existem várias maneiras de desenhar um diagrama de rede no projeto, um deles é o Diagrama de Precedência (MDP) ou Atividade no Nó (ANN). Os nós são usados no lugar das caixinhas, para representar as atividades, e as setas para revelar as dependências.

Término para início (TI): A atividade anterior deve ser finalizada antes da sucessora.

Início para início (II): A atividade anterior deve ser iniciada antes que a sucessora inicie.

Término para término (TT): A atividade predecessora deve ser finalizada antes que a sucessora finalize.

Início para término (IT): A atividade deve ser iniciada antes que a próxima finalize.

Além disso, existem 4 tipos de dependências entre as atividades em um projeto:

Dependência Obrigatória: É obrigatória pela natureza do trabalho ou especificada em contrato. Por exemplo: Para levantar as paredes de uma casa, primeiro é preciso construir o alicerce.

Dependência Condicional: A forma que a empresa escolhe para executar seu trabalho. No mesmo exemplo da construção de uma casa, é quando o empreiteiro determina que para começar a azulejar a parede é preciso esperar o cimento secar por 4 dias, para depois colocar a argamassa que vai fixar os azulejos.

Dependência Externa: São baseadas em necessidades externas, como regras do governo ou de fornecedores.

Dependência Interna: São baseadas nas necessidades do projeto e podem ser definidas pela própria equipe.

Outra funcionalidade do diagrama de redes é revelar o Caminho Crítico do Projeto ou CPM (Critical Path Method), que serve para determinar o caminho de maior duração, que ajuda a determinar a data de finalização do projeto. E isso é de fundamental importância porque uma das principais missões de um gerente de projetos é tentar entregar um projeto sem atrasos.

O que é o Caminho Crítico?

O Caminho Crítico é a sequência de tarefas que não possui folgas nos prazos, por isso, não pode atrasar de maneira nenhuma, para não gerar comprometimento no prazo do projeto, ou seja, será preciso lidar muito bem com a gestão de tempo. Para isso, são determinados três tipos de folgas no cronograma do projeto.

Folga total: É a quantidade de tempo que uma atividade pode atrasar sem atrasar a data do projeto.

Folga livre: É a quantidade de tempo que uma atividade pode atrasar sem atrasar as atividades sucessoras.

Folga do projeto: É a quantidade de tempo que o projeto pode atrasar sem que atrase a data de entrega imposta pelo cliente.

Se for o caso, para ficar mais coordenado com suas atividades e prazos, também é possível utilizar diversas ferramentas de gestão de projetos.

Como montar um diagrama de rede usando o Caminho Crítico?

Vai ser preciso listar todas as atividades necessárias para executar o projeto, elencar a dependência entre elas e determinar o tempo que cada uma vai levar.

A partir destes dados, é preciso calcular as datas de início e fim, e com esses elementos encontramos o Caminho Crítico.

Segundo o Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que reúne as melhores práticas do gerenciamento de projetos, existe um passo a passo para isso:

Montar o diagrama com as atividades e seus relacionamentos;

Incluir as atividades com suas respectivas durações;

Calcular as datas de início e término mais cedo ou antecipado (Early Start, Early Finish) - Caminho de ida;

Quando uma atividade tiver mais de uma predecessora, use a maior data de término mais cedo entre as predecessoras

como data de início mais cedo da sucessora;
Determinar a duração do projeto;
Determinar as datas de início e término mais tarde (Late Start, Late Finish) - Caminho de volta;
Quando uma atividade tiver mais de uma sucessora; use a menor data de início mais tarde entre as sucessoras como data de término mais tarde da predecessora;
Determinar as folgas de cada atividade.
Depois de encontrar o Caminho Crítico também é preciso em focar nos recursos humanos necessários para não gerar atrasos. Por isso, aproveitar bem as competências de cada um e distribuir as tarefas de maneira lógica será fundamental para atender aos prazos.

Fundamentalmente é isso: utilizar esse método pode ajudar muito a conseguir melhores resultados.

3.4 Gerenciamento do Custo do Projeto

O Gerenciamento do custo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Ele é composto pelos processos:

- Planejar o Gerenciamento dos Custos - planejar como será definido, executado e controlado o orçamento do projeto, bem como quais ferramentas e técnicas serão utilizadas;
- Estimar os Custos - estimativa dos custos monetários necessários à execução do projeto com base nos recursos estimados para as atividades;
- Determinar o Orçamento - agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada, Cronograma físico-financeiro.

No projeto, várias atividades afetam os custos do projeto e, dessa forma, o planejamento e controle dos custos são fundamentais.

SAIBA MAIS

Análise de desempenho de custos para avaliar a eficiência e identificar áreas de melhoria.

A Análise de Desempenho de Custos é uma técnica essencial no gerenciamento de projetos, que permite avaliar a eficiência dos gastos realizados em relação ao que foi planejado e identificar áreas de melhoria. Aqui está uma descrição detalhada dessa análise:

1. Análise de Valor Agregado (Earned Value Analysis - EVA):

A EVA é uma das técnicas mais comuns para a análise de desempenho de custos. Ela integra informações sobre custos, cronograma e escopo do projeto para avaliar o desempenho financeiro de forma abrangente. Os principais conceitos da EVA incluem:

Valor Planejado (PV): Também conhecido como Orçamento Autorizado, é o valor planejado para o trabalho a ser realizado até uma determinada data no cronograma do projeto.

Custo Real (AC): É o custo real incorrido até o momento para realizar o trabalho planejado.

Valor Agregado (EV): Representa o valor do trabalho realmente realizado até o momento, com base no orçamento aprovado.

Variação de Custo (CV): Indica a diferença entre o valor agregado e o custo real. Uma variação positiva indica que o projeto está abaixo do orçamento, enquanto uma variação negativa indica que está acima.

Índice de Desempenho de Custo (CPI): É a relação entre o valor agregado e o custo real. Um CPI maior que 1 indica que o projeto está abaixo do orçamento, enquanto um CPI menor que 1 indica que está acima.

Estimativa de Conclusão do Custo (ETC): É uma previsão do custo total do projeto com base no desempenho atual.

Estimativa de Conclusão do Projeto (EAC): Representa a estimativa final do custo total do projeto, levando em consideração o desempenho passado e as projeções futuras.

3.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O Gerenciamento da qualidade do projeto descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. O projeto tem qualidade quando é concluído em conformidade com requisitos, especificações (o projeto deve produzir o que foi definido) e adequação ao uso (deve satisfazer às reais necessidades dos clientes).

O gerenciamento da qualidade é composto pelos processos:

- Planejar Gerenciamento da Qualidade - identificar requisitos e padrões de qualidade do projeto e do produto, além de documentar como os objetivos da qualidade serão atingidos e como serão feitas medidas de conformidade;
- Gerenciar a qualidade - garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições apropriadas, realizar auditoria dos requisitos de qualidade e aplicar o plano de melhoria contínua;
- Controlar a qualidade - medir atributos e requisitos de qualidade das entregas do projeto, comparar as medições com os requisitos e especificações, recomendando reparos e solicitando mudanças quando necessário.

