



Gestão de Projetos PNAFM

PAPEL DA UEM e INTERAÇÃO COM AS ÁREAS FUNCIONAIS



COORDENAÇÃO-GERAL TÉCNICA
UCP / DIGES / SE / MF



Gestão de Projetos PNAFM – Papel UEM e Intereração

Agenda

- Composição da UEM;
- Papel dos Coordenadores;
- Responsabilidades da UEM;
- Providências anteriores à assinatura do Contrato.



EXECUÇÃO DE PROJETOS PNAFM

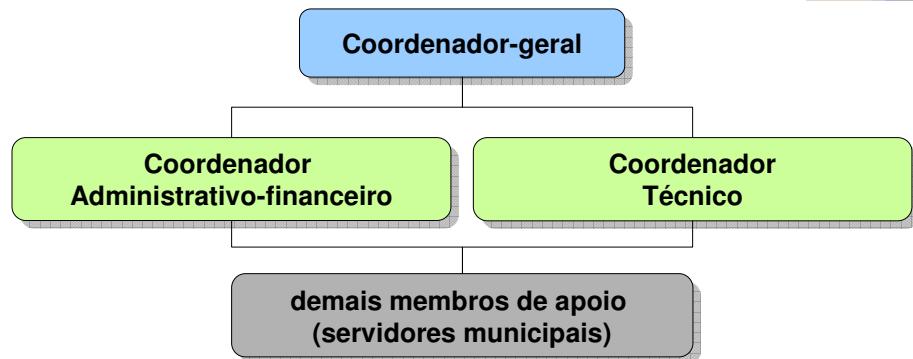
A Execução do Projeto visa **integrar** pessoas e outros recursos para **realizar** o plano de gerenciamento do projeto e, assim, **assegurar** o cumprimento das *atividades* programadas e das *metas* estabelecidas nas fases de **planejamento** e **elaboração**.



EXECUÇÃO DO PROJETO PNAFM

Responsável pela Coordenação do Projeto:

- UEM - Unidade de Execução Municipal criada por ato administrativo, com a seguinte composição:





Composição da UEM



- Servidores municipais;
- 2/3 da Coordenação por ocupantes de **cargos efetivos**;
- **Vedada** a contratação de consultoria externa para Coordenação da Execução;



Composição da UEM

- Os **membros** da equipe devem ter **formação e competência técnica** nas áreas de atuação;
- **Remuneração** para o exercício das atividades da UEM fica a **critério da Prefeitura**. Esses **gastos** podem ser reconhecidos como **contrapartida** na rubrica **Administração** do Projeto;
- A equipe da UEM deve ter **dedicação exclusiva**.



Composição da UEM

De acordo com o Regulamento Operativo—ROP e a critério da Prefeitura, a UEM pode também ter em sua equipe um **Assistente de Monitoramento e Avaliação**, para efeito de *acompanhamento dos indicadores* do Programa e *apoio à elaboração dos Relatórios de Acompanhamento*.



Papel dos Coordenadores

- **Coordenador-geral:**

Responsável pela modernização da gestão administrativa e fiscal do Município, diretamente subordinado ao Prefeito ou Secretário Municipal de área alcançada pelo Projeto.



Papel dos Coordenadores

- **Coordenador Administrativo-financeiro:**

Responsável pela coordenação e execução dos **recursos financeiros e materiais** do Projeto, assim como pela elaboração dos relatórios de **prestação de contas**.



Papel dos Coordenadores

- **Coordenador Técnico:**

Responsável pela coordenação, execução e avaliação técnica das ações do Projeto, pela programação e execução de seminários, viagens e encontros técnicos, preparação dos Relatórios de Acompanhamento e Revisão do projeto.



Papel dos Coordenadores

Não basta somente ter recursos financeiros disponíveis, é necessário que haja esforço e determinação da coordenação e da equipe que vai implementar o projeto.



Atributos de um Coordenador

- dinâmico e comunicativo;
- motivador e integrador;
- bom relacionamento com:
a alta administração;
áreas da Prefeitura envolvidas no projeto

Busca de apoio e colaboração !



Responsabilidades da UEM



1. Criar uma **articulação estratégica** com a UCP e **divulgar**, interna e externamente, as diretrizes e recomendações técnicas do BID;
2. **Elaborar um programa de trabalho** e apoiar todos os grupos internos, durante o **planejamento e a elaboração** do Projeto;
3. **Consolidar o Projeto** aprovado no PEP e **divulgar**, interna e externamente, o seu conteúdo;



Responsabilidades da UEM



4. **Coordenar e avaliar**, conjuntamente com as áreas funcionais, a execução do Projeto;
5. **Administrar** os recursos financeiros e materiais do Projeto;
6. **Preparar e apresentar** os relatórios e documentos de prestação de contas definidos no Regulamento Operativo do PNAFM.



Responsabilidades da UEM



Em resumo:

- **Coordenar Preparação e Desenvolvimento do projeto;**
- **Envolver Áreas Funcionais atingidas pelo projeto;**
- **Coordenar a Execução do projeto de forma altamente participativa e integrada com as Áreas Funcionais;**

A UEM NÃO DEVE CENTRALIZAR A EXECUÇÃO DO PROJETO!



Providências anteriores à assinatura do Contrato

- UEM deverá analisar junto com o Grupo Estratégico, algumas **Ações Preliminares** que poderão ser desenvolvidas com recursos próprios, antes da implementação do Projeto. (item 10.3 do ROP)



Providências anteriores à assinatura do Contrato

- Ações Preliminares visam criar condições básicas favoráveis à implementação do projeto.
- Para serem reembolsadas ou reconhecidas como **contrapartida**, essas ações devem estar inseridas no **Plano de Ação** do projeto.



Providências anteriores à assinatura do Contrato

- Ações Preliminares podem ser realizadas nos seguintes Componentes:
 - Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social;
 - Ordenamento Institucional;
 - Recursos Humanos;
 - Legislação;
 - Atendimento ao Cidadão;
 - Serviços Gerais;
 - Administração Tributária;
 - Administração Financeira.



