

Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica

Curso de Gerenciamento e Monitoramento de Projeto Planejamento 2022

Escritório Geral de Projetos



CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Projeto e Gestão:

1. Definição de Projeto

O que é projeto ?

Quais as fases do Projeto?

Ciclo de vida do Projeto

Processos envolvidos

2. Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

2.1 Gestão da Integração e Escopo

2.2 Gestão de Prazos/Tempo

2.3 Gestão de Riscos

2.4 2.4 Gestão do Custo e viabilidade financeira

2.5 Gestão da Qualidade

2.6 Gestão de Recursos Humanos

2.7 Gestão da Comunicação e Stakeholders

2.8 Gestão de Aquisições/Suprimentos

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Projeto e Gestão:

3. Ferramentas

3.1 TAP

Planejamento de Alto Nível

O que fazer ?

O que será entregue?

3.2 Estrutura do Projeto – EAP

Planejamento detalhado das Ações

O que fazer ?

O que será entregue?

3.3 Integração e Escopo

Planejamento Integrado do Projeto

O que fazer ?

O que será entregue?

3.4 Reunião de Gestão do Projeto

O que fazer ?

O que será entregue?

3.5 Avaliação do Projeto

O que fazer ?

O que será entregue?

3.6 TEP

Encerramento do Projeto

O que fazer ?

O que será entregue?

4. Execução

4.1 SE Suíte

visão de contexto

O que será entregue?

O que fazer?

5. Monitoramento

visão de contexto

O que será entregue?

O que fazer?

Projeto e Gestão



Aula 1

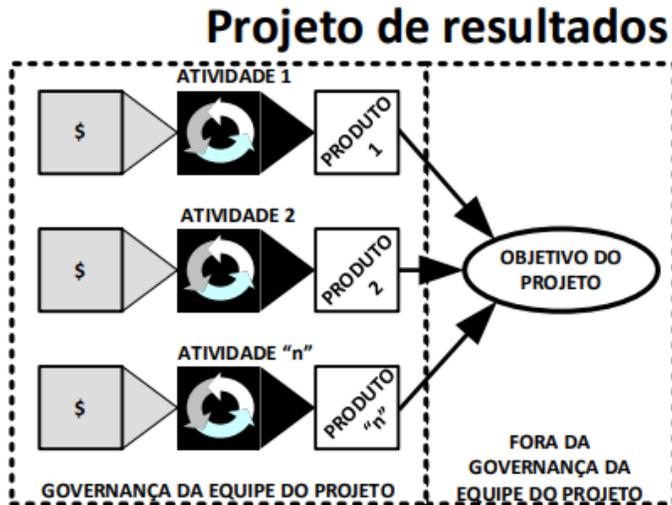
- Definição de Projeto



Definição de Projetos

O que é projeto ?

Para o PMI, projeto é um **esforço temporário** empreendido para criar um **produto, serviço ou resultado** exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. O projeto tem uma “vida” delimitada, começa e acaba. Não existe indefinidamente. Não se confunde com atividades de rotina.



Definição de Projetos

Quais as fases do Projeto?



Definição de Projetos

Quais as fases do Projeto?

Iniciação

É a fase inicial de qualquer projeto. É nesse momento que o gestor deve analisar o projeto como uma visão macro. Perceber quais são os objetivos que se quer alcançar, quais os problemas que se quer resolver, identificar as necessidades e a viabilidade.

Planejamento

Nessa etapa é preciso ser mais minucioso e olhar para o micro. Aliás, essa é a fase mais importante para a conclusão do projeto, o que inclui a definição do escopo, o cronograma, a definição e sequência de atividades, a estimativa de custos, os riscos que podem ter, o orçamento disponível, entre outras.

Execução

É nessa fase do projeto que tudo o que foi planejado é colocado em prática. O gestor precisa reunir a sua equipe e fazer o seu gerenciamento enquanto ela executa as tarefas. Aliado a isso, é necessário se manter fiel ao planejamento.

Definição de Projetos

Quais as fases do Projeto?

Monitorament

o e Controle



O monitoramento e o controle consiste em analisar o que está sendo produzido. Essa fase do projeto é importante para que o gestor possa acompanhar o desenvolvimento do projeto e consiga identificar qualquer situação que exija uma alteração de planos. Então, é necessário controlar tudo, desde os custos até o cronograma. E não podemos esquecer de monitorar os riscos.

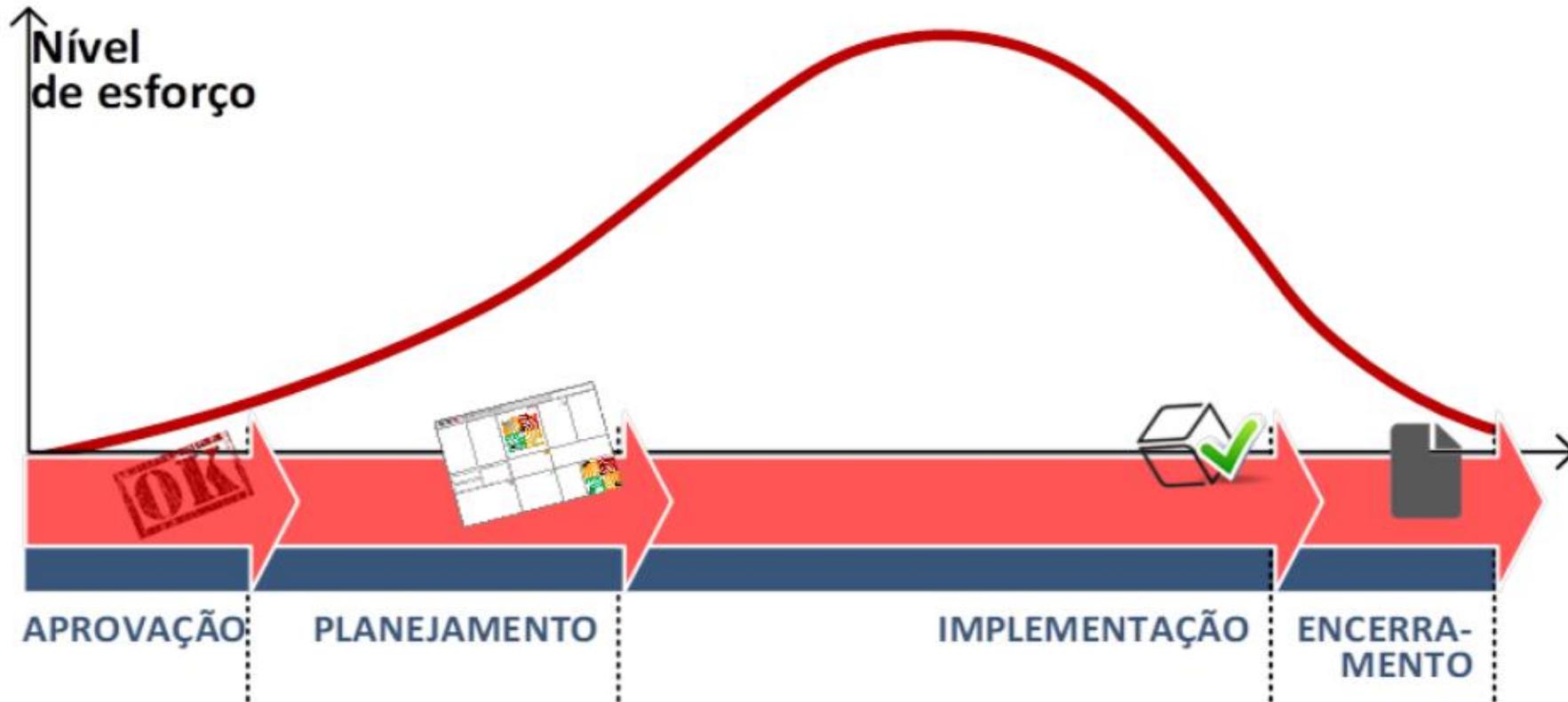


Encerramento

O encerramento é a última fase de um projeto. É nessa etapa em que ele é aceito e encerrado. Sendo assim, é preciso que o cliente assine o termo de aceite do projeto, para formalizar o seu encerramento. É importante que o gestor reúna sua equipe e as lideranças para apresentar o relatório final e as informações gerais sobre o trabalho da equipe e do projeto em si.