3.6 Gerenciamento dos Recursos do Projeto

O Gerenciamento dos recursos do projeto descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Embora seja uma área de conhecimento, na maioria das vezes

complexa e subjetiva, exige constante pesquisa, sensibilidade e muita vivência do dia-a-dia para saber lidar com o ser humano. Ela é composta pelos processos:

Planejar o Gerenciamento dos Recursos - planejar o gerenciamento dos recursos ou desenvolver o plano dos recursos tem como objetivo definir todas as atividades relacionadas ao ciclo de vida dos recursos no projeto, iniciando pela estimativa dos recursos necessários, sua aquisição, como serão gerenciados e usados, além do seu descarte quando for necessário ou realocação.

Em relação aos recursos humanos, envolve identificar e documentar as funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas;

Estimar os Recursos das Atividades - estimar todos os recursos necessários para a execução de cada atividade determinando o tipo e a quantidade de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos;

Adquirir Recursos - com a mudança e a abrangência da área de conhecimento de Recursos Humanos para Recursos na 6ª edição do Guia PMBOK, Mobilizar a equipe do projeto muda de nome e passa a chamar Adquirir Recursos. Desta forma, Adquirir Recursos tem como objetivo obter além dos recursos humanos, toda a infraestrutura necessária para o projeto (instalações, equipamentos, materiais etc.);

Desenvolver a Equipe - melhorar as competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto, desenvolver e aprimorar a performance da equipe;

Gerenciar a Equipe - acompanhar o desempenho dos membros e da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do trabalho;

Controlar os Recursos - é o processo de garantir que os recursos atribuídos e alocados ao projeto estão

disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos e ação corretiva conforme necessário.

O principal benefício deste processo é garantir que os recursos estejam disponíveis para o projeto na hora certa e no lugar certo, e sejam liberados quando não forem mais necessários.

3.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Ao contrário do que muita gente pensa, a função do gerenciamento das comunicações não é apenas definir o fluxo das informações. Sua principal atribuição é integrar as diversas partes envolvidas, eliminando dificuldades culturais e alinhando o interesse de cada uma com o objetivo final do projeto.

Muitos gerentes de projeto chegam a afirmar que 90% do sucesso de um projeto depende de uma boa gestão da comunicação, com estratégias bem definidas para gerar, coletar, organizar, armazenar, recuperar e distribuir as informações de maneira adequada.

O desenvolvimento do plano de comunicação do projeto no setor público é crucial para garantir uma comunicação eficaz entre todas as partes interessadas envolvidas

O PMBOK define 3 processos básicos para viabilizar a gestão da comunicação:

Planejar o Gerenciamento das Comunicações - Determinar as necessidades de informações das Partes Interessadas no projeto e definir um plano/abordagem de comunicação. O ideal é que o Plano de Comunicações seja desenvolvido logo no início do projeto, juntamente com a identificação das Partes Interessadas;

Gerenciar as comunicações- Reunir e disponibilizar as informações relevantes do projeto, conforme o Plano de Comunicações;

Monitorar as comunicações - coletar e distribuir informações sobre desempenho e performance, incluindo relatórios de andamento, medições de progresso e previsões.

3.8 Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O Gerenciamento dos riscos do projeto descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. A prática desse gerenciamento não é ainda muito comum na maioria das organizações e alguns autores citam que gerenciar projetos é gerenciar riscos. O gerenciamento de riscos é muito importante para o sucesso do projeto e é composto pelos seguintes processos:

- Planejar Gerenciamento de Riscos - tem como objetivo definir como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de riscos, identificação, priorização e respostas;
- Identificar Riscos - determinação dos riscos que podem afetar o projeto, documentação e registro de suas características;
- Realizar Análise Qualitativa dos Riscos - tem como objetivo priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional. Os riscos com maior probabilidade e impacto são priorizados para posterior criação de um plano de respostas;
- Realizar Análise Quantitativa dos Riscos - tem como objetivo efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. Por envolver alta complexidade, é realizada somente nos riscos priorizados pela análise qualitativa.;

- Planejar Respostas aos Riscos - tem como objetivo desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, designar "donos" dos riscos identificados, que serão responsáveis por monitorá-los, e executar o plano de respostas;
- Implementar Respostas aos Riscos - o processo tem como objetivo implementar as respostas planejadas em Planejar as Respostas aos Riscos;
- Monitorar os Riscos - tem como objetivo implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar o processo de risco durante todo o projeto.

A melhor maneira de identificar os riscos é definir, inicialmente, os objetivos e metas do projeto. Os riscos são gerenciados tendo em vista objetivos específicos, podendo afetar apenas o trabalho que falta para alcançá-los.

3.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O Gerenciamento das aquisições do projeto descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Esse gerenciamento é discutido do ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor. Ele é composto pelos processos:

Planejar Gerenciamento das Aquisições - documentar as decisões de compra do projeto (compra versus fazer, especificando a abordagem e os procedimentos de compras ou contratação. É composto pelas seguintes etapas:

Definir o que fazer ou adquirir e gerar lista das aquisições do projeto

Especificar o produto/serviço

Estabelecer critérios de avaliação

Elaborar minuta do contrato

Preparar pedido (RFP, RFQ, RFI)

Solicitar Propostas

Identificar lista dos fornecedores potenciais

Revisar as partes interessadas (Comprador x Influência x Controle sobre as decisões)

Divulgar pedido

Definir como os processos de aquisições serão executados, monitorados e encerrados e quem serão os responsáveis.

Conduzir Aquisições - obter respostas dos fornecedores, selecionar fornecedores e adjudicar contratos;

Controlar as Aquisições - gerenciar relacionamentos nas aquisições, fiscalizar e monitorar os contratos, gerenciando mudanças e correções conforme a necessidade.

No setor público, o planejamento de aquisições é essencial para garantir a eficiência e transparência nos processos de compra. Isso envolve:

Identificar as necessidades de compras, consultando partes interessadas.

Desenvolver um plano de contratação com estratégias e cronogramas claros.

Elaborar documentos de aquisição como termos de referência e documentos de licitação.

Avaliar e selecionar fornecedores com base em critérios específicos.

Gerenciar contratos, incluindo monitoramento de desempenho e gestão de pagamentos.

Garantir transparência e conformidade com regulamentos, mantendo documentação adequada.

3.10 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

O gerenciamento das partes interessadas do projeto como um processo de identificação, análise e engajamento das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto. Esse gerenciamento inclui estratégias para entender as necessidades, expectativas e influências das partes interessadas, bem como desenvolver planos de comunicação e engajamento adequados para garantir o sucesso do projeto.

Ele é composto pelos processos:

Identificar Partes Interessadas - é o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto;

Planejar o Engajamento das Partes Interessadas - tem como objetivo desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto;

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas - é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

Para solucionar as questões e problemas à medida que ocorrem, deve se determinar previamente mecanismos e procedimentos para agilizar sua solução e reduzir os conflitos. Alguns exemplos abaixo:

Um plano de escalonamento bem definido e aprovado no planejamento agiliza a tomada de decisão e a resolução dos problemas.

