

**Governo do Estado de Mato
Grosso do Sul**

**Manual Metodológico de
Gerenciamento de Projetos**

**Projeto de Modernização da
Gestão Fiscal do
Estado de Mato Grosso do Sul –
PROFISCO II**

Campo Grande - MS



**GOVERNO
DO ESTADO**
Mato Grosso do Su



Gestão estratégica (20/23)

Modernização da Gestão Fiscal do Estado de Mato Grosso do Sul

Apresentação

O presente documento formaliza a entrega do produto “Manual Metodológico de Gerenciamento de Projetos” do contrato de serviços entre a STEINBEIS-SIBE do Brasil e o Governo do Mato Grosso do Sul, com o foco na Modernização da Gestão Fiscal do Estado. O relatório discute os resultados de trabalhos organizados em forma de um “Guia Prático de Gestão de Projetos”.

Para realização desse produto foram realizados estudos e reuniões com a equipe técnica, especializada em Gestão de Projetos, da Secretaria de Governo de Mato Grosso do Sul. Esse trabalho considerou a real necessidade e expectativas para a efetiva implementação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, com aplicação das ferramentas tecnológicas disponíveis.

Durante as análises, considerou-se relevante dar um passo além da estrutura do referencial metodológico existente para projeto e elaborar um guia que auxiliasse os gestores nas suas atividades.

A partir dessa diretriz, foi elaborado um diagrama que apresenta a “jornada” do gerente de projetos nas principais atividades que representam seu esforço para gerenciar o projeto, que deu origem ao Guia Prático de Gestão de Projetos. O Guia está baseado na atual metodologia de gestão de projetos do Governo de Mato Grosso do Sul. Do ponto de vista conceitual, a metodologia busca integrar a visão estrutural das abordagens com foco em resultados transformadores, a proposta consolidada dos processos do PMI® (PMBok®) e a versatilidade e o dinamismo do SCRUM, organizadas nos grupos:

- **Foco em resultados:** existe uma variedade de metodologias amplamente utilizadas por organizações e agências de cooperação com foco nas transformações da realidade como resultado do projeto. Essas abordagens são robustas na estruturação e análise dos fatores intervenientes aplicados ao contexto do projeto. As metodologias desse grupo são focadas nos efeitos das intervenções entregues (entendidos como meio). Por exemplo: ZOPP (*Ziel-Orientierte Projekt Planung*) – Agência de Cooperação Alemã GIZ (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*); PM4R (*Project Management for Results*) – Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID; GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) – Sistema Sebrae.
- **Foco nos processos de gestão:** este grupo é o que mais se desenvolveu em todo o mundo. Encabeçado pelo PMI (*Project Management Institute*), propõe uma abordagem que tem como foco a entrega de produtos e estrutura processos gerenciais que garantem a rastreabilidade e a sistematização de todo o trabalho necessário para planejar e implantar o projeto. Outra liderança neste grupo é o PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*), uma abordagem britânica também amplamente abordada em diversos países.
- **Foco nas interações:** o terceiro grupo tem foco nas interações humanas para a entrega de resultados. A metodologia mais expoente é o SCRUM, que propõe os seguintes valores: produtos entregues têm mais peso do que documentação abrangente; indivíduos e suas interações importam mais do que processos e ferramentas; colaboração com o cliente vale mais do que negociação de contratos; saber responder às mudanças importa mais do que seguir um plano. Essa tem sido uma abordagem em forte expansão em diferentes tipos de organizações ao redor do mundo.

Sumário

APRESENTAÇÃO.....	3
LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABELAS.....	5
UMA VISÃO PRÁTICA.....	6
1. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO TAP.....	8
Visão de contexto.....	8
O que será entregue?.....	8
O que fazer?.....	8
Nota metodológica.....	9
1. Termo de Abertura – TAP.....	9
2. PLANEJAMENTO DE ALTO NÍVEL DO PROJETO.....	11
Visão de contexto.....	11
O que será entregue?.....	11
O que fazer?.....	11
Nota metodológica.....	12
1. Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	12
2. Linha Gerencial do Projeto - LGP.....	13
3. Plano de Riscos do Projeto - PRP.....	14
3. PLANEJAMENTO DETALHADO DAS AÇÕES.....	17
Visão de contexto.....	17
O que será entregue?.....	17
O que fazer?.....	17
Nota metodológica.....	18
1. Ficha de estruturação da ação.....	18
4. PLANEJAMENTO INTEGRADO DO PROJETO.....	20
Visão de contexto.....	20
O que será entregue?.....	20
O que fazer?.....	20
5. REUNIÃO DE GESTÃO DO PROJETO.....	21
Visão de contexto.....	21
O que será entregue?.....	21
O que fazer?.....	21
6. AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	23
Visão de contexto.....	23
O que será entregue?.....	23
O que fazer?.....	23
7. ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	26
Visão de contexto.....	26
O que será entregue?.....	26
O que fazer?.....	26

Lista de figuras

FIGURA 1 – CICLOS DE GESTÃO.	6
FIGURA 2 – FLUXO DE GESTÃO DE PROJETOS.	7
FIGURA 3 – MODELO DE EAP	12
FIGURA 4 – LINHA GERENCIAL DO PROJETO.	13
FIGURA 5 – CICLO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.	14
FIGURA 6 – MATRIZ DE ANÁLISE DE RISCOS.	15
FIGURA 7 – AÇÕES E PRODUTOS.	17

Lista de tabelas

TABELA 1 – MATRIZ DE RESPOSTAS AOS RISCOS.	15
TABELA 2 – PLANO DE PLANO DE RISCOS DO PROJETO – PRP.	15
TABELA 3 – FICHA DE ESTRUTURAÇÃO DA AÇÃO.	18

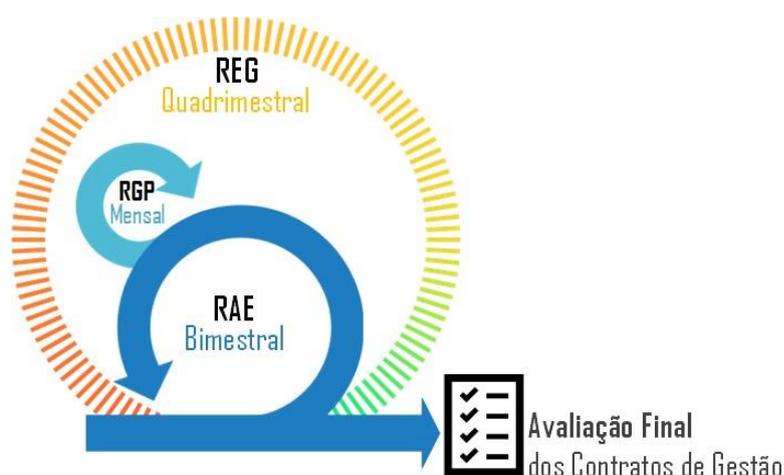
INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem se mostrado uma ferramenta fundamental para a implementação de planos estratégicos e políticas públicas. Não apenas por sua forma de organização do trabalho e transparência da ação de governo, mas, principalmente, por sua capacidade de traduzir a intenção política em entregas ou produtos claros com prazos e custos definidos. Ainda assim, os projetos são ferramentas, não um fim neles mesmos, portanto, devem ser orientados a resultados estratégicos institucionais ou de governo, devendo estar diretamente ligados aos ciclos de gestão definidos na estratégia do Governo.

Figura 1 – Ciclos de Gestão.

Definidos na Sistemática de Gestão Estratégica do Governo de Mato Grosso do Sul, os ciclos de gestão correspondem ao período no qual são realizados o planejamento, a implementação, o monitoramento, a análise, a avaliação e a revisão dos planos de governo, institucionais e de projetos. Os ciclos, por definição, devem prever a realização de entregas ou resultados dentro do seu período. Isso significa que eles

representam evoluções incrementais de metas e de projetos estabelecidos nos respectivos planejamentos. A intenção é garantir o foco e a alta intensidade de gestão em prioridades definidas para o ciclo. De forma sumarizada foram definidos os seguintes ciclos:



- Ciclo anual: considerando as características e necessidades orçamentárias e de gestão, define-se que ao final de três ciclos quadrimestrais deve ser realizada a Avaliação Final dos Contratos de Gestão.
- Ciclo Estratégico de Governo: ocorrendo em períodos quadrimestrais, busca a integração de mais alto nível das políticas de governo, neste ciclo ocorre a Reunião Estratégica de Governo (REG), com foco na avaliação dos avanços dos indicadores e projetos definidos nos contratos de gestão.
- Ciclo Estratégico Institucional: são ciclos bimestrais com foco na Estratégia Institucional, ou seja, realizar o monitoramento e avaliação da estratégia corporativa organizacional, neste ciclo ocorre a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE).
- Ciclo Operacional: é o ciclo com o menor período de tempo, um mês. Seu foco são os Projetos Estratégicos, institucionais ou de governo, neste ciclo ocorre a Reunião de Gestão do Projeto (RGP). Esse ciclo é o foco desse guia, que irá tratar detalhadamente a forma de realização da gestão dos projetos.