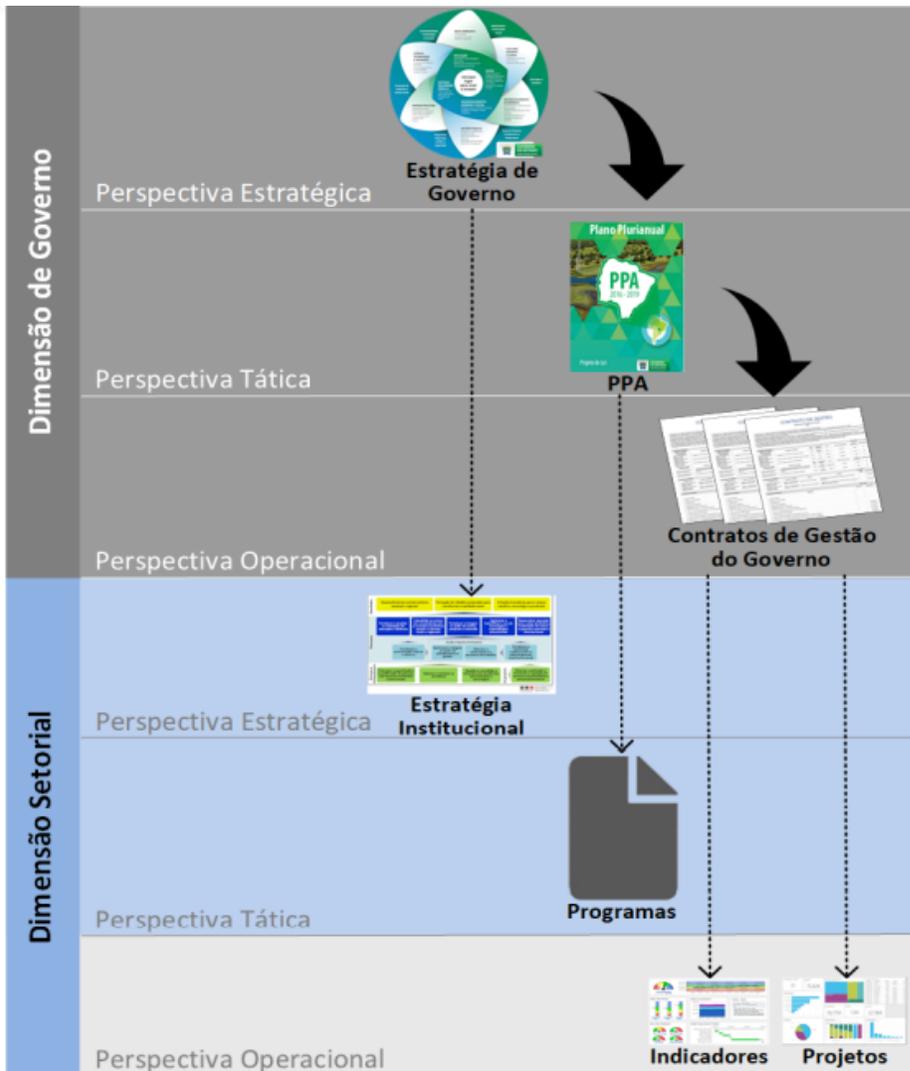
Definição de Projetos

Ciclo de vida



Definição de Projetos

Processos Envolvidos



Definição de Projetos

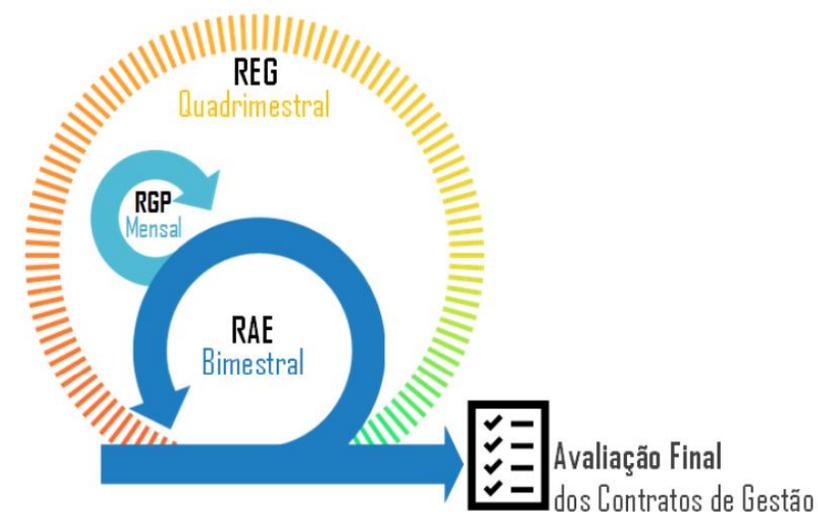
Processos Envolvidos

Ciclo Operacional: 1 mês - foco nos Projetos Estratégicos - Reunião de Gestão do Projeto (**RGP**);

Ciclo Estratégico Institucional: 2 meses - foco na Estratégia Institucional - Reunião de Avaliação da Estratégia (**RAE**).

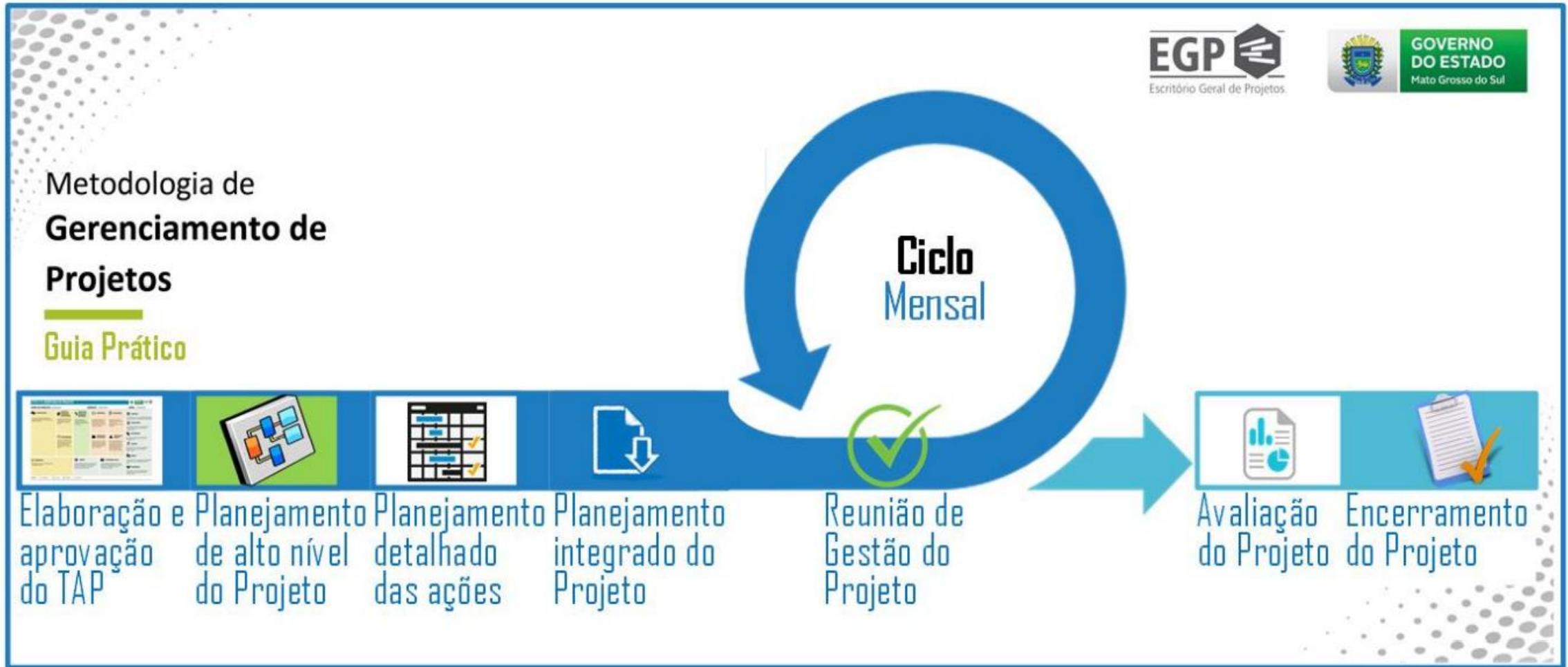
Ciclo Estratégico de Governo: 4 meses – foco integração das políticas de governo - Reunião Estratégica de Governo (**REG**).

Ciclo Estratégico de Governo: 4 meses – foco integração das políticas de governo - Reunião Estratégica de Governo (**REG**).



Definição de Projetos

Processos Envolvidos



Aula 2

- 8 áreas de Conhecimentos de Gestão de Projetos



1. Gestão e Integração do Escopo

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão da Integração e Escopo

No gerenciamento de projetos, escopo é “o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com os recursos e funções especificados”. Mas escopo, em gerenciamento de projetos, pode também estar relacionado ao produto entregue. Assim, é preciso definir que o escopo de produto é composto pelas características e funcionalidades do resultado final do projeto.