Abaixo procedimento usado na Metodologia PMO que deve ser adaptado a sua realidade:

Membros da equipe do projeto informam o gerente de projeto dos problemas do projeto;

Gerente de Projeto deve entender e descrever o problema, identificar alternativas para resolvê-lo com a equipe do projeto;

Definir a melhor alternativa a ser adotada com os responsáveis pela decisão detalhando ações requeridas, responsável e data prevista para cada ação;

Comunicar os responsáveis e acompanhar a resolução do problema.

Todos os problemas necessitam ser revistos periodicamente.

Gerente de Projeto é responsável por armazenar todos os problemas e seu histórico em um Log de Problemas.

Quando o problema for resolvido e verificado, o Gerente de projeto registra quando o problema foi resolvido e fecha o problema.

Monitorar Gerenciamento das Partes Interessadas - visa monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajar as partes interessadas reduzindo resistências e aumentando o suporte ao projeto.

O principal benefício desse processo é a manutenção ou aumento da eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda.

Os relacionamentos entre as partes interessadas devem ser constantemente monitorados, pois:

As expectativas e as percepções mudam ao longo do projeto;

O envolvimento do usuário e o suporte da alta administração são apontados como os principais fatores de sucesso de um projeto;

Atender as novas expectativas implica em maior aceitação;

Adaptar-se agilmente às mudanças implica em menores problemas e um maior engajamento.

Fica a Dica

Em se tratando de gerenciamento de projetos públicos, devem ser observados os normativos legais que tratam de algumas áreas específicas, com por exemplo, custos, recursos e aquisições. A tabela abaixo relaciona as áreas de conhecimento com alguns normativos legais. A tabela a seguir é exemplificativa.

Tabela 6 – Áreas de Conhecimentos x Normativos Legais

Área de Conhecimento	Normativo Legal	Descrição
Escopo	Plano Nacional, Plano Estratégico, Carteira de Políticas Públicas, entre outros	Plano Nacional, Plano Estratégico, Carteira de Políticas Públicas, entre outros.
Custos	Decreto nº 32.598/2010	Aprova as Normas de Planejamento, Orçamento, Finanças, Patrimônio e

		Contabilidade do Distrito Federal, e dá outras providências.
	Lei de Diretrizes Orçamentária - LDO	É a norma que dirige e orienta o orçamento de todo o governo para o próximo ano. Além de definir quais prioridades devem vir no planejamento, a LDO também traz uma série de regras para elaborar, organizar e executar o orçamento.
	Lei Orçamentária Anual - LOA	Lei elaborada pelo Poder Executivo que estabelece as despesas e as receitas que serão realizadas no próximo ano.
Qualidade	Estudo Técnico Preliminar - ETP	No ETP deverá conter a descrição dos requisitos da contratação necessários e suficientes à escolha da solução, prevendo critérios e práticas de sustentabilidade, observadas as leis ou regulamentações específicas, bem como padrões mínimos de qualidade e desempenho.
	Edital	É o elemento fundamental do procedimento licitatório. Ele é que fixa as condições de realização da licitação, determina o seu objeto, discrimina as garantias e os deveres de ambas as partes, regulando todo o certame público.
Recursos (físico e pessoas)	Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Comunicações	Manual Comunicação	Manual Comunicação

	Oficial do Distrito Federal	Oficial do Distrito Federal.
Riscos	Política de Gestão de Risco do Órgão	Estabelece a Política de Gestão de Riscos do Órgão Exemplo SSPDF: Portaria N° 139, de 24 de setembro de 2021
Aquisições	Lei n° 14.133/2021	Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
	Decreto 44.330/2023	Regulamenta a Lei Federal n° 14.133, de 1° de abril de 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.
	Decreto n° 10.024/2019	Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.
	Diretrizes para a gestão, acompanhamento e fiscalização da execução de contratos, convênios, acordos e instrumentos congêneres	Estabelece diretrizes para a gestão, acompanhamento e fiscalização da execução de contratos, convênios, acordos e instrumentos congêneres. Exemplo SSPDF: Portaria

		nº 119, de 04 de setembro de 2019
--	--	-----------------------------------

Fonte: elaborada pelo autor. Adaptada [9, p.13]

Módulo 4: Estudos de Caso e Aplicações Práticas

Análise de casos práticos de gerenciamento de projetos no setor público

Exercícios de aplicação dos conceitos aprendidos em situações reais

Discussão de desafios comuns e estratégias de solução

Estudo de Caso – Construção de um hospital na Região Administrativa do Itapoã

A área do Itapoã, que anteriormente pertencia à Região Administrativa (RA) de Sobradinho, começou como uma invasão irregular. Sem medidas por parte do Governo do Distrito Federal – GDF, a invasão cresceu, trazendo migrantes de várias partes do Brasil. Para poder atender legalmente a população, em 3 de janeiro de 2005, o governo criou a Região Administrativa de

Itapoã, oferecendo melhores condições de moradia, além de serviços públicos para a comunidade.

Atualmente, há na região um posto de saúde e três escolas. Existe coleta de esgoto, cobertura telefônica fixa e áreas de lazer. O abastecimento de água e eletricidade, segundo a administração regional, atinge 100% da cidade. A pista que margeia o Itapoã foi duplicada, diminuindo o índice de atropelamentos. A região possui cerca de 68.587 habitantes, segundo o PDAD 2015/2016.

Em 2021, o GDF decidiu construir um hospital na Região Administrativa do Itapoã com a previsão de 300 leitos. A nova unidade de saúde beneficiará cerca de 250 mil pessoas e terá 28,5 mil m² de área construída. Será instalada em um espaço de 70 mil m², ao custo de mais de R\$ 145 milhões a serem financiados pelo BID.

O novo hospital deve começar a ser erguido no primeiro semestre de 2023, com previsão de ser entregue em outubro de 2025. A proposta conceitual do empreendimento, definida pelo Governo do Distrito Federal, orienta toda a configuração do edifício hospitalar e segue os quesitos previstos na norma regulamentadora (Resolução da Diretoria Colegiada) RDC50/2002 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

O hospital será de médio porte e atenderá pacientes pediátricos e adultos de ambos os sexos.

A proposta assistencial prevê:

- Atendimento em regime de internação eletiva para pacientes pediátricos e adultos de ambos os sexos. O estabelecimento atenderá pacientes cirúrgicos classificados como normais, sem doenças, além de pacientes com doenças sistêmicas leves;
- Atendimento de internação intensiva para adultos de ambos os sexos, neonatos normais, patológicos e/ou de

alto risco de caráter privado e de uso exclusivo de seus conveniados. Os pacientes pediátricos que necessitem de atendimento especializado de terapia intensiva serão removidos para serviços de referência da região;

- Unidade de Urgência de Baixa e Média Complexidade para pacientes adultos de ambos os sexos;
- Realização de cirurgias de pequeno, médio e grande porte;
- Atendimento às puérperas normais e /ou de alto risco.