UMA VISÃO PRÁTICA

A proposta do Guia Prático não é conter todos os conceitos e definições sobre gerenciamento de projetos – isso pode ser encontrado na “Metodologia de Gerenciamento de Projetos” – mas uma visão aplicada aos principais pontos de contato da equipe de gerenciamento de projetos com o método. Esse Guia está baseado nas seguintes premissas:

- O nível de documentação do projeto deve ser útil para demandantes e avaliadores, mas, também para quem desenvolve o projeto;
- Indicadores de desempenho só devem ser utilizados se realmente apoiam a tomada de decisão do projeto;
- Em última instância, são as pessoas engajadas e empoderadas que entregam os resultados do projeto. Portanto, não se trata de seguir um método bom ou ruim: o caminho do sucesso na gestão de um projeto dependerá do quanto as pessoas acreditam e se dedicam para que ele funcione;
- Precisamos influenciar para que as pessoas interajam mais e, conseqüentemente, para que os resultados apareçam;
- Mudanças são naturais e, por que não, bem-vindas. Lidar com essa realidade é condição para o sucesso do projeto.

Um olhar macro sobre a gestão de um projeto possibilita entendê-lo em grandes fases. Intuitivamente, percebemos que existe um momento particularmente importante: a decisão de aprovar o projeto, que é seguida pelo planejamento do que será desenvolvido, e então pela implementação da estratégia de execução e o encerramento do projeto. Essas fases estruturam e organizam as atividades que representam o trabalho a ser cumprido pela equipe de gerenciamento do projeto. De forma didática, o diagrama que segue apresenta a essência do esforço gerencial a ser executado:

Figura 2 – Fluxo de Gestão de Projetos.



1. Elaboração e aprovação do TAP

Visão de contexto

O início do projeto se dá a partir da sua aprovação. Desta forma, essa fase envolve o trabalho de estudos e a articulação para a sua formalização. De forma pragmática, o resultado deste trabalho fica organizado em um documento chamado Termo de Abertura do Projeto (TAP) que deve ser formalmente autorizado pelos gestores da organização, comprometendo os patrocinadores do projeto. Sem um Termo de Abertura aprovado, o Gerente do Projeto (GP) não teria autoridade para utilizar os recursos da organização no planejamento e na implementação do trabalho.

O TAP é um daqueles documentos que deve ser registrado e guardado no Sistema de Gestão de Projetos: SESuite. E essa é, inclusive, uma atribuição do Gerente do Projeto. Muitas vezes, a organização já possui normativos internos utilizados para formalizações de grupos de trabalho, compromissos etc. Nesses casos, esses instrumentos passam a ser o nosso TAP, devendo apenas conter os elementos básicos necessários, apresentados doravante.

O que será entregue?

A entrega dessa atividade é o Termo de Abertura do Projeto (TAP) elaborado e o Documento de Aprovação formalizado pela Autoridade responsável.

O TAP e o Documento de Aprovação do Projeto anexado ao SESuite.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) considerando o modelo “Canvas do Projeto” ou os elementos básicos apresentados logo a seguir. Trata-se de um planejamento sucinto, gerando uma documentação inicial com o foco na sua aprovação. O Gerente do Projeto poderá contar com o apoio de especialistas mobilizados por ele.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá buscar o melhor instrumento de autorização do TAP. Seria suficiente um despacho com a Autoridade Responsável, autorizando o projeto, ou mesmo uma Ata de Reunião.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá inserir, como anexo, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) elaborado e o Documento de Aprovação formalizado pela Autoridade responsável, no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Nota metodológica

1. Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) deve conter os elementos mínimos que permitem uma visão técnica sobre a proposta do projeto. Ainda que o Gerente do Projeto não tenha todas as informações necessárias para apresentar uma ideia preliminar sobre o que será feito, quando ficará pronto e quanto irá custar. É importante destacar que a autorização, contida no TAP, abrange a aprovação do projeto, entretanto, mais detalhes sobre a execução serão formalizados, ao final do planejamento, no documento “Plano do Projeto”.

A seguir são apresentados os elementos básicos de um Termo de Abertura do Projeto (TAP):

INFORMAÇÕES INICIAIS

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

INFORMAÇÕES TÉCNICAS

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.>	
Alinhamento estratégico	
<Lista os objetivos estratégicos impactados diretamente pelo projeto.>	
Produto final 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.>	
Efeito 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>	

Exemplo aplicado

Considerando a necessidade didática de aprofundamento e entendimento dos artefatos utilizados neste Guia, cada instrumento considerado nesse método será ilustrado por um Estudo de Caso de um projeto de Desenvolvimento Social denominado Urbanização de Comunidades de Risco. O primeiro artefato aplicado ao caso será o TAP apresentado a seguir:

INFORMAÇÕES INICIAIS	
Título do projeto	Urbanização da Comunidade Noroeste
Demandante	Projeto vinculado ao Plano Estratégico de Governo
Líder do projeto	Demétrius Ferreira da Silva
Áreas envolvidas	Secretaria de Desenvolvimento Social Secretaria de Obras e Urbanização Secretaria de Meio Ambiente
INFORMAÇÕES TÉCNICAS	
Justificativa do Projeto	
<p>A Comunidade Noroeste se encontra totalmente desassistida dos serviços públicos básicos, descritos pelos seguintes problemas verificados pela equipe da Prefeitura em visita ao local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caos no trânsito local e precariedade de acesso ao transporte público; • Habitações precárias construídas com lona, papelão e outros restos de entulho; • Esgoto a céu aberto provocando a proliferação de doenças contagiosas; • Ocorrência de alagamentos em função da drenagem inadequada das ruas, do desmatamento e do assoreamento de córregos; • Insuficiência de vagas nas escolas para as crianças e jovens que vivem no local; • População desassistida em termos de serviços públicos para atendimento à saúde; • Equipamentos de lazer e esporte insuficientes; • Vandalismo e maus tratos de infraestruturas comunitárias; • Existência de inúmeras pessoas desocupadas, sem emprego e renda; • Ocupação de parte da comunidade por facções do crime organizado. 	
Alinhamento estratégico	
O projeto está alinhado diretamente ao objetivo estratégico do Governo: “Melhorar as condições de vida das populações em risco social”.	
Produto final do Projeto (o que será feito)	
Construção de infraestrutura habitacional, urbana, ambiental e social na Comunidade Noroeste.	
Efeito do Projeto (para que será feito)	
Integrar a Comunidade Noroeste à cidade formal, por meio de acesso à infraestrutura, à inclusão social e à melhoria de suas condições ambientais, de habitabilidade e saúde.	
Entregas principais (ações)	
01	Construção de Unidades Habitacionais em diferentes localidades
02	Estruturação da urbanização da região
03	Construção de infraestrutura ambiental na região
04	Construção de infraestrutura social na região
05	Realização de ações de desenvolvimento social da comunidade local
Premissas do projeto	
<p>O projeto está ancorado nas seguintes premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benefício de 17.250 famílias; • Utilizar as infraestruturas de postos de saúde e escolas já existentes; • Atendimento aos requisitos definidos pelo Governo Federal para recebimento de recursos; • Envolver equipes de especialistas das Secretarias de Governo: Secretaria de Desenvolvimento Social, Secretaria de Obras e Urbanização e Secretaria de Meio Ambiente; • O projeto será implementado e gerido pelo Governo do Estado com cogestão da Prefeitura local. 	
Restrições do projeto	
<p>O projeto deve considerar as seguintes restrições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As intervenções devem estar concluídas em até 3 anos; • Utilizar recursos Federais alinhados ao Programa do PPA do Governo Federal “Cidades Sustentáveis”; • A contrapartida da Prefeitura não poderá passar de 3 milhões de reais, o complemento disso será provido pelo Governo do Estado; • O projeto deverá ser orientado pelas prioridades da comunidade. 	
Tempo estimado de execução	Estimativa de custo
3 anos	35 milhões de reais

2. Planejamento de alto nível do Projeto

Visão de contexto

Com a aprovação do TAP, o Gerente do Projeto inicia o planejamento que envolve, em linhas gerais, a preparação do escopo, do tempo e do custo para iniciar a execução. Esses elementos são registrados e formalizados em um documento denominado Plano do Projeto. Considerando a prática de elaboração de projetos esse planejamento será realizado em duas etapas: o planejamento de alto nível e o detalhamento das ações.