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão da Integração e Escopo

No gerenciamento de projetos, escopo é “o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com os recursos e funções especificados”. Mas escopo, em gerenciamento de projetos, pode também estar relacionado ao produto entregue. Assim, é preciso definir que o escopo de produto é composto pelas características e funcionalidades do resultado final do projeto.



Corresponde a todo trabalho que deve ser executado para alcance dos produtos com as características e funções estabelecidas.

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

O que será entregue ?

Descreve as principais entregas, premissas e restrições do projeto, além de documentar o escopo do projeto e do produto.



Termo de Abertura de Projeto – TAP

E como o nome já diz, é aquele documento que formaliza o início do projeto, que formaliza a aprovação, ou seja, que abre o processo de desenvolvimento de um projeto que surge a partir de alguma necessidade da empresa ou de uma oportunidade mercadológica, para a criação de novos produtos ou serviços, de diversos setores.

Nele vão constar os objetivos e benefícios do projeto, estudos de viabilidade, as restrições de prazo e orçamento, os entregáveis (entregas) em nível macro, eventuais características dos produtos descritas pelo solicitante, o nome do gerente do projeto que tocará a empreitada e uma assinatura de um Superior.

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Diferença entre Declaração de Escopo e Termo de Abertura de projeto

TAP

- **Justificativa do Projeto:** conjunto de argumentos que comprovam a necessidade do projeto.
- **Finalidade do Projeto:** propósito(s) que se espera que o projeto atinja.
- **Objetivo(s) do Projeto:** metas claras e mensuráveis e critérios de sucesso relacionados ao projeto.
- **Descrição do Produto:** elaboração progressiva das características do produto, serviço ou resultado.
- **Stakeholders do Projeto:** lista das partes interessadas no projeto.
- **Entregas do Projeto:** conjunto dos produtos, capacidades e/ou resultados necessários para realizar um serviço único e verificável e, assim, concluir um processo, uma fase ou um projeto.
- **Estimativas de Tempo e Custo:** indicação dos custos esperados com o projeto e o prazo estimado para conclusão.
- **Exclusões do Projeto:** declaração explícita de tudo o que está fora do escopo do projeto.
- **Critérios de Aceitação:** conjunto de condições às quais as entregas do projeto precisam ser submetidas para serem aceitas.
- **Premissas:** pressupostos a respeito do projeto. As estimativas do projeto só são válidas enquanto as premissas se confirmarem verdadeiras.
- **Restrições:** fatores que limitam a execução do projeto como, por exemplo, limitações de prazo e custo.
- **Riscos:** mapeamento de possíveis problemas que podem ser encontrados ao longo do andamento do projeto.

Declaração de Escopo:

- **Descrição do Escopo do Projeto:** detalhamento mais aprofundado do trabalho do projeto.
- **Entregas do Projeto:** descrição minuciosa dos produtos, capacidades e/ou resultados para realizar um serviço único e verificável e, assim, concluir um processo, uma fase ou um projeto.
- **Critérios de Aceitação:** maior especificação dos parâmetros que serão levados em consideração na hora de aceitar cada entrega.
- **Exclusões do Projeto:** revisão dos limites do projeto.



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

O que fazer?



Termo de Abertura de Projeto - TAP

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do projeto	<Identifica o projeto>
Demandante	<Nome da pessoa ou área demandante do projeto>
Gerente do projeto	<Nome do líder do projeto>
Áreas envolvidas	<Possíveis áreas envolvidas>

INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Descrição do Projeto	
<Briefing sobre o projeto, apresentando uma visão geral o que será feito, principais benefícios e pontos de atenção.>	
Justificativa do Projeto	
<Relacionada ao problema, oportunidade e objetivo institucional aos quais o projeto está alinhado. Refere-se à descrição da situação que o projeto deseja intervir, relacionando sua entrega principal no contexto apresentado.>	
Objetivo do Projeto (o que será feito)	
<Relacionado com o que será feito no projeto. Refere-se a entrega principal do projeto, ou seja, corresponde ao produto que será gerado ao final do empreendimento.>	
Benefício do Projeto (para que será feito)	
<Relacionado ao efeito desejado com o produto do projeto. Normalmente, pode ser compreendido como a realidade transformada com o problema resolvido (vantagens, benefícios, retorno financeiro etc.).>	
Entregas principais (ações)	
<Relação das ações principais do projeto. Como pretende desenvolver o produto final.>	
Premissas do projeto	
<Relação das condições de partida do projeto.>	
Restrições do projeto	
<Relação dos fatores que definem os limites do projeto.>	
Tempo estimado de execução	Estimativa de custo
< Apresentação de um cronograma ou horizonte temporal para a entrega do produto final.>	< Apresentação da necessidade de recursos financeiros para entrega do produto final.>

APROVAÇÃO DO TAP

Elaborado por	Data	Aprovado por	Data
<inserir nome>	__/__/__	<inserir nome>	__/__/__

2. Gestão de Prazo/Tempo

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de Prazos/Tempo

Estrutura Analítica de Projeto- EAP

1. Identificar o principal produto do projeto – nos projetos de produtos é fácil o cumprimento desse passo, entretanto nos projetos de desenvolvimento não existe um único produto principal, mas sim vários;
2. As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP – os produtos (ou sub-produtos) do projeto são listados no terceiro nível;
3. Analisar se o custo, a duração e responsabilidade podem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido;
4. Os componentes dos produtos devem ser tangíveis e os resultados verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho – especificar o escopo do produto (parâmetros de qualidade);
5. Verificar a coerência da decomposição – os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada item está claro? Para cada item é possível atribuir tempo de execução? Custo? Atribuído um responsável?

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de Prazos/Tempo

O **gerenciamento de tempo PMBOK®** ocorre a partir de um conjunto de **processos** estruturados de maneira que a equipe terá mais chances para se manter aderente aos prazos combinados pelo gestor. A seguir vamos destacar cada etapa proposta por essa **área de conhecimento**:

Planejar o gerenciamento de cronograma

Estabelece políticas, procedimentos p/ planejar, desenvolver, gerenciar e controlar o cronograma.

Desenvolver o Cronograma

Analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto.

Definir as Atividades

Identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto.

Controlar o Cronograma

Controlar as mudanças no cronograma.

Sequenciar as Atividades

Identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.

Estimar os recursos das atividades

Estimar o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade.

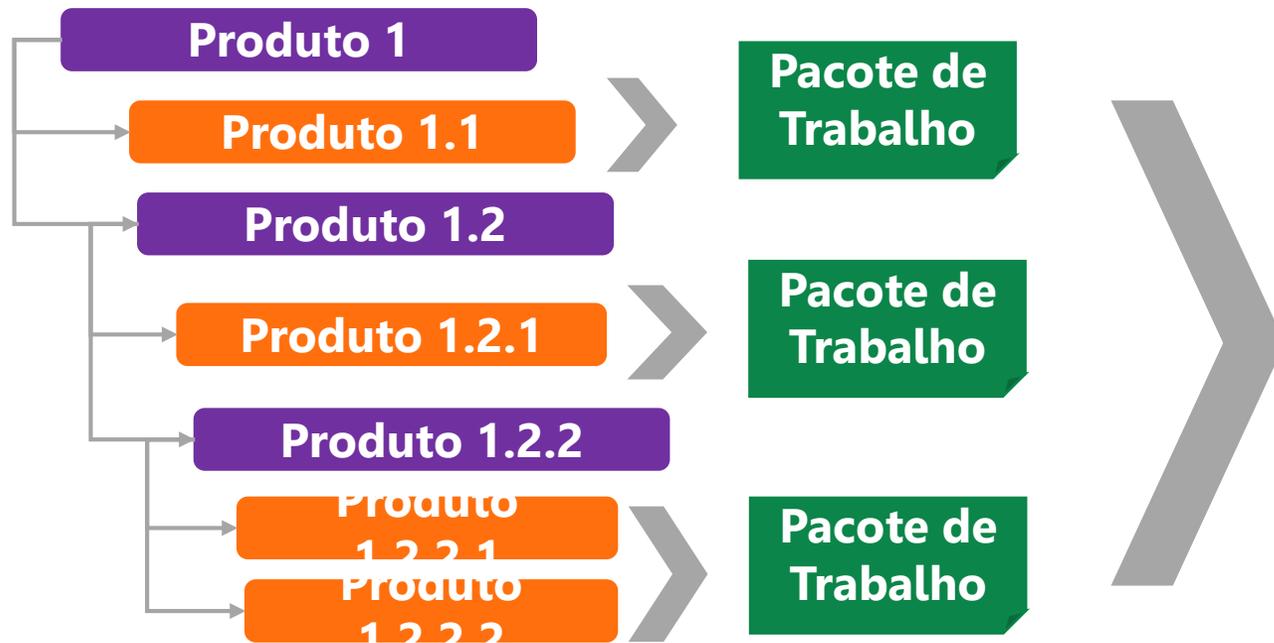
Estimar a duração das atividades

Estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.