Atribuições:

- Prestação de atendimento eletivo de promoção à saúde e assistência em regime ambulatorial;
- Prestação de atendimento imediato de assistência à saúde para urgências de baixa e média complexidade (sem risco de morte) para pacientes adultos de ambos os sexos;
- Prestação de atendimento de assistência à saúde em regime de internação de adultos, internação de recém-nascidos (neonatologia) e internação eletiva pediátrica sem risco de morte;
- Prestação de serviços de apoio ao diagnóstico e terapia, oferecendo serviços de patologia clínica, imagenologia, procedimentos cirúrgicos e endoscópicos, partos normais, cirúrgicos e intercorrências obstétricas, atividades hemoterápicas e de quimioterapia;
- Prestação de serviços de apoio técnico;
- Prestação de serviços de apoio logístico;
- Prestação de serviços de apoio à gestão e execução administrativa.

Atividades do hospital:

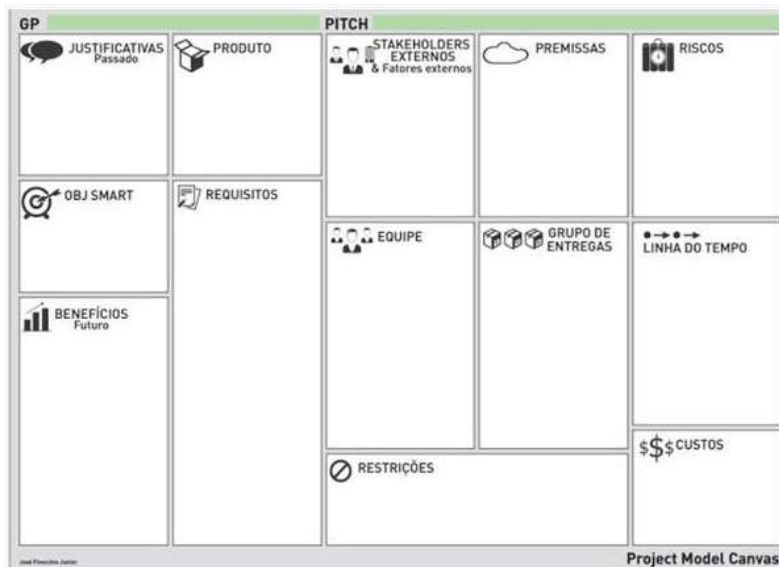
- Prestação de atendimento eletivo de promoção à saúde e assistência em regime ambulatorial: refere-se à área de acesso do público em geral para internações eletivas e visitas;
- Prestação de atendimento de apoio ao diagnóstico e terapia: área destinada às terapias específicas, como patologia clínica, imagenologia, métodos gráficos, quimioterapia, cirurgias, endoscopia e outros;
- Prestação de serviços de apoio técnico: assistência alimentar, assistência farmacêutica e serviços de esterilização;
- Prestação de serviços de apoio à gestão e execução administrativa;
- Prestação de serviços de apoio logístico: serviços de lavanderia, armazenagem de equipamentos e necrotério;
- Prestação de serviços de limpeza e higiene do edifício, instalações e áreas externas, materiais e instrumentais e equipamentos assistenciais, bem como o gerenciamento de resíduos sólidos.
- **Após a leitura e análise da situação descrita no estudo de caso, os estudantes deverão elaborar o PM Canvas, o Termo de Abertura do Projeto (TAP), a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o Plano de Gerenciamento do Projeto.**

Requisitos para construção o PM Canvas

O PM CANVAS procura aplicar um plano de projeto de maneira mais amigável e rápida. Para a confecção de um projeto utilizando o PM CANVAS é preciso ter apenas post-its e uma folha no formato A1. Os post-its nos dão uma limitação para escrevermos, com isso, os stakeholders informam apenas o essencial, assim economizam tempo e algumas informações que talvez não fossem tão relevantes para o andamento do projeto e que poderiam atrapalhar o planejamento. A folha A1 será dividida em blocos e usada como um plano de fundo,

conforme mostra a Figura 1. Ela será preenchida de acordo com que os conceitos do projeto forem definidos e relacionados. O PM CANVAS representa somente o que for essencial para o projeto, podendo ser utilizado como documento único do mesmo ou como ferramenta que servirá para auxiliar sua lógica.

Figura 21. Estrutura do PM CANVAS.



Fonte: (FIINOCCHIO, 2013)

Requisitos para construção do Termo de Abertura do Projeto - TAP

O termo de abertura (project charter) é o documento inicial que caracteriza, formalmente, o nascimento do projeto no ambiente organizacional e o autoriza. Ele torna público um novo projeto a ser desenvolvido e apresenta as suas principais características, comunicando aos que serão envolvidos ou afetados que devem se organizar e orientar esforços para a consecução de seus objetivos e escopo, dentro da estimativa de tempo e recursos dimensionados.

Com isso, o termo de abertura concede ao gerente do projeto a autoridade para aplicar, direta ou indiretamente, os recursos organizacionais nas atividades do projeto. Um gerente de projetos é

identificado e designado o mais cedo possível no projeto, sempre antes do início do planejamento e, de preferência, enquanto o termo de abertura do projeto estiver sendo desenvolvido. Um iniciador ou um patrocinador do projeto, em geral externo ao grupo do projeto e com autoridade formal adequada, emite o termo de abertura do projeto.

O termo de abertura do projeto deve conter informações sumarizadas, porém com o nível de detalhamento necessário para a aprovação ou não do projeto.

Deverão estar presentes no TAP os itens a seguir como critérios a serem considerados para avaliação somativa da atividade proposta:

- a) Título do projeto
- b) Gerente de projeto responsável
- c) Justificativa do projeto
- d) Objetivos e metas do projeto
- e) Descrição do projeto
- f) Premissas do projeto
- g) Restrições do projeto
- h) Principais stakeholders
- i) Riscos do projeto
- j) Grandes entregas (marcos) do projeto
- k) Custo e prazo estimados do projeto

Requisitos para construção da Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A EAP é um diagrama que organiza o escopo do projeto de forma visual, hierárquica e em partes menores, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas. O modelo a ser avaliado deverá apresentar pelo menos dois níveis de detalhamento e refletir graficamente as grandes entregas previstas no TAP. Em outras palavras, é uma ferramenta que organiza o trabalho que será realizado no projeto, representando graficamente e simplificadamente o escopo.