O planejamento de alto nível tem uma abordagem integradora, busca definir o escopo, a rede lógica, os especialistas-chave a serem envolvidos e os riscos do projeto. Importante destaque é dado à forma de elaboração do escopo. Será utilizada a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), de forma a definir produtos (grandes entregas) que serão associadas a pessoas (especialistas) cogestoras do projeto, denominadas “coordenadores de ação”. Destaques sobre esses pontos são apresentados no item “Nota metodológica”, logo a seguir.

O que será entregue?

As entregas dessa atividade são: Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Linha Gerencial do Projeto (LGP); Rede Lógica do Projeto (RLP); e Plano de Riscos do Projeto (PRP).

A EAP, a LGP e a RLP são elaboradas diretamente no Sistema de Gestão de Projetos do Estado e o PRP deve ser anexado ao sistema.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá mobilizar uma equipe de especialistas para apoiar o planejamento do projeto.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá conduzir a Reunião de Planejamento de Alto Nível do Projeto com a participação dos especialistas. Idealmente, uma reunião de 4 a 8 horas é suficiente para essa atividade, podendo, entretanto, ser realizada em mais de um encontro.
 - A reunião deve iniciar pela elaboração da EAP. Essa tarefa pode ser realizada com o Sistema de Gestão de Projetos do Estado ou utilizado outro *software* ou mesmo notas adesivas (*post-its*) para a construção do escopo do projeto;
 - Em seguida deve-se definir quem serão os coordenadores de ação. As pessoas podem ser indicadas durante a reunião e seu convite/convocação realizado em outro momento;
 - A rede lógica é o sequenciamento das ações e é realizado diretamente no Sistema de Gestão de Projetos do Estado;
 - A identificação, a análise e as respostas aos riscos encerram a reunião.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto é responsável pela inclusão das informações do planejamento de alto nível no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Nota metodológica

1. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

O produto final corresponde ao que será gerado no encerramento do projeto, ou seja, um bem ou serviço. Para alguns projetos não existe um único produto central, e sim um conjunto deles, que podem ser organizados em fases ou subprojetos.

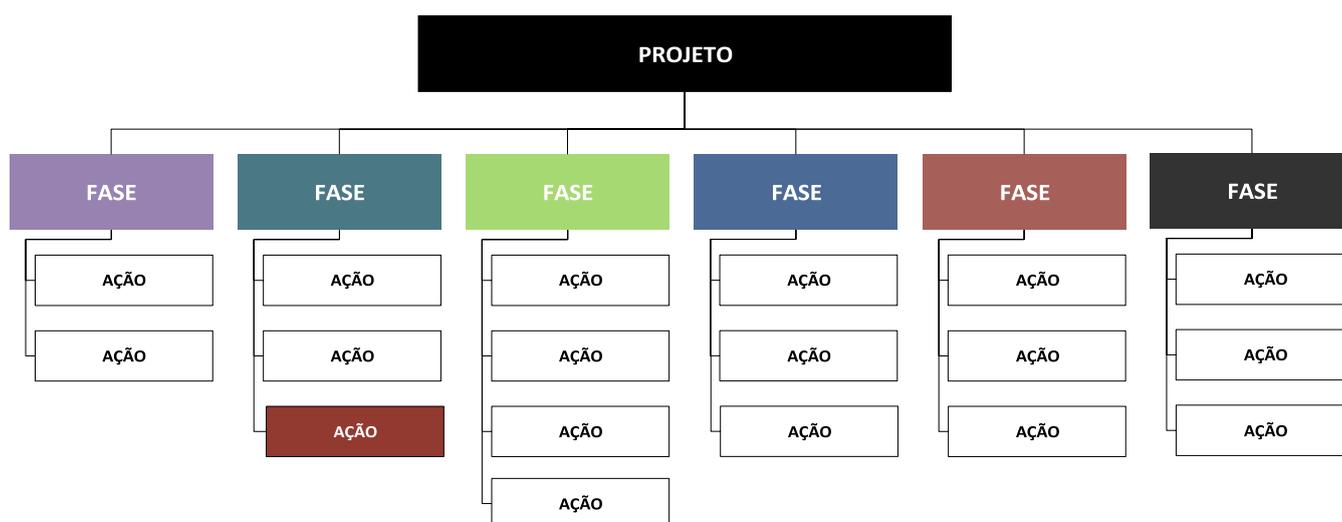
As entregas representam a decomposição do(s) produto(s) final(is) em subprodutos que compõem o trabalho a ser realizado. A melhor forma de descrever as entregas é por meio da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

A EAP pode ser entendida como uma ferramenta de organização operacional do projeto orientada a produtos. Seu viés pragmático tem por foco apenas o que será entregue pelo projeto, não se importando com seus efeitos ou com a discussão sobre quais resultados são necessários para intervir sobre a realidade. Ela se ocupa em organizar, sob uma determinada lógica, os produtos que devem ser desenvolvidos para atender às expectativas do projeto.

A lógica da EAP está baseada na decomposição e na fragmentação do trabalho a ser desenvolvido em partes menores e mais fáceis de serem geridas. A EAP é apresentada em forma de diagrama e dá uma visão geral do projeto, podendo ser entendida como uma forma hierárquica para divisão do projeto em atividades mensuráveis e controláveis. É o ponto central de todo o esforço de planejamento do projeto. Se algum trabalho não estiver explicitamente constando na EAP, estará implicitamente excluído do escopo do projeto.

É fortemente recomendado que a EAP seja elaborada conforme o modelo apresentado a seguir, ou seja: 1º nível – identificação do título do projeto ou produto central; 2º nível – decomposição em fases ou grandes produtos; 3º nível – decomposição das fases em produtos a serem gerados na fase, denominados ações.

Figura 3 – Modelo de EAP.



2. Linha Gerencial do Projeto (LGP)

Figura 4 – Linha gerencial do projeto.

A linha gerencial do projeto corresponde às instâncias decisórias e de apoio à gestão do projeto. São previstos os seguintes papéis:

Gerente de Projeto (ou Líder de Projeto)

É o responsável direto pelo planejamento, execução, monitoramento, avaliação e encerramento do projeto. Deve garantir a articulação dos meios e dos atores para a implementação do projeto, de forma transparente e alinhada às estratégias Institucional e de Governo.

Coordenador de Ação

O Gerente do Projeto não é, necessariamente, um especialista nas ações a serem desenvolvidas; por esta razão, ele precisará contar com diversas competências técnicas que poderão vir de diferentes setores da organização ou mesmo fora dela. O Coordenador da Ação, especialista no tema, passa a ter uma opinião fundamental para execução do trabalho. Dividir o poder de decisão do gerente com os coordenadores de ação é uma medida acertada para garantir coerência técnica dos produtos. Assim, os Coordenadores de Ação serão empoderados pelo Gerente a planejar as ações e garantir o ritmo adequado de execução. Articular a alocação do pessoal necessário para a execução do trabalho pertinente a cada produto é responsabilidade do Coordenador da Ação, que conta com o apoio do Gerente do Projeto para a formalização necessária.

