



## 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 Interação

### Agenda

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



## EXECUÇÃO DE PROJETOS PNAFM

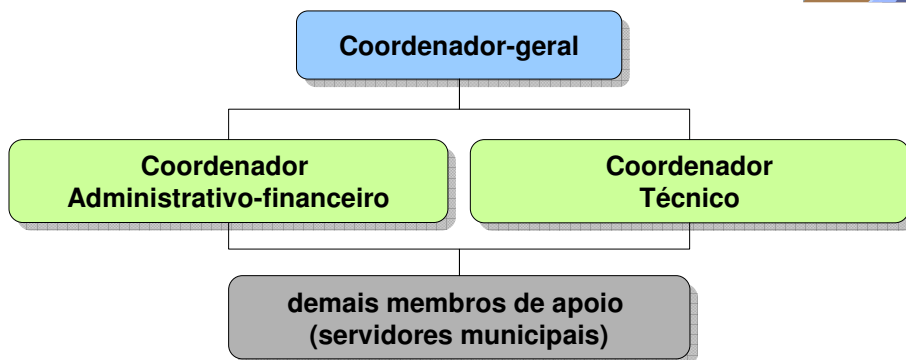
A Execução do Projeto visa integrar pessoas e outros recursos para **realizar** o plano de gerenciamento do projeto e, assim, **assegurar** o cumprimento das *atividades* programadas e das *metas* estabelecidas nas fases de planejamento e elaboração.



## 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](mailto:ucp.df@fazenda.gov.br)

☎ (61) 3412-2492

📠 (61) 3412-1710

UCP: [www.ucp.fazenda.gov.br](http://www.ucp.fazenda.gov.br)

LPI: [www.ucp.fazenda.gov.br/PNAFM/licitacao](http://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**

### Agenda **Áreas de Conhecimento**

- 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*

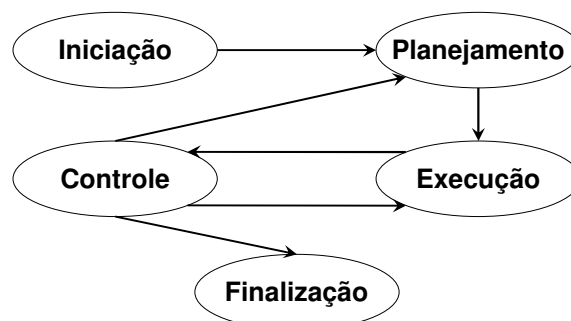
processos e atividades *dentro* dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.



## 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: **INTEGRAÇÃO**

- 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;
- antecipar problemas e soluções;
- ponderar Objetivos e Alternativas conflitantes;



## Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: **INTEGRAÇÃO**

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: **INTEGRAÇÃO**

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: **INTEGRAÇÃO**

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 *documente*:
  - 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*;
- sequenciar 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.

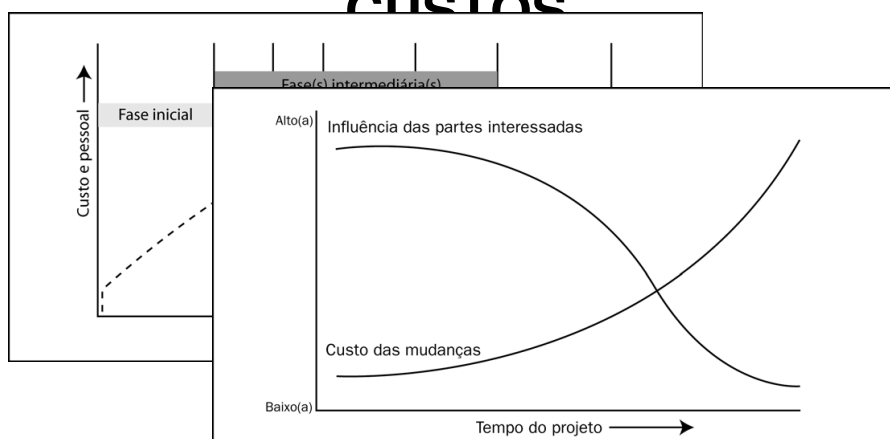


## Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: CUSTOS

- 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.

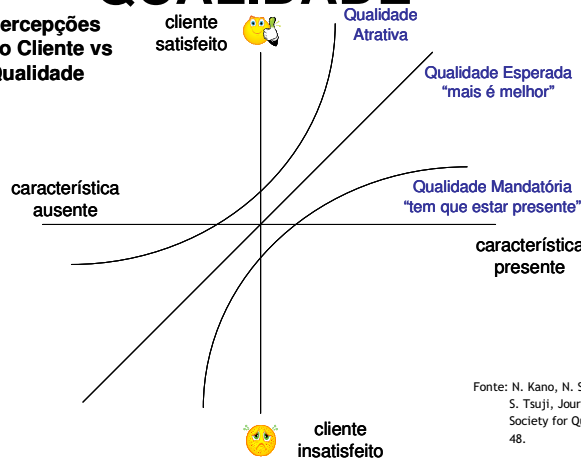
2/2



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

Modelo Kano

Percepções  
do Cliente vs  
Qualidade



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



## 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.



## **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.*

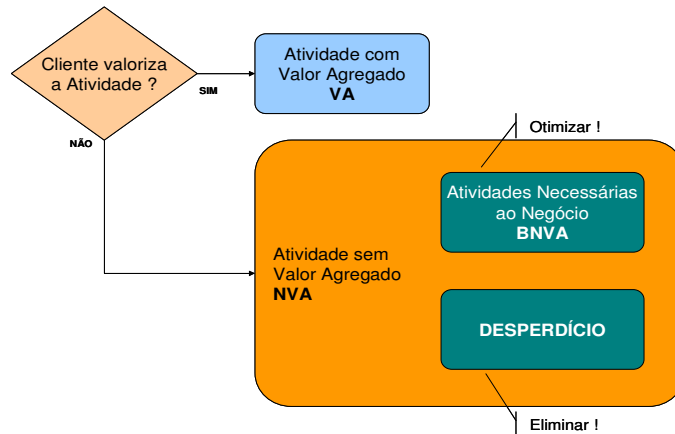
**Sem cliente não há processo nem trabalho !**