Obrigado !

ucp.df@fazenda.gov.br

☎ (61) 3412-2492

✉ (61) 3412-1710

UCP: www.ucp.fazenda.gov.br

LPI: www.ucp.fazenda.gov.br/PNAFM/licitacao



Gestão de Projetos PNAFM

EXECUÇÃO DE PROJETOS PNAFM:

Áreas de Conhecimento

em Gerenciamento de Projetos



COORDENAÇÃO-GERAL TÉCNICA
UCP / DIGES / SE / MF



Gestão de Projetos PNAFM –

Execução

Áreas de Conhecimento

Agenda

- Planejamento da Execução;
- Execução do Projeto: Gestão das Áreas de Conhecimento: *Integração (Matriz de Responsabilidades), Escopo (EAP), Tempo, Custos (Orçamento), Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições;*
- Porque gerenciar projetos;
- Como obter sucesso em um projeto;
- Porque projetos fracassam.



Assinei o Contrato. E agora, o que fazer?



Próximo passo: a equipe responsável deverá analisar o Plano de Ação do projeto aprovado para fazer o Planejamento da Execução



Assinei o Contrato. E agora, o que fazer?

Planejamento da Execução: (quem, o que, quando)



- Listar todos os *Produtos*;
- Detalhar todas as *Atividades* necessárias à implementação dos produtos;
- Reunir todas as *Informações* possíveis sobre cada atividade a ser executada;
- Definir *Tarefas* e estimar *Tempo* de execução;
- Definir *Responsáveis* pelas tarefas.



Planejamento da Execução

Questões:

- O que preciso fazer para realizar cada **Atividade** ?
- Que tipo de **recursos** (sentido amplo) vou precisar ?
 - Pessoas, Insumos, Ferramentas, Sistemas;
 - Quem devo contatar ? (conferências, reuniões, outros meios);
 - Quais informações necessárias ?;
 - Precisamos de espaço físico, equipamentos, contratações, outros ?

O detalhamento das **ATIVIDADES** dá origem às **TAREFAS**.



Planejamento da Execução

- Definidas as **Tarefas**, estimar a **Duração** de cada uma (com ajuda de quem vai executá-las);
- Elaborar **Cronograma Detalhado** das **Atividades**, com **Prazos** e **Responsáveis**, levando em conta a data da **conclusão** do **Produto**, de acordo com as **metas** estabelecidas no projeto;
- Validar se os **Recursos** previstos no projeto são suficientes. Registrar suas **limitações**.



Planejamento da Execução

- **Sugestão:** para melhor acompanhar e controlar a Execução, montar uma **Matriz de Responsabilidades** com o seguinte detalhamento:
 - **Produto** (na ordem de *prioridade* do projeto, de acordo com o Cronograma Físico);
 - **Atividade** (um Produto pode ter várias Atividades);
 - **Tarefa** (uma Atividade pode ter várias Tarefas);
 - **Data de Início** da realização da tarefa;
 - **Data da Término** da realização da tarefa;
 - **Valor Estimado** para cada Tarefa ou total da Atividade;
 - **Responsável** pela Tarefa.



Execução do Projeto: Áreas de Conhecimento

- Integração (Matriz de Responsabilidades);
- Escopo (EAP);
- Tempo;
- Custos (Orçamento);
- Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Comunicações;
- Riscos;
- Aquisições.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRAÇÃO

- inclui processos e atividades para:

*identificar,
definir,
combinar,
unificar e
coordenar*

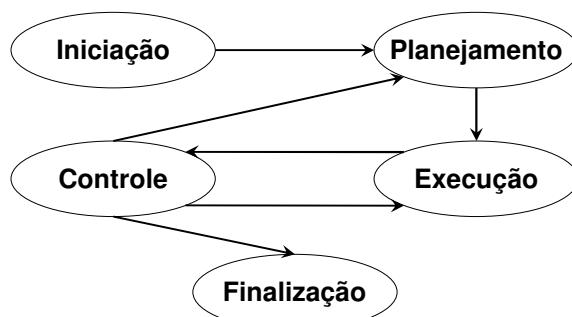
processos e atividades *dentro* dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRAÇÃO

relembrando...

grupos de processos de gerenciamento de projetos.





Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRACÃO

- Foco: ter sucesso ao término do projeto !
 - Portanto, atender necessidades dos clientes e outros *stakeholders* do projeto => atingir Resultados esperados !
- gerenciar **expectativas** e mudanças;
- fazer **escolhas**: onde concentrar recursos e esforços;
- **anticipar** problemas e soluções;
- **ponderar** Objetivos e Alternativas conflitantes;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRACÃO

processos e atividades de Integração:

- desenvolver o **termo de abertura**;
- desenvolver a **declaração de escopo** preliminar;
- desenvolver o **plano de gerenciamento**;
- **orientar e gerenciar** a execução;
- **monitorar e controlar** o trabalho;
- controlar de forma **integrada** as mudanças;
- **encerrar** o projeto;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRACÃO

processos e atividades de Integração:

- **termo de abertura:** autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto;
- **declaração de escopo** preliminar: descrição de alto nível do escopo;
- **plano de gerenciamento:** documenta as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar o projeto;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRACÃO

processos e atividades de Integração:

- **orientar e gerenciar** a execução; e
- **monitorar e controlar** o trabalho: para *atingir* as *metas* do projeto definidas na declaração de escopo;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRAÇÃO

processos e atividades de Integração:

- controle integrado de mudanças: *documentar e avaliar impacto* sobre *escopo, recursos, tempo e riscos*; garantir que *mudanças* sejam *acordadas* pelas partes interessadas; revisar o projeto com os novos valores de implementação;
- encerrar o projeto: *formalizar as entregas* do projeto e *finalizar todas as atividades* em todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: INTEGRAÇÃO

• Sugestão:

- após **detalhada** a *Matriz de Responsabilidades*, o coordenador-geral deve **criar pontos de controle**;
- promover **reuniões** com os integrantes das Secretarias envolvidas (Grupos Gerenciais);
- **documentar** todas as reuniões e negociações;
- **obter comprometimento** de todos os envolvidos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: ESCOPO

- inclui **processos** e **atividades** para garantir que o *projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele*, para terminar o projeto com sucesso;
- trata *principalmente* da **definição e controle** do que **está** e do que **não está** incluído no projeto.
- **meta = realizar o projeto conforme escopo previsto !**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: ESCOPO

processos e atividades de gerenciamento de Escopo:

- **planejar** o escopo;
- **definir** o escopo;
- **criar** a Estrutura Analítica de Projeto – EAP;
- **verificar** o escopo;
- **controlar** o escopo.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: ESCOPO

processos e atividades de gerenciamento de Escopo:

- **planejar** o escopo: criar *plano* de gerenciamento do escopo do projeto que *documento*:
 - **como** escopo será definido, verificado e controlado;
 - **como** a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) será criada e definida.
- **definir** o escopo: desenvolver **declaração do escopo** detalhada como *base* para *futuras decisões* do projeto.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: ESCOPO

processos e atividades de gerenciamento de Escopo:

- **criar** a Estrutura Analítica de Projeto – EAP: *subdividir*, o *trabalho* e as *principais entregas* do projeto, em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis – *pacotes de trabalho*.
- **verificar** o escopo: *formalizar aceitação das entregas* do projeto terminadas (\neq de *controle de qualidade*)
- **controlar** o escopo: *gerenciar as mudanças* no escopo do projeto.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: TEMPO

- inclui **processos e atividades** para *cumprir os prazos* definidos no **cronograma** do projeto;
- *meta* = **realizar o projeto dentro do prazo previsto !**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: TEMPO

processos e atividades de gerenciamento de Tempo:

- **definir as ações;**
- **seqüenciar as ações;**
- **estimar recursos** para cada ação;
- **estimar duração** de cada ação;
- **desenvolver o cronograma;**
- **controlar o cronograma.**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: TEMPO

processos e atividades de gerenciamento de Tempo:

- **definir as ações:** identificar as *ações específicas* que precisam ser realizadas para **gerar** as *várias entregas* do projeto;
- **seqüenciar as ações:** identificar as *dependências* entre as ações – *seriais / paralelas*;
- **estimar recursos** para cada ação: **projetar tipo e quantidade** de cada recurso.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: TEMPO

processos e atividades de gerenciamento de Tempo:

- **estimar duração** de cada ação: **projetar quantidade de períodos de trabalho** por ação;
- **desenvolver o cronograma:** analisar
 - *recursos* necessários;
 - *restrições* do cronograma;
 - *durações e seqüências* de ações.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: TEMPO

processos e atividades de gerenciamento de Tempo:

- controlar o *cronograma*: gerenciar as *mudanças* no cronograma.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- inclui **processos e atividades** para planejar, estimar, orçar e controlar custos;
- *meta* = realizar o projeto dentro do orçamento previsto !



A tríplice restrição !!!



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

processos e atividades de gerenciamento de Custos:

- estimar custos;
- orçar custos;
- controlar custos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

processos e atividades de gerenciamento de Custos:

- estimar custos: projetar valores para cumprir ações do projeto;
- orçar custos: agregar custos estimados de ações individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma *linha de base*;
- controlar custos: gerenciar fatores que criam variações de custos e mudanças no orçamento.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- também deve considerar *efeito das decisões* sobre o *custo de utilização, manutenção e suporte* do produto, serviço ou resultado do projeto (estimativa de **custos do ciclo de vida**);
- *exemplo*: limitação do número de revisões de projeto pode reduzir custo do projeto à custa de aumento nos custos operacionais do cliente (ineficácia, ineficiência, falta de economicidade).



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- estimativa de custos do ciclo de vida + técnicas de **engenharia de valor** => melhor *tomada de decisão*;
- potencialmente:
 - **reduz custo e tempo de execução**;
 - **melhora qualidade e desempenho** da *entrega* do projeto;

melhorar a qualidade do gasto !



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- pode incluir *previsão e análise do desempenho financeiro esperado* do produto do projeto;
- *exemplo:* projeto de infra-estrutura urbana pode incluir
 - retorno sobre o investimento (ROI);
 - fluxo de caixa descontado;
 - análise de retorno de capital investido;
 - outros.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- deve considerar *necessidades de informação* das partes interessadas;
- **diferentes partes interessadas** medem custos do projeto de *maneiras e em momentos diferentes*;
- *exemplo:* o custo de um item adquirido pode ser medido quando:
 - a decisão de aquisição é tomada ou lançada;
 - o pedido é colocado ou o item é enviado;
 - a despesa real é incorrida ou registrada para fins de contabilidade.

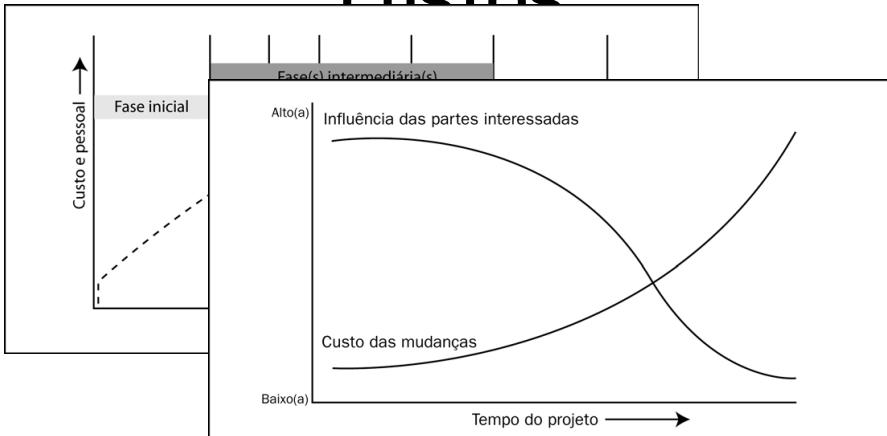


Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- projetos com menor escopo => estimativa de custos e orçamentação se confundem (único processo, uma pessoa em tempo curto);
- a capacidade de influenciar o custo é maior nos estágios iniciais do projeto e esse é o motivo pelo qual a definição do escopo logo no início é essencial



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS





Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

- inclui processos e atividades que *determinam políticas, objetivos e responsabilidades* relacionados à qualidade, de modo que o *projeto atenda às necessidades* que o motivaram;
- *meta = realizar o projeto conforme a qualidade prevista !*



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

processos e atividades de gerenciamento de Qualidade:

- **planejar** a qualidade;
- **garantir** a qualidade;
- **controlar** a qualidade.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

processos e atividades de gerenciamento de Qualidade:

- **planejar** a qualidade: **identificar padrões** de qualidade *relevantes* para o projeto e **determinar** como *satisfazê-los*;
- **garantir** a qualidade: **aplicar atividades** de qualidade *planejadas e sistemáticas* => **garantir** que o *projeto emprega* todos os *processos* necessários para *atender* aos *requisitos*;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

processos e atividades de gerenciamento de Qualidade:

- **controlar** a qualidade:
 - **monitorar** *resultados específicos* do projeto;
 - **determinar** se resultados estão de *acordo com os padrões* relevantes de qualidade;
 - **identificar** e **eliminar/mitigar** *causas* de *desempenho insatisfatório*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

Abordagens de Qualidade reconhecidas pelo mercado:

- ISO (International Organization for Standardization);
- Gerenciamento da Qualidade Total (GQT);
- Controle Estatístico de Processos (CEP);
- Seis Sigma;
- 5S (seleção, classificação, limpeza, saúde, educação);
- Reengenharia.