Comitê Gestor

A experiência no gerenciamento de projetos em ambientes corporativos demonstra a necessidade de se imaginar uma instância superior ao Líder do Projeto para apoiar a tomada de decisões em situações mais complexas. Podendo ser representada por lideranças superiores nas organizações, clientes ou patrocinadores, sugere-se a formação de um “Comitê Gestor”. Esse Comitê pode ser formado por uma ou mais pessoas e tem uma função vital para o projeto no ambiente corporativo: é ele quem viabiliza seu alinhamento aos interesses institucionais, garante o fluxo de recursos e cria um ambiente político favorável ao empreendimento. O Comitê Gestor deverá contar minimamente, além do Gerente do Projeto, com os seguintes papéis:

- ⊗ Ponto Focal: É o servidor da Secretaria finalística responsável pelo apoio e coordenação do conjunto de projetos definidos no Contrato de Gestão de sua Secretaria. Portanto, lidera um conjunto de gerentes e um portfólio de ações e indicadores que possibilita o alinhamento entre a performance da Secretaria e a estratégia de Governo. Toda Secretaria tem um ponto focal, podendo ter outras pessoas na equipe para auxiliá-lo. É o principal elo entre o Gabinete, os Superintendentes, os Gerentes de Projetos, os Setorialistas e as Iniciativas. Principais atribuições:
 - Realizar o monitoramento constante dos projetos via sistema;
 - Verificar e monitorar os prazos das entregas junto aos gerentes;
 - Articular demandas dos Gerentes de Projeto junto aos das UGs;
 - Articular as dúvidas, dificuldades e necessidades dos Gerentes quanto ao modelo de monitoramento e quanto ao sistema junto aos Setorialistas;
 - Realizar agenda de risco com o Secretário da Pasta e os Gestores das suas áreas vinculadas;
 - Realizar as reuniões de *feedback* com os Gerentes e Setorialistas;
 - Articular as agendas das reuniões mensais com todos seus Gerentes e Titulares das UGs.



- ⊗ **Setorialista:** É o servidor da área de Planejamento atualmente na Segov que presta apoio técnico ao Ponto Focal e aos Gerentes de Projetos das Secretarias finalísticas e que, principalmente, realiza o monitoramento dos projetos e dos indicadores do Contrato de Gestão. O Setorialista é o responsável por alimentar as agendas das reuniões de níveis tático e estratégico de governo. Principais atribuições:
- Realizar o monitoramento constante do portfólio de projetos da Secretaria do qual é responsável;
 - Capacitar gerentes quanto à metodologia de planejamento, gerenciamento, execução e sistemas de gerenciamento dos projetos;
 - Apoiar os pontos focais e gerentes nas dúvidas a respeito da metodologia e do sistema;
 - Cadastrar todos os projetos referentes à sua pasta no sistema e dar acesso aos gerentes para planejar suas ações;
 - Criar os portais com todos os projetos e indicadores do contrato de gestão utilizados nas reuniões mensais de cada ciclo;
 - Articular as agendas mensais com os pontos focais e o Secretário da pasta e seus Gestores das áreas vinculadas;
 - Articular as agendas executivas com os Pontos Focais, Gerentes de Projetos, Titulares das UGs e Governador.

3. Plano de Riscos do Projeto (PRP)

Um risco é um evento incerto ou condicionado que, caso aconteça, pode impactar os objetivos do projeto – sejam estas ações ou resultados – negativa ou positivamente.

Figura 5 – Ciclo de gerenciamento de riscos.

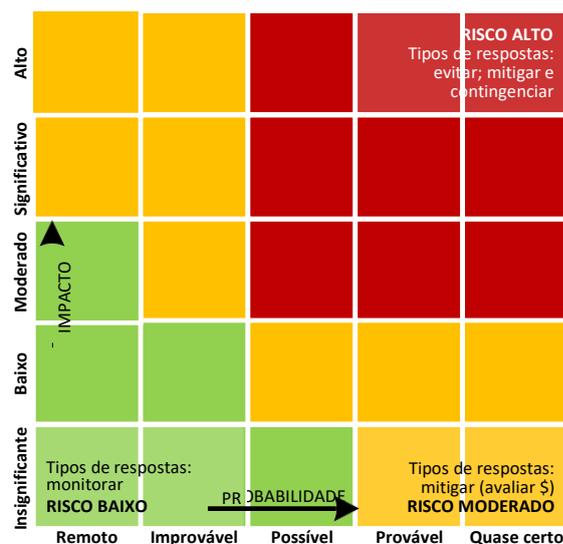


Gerenciar riscos envolve um processo contínuo de preparação e respostas às ameaças ao projeto. A identificação de riscos se dá pelo monitoramento do ambiente e dos fatores que podem provocar instabilidades no projeto. Com uma lista de eventos possíveis, é realizada a análise dos riscos, que considera as dimensões de probabilidade e impacto para avaliar a percepção de gravidade. As respostas aos riscos são traduzidas em um conjunto de intervenções que visam prevenir ou amenizar os possíveis impactos negativos.

A identificação dos riscos deve considerar as experiências em projetos passados e o conhecimento técnico disponível sobre o tema. Um evento de risco tem, na maioria dos casos, seus efeitos circunscritos aos elementos estruturantes do projeto, tais como: impacto no escopo, no tempo, no custo, na qualidade, nas expectativas e nas relações com as partes interessadas. Além disso, há sempre um ou mais fatores causadores do risco.

Figura 6 – Matriz de análise de riscos.

Analisar os riscos, como já visto, envolve a definição dos níveis de probabilidade e de impacto do evento. Escolhemos realizar uma análise qualitativa desses fatores e classificá-los em três níveis de gravidade: alto, moderado ou baixo risco. Há que se considerar que não é apenas a combinação entre a chance e ocorrência com seus efeitos que define a gravidade do risco. Soma-se a isso o nível de tolerância ou aversão ao risco da equipe. Em ambientes mais conservadores, aumentamos a rejeição aos riscos e tendemos a considerar mais eventos como alto risco. Equipes mais tolerantes tendem a inverter essa visão, passando a tolerar mais os riscos e classificá-los como baixos ou moderados. Fizemos uma escolha que, em geral, atende a diferentes ambientes de projetos, tendendo a ser



mais conservadora na avaliação dos riscos. A matriz de riscos permite posicioná-los em um dos quadrantes de classificação de gravidade, considerando os impactos dimensionados na escala: alto / significativo / moderado / baixo / insignificante. A probabilidade, por sua vez, varia da seguinte forma: quase certo / provável / possível / improvável / remoto.

As respostas aos riscos mais evidentes são: evitar, mitigar e contingenciar. A tabela a seguir organiza os tipos de respostas aos níveis de gravidade dos riscos.

Tabela 1 – Matriz de respostas aos riscos.

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, altera-se o planejamento de forma a evitar as chances de ocorrência.	-	-	Resposta mais indicada
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	Resposta mais indicada
CONTINGENCIAR	São medidas para minimização dos impactos dos riscos, após sua ocorrência; é o “plano B” em ação.	-	-	Resposta mais indicada

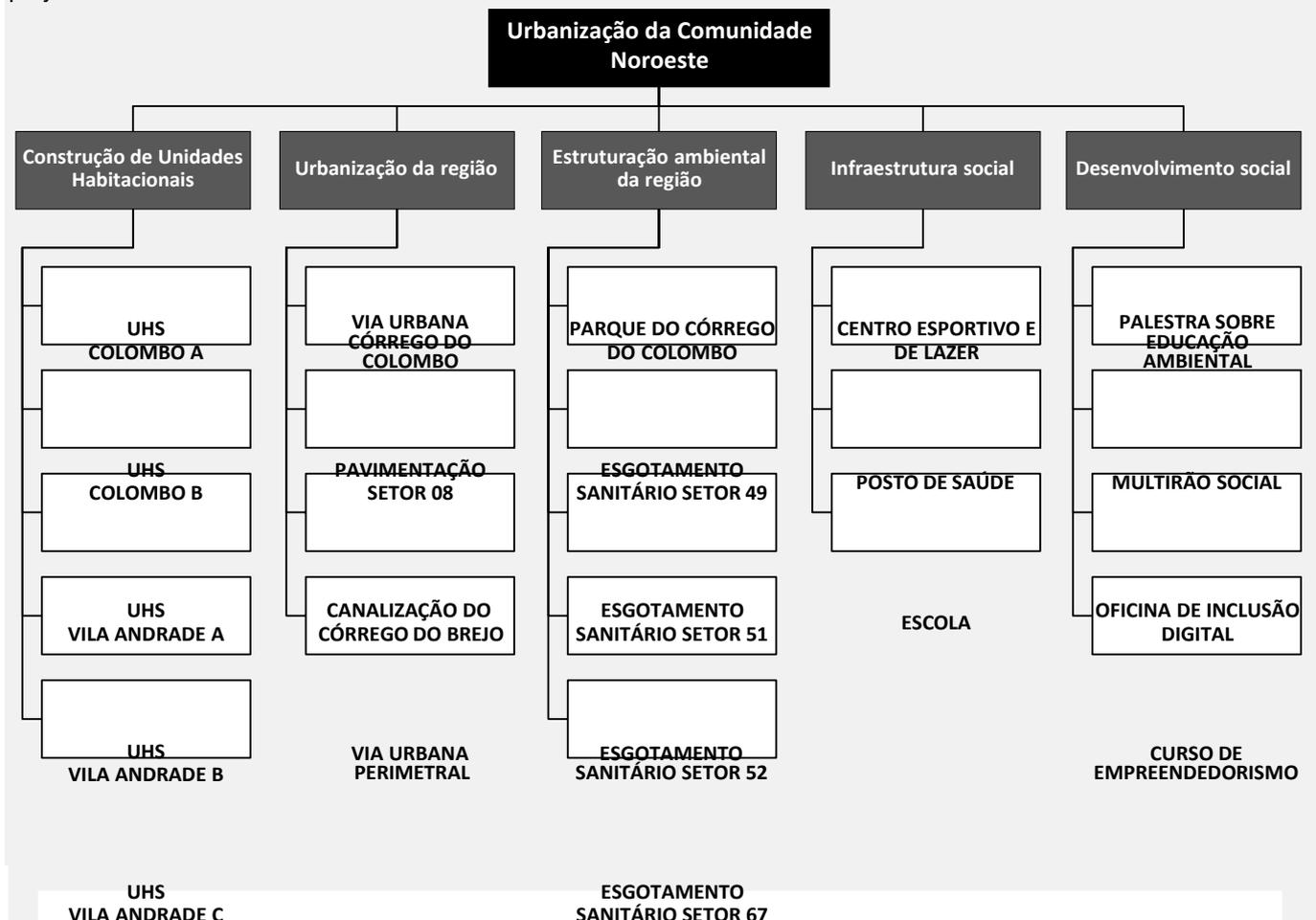
O Plano de Plano de Riscos do Projeto (PRP) organiza as respostas, os responsáveis, os prazos e os custos para os riscos identificados:

Tabela 2 – Plano de Plano de Riscos do Projeto (PRP).

Risco identificado	Tipo de resposta	Ações de resposta	Prazo	Responsável

Exemplo aplicado

Seguindo com a apresentação do Estudo de Caso do projeto Urbanização da Comunidade Noroeste, segue a EAP definida do projeto:



Os riscos iniciais do projeto foram planejados conforme o Plano de Riscos do Projeto (PRP):

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

3. Planejamento detalhado das ações

Visão de contexto

A lógica de planejamento se dá na perspectiva da decomposição do trabalho em partes menores, com menor complexidade e maior facilidade de implementação. A forma na qual foi estruturada a EAP leva



a um nível gerencial de decomposição: produtos do projeto. Podemos entender que os produtos são os resultados de um esforço, de um trabalho, denominado de ação. Ou seja, uma ação é uma parte de um projeto e contribui para o empreendimento de um ou mais produtos. Em outras palavras, o projeto seguirá seu planejamento de forma fracionada, a partir de cada ação definida na EAP.

Para cada ação, é gerado um produto que irá compor o escopo do projeto e que fica sob a responsabilidade de uma pessoa: o Coordenador da Ação. Esse membro da equipe do projeto tem um papel fundamental no sucesso do projeto, pois ele irá estudar, articular e definir uma visão clara do produto que será gerado. Ou seja, ele é o responsável por levantar e organizar os requisitos, além de criar um caminho de execução formado por entregas intermediárias para cada ciclo de execução (marcos críticos) – o conjunto dessas entregas forma o escopo da ação. É importante notar que esses elementos são pontos de constantes ajustes, melhorias e alterações, que evoluem com o avanço da execução do projeto.

O que será entregue?

Será realizado o detalhamento de cada ação, ou seja, detalhes do escopo, tempo e custo.

Detalhamento da ação inserido no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Coordenador da Ação poderá mobilizar uma equipe de especialistas para apoiar o planejamento da sua ação.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Coordenador da Ação deverá conduzir a Reunião de Detalhamento da Ação com a participação dos especialistas. Idealmente, uma reunião de 4 a 8 horas é suficiente para essa atividade, podendo, entretanto, ser realizada em mais de um encontro. É recomendável que seja utilizada a “Ficha de Estruturação da Ação” como artefato de apoio as discussões durante a reunião.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto é responsável pela inclusão das informações do detalhamento de sua ação no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Nota metodológica

1. Ficha de Estruturação da Ação

Trata-se de uma tabela que organiza as principais informações de detalhamento da ação. São elementos estruturantes do planejamento que especificam o escopo, requisitos, prazos e custos.

Tabela 3 – Ficha de Estruturação da Ação.

AÇÃO <inserir nome da ação, conforme a EAP>		
COORDENADOR DA AÇÃO (WHO)		UNIDADE
<inserir nome do Coordenador da Ação>		
PRODUTO DA AÇÃO (WHAT)		
<especificar o que será entregue ao final da ação, inclusive com quantidade>		
ESPECIFICAÇÕES DO PRODUTO (WHAT)		
<listar as características/parâmetros que especificam e qualificam o que será entregue>		
PACOTES DE TRABALHO (HOW)	CUSTO	PRAZO
<listar as entregas intermediárias da ação>	<custo financeiro>	<prazo de entrega>
		dd/mm/aa
DATA DE INÍCIO/TÉRMINO DA AÇÃO (WHEN)	CUSTOS (HOW MUCH)	
<inserir data de início e de término da ação: dd/mm/aa>	<inserir o custo total da ação>	

Para elaboração da ficha, alguns destaques se fazem necessários:

- **Produto da ação:** algumas vezes é denominado pela própria ação. A questão é que o produto deverá ser a quantificação do bem ou serviço gerado ao final da ação. Exemplo: 1 estudo sobre o marco regulatório fiscal do Estado; 1 Escola; 10 capacitações em Gestão de Projetos.
- **Requisitos:** definem os parâmetros que quantificam e qualificam o produto. Deve-se determinar quais expectativas de clientes e beneficiários serão atendidas e sua tradução em parâmetros e características do produto, denominados requisitos. Exemplo: para o produto “10 capacitações em Gestão de Projetos”, os parâmetros poderiam ser 20 horas de capacitação, turmas com 40 alunos, modalidade online, baseada na metodologia de gestão do Estado etc.
- **Pacotes de trabalho:** correspondem aos marcos críticos (físicos) de acompanhamento da execução da ação. Como métrica, é importante que os marcos críticos sejam executáveis em um período não superior a 30 dias (1 mês). Os marcos devem ser projetados de forma sequencial, com a definição do seu prazo de conclusão, formando assim uma rede de precedência entre eles.
- **Cronograma:** as datas de início e fim da ação serão fundamentais para a definição do cronograma do projeto. Elas contêm os pacotes de trabalho que definem sua amplitude.
- **Custos:** a estimativa dos custos corresponde à valoração dos insumos necessários para realização do trabalho. Isto significa que, independentemente de haver desembolso (valor financeiro) ou não (valor econômico), o valor deve levar em consideração todos os recursos requeridos (pessoal, material e equipamento). No âmbito desta metodologia apenas os valores financeiros serão considerados para a formação dos custos do projeto.

Exemplo aplicado

Seguindo com a apresentação do Estudo de Caso do projeto Urbanização da Comunidade Noroeste, será apresentado o detalhamento de uma ação da EAP, utilizando a Ficha de Estruturação da Ação:

AÇÃO Construção do Centro Esportivo e de Lazer		
COORDENADOR DA AÇÃO (WHO)		UNIDADE
Bruno Machado		Secretaria de Obras
PRODUTO DA AÇÃO (WHAT)		
Construção de 01 Centro Esportivo e de Lazer no Setor 47 da Comunidade Noroeste		
ESPECIFICAÇÕES DO PRODUTO (WHAT)		
O centro esportivo deverá seguir as especificações de qualidade, estrutura, cores e função definidas no “Padrão Básico de Esporte e Lazer” estabelecidos no “Catálogo de Equipamentos Nacionais de Esporte e Lazer” da Secretaria Especial de Esporte e Lazer do Governo Federal.		
PACOTES DE TRABALHO (HOW)		CUSTO
Campo de futebol		R\$ 36.095,40
Pista de atletismo		R\$ 42.111,30
Quadra poliesportiva		R\$ 30.079,50
Vestiários		R\$ 12.031,80
DATA DE INÍCIO/TÉRMINO DA AÇÃO (WHEN)		CUSTOS (HOW MUCH)
Início: 01/02 – Término: 30/11		R\$ 120.318,00

4. Planejamento integrado do Projeto

Visão de contexto

Com o detalhamento das ações o Gerente do Projeto deverá consolidar o planejamento do projeto como um todo. Essa atividade é denominada “Planejamento Integrado do Projeto” e seu foco é definir e aprovar a Linha de Base do Projeto.