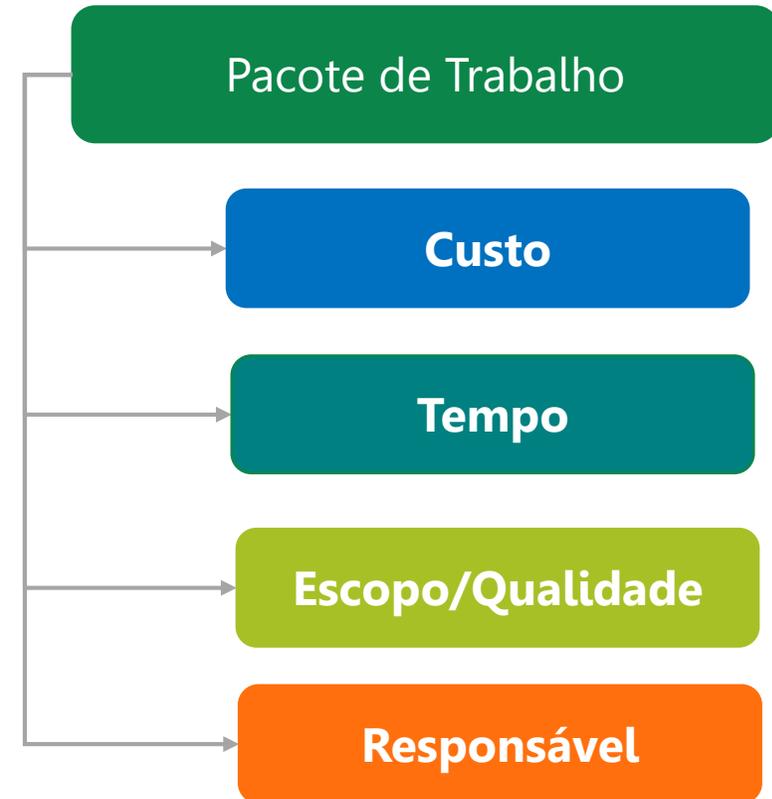
Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de Prazos/Tempo

Como Construir uma EAP:



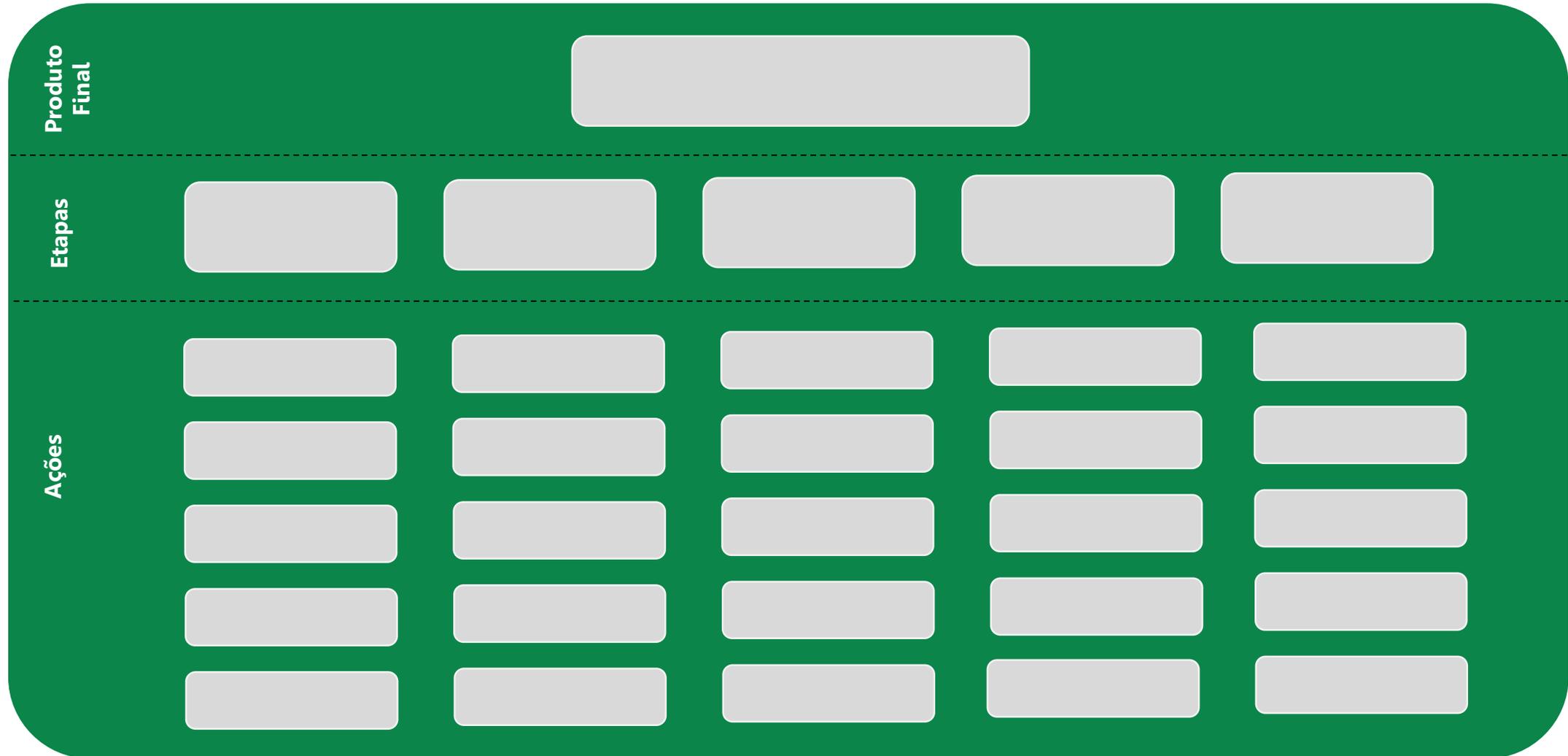
O que define um pacote de trabalho?



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

O que será entregue ?

Estrutura Analítica de Projeto- EAP



3. Gestão de Riscos

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Plano de Risco do Projeto

Gerenciamento de riscos é o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos.

Gerenciar riscos envolve um processo contínuo de preparação e respostas às ameaças ao projeto.

Planejar o gerenciamento dos riscos

Definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.

Identificar os riscos

Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.

Realizar a análise qualitativa dos riscos

Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional.

Realizar a análise quantitativa dos riscos

Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

Planejar as respostas aos riscos

Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Implementar respostas aos riscos

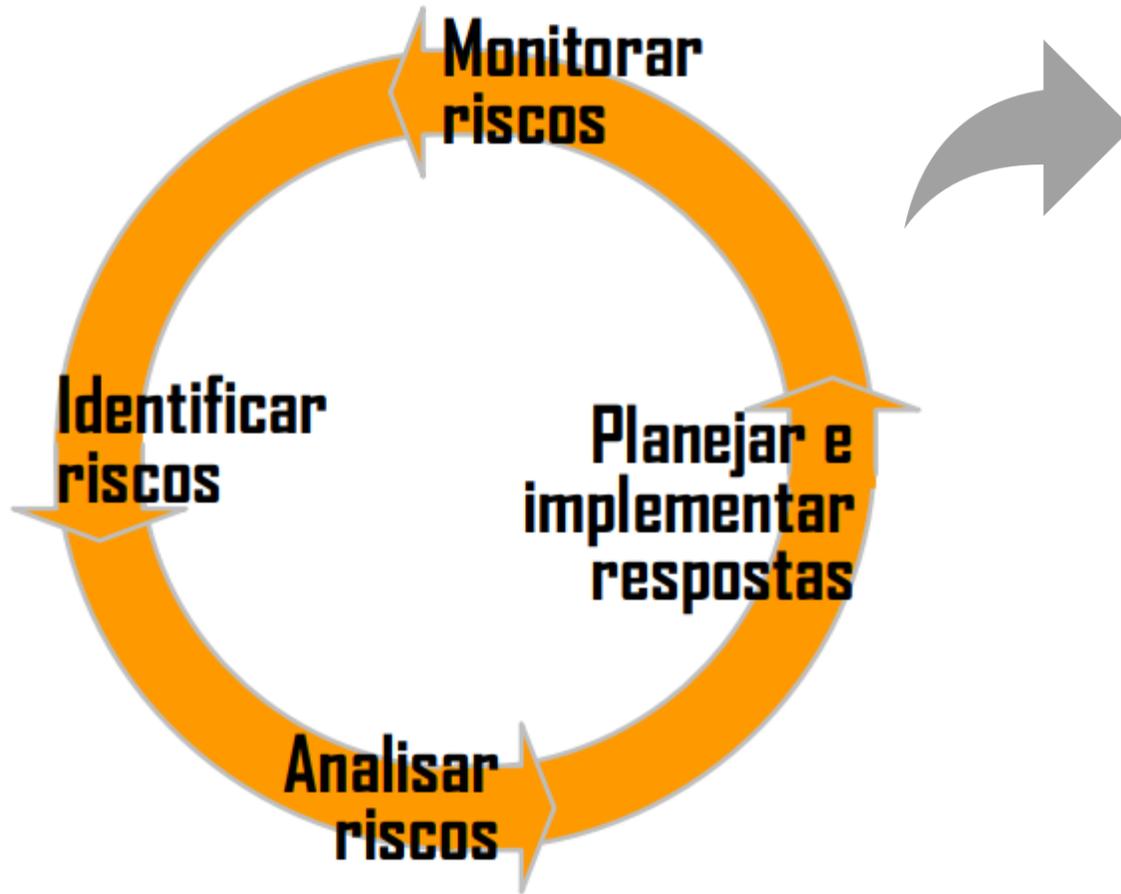
Implementar as respostas planejadas em Planejar as respostas aos riscos.