1/2



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

Abordagens de Qualidade reconhecidas pelo mercado:

- Análise de modos e efeitos de falha;
- Revisões de projeto;
- Voz do cliente e Valor (Desperdício);
- Custo da Qualidade (CDQ);
- Melhoria Contínua.

2/2

Ministério da Fazenda
Secretaria Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica

UCP Unidade de Coordenação de Programas

Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: **QUALIDADE**

Modelo Kano

Percepções do Cliente vs Qualidade

cliente satisfeito

Qualidade Atrativa

Qualidade Esperada "mais é melhor"

Qualidade Mandatária "tem que estar presente"

característica ausente

cliente insatisfeito

Fonte: N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi e S. Tsuji, Journal of Japanese Society for Quality Control, p. 38-48.

Gestão de Projetos PNAFM – Execução de Projetos PNAFM

PNAFM Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

Brasília, março de 2009

42

Ministério da Fazenda
Secretaria Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica

UCP Unidade de Coordenação de Programas

Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: **QUALIDADE**

Voz do cliente: voz de qualquer pessoa ou organização, internos ou externos, que recebe um produto ou serviço (saída) de um processo; permite:

- Decidir *qual* produto ou serviço oferecer;
- Identificar *aspectos críticos* e *especificações* desses produtos e serviços;
- Decidir *em que* focar esforços de aprimoramento;
- Obter *base de medida de satisfação* de cliente para comparar a melhoria;
- Identificar *direções-chave de satisfação* do cliente.

Gestão de Projetos PNAFM – Execução de Projetos PNAFM

PNAFM Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

Brasília, março de 2009

43



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

Voz do cliente: como processá-la?

- Captar (fontes pró-ativas e reativas);
- Segmentar (várias vozes);
- Entender e Aceitar;
- Transformar em requisitos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

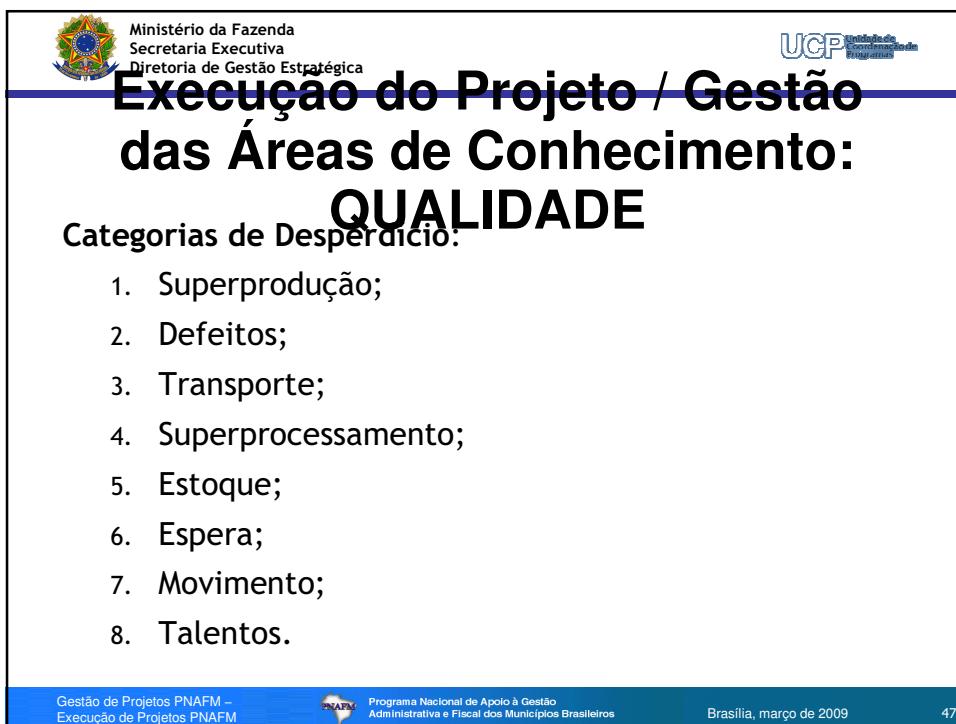
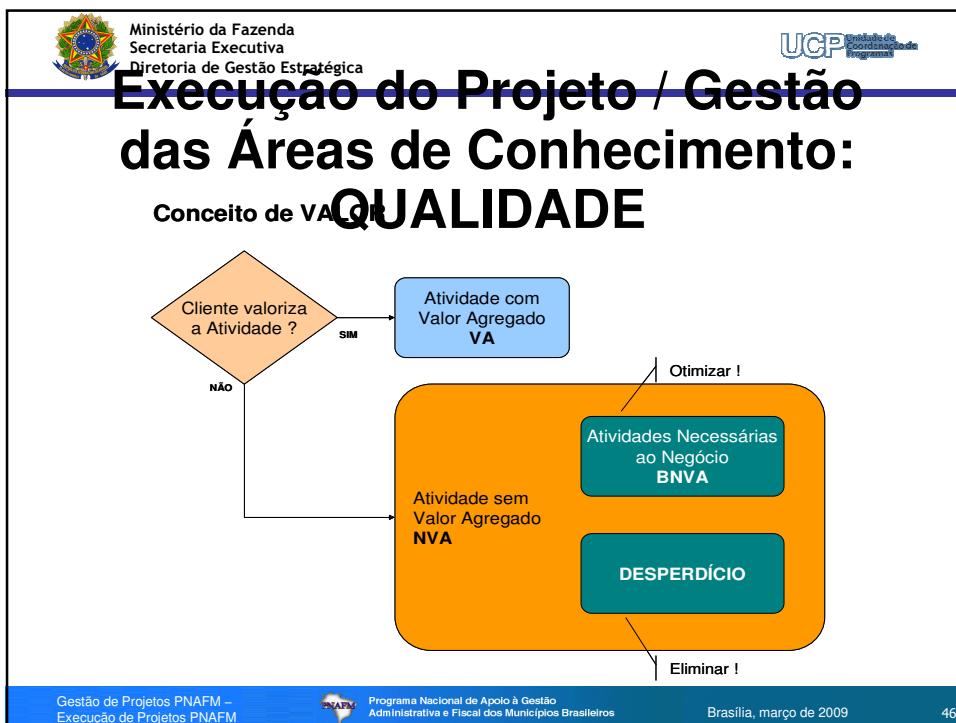
Valor:

*é definido pelo cliente que julga o produto ou o serviço =>
Valor aos olhos do cliente !*

Desperdício:

aquilo que não é percebido pelo cliente como contendo valor.

Sem cliente não há processo nem trabalho !





Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

Custo da Qualidade:

- *decorre da imperfeição do processo;*
- *planejamento, execução e entrega não produziu saída com 100% de Qualidade;*

Seria igual a zero se processo perfeito !

- *Diretamente relacionado com Desperdícios;*



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

Custo da Qualidade:

Custo de Controle

Prevenção

- Planejamento da Qualidade
- Planejamento do Processo
- Controle do Processo
- Treinamento

Avaliação

- Inspeção
- Verificação
- Auditoria
- Teste

Custo de Falta de Controle

Falha Interna

- Reprocessamento
- Reteste

Falha Externa

- Reclamações
- Custo para o cliente
- Penalidades
- Multas



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: QUALIDADE

- Em suma:
 - *Concluir o projeto dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos;*
 - *Foco no controle da qualidade;*
 - *Atenção à Melhoria Contínua - aprimorar constantemente os mecanismos de controle de projeto.*



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RECURSOS HUMANOS

- inclui processos e atividades que organizam e gerenciam a equipe de projeto;
- equipe de projeto = pessoas com:
 - *funções e responsabilidades* atribuídas;
 - *participação no planejamento e tomadas de decisão => fortalece especialização e comprometimento !*



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RECURSOS HUMANOS

processos e atividades de gerenciamento de Recursos

Humanos:

- **Planejar Recursos Humanos;**
- **Contratar ou mobilizar a equipe de projeto;**
- **Desenvolver a equipe de projeto;**
- **Gerenciar a equipe de projeto**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RECURSOS HUMANOS

processos e atividades de gerenciamento de Recursos Humanos:

- **Planejar Recursos Humanos:**
 - **identificar e documentar** funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto;
 - **criar** plano de gerenciamento de pessoal;
- **Contratar ou mobilizar** a equipe de projeto:
 - **Obter** os recursos humanos necessários para terminar o projeto;
 - preferencialmente **mobilizar servidores efetivos.**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RECURSOS HUMANOS

processos e atividades de gerenciamento de Recursos Humanos:

- **Desenvolver** a equipe de projeto:
 - *Melhorar competências e interação* de membros da equipe;
 - *Gerir pessoas para aprimorar o desempenho* do projeto.
- **Gerenciar** a equipe de projeto:
 - *acompanhar desempenho* dos membros da equipe;
 - *fornecer feedback*;
 - *debater e estimular a resolução* de problemas;
 - *coordenar mudanças* para melhorar o desempenho do projeto.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: COMUNICAÇÃO

- inclui processos e atividades para garantir a *geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações* sobre o projeto de forma *oportuna e adequada*;
- **todos envolvidos** no projeto devem *entender* como os processos de comunicação o afetam;

gestores do projeto devem usar boa parte de seu tempo com comunicações !



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: COMUNICAÇÃO

processos e atividades de gerenciamento de

Comunicação:

- **planejar** comunicações;
- **distribuir** informações;
- **emitir** relatório de desempenho;
- **gerenciar** as partes interessadas.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: COMUNICAÇÃO

processos e atividades de gerenciamento de

Comunicação:

- **planejar** comunicações: determinar necessidades de informações e comunicações das partes interessadas;
- **distribuir** informações: às partes interessadas, no momento adequado.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: COMUNICAÇÃO

processos e atividades de gerenciamento de Comunicação:

- emitir relatório de desempenho: **coletar e distribuir** informações sobre *andamento, medição do progresso e previsões*;
- **gerenciar** as partes interessadas: **gerir** as comunicações para *atender aos requisitos* das partes interessadas.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: COMUNICAÇÃO

Exemplos no PNAFM:

- *Relatórios de Acompanhamento*: coleta e distribuição de informações sobre desempenho, andamento e progresso do projeto;
- *Relatório de Encerramento*: fechamento administrativo;
- *Reuniões de Avaliação da UEM*;
- *Missões de Acompanhamento e Avaliação* da execução dos projetos (pela UCP).



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- inclui processos e atividades que tratam do gerenciamento de risco, por meio de componentes/ações de identificação, análise, resposta, controle e monitoramento;
- **Risco** é um **evento futuro e incerto** que *pode afetar positiva ou negativamente* o atingimento dos **objetivos** e o **valor** de uma organização; assim,

Risco pode ser **Ameaça ou Oportunidade** para a organização !



