



**“Projetos são como seres humanos:
nascem, crescem, desenvolvem-se e não querem morrer.”**

Anônimo



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Instrumentos legais de planejamento
2. Outros instrumentos de planejamento
3. Projetos
4. Indicadores

3



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Instrumentos legais de planejamento

Plano Diretor Estratégico (PDE)

Estabelece **PRIORIDADES** para **POLÍTICAS PÚBLICAS** (norteia o sistema de planejamento municipal)

Plano Plurianual (PPA)

Estabelece **DIRETRIZES**, **OBJETIVOS** e **METAS** para 4 anos, as quais orientam a alocação dos recursos públicos (do segundo ano da gestão atual ao primeiro da próxima)

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Anual, estabelece as **PRIORIDADES** e **METAS** para o exercício seguinte e fixa metas fiscais (LRF)

Lei Orçamentária Anual (LOA)

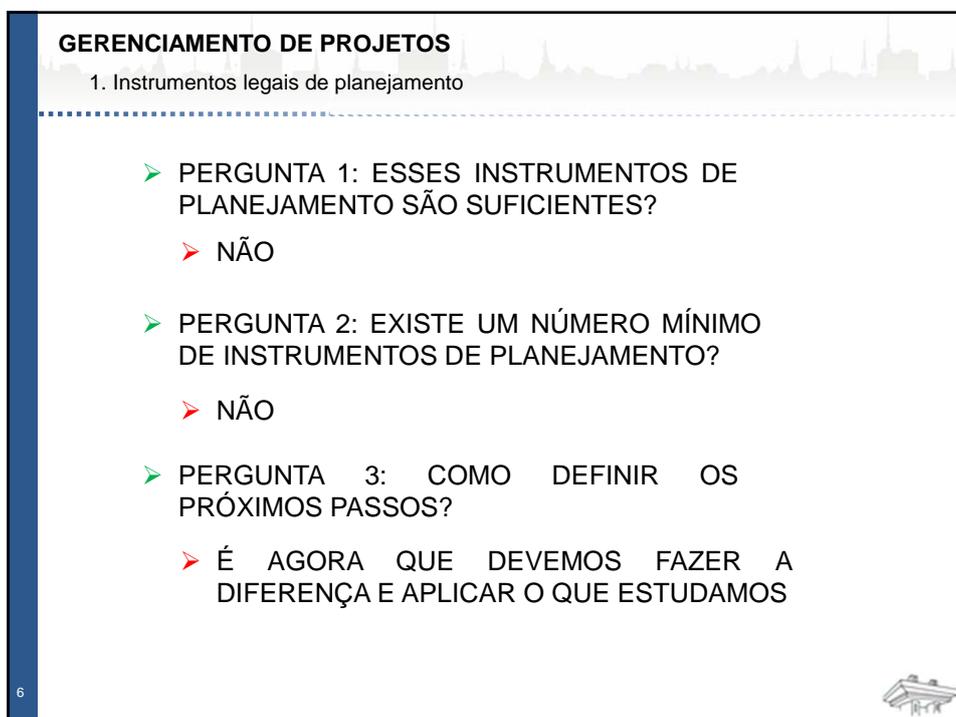
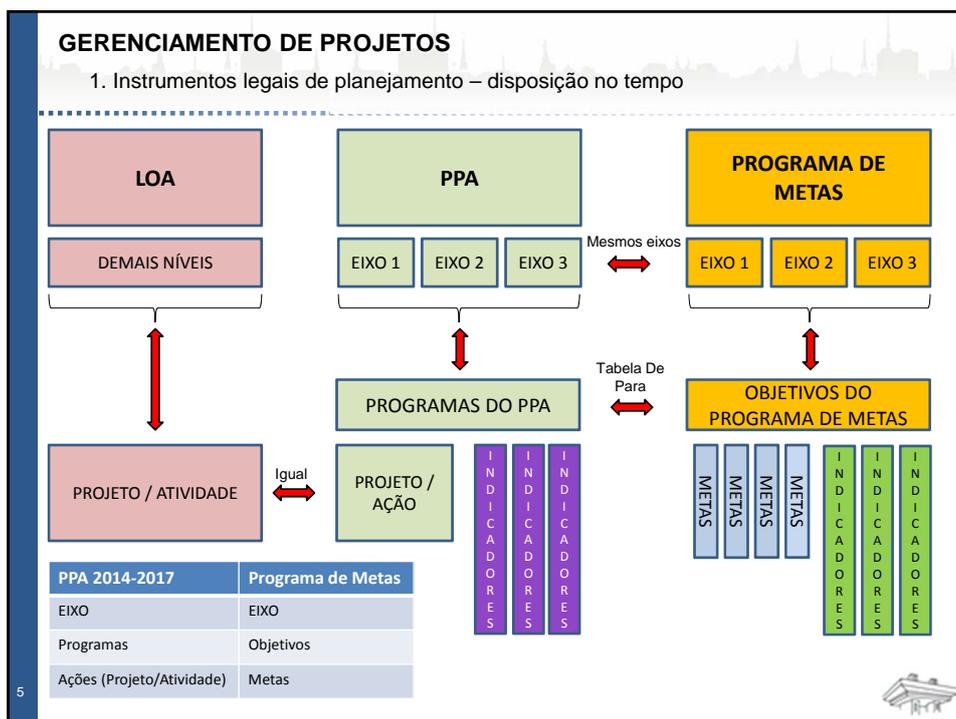
Anual, contém **PREVISÃO DA RECEITA** e o **DETALHAMENTO DA DESPESA** para o exercício seguinte

Programa de Metas

Estabelece as **PRINCIPAIS METAS** para os 4 anos de gestão

4





GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Instrumentos legais de planejamento

Luis Felipe Pondé, artigo Pais chatos da Folha de São Paulo (23/02/2015)

Tipo muito interessado em saber como seu filho vai na escola, mas que na realidade quer falar de algo que ouviu falar numa dessas reuniões com gurus que falam sobre motivação em empresas, e acha que a professora deveria ler esse tal guru que ganha milhões ensinando bobagens sobre liderança. O mundo corporativo gasta milhões com gente fajuta.