Monitorar os riscos

Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

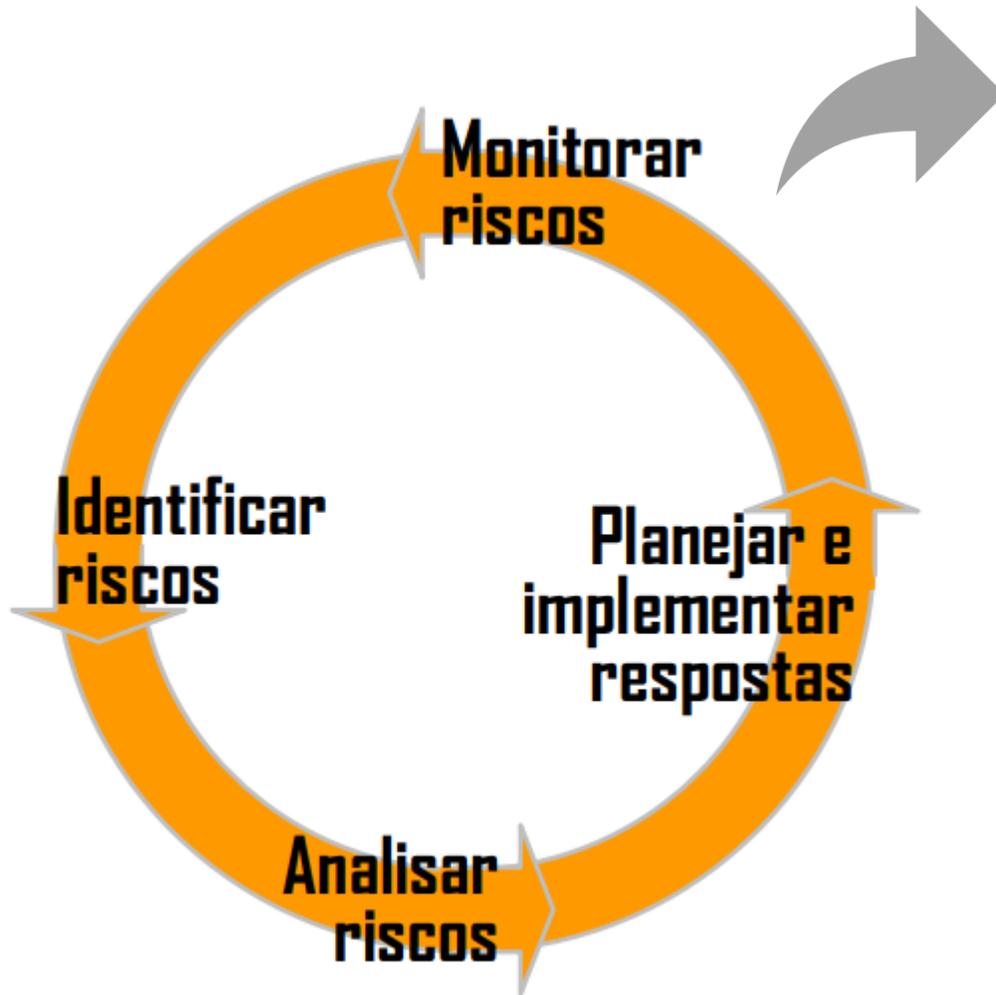
Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Plano de Risco do Projeto



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Plano de Risco do Projeto



Resposta ao Risco	Descrição	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Alto
Monitorar	Significa acompanhar se existem variações na probabilidade ou no impacto dos riscos identificados ao longo do projeto, alternando sua classificação.	Resposta mais indicada	-	
Evitar	Envolve não se submeter a situação de risco, ou seja, alterar-se o planejamento de forma a evitar as chances de ocorrência.	-	-	
Mitigar	Trata-se de atuar preventivamente, antes da ocorrência do risco, buscando reduzir sua probabilidade. Isso significa ajustar o escopo do projeto com novas ações, podendo aumentar os custos envolvidos no projeto.	-	Avaliar a relação custo/benefício das medidas de mitigação	
Contingenciar	São medidas para minimização dos impactos dos riscos, após sua ocorrência; é o "plano B" em ação.	-	-	

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Plano de Risco do Projeto

Plano de Riscos do Projeto (PRP)					
Risco identificado	Classificação	Tipo de resposta	Ações de resposta	Prazo	Responsável
Desinteresse/resistência da comunidade local ao projeto	ALTO	MITIGAR	Realizar pesquisa sobre interesse do projeto na comunidade	30/mar	Thaís Araújo
			Realizar palestras informativas sobre o projeto na comunidade	31/mai	André Padilha
			Formar um Comitê Consultivo com lideranças da comunidade	30/abr	João Carlos
Incapacidade técnica da empreiteira licitada	MODERADO	CONTINGENCIAR	Acionamento emergencial da Agência de Obras do Governo para apoio técnico	-	Pedro Souza
Prefeitura sem capacidade de contrapartida financeira	BAIXO	MONITORAR	Acompanhar as tratativas com a Prefeitura	-	Gerente

4. Gestão de Custos e Viabilidade Financeira

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão do Custo e Viabilidade Financeira

Estimar os custos de cada ciclo de vida aprimora a tomada de decisões, reduzindo as despesas e o tempo de execução e, conseqüentemente, aumentando a qualidade e o desempenho na entrega do projeto.

Todos os custos precisam ser calculados e aprovados durante a fase de planejamento, não permitindo que o processo avance sem essa condição. Após o seu início, todas as despesas precisam ser documentadas e rastreadas, garantindo que o orçamento inicial seja cumprido. Ao final, todos os valores do projeto são comparados com os gastos reais, fornecendo referências para os futuros programas.

O guia de conhecimento PMBOK divide o gerenciamento de custos em **4 etapas** significativas para assegurar que o orçamento previsto seja o mais próximo possível do real.



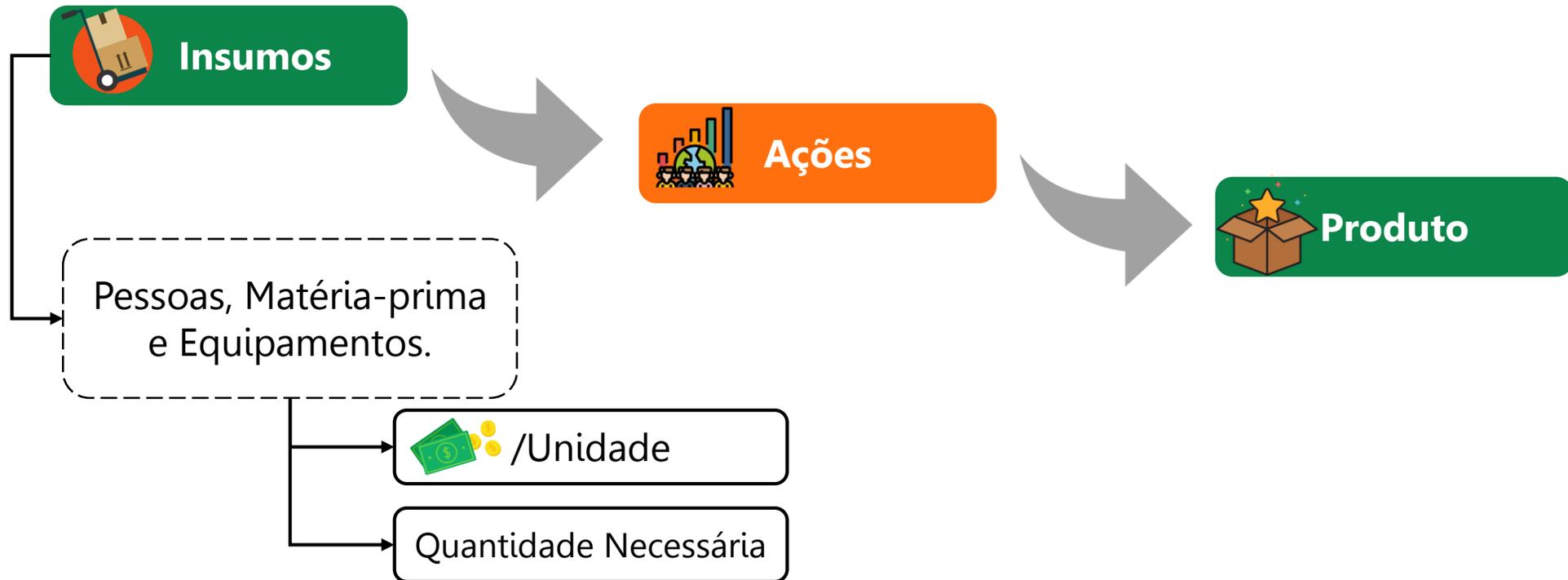
Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão do Custo e Viabilidade Financeira