A linha de base representa o “fim” do planejamento, ou seja, os parâmetros de escopo, tempo e custo estão estáveis e podem ser considerados como ponto de partida e referência para alterações e análise do desempenho do projeto.

O que será entregue?

Planejamento do projeto concluído: linha de base definida e Documento de Aprovação do Plano do Projeto formalizado pela Autoridade responsável.

Documento de Aprovação do Plano do Projeto anexado ao Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá analisar a consistência e coerência das ações, elaboradas pelos Coordenadores, inseridas no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá realizar uma reunião com os Coordenadores de Ação para consolidação do planejamento, com os seguintes pontos de análise:
 - Todas as ações foram detalhadas?
 - Os produtos das ações estão claros e com seus requisitos definidos?
 - Os marcos críticos (pacotes de trabalho) estão dimensionados de forma correta?
 - Os prazos dos pacotes de trabalho estão coerentes e alinhados entre as demais ações do projeto?
 - Os custos financeiros foram apropriados às ações de forma correta?
 - Existem novos riscos a serem considerados?
 - Os parâmetros de escopo, tempo e custos, resultantes do planejamento, afetam o acordado no TAP?
 - Com tudo ajustado, há segurança entre a equipe do projeto para definir uma proposta de Linha de Base?
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá buscar a aprovação do Plano do Projeto, trata-se de um processo parecido com o TAP, mas com o foco na aprovação para a execução do projeto. Essa é uma atividade opcional e dependerá da instituição de cada Gerente. Seria suficiente um despacho com a Autoridade Responsável, aprovando o Plano do Projeto e autorizando sua execução, ou mesmo uma Ata de Reunião.
- ⊗ 4ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá inserir, como anexo, o Documento de Aprovação do Plano do Projeto formalizado pela Autoridade responsável, no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

5. Reunião de Gestão do Projeto

Visão de contexto

A implementação do projeto se dará por ciclos de execução, com duração de um mês, ou quatro semanas. O detalhamento do escopo do projeto deverá acompanhar essa lógica, o que significa que as ações com execução prevista para o mês deverão, necessariamente, gerar uma entrega (marco crítico) ao final da interação. Além da perspectiva metodológica, os ciclos de execução são marcados pela gestão de relacionamentos entre os membros da equipe do projeto. Se, por um lado, a equipe executiva do projeto volta seus esforços às atividades necessárias para geração dos produtos, por outro, a gerência do projeto (Gerente do Projeto e Coordenador da Ação) atua na coordenação e acompanhamento do trabalho dessas equipes. Orientar a execução do projeto representa esse esforço e funciona como um centro articulador entre as orientações definidas no planejamento, os acontecimentos vivenciados pela equipe do projeto durante a sua execução e o processo decisório da gerência do projeto. Isso inclui a mediação de conflitos no projeto, sejam eles internos ou externos ao ambiente do empreendimento. Outro aspecto é interagir com as pessoas a todo o momento, que, por sua vez, implica em conciliar interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares e expectativas diversas. A atividade que contextualiza e materializa o planejamento e o monitoramento por ciclos de implementação é a “Reunião de Gestão do Projeto”.

O que será entregue?

Ao final das reuniões de gestão são gerados: Formalização das entregas do ciclo; Planejamento do Próximo Ciclo; e Relatório de desempenho via Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Registros realizados com auxílio do Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: sete dias antes da reunião, o Gerente do Projeto deverá solicitar que os Coordenadores de Ação atualizem os dados da execução no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá conduzir a Reunião de Gestão do Projeto. Trata-se de um momento de consolidação das ações do projeto e alinhamento do projeto como um todo. Durante a reunião de gestão deve-se avaliar o desempenho do projeto como um todo nas seguintes dimensões: escopo, tempo, custo e performance da equipe. A reunião terá de 4 a 8 horas com a seguinte estrutura:
 - 1ª parte – análise do ciclo anterior: registrar e confirmar as entregas concluídas no ciclo anterior; analisar os indicadores de desempenho de escopo, tempo e custo (apresentados pelo Sistema de Gestão de Projetos do Estado); confirmar/ajustar o desempenho apresentado pelo sistema; analisar as ações/entregas com desempenho crítico; registrar determinantes e causas do desempenho; encaminhar e registrar medidas corretivas.
 - 2ª parte – planejamento do próximo ciclo: analisar prioridades políticas de momento; analisar prioridades técnicas planejadas (Plano do Projeto); definir as entregas a serem realizadas no próximo ciclo (“meta do mês”); analisar as dificuldades de execução (riscos); registrar os encaminhamentos e as recomendações para o próximo ciclo.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto é responsável pela consolidação das informações das ações e pela atualização de informações complementares no Sistema de Gestão de Projetos

do Estado. A Ata da Reunião de Gestão do Projeto deverá ser anexada ao Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

- ⊗ 4ª INTERAÇÃO: caso haja necessidade de atualização da Linha de Base, o Gerente do Projeto é responsável pela formalização da Solicitação de Mudanças, que deverá ser anexada ao sistema, antes de sua atualização no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Nota metodológica

1. Orientar a execução do projeto

A fase de execução ou implementação do projeto é marcada pelo desenvolvimento das atividades definidas no plano do projeto e geração das entregas planejadas. Grande parte do esforço dessa fase está em realizar o trabalho de forma a atingir os produtos e requisitos definidos no escopo do projeto. Além disso, deve-se buscar alinhar o trabalho que é desenvolvido às expectativas dos clientes/beneficiários.

Se por um lado a equipe executiva do projeto focaliza seus esforços nas atividades necessárias para geração dos produtos, por outro, a gerência do projeto atua na coordenação e acompanhamento do trabalho dessas equipes. O processo “ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO” representa esse esforço e funciona como centro articulador entre as orientações definidas no planejamento, os acontecimentos vivenciados pela equipe do projeto durante a execução e o processo decisório da gerência do projeto.

O andamento do trabalho do projeto deve seguir o roteiro definido pelo conjunto de tarefas listadas em cada produto. O trabalho de orientação visa coordenar recursos, orientar e integrar o pessoal a cumprir todo o escopo e planejamento definido no Plano do Projeto. É importante que o gerente do projeto busque garantir que o Plano do Projeto seja executado e que apenas as atividades definidas no Plano sejam executadas. Atividades adicionais não previstas no plano consumirão recursos e podem comprometer o projeto. Caso elas sejam imprescindíveis, a equipe do projeto deve formalizar a alteração no projeto e, caso necessário, alterar a linha de base do projeto.

O trabalho de orientação também inclui agir preventivamente com vistas a garantir a qualidade dos produtos. Isso significa observar como vêm sendo desenvolvidas as atividades e propor melhorias, caso necessário. Teoricamente, ao se elaborar o projeto é definido um roteiro de tarefas alinhado com a qualidade que se deseja atingir com os produtos. Além disso, as práticas da organização, alinham-se a essas atividades formando um conjunto de procedimentos capazes de garantir a exatidão do trabalho desenvolvido. Entretanto, durante a execução, falhas nos procedimentos ou imprecisões do próprio planejamento podem causar desvios nos padrões que levariam ao não atendimento aos requisitos de qualidade estabelecidos no projeto. Assim é fundamental acompanhar a forma com que o trabalho está sendo desenvolvido e, caso sejam encontrados desvios nos procedimentos que levariam a imperfeições, devem ser propostas ações corretivas no processo.

Outro papel importante da gerência do projeto neste processo é orientar e acompanhar a implantação de mudanças com impacto na linha de base do projeto. Isso inclui acompanhar a atualização dos documentos afetados pelas alterações e comunicar as partes interessadas. Em linhas gerais as mudanças podem provocar: inclusão de novas atividades; alterações nos cronogramas, aumentos ou reduções nos custos orçados, mudanças no escopo do projeto e riscos não previstos anteriormente.

Ainda como atividade do processo “ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO” o gestor deve atuar como mediador de conflitos no projeto, sejam eles internos ou externos ao ambiente do empreendimento. Gerenciar projetos também significa interagir com as pessoas a todo o momento, que por sua vez implica em conciliar, ou pelo menos tentar, a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Portanto, gerenciar projetos implica mediar conflitos.

6. Avaliação do Projeto

Visão de contexto

A execução por ciclo, garante foco na entrega, mas, fragiliza a visão integrada do projeto. Faz-se necessário entender a eficiência da execução combinada com as demais etapas e ações do projeto que estão por vir.