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- **objetivos** do **gerenciamento de riscos** do projeto:
 - **aumentar** probabilidade e impacto de *eventos positivos* ao projeto;
 - **diminuir** probabilidade e impacto de *eventos adversos* ao projeto.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- Gerenciamento de Riscos Corporativos:
 - é um *processo contínuo*;
 - conduzido por *todos os profissionais* da organização;
 - aplicado na definição das *estratégias*;
 - para *identificar potenciais eventos* que afetariam a organização;
 - forma uma **visão de portfólio** de todos esses eventos;
 - auxilia a *administrar os riscos* de acordo com o **apetite ao risco** da organização;
 - propicia **garantia razoável**, para o Conselho de Adm. e a Diretoria Executiva, de que os *riscos são gerenciáveis* na busca dos *objetivos corporativos*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - **levantar atual ambiente interno** (de controle) ≠ Sistema de Controle Interno;
 - **definir os objetivos** da organização;
 - **identificar riscos**;
 - **analisar/avaliar riscos**;
 - **tratar riscos** = **responder** aos riscos;
 - **executar atividades de controle** = plano de tratamento de riscos;
 - **comunicar/divulgar/informar**;
 - **monitorar**.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - *levantar atual ambiente interno* (de controle):
 - Cultura Organizacional: filosofia da Adm. para :
 - Apetite ao risco;
 - Supervisão do Conselho de Adm.;
 - Integridade e Valores Éticos;
 - Gestão de Pessoas (competência, organização e desenvolvimento);
 - Gestão de Competências (atribuição de funções e responsabilidades);



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - *levantar atual ambiente interno* (de controle):
 - base para demais componentes;
 - possibilita disciplina e estrutura;
 - influencia:
 - a consciência de risco de pessoal;
 - o estabelecimento de objetivos;
 - a estruturação de negócios;
 - a própria Gestão de Riscos.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - definir os *objetivos* da organização:
 - Objetivos Estratégicos são *base* para objetivos:
 - Operacionais;
 - de Comunicação;
 - de Conformidade;
 - são *condição prévia* para identificar, avaliar e tratar os riscos;
 - estão *alinhados* ao **apetite a riscos**;
 - refletem a forma como a Adm. escolheu gerar valor para os *stakeholders* (partes interessadas).



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - **Apetite a Risco:**
 - *propensão* da organização em *assumir riscos*;
 - *Marco de Referência* na fixação/seleção das *Estratégias*;
 - ajuda a organização a selecionar as estratégias compatíveis com ele;
 - expresso em termos *quantitativos e qualitativos*;
 - **Tolerância a Risco:**
 - nível de *variação aceitável* na *realização de um objetivo*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - identificar riscos:
 - mediante *análise SWOT*;
 - devem ser *realimentados ao Planejamento Estratégico*;
 - nesta fase, *apenas listar todos os eventos previsíveis em toda a organização = visão de portfólio*;
 - análise de probabilidade e impacto durante a avaliação de riscos;
 - *fatores influenciadores*: políticos, econômicos, sociais, de infra-estrutura, de meio-ambiente, tecnológicos, de pessoal, etc.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - identificar riscos:
 - categorias de risco:
 - Mercado;
 - Crédito;
 - Operacional;
 - Conformidade;
 - técnicas de identificação:
 - análise interna;
 - alçadas e limites;
 - entrevistas e seminários com facilitadores;
 - análise de processos e indicadores;
 - considerar **inter-relação de eventos**:
 - efeito dominó; e/ou
 - ocorrência simultânea (potencialização ou mitigação).



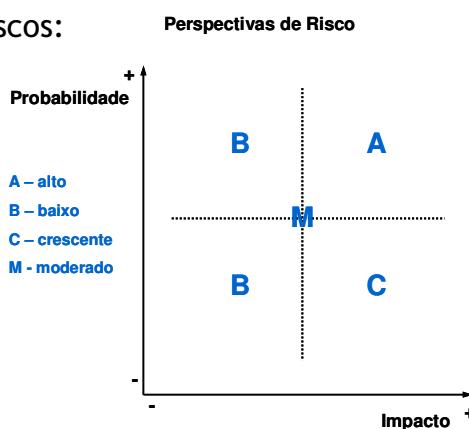
Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - analisar/avaliar riscos:
 - com base em *dados históricos e projeções*;
 - Até que ponto *eventos impactam* a realização dos *objetivos* ?



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - analisar/avaliar riscos:
 - perspectivas:*
probabilidade
vs impacto





Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - analisar/avaliar riscos:
 - *natureza*:
 - Inerentes => eventos sem ação da Adm. ;
 - Residuais => eventos após ação da Adm.
(Resposta ao Risco) ;
 - *métodos de avaliação*:
 - Qualitativos e/ou Quantitativos;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - analisar/avaliar riscos:
 - *fatores influenciadores comuns podem gerar eventos distintos* em cada organização, pois:
Objetivos e decisões são distintas !
 - considerar questões como:
 - Tamanho da organização;
 - Complexidade das operações;
 - Grau de regulamentação submetida;
 - Eventos previstos e imprevistos;
 - Horizonte de tempo dos eventos consistente com horizonte de tempo de objetivos e estratégias.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - analisar/avaliar riscos:
 - *técnicas de avaliação:*
 - Benchmarking (interno e externo);
 - Modelos Probabilísticos (Valor em Risco, Fluxo de Caixa em Risco, Receita em Risco);
 - Modelos Não-probabilísticos (Medições de sensibilidade, Teste de Estresse, Análise de Cenários)



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - tratar riscos = responder aos riscos:
 - *ação da Adm.* após analisar/avaliar riscos;
 - *Adm. seleciona respostas* que mantém *risco residual* dentro da **tolerância ao risco**;
 - Adm. deve *considerar superposição* de respostas, seu *efeito dominó* e *eventual geração de novos riscos*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - tratar riscos = responder aos riscos:
 - *Categorias de respostas ao risco:*
 - ACEITAR;
 - EVITAR;
 - REDUZIR;
 - TRANSFERIR;
 - COMPARTILHAR;
 - OTIMIZAR.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - executar *atividades de controle* = plano de tratamento de riscos:
 - *políticas e procedimentos* que asseguram a execução da **resposta aos riscos**;
 - de *forma adequada e oportuna*;
 - ocorrem em *toda a organização, todos os níveis e todas as funções*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - executar *atividades de controle* = plano de tratamento de riscos (exemplos):
 - Reuniões da alta direção;
 - Administração direta funcional ou de atividade;
 - Processamento de informações (TI);
 - Controles físicos;
 - Indicadores de desempenho;
 - Segregação de funções.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - comunicar/divulgar/informar: características da “boa informação”:

tempestiva	adequada;
suficiente;	útil;
relevante;	legal;

Para auxiliar na Tomada de Decisão !



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- processos e atividades de gerenciamento de riscos:
 - monitorar:
 - avaliar *presença e funcionamento* dos componentes da gestão de risco, ao longo do tempo;
 - por atividades:
 - *Continuas* (avaliação regular da própria Adm.);
 - *Pontuais* (avaliação independente/externa).