Custos

Corresponde a definição dos insumos e valoração dos custos financeiros e econômicos do projeto.

ORÇAMENTO ANALÍTICO vs ORÇAMENTO POR ANALOGIA



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão do Custo e Viabilidade Financeira

Custos

Valor do projeto:

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

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

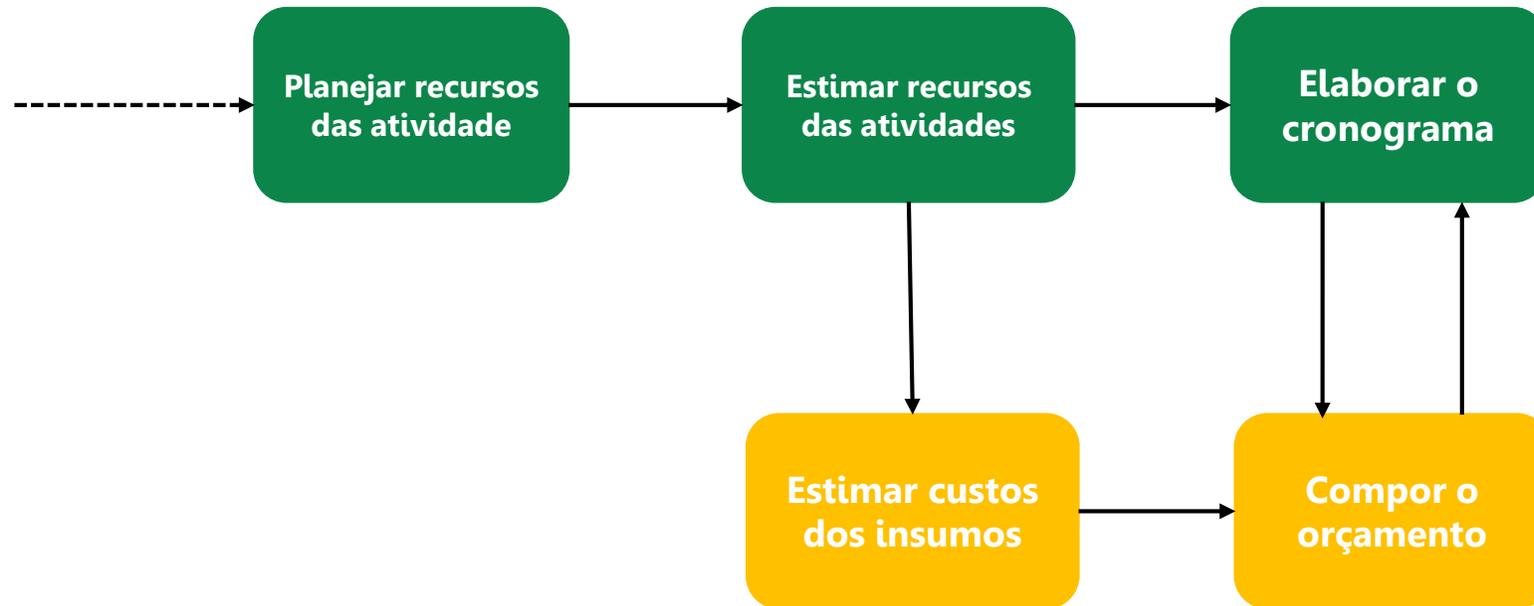
Custo direto – recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-fim que geram produtos para o projeto.

Custo indireto - recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-meio que dão suporte para a construção, alcance dos produtos.

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Planejamento Detalhado das Ações

Custos

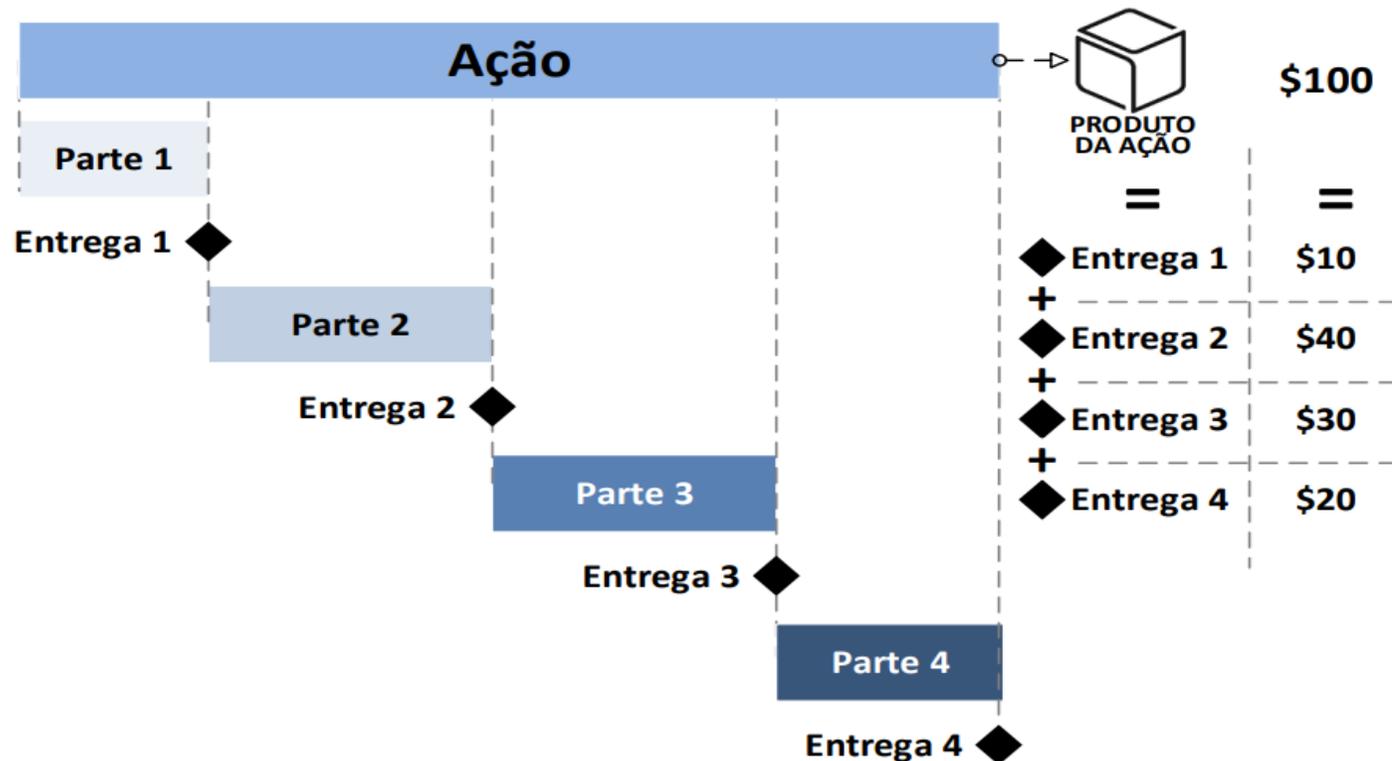


Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão do Custo e Viabilidade Financeira

Pacotes de trabalho e monitoramento

A decomposição segue a mesma lógica de elaboração da EAP, com o objetivo de encontrar pontos de controle da ação, aqui chamados de marcos críticos ou entregas.