A avaliação do projeto se configura na visão crítica, organizada em um documento (parecer), sobre a execução do projeto a partir dos resultados da última Reunião de Gestão do Projeto.

O que será entregue?

Documento de registro de avaliação do projeto: Parecer de Avaliação do Projeto.

Parecer de Avaliação do Projeto anexado ao Sistema de Gestão de Projetos do Estado

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá se reunir com o Ponto Focal e com o Setorialista para alinhar e avaliar o projeto.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá elaborar um parecer, apresentando sua visão sobre a implementação do projeto, destacando: avanços; dificuldades; e encaminhamentos.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá inserir, como anexo, o Parecer de Avaliação do Projeto no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

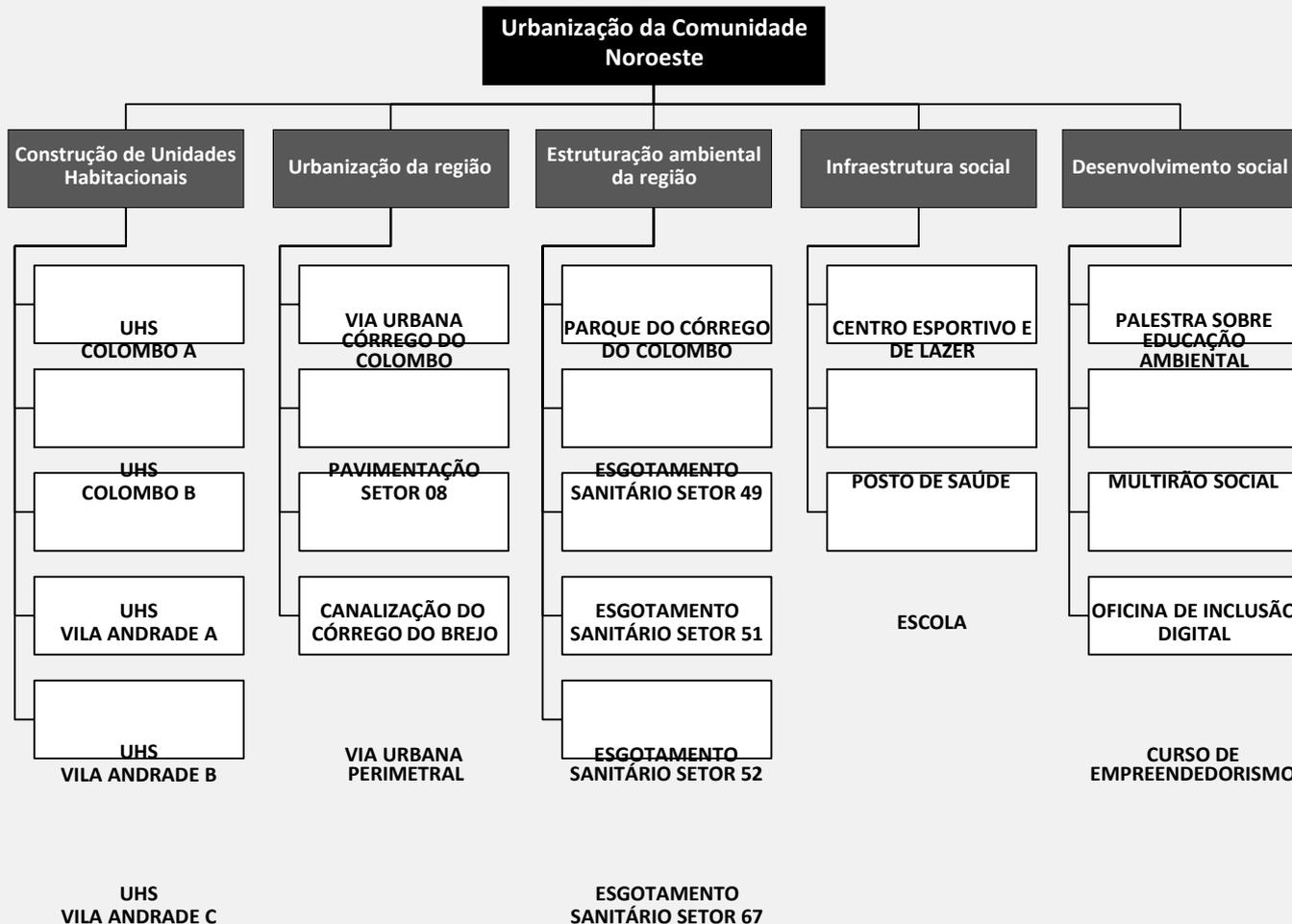
Exemplo aplicado

Seguindo com a apresentação do Estudo de Caso do projeto Urbanização da Comunidade Noroeste, será apresentado um exemplo de Parecer de Avaliação do Projeto:

Parecer de Avaliação do Projeto Urbanização da Comunidade Noroeste

1. Visão geral do Escopo

O escopo geral do projeto é apresentado no diagrama que segue:



2. Avaliação de Meio Termo do Projeto

Atualmente, o projeto tem 70% do seu escopo realizado, apresentando uma eficiência de custos de 95%, o que representa uma variação negativa de R\$ 1.234.467,40. O orçamento inicial do projeto é de R\$ 34.207.052,00 já executado R\$ 25.208.722,61, o que representa 74% de execução financeira do projeto. Entende-se que o projeto apresenta bom desempenho até o momento, dentro dos parâmetros definidos. Entretanto, os maiores desafios estão relacionados à execução do projeto dentro do prazo, estimam-se 6 meses atraso. Os detalhes da execução são apresentados na sequência.

3. Detalhes da execução do projeto

Com base nos produtos destacados na EAP, tem-se o seguinte andamento:

- UHS COLOMBO A – apesar de concluída com dois meses de atraso, a unidade habitacional foi finalizada dentro do escopo previsto. Ou seja, inclui a entrega do edifício 1 e do paisagismo da área. Os respectivos custos executados foram R\$ 1.788.765,00 e R\$ 186.908,00;
- UHS COLOMBO B – iniciou-se a construção do edifício 1, porém, devido a problemas de alagamento do terreno, a obra foi paralisada. Foi estimado R\$ 350.987,00 para realização de drenagem do terreno. Até agora foram gastos R\$ 143.000,00. Com a paralisação da primeira obra, ainda não foram iniciados a construção do edifício 2 e o paisagismo da área.
- VILA ANDRADE A – os edifícios 1 e 2 já foram concluídos com o custo final de R\$ 2.213.036,10 e R\$ 2.103.585,42, respectivamente. O edifício 3 está em andamento e devido à necessidade de reforço na fundação do prédio houve um acréscimo de R\$ 224.594,37. O valor gasto até o momento é de R\$ 1.088.418,87. O edifício 4 e o paisagismo ainda não foram iniciados.

- VILA ANDRADE B – não vem apresentando problemas na execução das obras. Os edifícios 1 e 2 já foram entregues (gastode R\$ 1.715.184,00 e R\$ 2.572.776,00, respectivamente). O edifício 3 está em andamento e tem seu custo até o momento de R\$ 1.645.321,00. O paisagismo ainda não foi iniciado.
- VILA ANDRADE C – Os dois prédios da Vila Andrade C já foram concluídos com o custo de R\$ 1.976.755,28 e R\$ 2.355.524,35. O paisagismo está em andamento, com o gasto atual de R\$ 159.540,30.