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

- inclui processos e atividades para *adquirir* os produtos e serviços necessários para realizar o projeto e para *gerenciar contratos e pedidos de compra* emitidos por membros autorizados da equipe do projeto;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

processos e atividades de gerenciamento de Aquisições:

- **planejar compras e aquisições;**
- **planejar contratações;**
- **solicitar respostas de fornecedores;**
- **selecionar fornecedores;**
- **administrar contratos;**
- **encerrar contratos.**



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

processos e atividades de gerenciamento de Aquisições:

- **planejar compras e aquisições:**
 - determinar o que, quando e como.
- **planejar contratações:**
 - documentar requisitos de produtos, serviços e resultados e identificar possíveis fornecedores;
- **solicitar respostas de fornecedores;**
 - obter informações sobre cotações, propostas, disponibilidade, contatos;



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

processos e atividades de gerenciamento de Aquisições:

- **selecionar fornecedores:**
 - Seguir *normas de licitação pública*;
- **administrar contratos;**
 - gerenciar *contrato e relação comprador-fornecedor*;
 - analisar *desempenho* do fornecedor, a fim de estabelecer *ações corretivas* necessárias;
 - gerenciar *mudanças* no contrato.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

processos e atividades de gerenciamento de Aquisições:

- **encerrar contratos:**
 - *terminar e liquidar cada contrato* aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto;
 - inclusive a *resolução* de quaisquer *itens em aberto*.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

alguns processos e atividades de gerenciamento de Aquisições, no contexto do PNAFM:

- para **implementar Produtos** => adquirir Bens e contratar Serviços, são os *Recursos*;
- para **identificar** quais **licitações** terão que ser realizadas, conforme o *cronograma físico do projeto*, **planejar** detalhadamente as **aquisições**.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

alguns processos e atividades de gerenciamento de Aquisições, no contexto do PNAFM:

- **identificar**, no *Plano de Ação*, Bens e Serviços necessários para implementar cada *Produto*;
- **listar e agrupar**, *por natureza*, os Recursos semelhantes de diferentes Produtos (mobiliário, computadores, impressoras, treinamentos, etc);
- a *natureza* desses grupos *indicará a Categoria de Investimento* correspondente;
- **levantar** a necessidade de *tempo de aquisição* de acordo com as *metas do projeto*;
- **decidir** as *datas das licitações* com base nessas informações.



Projeto PNAFM: Conceitos Básicos (cont.)

• Categoria de Investimento

- ✓ Agrupamento dos recursos aplicados no projeto PNAFM, por natureza do investimento.

Categoria de Investimento (Investimento Básico)	Aplicação	Limite definido pelo ROP / Projeto Ampliado
Capacitação	Contratação ou desenvolvimento de programas específicos de treinamento.	10% a 30%
Consultoria	Contratação de serviços para apoiar a elaboração e execução das atividades planejadas, inclui desenvolvimento de sistemas.	0 a 30%
Equipamentos de Informática	Aquisição de hardware, software, redes (LAN, WAN) e outros materiais básicos de informática.	0 a 30%
Equipamentos de Apoio e Comunicação	Aquisição de bens móveis e instrumentos de comunicação (telefonia).	0 a 20%
Infra-estrutura	Contratação de serviços para construção, reforma ou adequação de ambientes físicos.	0 a 20%
Ajuste de Quadro	Implantação de Programas de Ajuste do Quadro (PAQ).	0 a 15%



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

alguns processos e atividades de gerenciamento de Aquisições,
no contexto do PNAFM:

- submeter o *planejamento das aquisições* à aprovação da *autoridade competente*, que decidirá:
 - *quais produtos* serão implementados no exercício;
 - *quanto* o Município pode gastar em *contrapartida* no exercício;
- **deve-se garantir** que foram alocados *recursos* para o projeto no *orçamento anual* da prefeitura.



Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: AQUISIÇÕES

alguns processos e atividades de gerenciamento de Aquisições,
no contexto do PNAFM:

- confirmado o orçamento, a UEM pode iniciar as especificações para aquisições de bens e serviços, por meio do *Termo de Referência (TR)*;
- a UCP coloca à disposição dos municípios *modelos* de Editais e Termos de Referência;
- outras informações no treinamento de LPI.



PORQUE GERENCIAR PROJETOS...

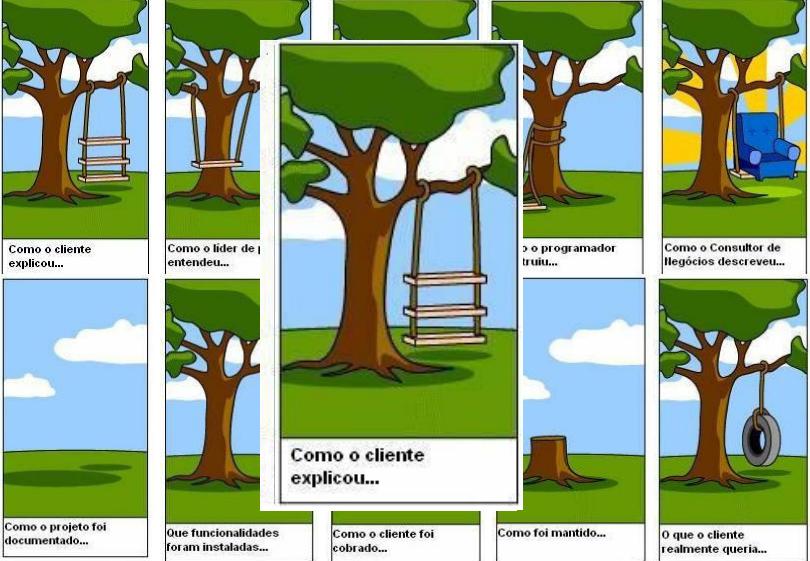
- **evitar** surpresas durante a execução;
- **anticipar** riscos e situações desfavoráveis;
- **agilizar** decisões (informações estruturadas, organizadas e disponíveis);
- **facilitar e orientar** as revisões do projeto;
- **otimizar** alocação de pessoas e materiais;
- **documentar** projeto atual;
- **facilitar** estimativas para futuros projetos.

Atingir os objetivos do projeto !