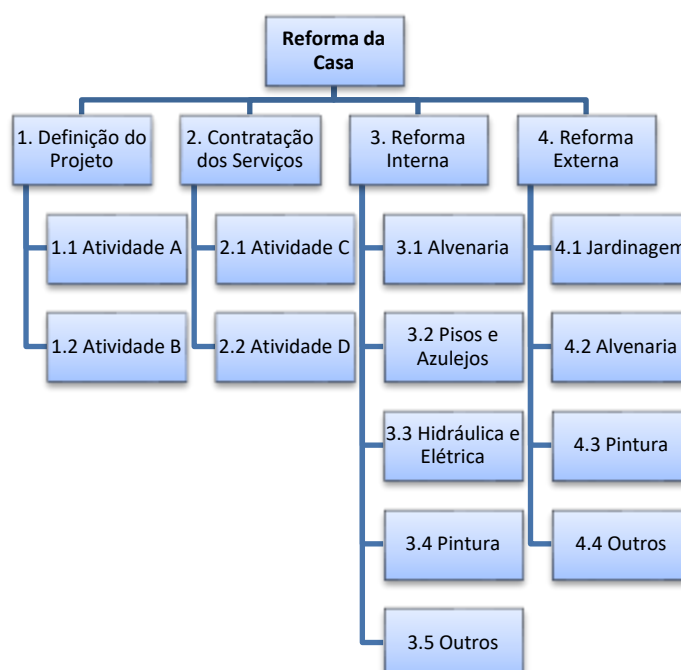
A estrutura analítica do projeto (EAP) serve também para diluir as tarefas e melhor apresentá-las. A natureza gráfica da EAP auxilia o gerente de projetos a fazer um planejamento com base em uma visão geral, a fim de assegurar melhores decisões.

Ao desenvolver uma EAP, o gerente do projeto estabelece as fases principais e, em seguida, mapeia as tarefas necessárias para atingir esses resultados.

A EAP se apresenta como um diagrama em formato de árvore, tendo o "tronco" na parte superior e os "ramos" na parte inferior. Ou seja, o requisito primário é exibido na parte de cima, e o desmembramento é mostrado na parte de baixo.

O Guia PMBOK® traz uma série de exemplos de EAP. Confira um:

Estrutura Analítica de Projetos - Reforma de uma Casa



Requisitos para a elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto

De acordo com o PMBOK, o plano de gerenciamento é um processo que pertence à etapa de planejamento e à área de integração. Como essas informações sugerem, trata-se de uma definição prévia que permite concentrar todas as preocupações de um projeto em um só documento.

Desse modo, ele serve como um guia para a equipe durante a etapa de produção e o desenvolvimento dos planos auxiliares – que, por sua vez, compreendem os planos específicos de cada área do conhecimento.

O plano de gestão agrega todos eles, pois define já no início como o projeto vai seguir nas próximas fases, gerenciando o ciclo de vida, as atividades de cada etapa e as estratégias/abordagens que serão adotadas. Em outras palavras, esse planejamento concentra as informações acerca do cronograma, do escopo, dos riscos, da comunicação, dos interessados etc.

Trata-se de uma lista completa, com todos os fatores importantes, partindo inclusive do nome do gerente, dos requisitos iniciais e do principal objetivo. A intenção é estabelecer uma forma unificada de comunicação, prevendo problemas que possam ocorrer.

O plano de gerenciamento de projeto é um registro importantíssimo que integra os aspectos mais relevantes dos processos, servindo como um guia para a equipe durante a produção. Assim, permite alcançar os objetivos com maior visibilidade do escopo, dos custos, do prazo e dos interesses dos envolvidos.

Desse modo, ele visa aumentar as chances do projeto terminar com sucesso, com clientes satisfeitos e um resultado de qualidade. O plano é um processo da etapa de planejamento que engloba o termo de abertura do

projeto e todos os procedimentos auxiliares das dez áreas do conhecimento.

5. Modelos de Artefatos

CANVAS



CANVAS
ROBSON CAMARGO
PROFESSOR ASSOCIADO



PROJETO _____ Descrição resumida do projeto:				
JUSTIFICATIVAS Qual é o cenário atual? OBJETIVOS SMART S: Específico, M: Mensurável A: Alinhável, R: Realista, T: Tempo	REQUISITOS O que o cliente quer? Cliente interno Cliente externo	ENTREGAS Produtos gerados pelo projeto	PRAZO: Linha do tempo:	
WHY & WHERE		WHAT		
BENEFÍCIOS \$ Payback Ganho Líquido Mensal (+) Ganho bruto mensal: (-) Custo operacional mensal:		RISCOS O que pode dar errado? EQUIPE Áreas envolvidas na implementação		
WHO		HOW MUCH		
CLIENTE INTERNO CLIENTE EXTERNO		CUSTO: Entregas Custo \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		

PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO [7, p.56]

1. INFORMAÇÕES GERAIS	
Título do projeto (Sugere-se que o nome do projeto seja sucinto e que contenha a ideia do mesmo)	
Área requisitante (Identificar a Coordenação)	
Identificação do requisitante (Nome e função)	
Identificação do ponto focal (Nome e função)	
Contatos (E-mail / telefone)	
Prazo previsto para projeto (Descrever o tempo previsto para execução do projeto)	

2. NATUREZA DO PROJETO
(☐) Novo projeto (☐) Alteração de projeto: _____
2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO Indicar alinhamento da proposta com o planejamento institucional do órgão (PNSPDS, PNSP, Plano Estratégico MJSP, Carteira de Políticas Públicas MJSP, entre outros).
2.2. OBJETO E ESCOPO PRELIMINAR Descrever o que será ou não realizado no projeto, definindo os produtos e serviços que serão entregues.
2.3. JUSTIFICATIVA (PROBLEMA/OPORTUNIDADE) Descrever, de forma clara, a justificativa contendo um breve histórico e as motivações da solicitação.

PROPOSTA DE ABERTURA DE PROJETO - CONTINUAÇÃO

2.4. ESTIMATIVA DE CUSTO	
Descrever custo estimado para atendimento da solicitação, indicando, se possível, a fonte de recursos.	
2.5. RESULTADOS ESPERADOS	
Indicar quais os resultados esperados com a implementação do projeto.	
2.6. IDENTIFICAÇÃO PRELIMINAR DOS RISCOS	
Descrever os riscos para execução do projeto. Um risco é uma limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de um processo.	
☐ Falta de recursos orçamentários	
☐ Falta de recursos humanos	
☐ Atraso no cronograma	
Outros:	
3. PRIORIDADE	
☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	
Justificativa:	
Qual a expectativa de atendimento?	
3.1. IMPACTO (Caso a solicitação não seja atendida, qual impacto causado à área do solicitante?)	
☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo	
Inviabiliza a implantação?	☐ Sim ☐ Não
4. CONCLUSÃO	
Diante do exposto, remeto a proposta à área competente para avaliação e posterior autorização de autoridade superior.	

NOTA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONFORMIDADE [7, p.58]

3. NOTA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONFORMIDADE

NOTA TÉCNICA

Objeto: Análise de conformidade de proposta de projeto

Referência: Proposta de Abertura de Projeto (SEI! Nº XXXX)

1. INTRODUÇÃO

(Fazer um breve resumo do que trata a proposta)

2. ANÁLISE

- a. Alinha-se aos objetivos do PNSPDS ou Susp?
- b. Alinha-se a algum programa ou projeto em andamento?
- c. Já está contemplada através de convênios, contratos de repasse ou Termo de Execução Descentralizada?
- d. Os resultados esperados são compatíveis?
- e. É executável e mensurável?
- f. Tem orçamento previsto? Qual a fonte?
- g. Possui minuta de Portaria de criação do Projeto e nomeação da equipe?

3. CONCLUSÃO

3.1. A partir da análise realizada, esta Equipe entende que cumpre os requisitos para início do projeto ou necessita adequações:

- a. ...
- b. ...
- c. ...