- ☒ VIA URBANA CÓRREGO DO COLOMBO – a via está finalizada tendo apresentado os respectivos gastos referentes à movimentação e compactação de solo, asfaltamento e pintura e sinalização: R\$ 114.722,82, R\$ 92.800,00 e R\$ 34.800,00. As obras localizadas ao longo do Córrego do Colombo, canalização do córrego e construção da via Perimetral, estão paralisadas até a presente data devido a uma ação do Ministério Público Federal contestando o estudo de impacto ambiental realizado pela construtora o que levou a revogação da licença ambiental da obra. Esse fato gerou a contratação de um novo estudo com um custo já executado de R\$ 35.000,00 (custo atrelado ao produto Canalização do Córrego). Hoje, 16/11, saiu um parecer favorável à obra que terá sua licença autorizada ainda esta semana.
- ☒ CANALIZAÇÃO DO CÓRREGO DO BREJO – o processo de execução da obra envolve a contenção do córrego como primeira etapa e, andando em paralelo, o desenvolvimento das etapas 2 e 3, respectivamente, preparação do leito do córrego e construção da calha do córrego. A primeira etapa foi concluída com o custo de R\$ 1.431.671,21. As outras estão atrasadas devido às chuvas apresentando os respectivos custos atuais de R\$ 938.849,10 e de R\$ 1.072.970,40.
- ☒ PAVIMENTAÇÃO – a pavimentação envolve os seguintes produtos: asfaltamento e pintura e sinalização e está totalmente concluída.
- ☒ PARQUE DO CÓRREGO DO COLOMBO – a obra inclui a construção de calçamento para passeio, ciclovia, praça comunitária e parque infantil. Os trabalhos já deveriam estar concluídos se não fosse uma solicitação da comunidade para alterar o layout e as funcionalidades da praça. A alteração no projeto da praça não traria mudanças nos custos, porém devido à necessidade de refazer algumas instalações, teme-se um aumento no valor final. Até o momento, já foram gastos R\$ 51.162,46. Os valores finais do calçamento do passeio, da ciclovia e do parque infantil são respectivamente R\$ 79.327,36, R\$ 62.328,64 e R\$ 67.994,88.
- ☒ ESGOTAMENTO SANITÁRIO – o esgotamento sanitário envolve a escavação da linha de esgoto, construção da linha principal de coletora e ligação do esgoto das residências à linha principal. A obra foi dividida por setores e hoje apresenta estágios diferentes, mas todas já iniciadas. As ligações residenciais desses setores foram paralisadas, porque os moradores não foram avisados do nível de intervenção que as obras trariam às suas residências.
- ☒ CENTRO ESPORTIVO E DE LAZER – o Centro Esportivo e de Lazer do Setor 67 é composto por quatro instalações principais: campo de futebol; pista de atletismo; quadra poliesportiva e vestiários. A obra já foi concluída com os seguintes custos de execução: R\$ 36.095,40 (campo de futebol); R\$ 45.336,18 (pista de atletismo); R\$ 30.079,50 (quadra poliesportiva) e R\$ 12.031,80 (vestiários). Com a finalidade de incentivar a prática de esportes olímpicos, o Centro Esportivo e de Lazer do Setor 66 receberá novos espaços para outras atividades esportivas. Isso inclui a construção de uma piscina olímpica coberta que terá um custo já aprovado de R\$ 145.302,00 e levará mais seis meses para execução da obra. Com isso, a obra do centro de ginástica foi interrompida temporariamente para ajustes no projeto já tendo gastado até o momento R\$ 12.546,00. A construção da quadra poliesportiva e a aquisição e instalação dos equipamentos de ginástica ainda não foram iniciados.
- ☒ POSTO DE SAÚDE – os postos de saúde dos setores 67 e 60 foram entregues com o mesmo custo por instalação realizada: Movimentação de solo – R\$ 56.958,96; Alvenaria básica do prédio – R\$ 173.273,90; Acabamento/instalações prediais – R\$ 136.511,64; Instalação de equipamentos médicos – R\$ 132.904,24.
- ☒ ESCOLA SETOR 67 – a construção da escola envolveu a os seguintes itens: Movimentação de solo; Alvenaria básica do prédio; Acabamento/instalações prediais; Área de lazer e esportiva. Com a conclusão das obras foi possível verificar os seguintes custos por item: R\$ 182.583,96; R\$ 608.689,28; R\$ 429.985,23 e R\$ 426.029,24.
- ☒ PALESTRA SOBRE EDUCAÇÃO AMBIENTAL – todas as etapas já foram concluídas com os seguintes valores finais: panfletos de divulgação R\$ 3.845,00; ciclo de palestras primeira etapa R\$ 17.302,50 e ciclo de palestras segunda etapa R\$ 17.302,50.
- ☒ MUTIRÃO SOCIAL – o evento já foi realizado tendo apresentado os seguintes custos: organização do evento R\$ 16.030,50; mobilização de parceiros R\$ 6.412,20; realização do evento R\$ 44.805,25. Devido ao grande sucesso do evento, pretende-se realizar no início de 2010 uma nova edição do Mutirão Social com o mesmo formato do primeiro.
- ☒ OFICINA DE INCLUSÃO DIGITAL – foi realizada uma grande divulgação com a produção de panfletos com o custo final de R\$ 3.685,50. Paralelamente à mobilização da comunidade, foi montado o Laboratório Móvel de Informática com o custo final de R\$ 33.169,50. A inauguração do Laboratório de Informática se deu com a abertura do primeiro ciclo de oficinas que já foi concluído com o custo final de R\$ 18.427,50. Durante a realização da segunda etapa das oficinas, que se encontra em andamento com o custo de R\$ 9.213,75, foi solicitada pela comunidade a continuação delas até o final do projeto. Isso elevaria o custo do produto em R\$ 92.137,50.
- ☒ CURSO SOBRE EMPREENDEDORISMO – todas as etapas já foram concluídas com os seguintes valores finais: panfletos de divulgação R\$ 21.045,00; ciclo de cursos primeira etapa R\$ 94.702,50 e ciclo de cursos segunda etapa R\$ 94.702,50.

7. Encerramento do Projeto

Visão de contexto

Encerrar o projeto significa avaliar os resultados alcançados, desmobilizar a equipe do projeto, formalizar a conclusão e armazenar adequadamente os documentos gerados. A avaliação envolve análise e interpretação do grau de obtenção dos resultados previstos no projeto, suas razões e suas consequências. Ao se avaliar o projeto, consideramos a experiência adquirida durante a fase de implantação. A intenção é formalizar o encerramento junto a todos os atores envolvidos, por meio do Termo de Encerramento do Projeto (TEP), documento que reúne os seguintes pontos:

- Apresentação dos produtos gerados;
- Avaliação de qualidade dos produtos;
- Avaliação de desempenho do tempo/custo do projeto;
- Avaliação dos resultados do projeto (avaliação de efetividade – se houver);
- Elaboração de um parecer final;
- Registro de lições aprendidas.

O que será entregue?

A entrega dessa atividade é Termo de Encerramento do Projeto (TEP) elaborado.

Termo de Encerramento do Projeto (TEP) anexado ao Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

O que fazer?

Nessa atividade devem ser observadas e cumpridas as seguintes interações previstas neste Guia Prático:

- ⊗ 1ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto deverá convocar a equipe do projeto para a Reunião de Encerramento do Projeto.
- ⊗ 2ª INTERAÇÃO: Durante a Reunião de Encerramento, o Gerente do Projeto deverá avaliar o desempenho e os resultados e registrar as lições aprendidas.
- ⊗ 3ª INTERAÇÃO: O Gerente do Projeto é responsável pela elaboração do Termo de Encerramento do Projeto e inseri-lo no Sistema de Gestão de Projetos do Estado.

Exemplo aplicado

Finalizando o Estudo de Caso, é apresentado o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) aplicado ao projeto:

Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

IDENTIFICAÇÃO		
Título do projeto	Urbanização da Comunidade Noroeste	
Demandante	Projeto vinculado ao Plano Estratégico de Governo	
Líder do projeto	Demétrius Ferreira da Silva	
DADOS TÉCNICOS		
	PLANEJADO	REALIZADO
Escopo	Sem alteração do escopo inicial	Escopo 100% executado
Tempo	2 anos e 8 meses	3 anos e 6 meses (atraso de 8 meses)
Custo	R\$ 34.207.052,00	R\$ 36.441.000,00 (aumento de R\$ 2.233.948,00)
AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS GERADOS		
O escopo do projeto foi realizado na sua integralidade, apresentando conformidade aos requisitos definidos.		
AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DO PROJETO		
Não foi realizada uma avaliação dos efeitos do projeto. Essa atividade ficará sob a responsabilidade da Prefeitura.		
PARECER FINAL		
Ainda que com um atraso de 8 meses e com uma variação do custo de 7% o projeto conseguiu completar 100% de seu escopo e foi avaliado positivamente pelos atores políticos, financeiros e beneficiários.		
LIÇÕES APRENDIDAS		
Foram registradas as seguintes lições aprendidas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a integração com as comunidades por meio de lideranças locais; • Especificar com detalhes os termos de referências de obras; • Definir uma pessoa fixa da equipe para acompanhamento das obras; • Garantir a realização de reuniões de gestão do projeto mensal com todos da equipe do projeto; • Manter o sistema de gestão de projetos atualizado, definindo sempre o quinto dia útil de cada mês como data de atualização. 		