Ministério da Fazenda
Secretaria Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica



PROJETOS



Como o cliente explicou...
 Como o projeto foi documentado...
 Que funcionalidades foram instaladas...
 Como o cliente foi cobrado...
 Como foi mantido...
 O que o cliente realmente queria...

Como o líder de projeto entendeu...
 Como o analista projetou...
 Como o programador construiu...
 Como o Consultor de Negócios descreveu...

Gestão de Projetos PNAFM – Execução de Projetos PNAFM


PNAFM Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

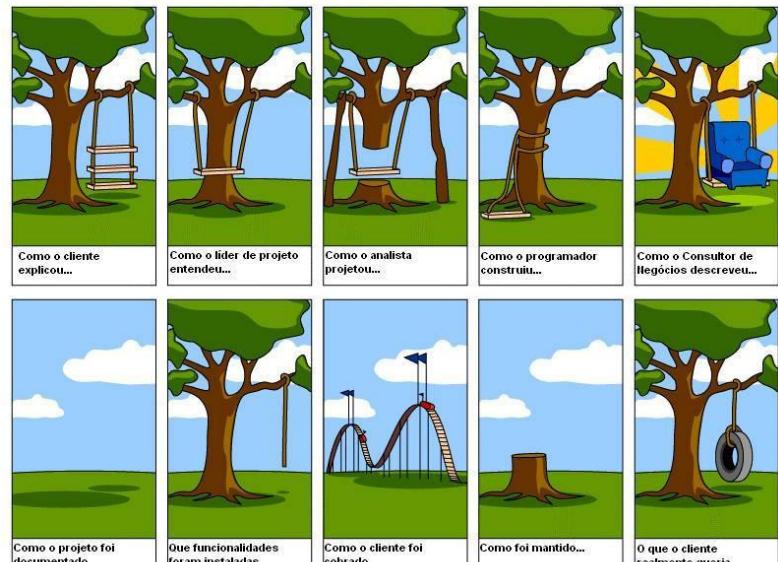
Brasília, março de 2009

95


Ministério da Fazenda
Secretaria Executiva
Diretoria de Gestão Estratégica



PROJETOS



Como o cliente explicou...
 Como o projeto foi documentado...
 Que funcionalidades foram instaladas...
 Como o cliente foi cobrado...
 Como foi mantido...
 O que o cliente realmente queria...

Como o líder de projeto entendeu...
 Como o analista projetou...
 Como o programador construiu...
 Como o Consultor de Negócios descreveu...

Gestão de Projetos PNAFM – Execução de Projetos PNAFM


PNAFM Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

Brasília, março de 2009

96



COMO OBTER SUCESSO EM UM PROJETO

- **Selecionar** corretamente os *membros da equipe de projeto*;
- **Desenvolver** *senso de comprometimento* em toda a equipe;
- **Buscar** *autoridade* suficiente para conduzir o projeto;
- **Manter** relação de *cordialidade* com as partes interessadas;
- **Desenvolver** *estimativas realistas* (custo, prazos, qualidade);



COMO OBTER SUCESSO EM UM PROJETO

- **Desenvolver** alternativas de *soluções em antecedência* aos problemas;
- **Manter** *modificações sob controle*;
- **Focar** *objetivos* do projeto;
- **Evitar** pessimismo ou otimismo *exagerado*.



PORQUE PROJETOS FRACASSAM...

- Por vezes ocorrem **obstáculos** que estão **fora do controle** dos gestores do projeto, como:
 - mudanças políticas;
 - mudanças na estrutura organizacional;
 - mudanças na tecnologia;
 - evolução nos preços e nos prazos;
 - complexidade encontrada no projeto.



PORQUE PROJETOS FRACASSAM...

- Outras vezes, há **falhas gerenciais**, que *poderiam ser evitadas*, como:
 - *metas e objetivos* mal estabelecidos ou não compreendidos pela equipe;
 - excesso de *atividades* e escassez de *tempo*;
 - *estimativas* financeiras irreais;
 - falhas de *planejamento ou elaboração* – desconhecimento da realidade do município;
 - *Produtos* mal definidos;
 - falhas no dimensionamento de *pessoal e recursos materiais*.



EXERCÍCIO

Análise e Validação do Planejamento de Execução e das Áreas de Conhecimento de seu projeto PNAFM

Integração: Declaração de Escopo = definição do projeto.

Declaração do Escopo preliminar do projeto aborda e documenta as *características e limites* do projeto e seus produtos e serviços associados, além dos *métodos de aceitação e controle do escopo*:

- Objetivos do projeto e dos produtos;
- Premissas do projeto;
- Restrições do projeto;
- Limites do projeto - o que é e o que não é;
- Entregas e requisitos do projeto;
- Características e requisitos dos produtos;
- Critérios de aceitação dos produtos.



EXERCÍCIO

Análise e Validação do Planejamento de Execução e das Áreas de Conhecimento de seu projeto PNAFM

Integração: Declaração de Escopo = definição do projeto

Declaração do escopo preliminar do projeto aborda e documenta as *características e limites* do projeto e seus produtos e serviços associados, além dos *métodos de aceitação e controle do escopo*:

- Organização inicial do projeto;
- Riscos iniciais definidos;
- Marcos do cronograma;
- EAP inicial;
- Estimativa aproximada de custos;
- Requisitos de gerenciamento de configuração do projeto;
- Requisitos de aprovação.



EXERCÍCIO

Análise e Validação do Planejamento de Execução e das Áreas de Conhecimento de seu projeto PNAFM

Para os 2 principais produtos (por valor e relevância/impacto/importância):

Escopo: *Produtos vs Objetivos do Projeto;*

Tempo: *Produtos vs Metas do Projeto;*

Custo: *Recursos vs Valores;*

Qualidade: *Produtos vs Voz do Cliente;*

Valor vs Atividades (VA, NVA, BNVA, Desperdício);

Ações para diminuir o Custo da Qualidade;



EXERCÍCIO

Análise e Validação do Planejamento de Execução e das Áreas de Conhecimento de seu projeto PNAFM

Recursos Humanos: *Revisar Papel da UEM e Produto “UEM”;*

Comunicação: *Ações no Projeto;*

Riscos: *Identificar; e*

Avaliar Probabilidade e Impacto.



Obrigado !

ucp.df@fazenda.gov.br

☎ (61) 3412-2492

✉ (61) 3412-1710

UCP: www.ucp.fazenda.gov.br