5. Gestão da Qualidade

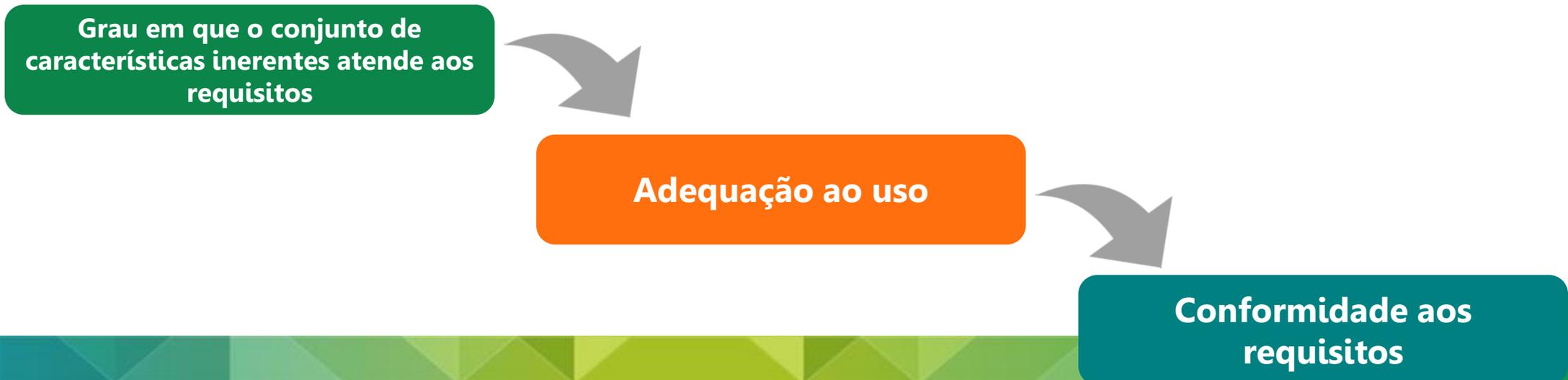
Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de Qualidade

O que é ?

O 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 os objetivos das partes interessadas (PMI, 2017).

O Gerenciamento da qualidade tem como objetivo principal **assegurar a qualidade das entregas do projeto** de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, o que envolve todas atividades do projeto por todo o seu ciclo de vida.



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de Qualidade

Processos de Gerenciamento da Qualidade

Planejar o gerenciamento da qualidade

Identificar requisitos e padrões da qualidade do projeto e do produto e documentar como projeto demonstrará conformidade.

Gerenciar a Qualidade

Executar o plano de gerenciamento de qualidade

Controlar a Qualidade

Monitorar e registrar os resultados da execução das atividade para avaliar a performance e recomendar mudanças necessárias

6. Gestão de Recursos Humanos

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de recursos humanos

O que é ?

Lidar com pessoas é diferente de trabalhar com números: enquanto eles são objetivos, o indivíduo tem bagagem pessoal e história de vida que moldaram seu perfil profissional, conhecimento técnico, formação, competências e aptidões em níveis e áreas diversas, gostos e temperamentos distintos, sem falar do grau de afinidade com os colegas.

Para auxiliar o guia dispõe de 4 processos:

Planejar o Gerenciamento de Recursos Humanos

Desenvolver a equipe do projeto

Mobilizar a equipe do projeto

Gerenciar a equipe do projeto

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de recursos humanos

Matriz RACI

A matriz de responsabilidades (ou matriz de designação de responsabilidades), também conhecida como Matriz RACI, é um instrumento muito eficiente. Seu principal objetivo é a atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto.

Como dito anteriormente, a matriz de responsabilidades é também conhecida como Matriz RACI. Nela, cada letra está ligada a uma atribuição diferente:

R: responsável por realizar a tarefa (entregável);

A: indivíduo encarregado da aprovação da atividade, que responderá pela demanda. Também chamado de autoridade;

C: pessoa que é consultada sobre o processo;

I: aquele que deve ser informado sobre a tarefa, por meio de avisos sobre a conclusão de um fluxo de trabalho.

6. Gestão da Comunicação e Stakeholders

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Gestão de comunicação e Stakeholders

A matriz de responsabilidades (ou matriz de designação de responsabilidades), também conhecida como Matriz RACI, é um instrumento muito eficiente. Seu principal objetivo é a atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto.

Como dito anteriormente, a matriz de responsabilidades é também conhecida como Matriz RACI. Nela, cada letra está ligada a uma atribuição diferente:

R: responsável por realizar a tarefa (entregável);

A: indivíduo encarregado da aprovação da atividade, que responderá pela demanda. Também chamado de autoridade;

C: pessoa que é consultada sobre o processo;

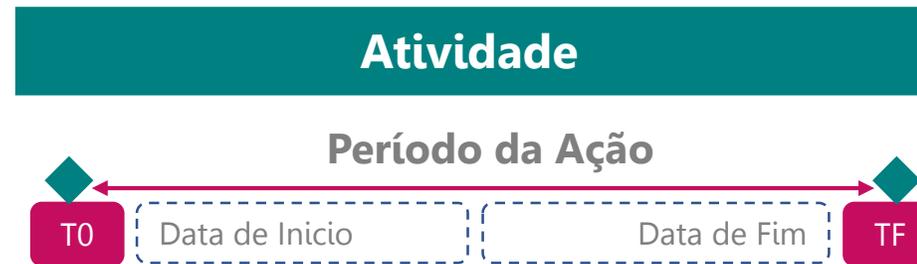
I: aquele que deve ser informado sobre a tarefa, por meio de avisos sobre a conclusão de um fluxo de trabalho.

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Planejamento Detalhado das Ações

Cronograma

Corresponde a definição dos prazos de entrega e datas para realização das ações/atividades para completar o projeto.



Período da Atividade **VS** Duração da Atividade

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Planejamento Detalhado das Ações

Estrutura da Ação

As ações formam uma instância gerencial na qual devem ser atribuídos responsável (coordenador da ação), requisitos de qualidade da ação, como será desenvolvido, custos e tempo.



Insumos



Ações



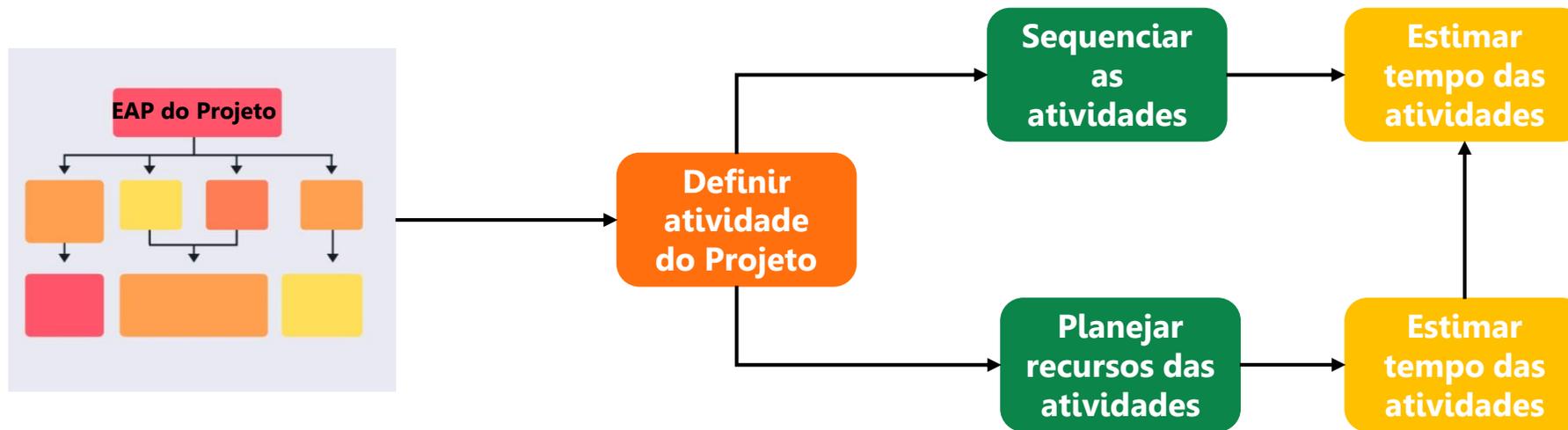
Produto da Ação

Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Planejamento Detalhado das Ações

Cronograma

O cronograma é uma representação gráfica e detalhada do tempo investido em uma determinada tarefa para alcançar o resultado do seu pacote de trabalho, segundo as tarefas que devem ser executadas no âmbito desse projeto. É uma ferramenta que ajuda a controlar e visualizar o progresso do trabalho.