3.2. Isto posto, encaminhe-se _____ para conhecimento e providências.

Assinatura do Analista Técnico

Assinatura do Gerente de Projetos ou área equivalente

1. INFORMAÇÕES INICIAIS	
TÍTULO DO PROJETO:	
PROGRAMA:	
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:	
ÁREA DEMANDANTE:	
ÁREA EXECUTORA:	
PATROCINADOR:	
GERENTE DO PROJETO:	
GERENTE-ADJUNTO:	
ORÇAMENTO PREVISTO	
PRAZO PREVISTO PARA PROJETO:	

2. INFORMAÇÕES TÉCNICAS	
JUSTIFICATIVA DO PROJETO:	
OBJETIVO DO PROJETO:	

3. RESUMO DO PROJETO	
ESCOPO:	
NÃO ESCOPO:	
PREMISSAS:	
RESTRIÇÕES:	

4. PARTES INTERESSADAS				
NOME/CARGO	POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	TELEFONE	E-MAIL	NÍVEL DE INFLUÊNCIA

5. OBJETIVO

6. RESULTADOS ESPERADOS

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO – TAP CONTINUAÇÃO

7. RISCOS IDENTIFICADOS				
RISCO	ESTRATÉGIA DE RESPOSTA	RESPONSÁVEL	TELEFONE	E-MAIL

8. CRONOGRAMA PRELIMINAR		
MARCO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO

9. ORÇAMENTO PRELIMINAR		
RECURSOS HUMANOS E/OU MATERIAIS	VALOR	MARCO

Fica aprovado o presente Termo de Abertura de Projeto.

Brasília/DF, xx de xxxxxxxx de xxxx.

Nome do Diretor
Função
Secretaria Nacional de Segurança Pública

PLANO DE PROJETO [7, p.61]

5.1. IDENTIFICAÇÃO

<Esta seção deve prover elementos que identifiquem o projeto>

Nome	<Preencher com o nome do projeto>
Órgão	<Informe o nome do órgão que seja o responsável pelo projeto>
Departamento	<Informe o nome do departamento que seja o responsável pelo projeto>
Responsável	<Informe o nome da pessoa que seja o responsável pelo projeto>

5.2. VISÃO GERAL DO PROJETO

5.2.1. Definições, Acrônimos e Abreviações

<Esta subseção fornece a definição dos termos, acrônimos e abreviações requeridas para a interpretação correta do documento.>

5.2.2. Objetivo

<Esta subseção deve prover uma descrição sucinta do projeto de tal forma que os envolvidos, sobretudo a equipe técnica, possam entender o que é o projeto a ser desenvolvido.>

5.2.3. Justificativa

<Esta subseção deve prover as a justificativa do projeto, utilizada para o convencimento do patrocinador, das razões pelas quais o projeto deve ser realizado e sua relevância para solucionar o problema.>

5.2.4. Resultados Esperados

<Esta subseção deve apresentar os resultados e impactos esperados do projeto, sendo que estes resultados devem estar alinhados com o objetivo do projeto. Defina os resultados esperados como consequências ou reflexos da execução das ações e dos produtos gerados.>

5.2.5. Abrangência

<Esta subseção deve prover a abrangência do projeto, expressa por um conjunto de características que definem o tamanho ou a amplitude em termos de público-alvo, pessoas envolvidas na sua execução e a extensão da área de atuação do projeto.>

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

5.3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.3.1. Premissas

<Esta subseção deve prover as premissas adotadas no projeto. Premissas são suposições dadas como certas sobre o ambiente externo ao projeto. É algo que se assume como verdadeiro no início do projeto, uma vez que não há informações suficientes ou a certeza de que determinado fato ou condição importante para o projeto acontecerá. Em geral, as premissas oferecem um grau de risco caso não sejam atendidas e influenciam todos os aspectos do planejamento de um projeto. Portanto, devem ser constantemente revisadas e atualizadas durante a fase de planejamento.

Exemplo 1 - Disponibilidade de recursos críticos ao projeto.

Exemplo 2 - Será dada continuidade à atual política de governo.>

5.3.2. Restrições

<Esta subseção deve prover as restrições impostas ao projeto. Restrições são limitações impostas internamente ou externamente ao trabalho executado pela equipe técnica do projeto. São os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada.

Exemplo - Somente poderão participar da equipe técnica do projeto os servidores de carreira.>

5.3.3. Escopo

<Esta subseção deve prover uma descrição do escopo do projeto, com o que o projeto está associado e outros temas adicionais que são influenciados ou tratados por este documento.>

5.3.4. Critérios de Aceitação

<Esta subseção deve prover uma descrição dos critérios de aceitação. Esses critérios determinam as circunstâncias específicas sob as quais será aceito o resultado final do projeto.>

5.3.5. Não Escopo

<Esta subseção deve prover todos os produtos ou serviços que não fazem parte da entrega. Qualquer trabalho que não esteja contido na EAP (Estrutura Analítica do Projeto) está fora do escopo.>

5.3.6. EAP

<Esta subseção deve conter a EAP do projeto. Segundo o PMBOK 6ª edição, a EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas.>

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP
Inserir nome do projeto



5.4. GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.4.1. Cronograma de Execução

<O cronograma contém todas as atividades do projeto e é construído pela técnica de decomposição da EAP. Decompõe-se cada entrega da EAP em atividades sumárias que são decompostas em atividades, até obter-se o nível de detalhe desejado.>

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

Número	Atividade	Duração	Início	Término	Predecessoras
<xx>	<nome da atividade>	<em dias>	<dd/mm/aa>	<dd/mm/aa>	<Nº da atividade que deve acontecer>

5.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

5.5.1. Plano de Qualidade

< Esta subseção deve prover o processo de gerenciamento da qualidade e os requisitos de qualidade das entregas do projeto.>

Entrega	Critérios de qualidade
<informar o pacote>	<descrever o critério de qualidade utilizado>

5.6. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

5.6.1. Processo de Comunicação

<Esta subseção deve prover a forma como as informações sobre a execução do projeto chegarão aos envolvidos. Descrever os eventos (apresentações e reuniões) previstos e os documentos (relatórios, avisos etc.) que serão comunicados>

5.6.2. Eventos

Evento 1	
Descrição	<descrição do evento>
Remetente	<responsável pelo evento>

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

Destinatário (s)	<peessoas a serem comunicadas>
Periodicidade	<o tempo em que deverá ser realizada a comunicação>
Forma de Comunicação	<qual o meio utilizado>

Evento 2	
Descrição	<descrição do evento>
Remetente	<responsável pelo evento>
Destinatário (s)	<peessoas a serem comunicadas>
Periodicidade	<o tempo em que deverá ser realizada a comunicação>
Forma de Comunicação	<qual o meio utilizado>

5.7. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

5.7.1. Equipe Técnica

<Esta subseção deve identificar os nomes dos profissionais, a função/papel de cada um no projeto, além de seus contatos (e-mails e telefones).>