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

Conceito de VALOR



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

Categorias de Desperdício:

1. Superprodução;
2. Defeitos;
3. Transporte;
4. Superprocessamento;
5. Estoque;
6. Espera;
7. Movimento;
8. Talentos.



## 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 :
      - Appetite 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).



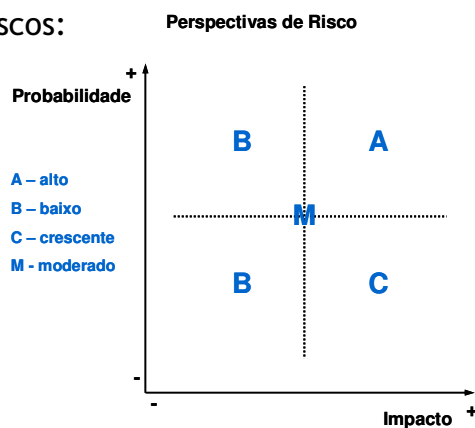
## Execução do Projeto / Gestão das Áreas de Conhecimento: RISCOS

- 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: **AQUISICÕES**

- 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: AQUISICÕES

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: AQUISICÕES

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: **AQUISICÕES**

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: **AQUISICÕES**

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: AQUISICÕES

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: AQUISICÕES

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 (telefonias).	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.

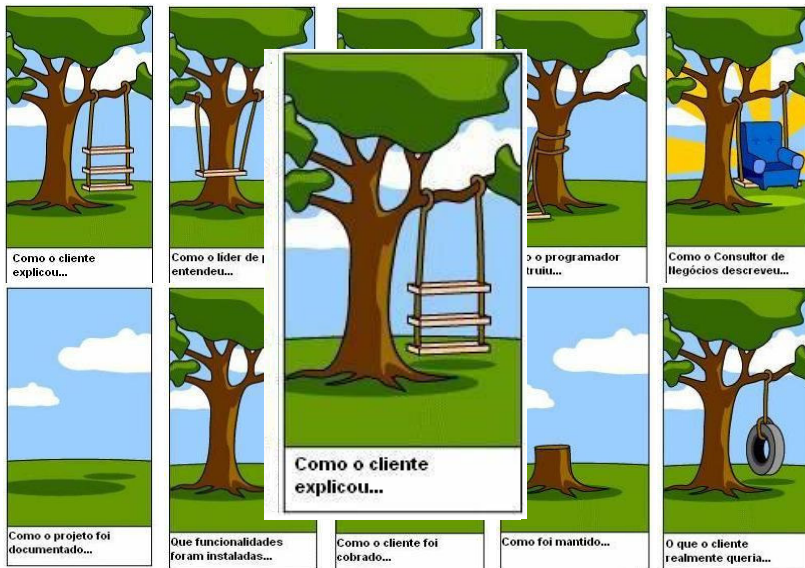


## PORQUE GERENCIAR PROJETOS...

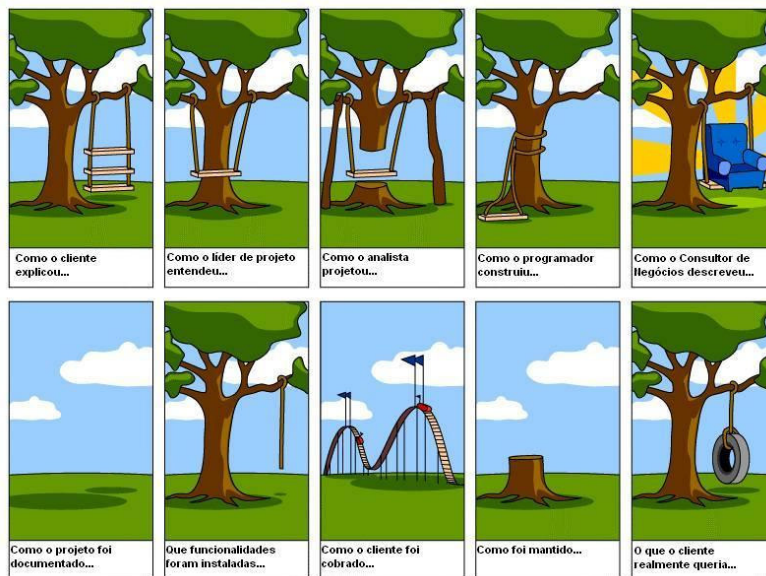
- evitar surpresas durante a execução;
- antecipar riscos e situações desfavoráveis;
- agilizar decisões (informações estruturadas, organizadas e disponíveis);
- facilitar e orientar as revisões do projeto;
- otimizar alocação de pessoas e materiais;
- documentar projeto atual;
- facilitar estimativas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

**Atingir os objetivos do projeto !**

# ROJETOS



# ROJETOS







## 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](mailto:ucp.df@fazenda.gov.br)

 (61) 3412-2492

 (61) 3412-1710

UCP: [www.ucp.fazenda.gov.br](http://www.ucp.fazenda.gov.br)