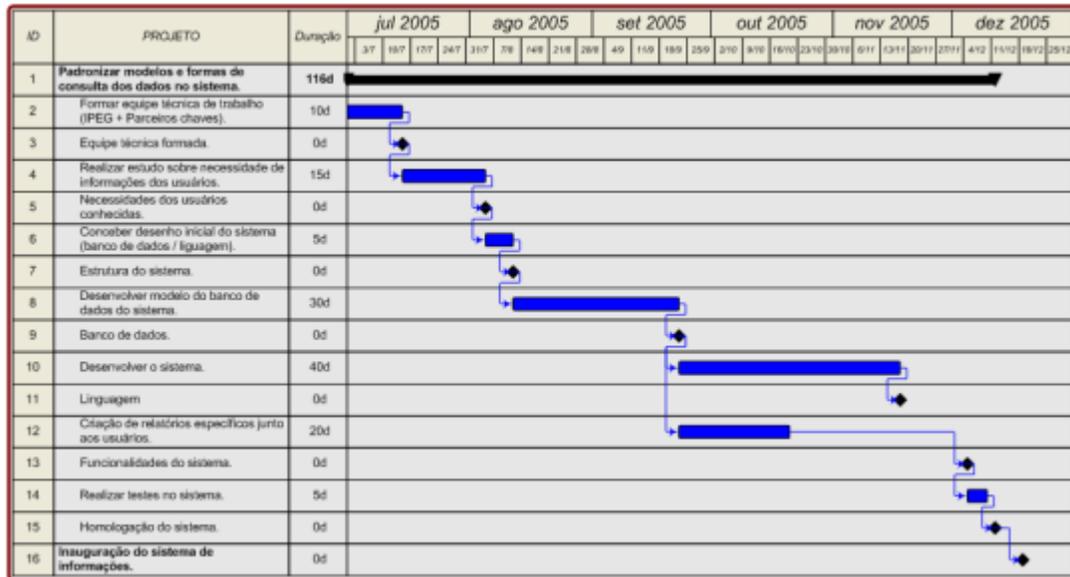


Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

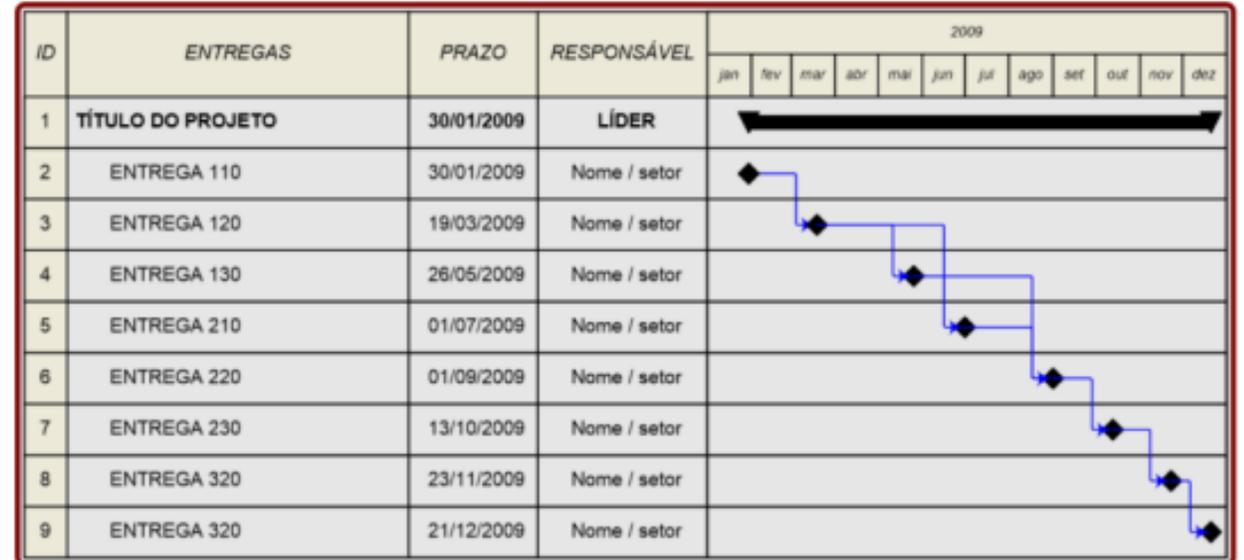
Planejamento Detalhado das Ações

Cronograma

Cronograma Analítico

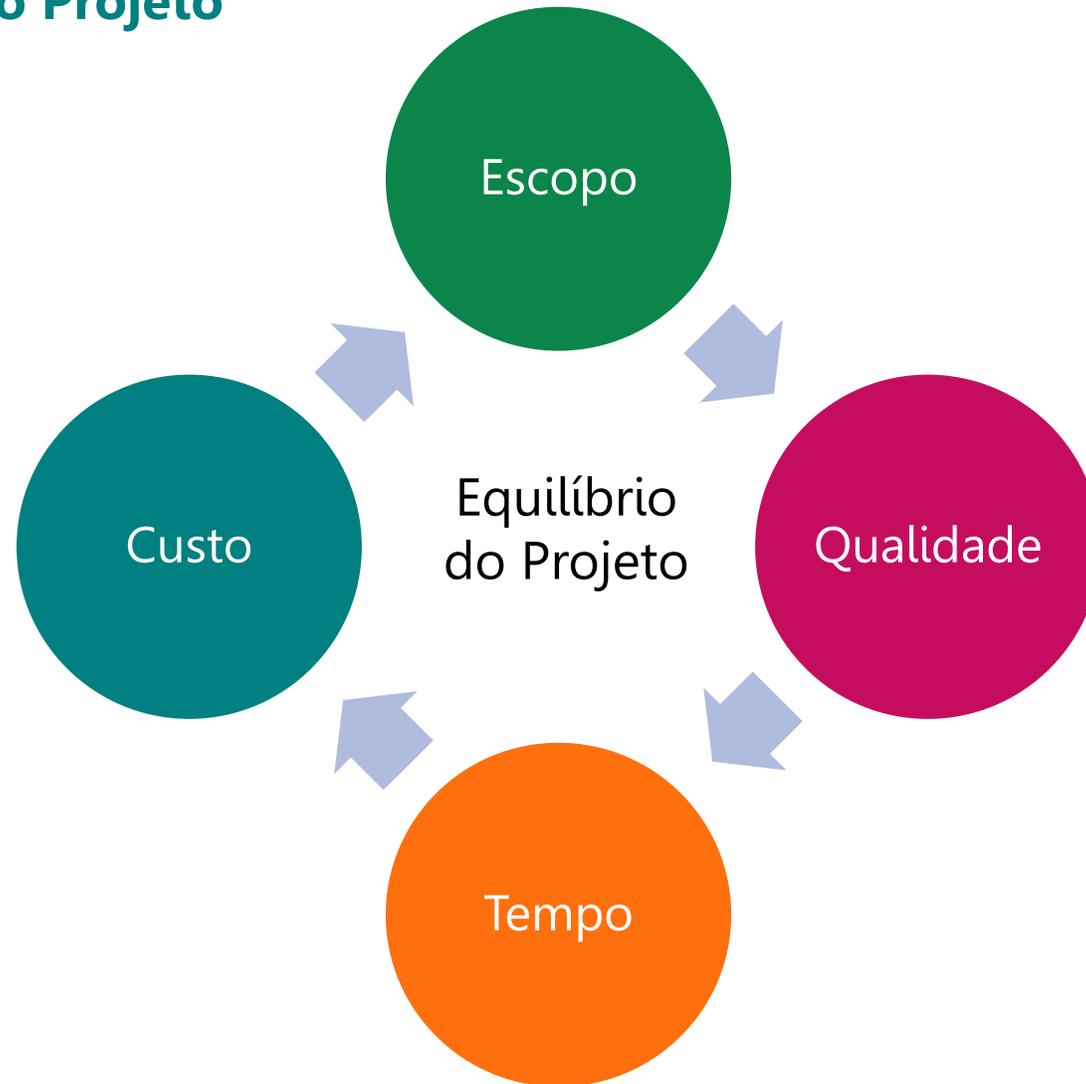


Cronograma de Marcos (Gerencial)



Áreas de conhecimentos de Gestão de projetos:

Planejamento integrado do Projeto



BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, M., RABECHINI, R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GERARDI, B. Gerenciamento de projetos sem crise: como evitar problemas previsíveis para o sucesso do projeto. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2011. (livro eletrônico)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Empreendedorismo. São Paulo: Pearson, 2012

PMI. Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos – Guia Pmbok® - 5 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2014.

STEINBEIS, Manual Metodológico de Gerenciamento de Projetos.

TRENTIM, M. Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM e PMP. São Paulo: Atlas, 2011.

MUITO OBRIGADO!

Qualquer dúvida, estamos a disposição.
Site com mais infos: <https://www.segov.ms.gov.br>

Adriele Stéfani Oliveira dos Santos



Superintendência de
Gestão Estratégica