Nome	Papel no projeto	Telefone	Celular	Email

5.7.2. Partes Interessadas

<Esta subseção deve prover os órgãos de governo, as entidades e as demais organizações que deverão participar do projeto na qualidade de parceiras. Devem ser registrados o nome da organização parceira e a informação resumida da função que vai desempenhar no projeto.>

Nome da Organização	Função no Projeto

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

5.7.3. Matriz de Responsabilidade

<Esta subseção deve prover a Matriz de Responsabilidade, que tem por finalidade definir as principais atividades do escopo. O objetivo é garantir que cada pacote de trabalho tenha um responsável claro e que todos os membros da equipe entendam seus papéis e responsabilidades.>

Nome	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>	<Pacote de trabalho>
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																
<Membro da equipe>																

R - Responsável P – Participa A – Aprova C – É comunicado I – Informa

5.8. PLANO DE CUSTOS

5.8.1. Orçamento do Projeto

<Esta subseção deve prover os custos do projeto. Os custos das atividades do cronograma são estimados para todos os recursos lançados no projeto: mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e instalações, além de categorias especiais como uma provisão para inflação ou um custo de contingência.>

Tipo de despesa	Descrição da despesa	Valor
Total Geral		

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

5.9. PLANO DE AQUISIÇÕES

<Esta subseção deve prover o planejamento das aquisições, documentando as decisões de compra do projeto, especificando a abordagem e identificando potenciais fornecedores. Identifica também as necessidades do projeto que podem, ou devem, ser mais bem atendidas com a aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto, em comparação com as necessidades do projeto, que devem ser efetuadas pela equipe técnica do projeto. >

Produto ou serviço a ser adquirido	Unidade de medida	Quantidade	Custo unitário	Valor
Total Geral				

5.10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

5.10.1. Plano de Riscos

<Esta subseção deve prover os riscos que podem impactar o projeto. Deve-se descrever no Plano de Riscos o conjunto de ações a serem desenvolvidas para impedir ou diminuir os efeitos e impactos de um risco, definindo o responsável por cada ação.>

Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Prioridade Prob. x Impacto	Descrição da ação	Responsável

		Matriz de Probabilidade x Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade		1	2	3
Alta	3	3	6	9
Média	2	2	4	6
Baixa	1	1	2	3

		Prioridade = Probabilidade x Impacto		
		Total	%	Intervalo
Muito alta	9	9	25	> 75%
Alta	6	12	33	> 42% e <= 75%
Média	3, 4	10	28	>= 15% e <= 42%
Baixa	2	4	11	>= 4% e < 15%
Muito baixa	1	1	3	< 4%

PLANO DE PROJETO – CONTINUAÇÃO

5.11. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

<Esta subseção deve prover elementos para solicitar mudança no projeto. Uma solicitação de mudança em um projeto deve possuir um conteúdo mínimo que permita a avaliação de sua necessidade, justificativa para sua execução, impactos e benefícios para o projeto. >

IDENTIFICAÇÃO		
Nome do Projeto		Data da Solicitação
Objeto da Mudança	Nome do artefato a ser modificado.	

DESCRIÇÃO DA MUDANÇA		
Como ERA	Justificativa	Como FICOU
Transcrever, <i>ipsis litteris</i> , somente os itens que forem objeto de alteração.	Apresentar de forma sucinta a motivação de cada alteração.	Descrever a versão já atualizada.

HÁ PREVISÃO DE IMPACTOS NO PROJETO?				
Descrição do Item	Quanto ao Cronograma	Quanto ao Custo	Quanto ao Risco	Quanto a outros impactos possíveis
Transcrever todos os itens na mesma ordem apresentada no campo 2, já na versão atualizada.				

VERSÃO CONSOLIDADA DO ARTEFATO
Anexar o respectivo artefato já consolidado, indicando, expressa e nominalmente, a qual versão se refere.

RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO [7, p.69]

Gerência/Escritório de Projetos (ou área equivalente) Relatório de status				
Identificação do Projeto				
Nome do Projeto:				
Descrição do Projeto:				
Analista de Projeto:				
Versão do Status Report:				
Data do Início do Projeto:		Elaborado por:		Em:
Período do Status Report:		Aprovado por:		Em:
Dados do projeto				
Objetivo do projeto:				
Justificativa do projeto:				
Contatos importantes				

RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO - CONTINUAÇÃO

Principais etapas/marcos do projeto												
Aqui deverá constar a EAP												
Indicadores de status												
Acompanhamento do Escopo do Projeto												
Etapa/Marcos	Prazo			Farol	Situação							
	Término planejado/linha de base do tempo	Tendência de término/conclusão	% de execução									
Acompanhamento dos custos do projeto												
Desembolso realizado (valor liquidado)												
R\$ 1,00 R\$ 0,90 R\$ 0,80 R\$ 0,70 R\$ 0,60 R\$ 0,50 R\$ 0,40 R\$ 0,30 R\$ 0,20 R\$ 0,10 R\$ -												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	2010											
	— Desembolso realizado (valor liquidado)											

RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO - CONTINUAÇÃO

Acompanhamento dos Custos do Projeto Valor gasto (em milhões): R\$,00 Observações: 1 - O gráfico apresenta o custo total do projeto e o valor gasto até o momento atual; Gráfico modelo					
Acompanhamento do Tempo do Projeto Tempo de projeto decorrido (em meses): 12 Observações: 1 - O gráfico apresenta o tempo total do projeto e o número de meses decorridos; Gráfico modelo					
Próximos passos			Observações/pontos críticos		

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO [7, p.72]

Termo de Encerramento do Projeto

Projeto	
DECLARAÇÃO DE ENCERRAMENTO	
Declaração	Pelo presente termo, consideramos aceito e concluído o projeto.
Ressalvas Informações sobre eventuais pendências no encerramento	
Considerações finais Outras informações relevantes	
LIÇÕES APRENDIDAS	
Resultados obtidos Principais entregas (produtos, serviços), dados estatísticos, benefícios e impactos para a sociedade	
Pontos fortes Aspectos positivos identificados durante a execução do projeto que contribuíram para a conclusão das suas entregas e para o alcance de seus resultados	
Pontos fracos e dificuldades enfrentadas Aspectos negativos e eventuais intercorrências enfrentadas ao longo do projeto	
Responsável	Data

Apêndice 1 - Compreendendo a Abordagem do seu Projeto

Figura - A Sequência Contínua dos Ciclos de Vida do Projeto

← Preditivo Iterativa Incremental Ágil →		
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega	Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto	Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente	Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente	Partes interessadas chave são envolvidas constantemente
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações	Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições

Fonte: Guia PMBOK 6 ed.

Apêndice 2 – Influências das Estruturas Organizacionais nos Projetos

Figura – Influências das Estruturas Organizacionais nos Projetos

Tipos de estrutura organizacional	Características do projeto					
	Grupos de trabalho organizados por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto?	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
Orgânico ou simples	Flexível; pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
Funcional (centralizado)	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)	Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – forte	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do projeto	Full-time
Matriz – fraca	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador	Baixa	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – equilibrada	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
Orientado a projetos (composto, híbrido)	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral
Virtual	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
Híbrido	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
EGP*	Mix de outros tipos	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral

*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

Fonte: Guia PMBOK 6 ed

Analisando das informações demonstradas no quadro a seguir, podemos perceber que a **estrutura matricial fraca** se aproxima muito de uma **estrutura funcional** e uma **estrutura matricial forte** se aproxima muito da **projetizada**, com algumas poucas diferenças PMI (2017).

Vale ressaltar que muitas organizações podem desenvolver um modelo onde um ou mais tipos das estruturas apresentadas são utilizadas. Este tipo de organização é chamado de organização composta PMI (2017).

Apêndice 3 – Gerenciamento do Valor Agregado

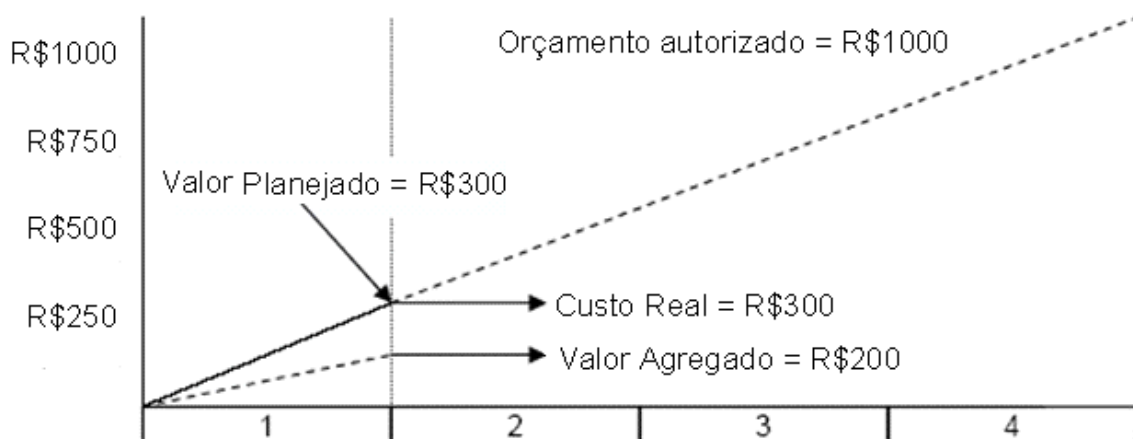
O GVA é um método de mensuração de desempenho introduzido nos anos 60 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos para obter critérios de padrões de aceitabilidade para contratos de defesa. [10]

- Compara o valor do trabalho realizado com o custo planejado e o custo real, integrando custo, cronograma e escopo;
- Devem ser compreendidas não apenas as fórmulas mas também a interpretação.

O GVA envolve o cálculo de 3 valores-chave para cada atividade ou pacote de trabalho que deveria ter sido feito até o momento considerado::

- Valor Planejado (VP) – Custo orçado do trabalho que deveria ter sido feito (agendado).
- Custo Real (CR) – Custo incorrido no trabalho realizado.
- Valor Agregado (VA) – Quanto vale o trabalho realizado? Custo orçado para o trabalho realmente realizado. $VA = VP \times \text{progresso físico (\%)}$.

Exemplo: Este é um projeto em que a primeira fase já encerrou. Estava planejado serem gastos R\$ 300 e R\$300 foram efetivamente gastos, porém somente 2/3 do trabalho planejado para a fase foi feito (progresso físico). Assim o VA = \$200.



Análise Tradicional:

Custo Planejado = R\$ 300

Custos Reais = R\$ 300

Variação em relação ao plano = R\$ 0

Gerenciamento do Valor Agregado:

No GVA, gastamos como planejado, entretanto estamos atrasados e deixamos de entregar o equivalente a R\$100. Nós estamos com problemas!

Valor Planejado = R\$ 300

Valor Agregado = R\$ 200

Custo Real = R\$ 300

Variação de prazos (do plano): $VPR = VA - VP = 200 - 300 = (R\$ 100)$

Interpretação: "Hoje, estava previsto que eu tivesse feito um valor de R\$300 de trabalho (VP). Eu fiz um valor de R\$200 (VA) de trabalho. Desse modo, eu estou atrasado no meu cronograma em um valor equivalente a R\$100 de trabalho (VPR)."

VPR Negativo = atrasado

VPR Positivo = adiantado

Variação do custo (real): $VC = VA - CR = (R\$ 100)$

Interpretação: "Eu fiz o equivalente a um valor de R\$200 de trabalho (VA), mas isto me custou R\$300 (CR). Custou-me R\$100 a mais para fazer além do que eu havia i VC

VC Negativo = acima do orçado

VC Positivo = abaixo do orçado nicialmente previsto (VC)."

Índice de Desempenho de Custos: $IDC = VA / CR = 0,66$
 Interpretação: "Cada 1 real que eu gastei gerou um valor equivalente a 66 centavos de trabalho."

Índice de Desempenho de Prazos: $IDP = VA / VP = 0,66$
 Interpretação: "Eu fiz um trabalho equivalente a um valor de R\$200 (VA). O valor do trabalho previsto para o momento era de R\$300. $IDP = 0,66$. Estou atrasado, progredindo a uma taxa 34% abaixo da planejada."

E como prever o futuro?

- **ONT - Orçamento no Término.** Orçamento Inicialmente autorizado para o trabalho TOTAL. (OTN = 1000)
- **ENT - Estimativa no Término.** Quanto nós, hoje, estimamos que o projeto TOTAL vá custar? O novo orçamento. ($ETN = OTN / IDC = 1000 / 0,66 = 1.515,15$)
- **VNT - Variação no Término.** Quanto acima ou abaixo do orçamento inicial nós esperamos ficar? ($VNT = 1.000 - 1515,15 = (515,15)$)

A Estimativa no Término (ENT) é uma previsão do custo TOTAL do projeto baseada no desempenho do projeto até o momento.

Gerenciamento do Valor Agregado:

Orçamento no Término ONT = R\$ 1000

Índice de Desempenho de Custos: $IDC = VA / CR = 0,66$

Estimativa no Término ENT = ONT / IDC = R\$ 1515,15
 Variação no Término: $VNT = ONT - ENT = (515,15)$

Bibliografia

[1] Brasil, Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP, O. e. G. Ministério do Planejamento, Ed., Brasília, 2011.

[2] Gerenciamento de Projetos da FGV.

[3] Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos / Tiago Chaves Oliveira. -- Brasília: Enap, 2021.

[4] Pmi, Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK®, 6ª ed., P. M. Institute, Ed., 2017a.

[5] Pmi, Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK®, 7ª ed., P. M. Institute, Ed., 2021.

[6] VARGAS, Ricardo V. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos, 9. Ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

[7] Metodologia de gerenciamento de projetos - SENASP/MJSP / Bilmar Angelis de Almeida Ferreira, organizador - Brasília : Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2020.

[8] Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

[9] Introdução à Gestão de Projetos - Módulo 2 Conceitos básicos. Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

[10] Gerenciamento do Valor Agregado, SOTILLE, Mauro, 2021. Disponível em:

<https://dicaspmp.pmtech.com.br/gva/>. Acesso em: 2 jun.2024.