- Vamos investir no que é viável para aquela empresa naquele momento. Cuidado para não gastar recursos em algo inviável ou inútil.
- Faça primeiro o óbvio e o simples, depois invista no que é mais sofisticado.
- Não fique estático: planeje e mude. Faça o máximo dentro do possível. **GESTÃO POR RESULTADOS**: faça acontecer mais e obtenha melhores resultados.

7



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Instrumentos legais de planejamento

1. O que é Gestão por Resultados?
 - É fazer acontecer mais e obter melhores resultados
2. Como realizar uma Gestão por Resultados?
 - Realizando mudanças
3. Por que mudar?
 - Para reduzir perdas, melhorar o desempenho econômico, reduzir os custos, reduzir conflitos, aumentar a satisfação dos envolvidos, acompanhar a evolução das necessidades dos clientes e acompanhar o desenvolvimento tecnológico.
4. Como mudar?
 - PLANEJANDO, PLANEJANDO E PLANEJANDO.

8



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2. Outros instrumentos de planejamento

Principais Metodologias

- BSC – Balanced Scorecard
- Gestão de Qualidade Total
- Gestão de Projetos (PMBOK)
- Cadeia de Suprimentos

9



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2. Outros instrumentos de planejamento

1. O que é o BSC – Balanced Scorecard?

- Tradução literal: Indicadores Balanceados de Desempenho. É uma metodologia desenvolvida em Harvard em 1990. Perspectiva, Objetivo, Indicadores (valor atual e meta).



10



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2. Outros instrumentos de planejamento

1. O que é o Gestão de Qualidade Total?

- É uma estratégia empresarial que cria uma consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. Portanto, a qualidade total é uma decorrência da **aplicação da melhoria contínua** em processos dentro de uma empresa.

2. Quais são as ferramentas utilizadas?

- Fluxogramas, PDCA, 6 Sigma, ISO, etc.
- <http://pt.slideshare.net/adorepump/ferramentas-de-qualidade-total>
- Essas ferramentas podem ser utilizadas de forma individual envolvendo diferentes áreas e equipes. Exemplo: o TCM tem ISO 9001 apenas na secretaria de fiscalização.

11



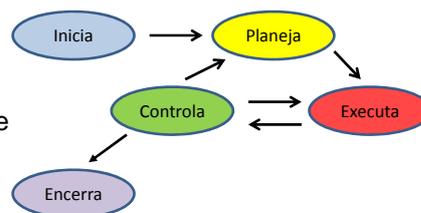
GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2. Outros instrumentos de planejamento

1. O que é o Gerenciamento de Projetos (PMBOK)?

- O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.
- Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Guia PMBOK®*) identifica seus processos recorrentes:

- Início
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento



12



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2. Outros instrumentos de planejamento

1. O que é o Cadeia de Suprimentos?

- É o processo da movimentação de bens desde o pedido do cliente através dos estágios de aquisição de matéria prima, produção até a distribuição dos bens para os clientes.

2. Qual é o objetivo?

- Reduzir os custos ao longo da cadeia, tendo em conta as exigências do cliente – afinal, isso é qualidade: entregar o que o cliente quer, no preço e nas condições que ele espera.

13



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. O que é o Projeto?

- Projeto é um **esforço temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou **resultado exclusivo** e com uma **elaboração progressiva**.
- Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.
- Para se obter um bom histórico, é preciso ter uma boa documentação . A contabilidade documenta os fatos financeiros e a Gerência de Projeto documenta os processos de execução.

Projetos	Operações Continuadas
Temporário (início, meio e fim)	Permanente
Único	Repetitivo
Multifuncional	Funcional
Resultado Incerto	Padrão e Conhecido

14



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. História da Gerência de Projetos

- A Gerência de Projetos foi desenvolvida em diversas áreas como Construção, Engenharia Mecânica, Projetos Militares, etc;
- Nos EUA, o pai do Gerência de Projetos foi Henry Gantt. Associado com Frederick Taylor, pai da Administração Científica, desenvolveu diversas ferramentas de trabalho como a EAP, WBS e o Gráfico de Barras;
- Nos anos 50, inicia a era moderna da Gerência de Projetos com a criação de 2 modelos matemáticos: PERT (Program Evaluation and Review Technique) e CPM (Critical Path Method);
- PERT: desenvolvido como a parte do projeto do míssil do submarino Polaris da marinha dos EUA. CPM: desenvolvido em conjunto por DuPont e Remington para projetos de manutenção de plantas de produção;
- Fundação do PMI (Project Management Institute) em 1969.

15



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. História da Gerência de Projetos



John F. Kennedy visualiza através de binóculos como um míssil Polaris chega a superfície, após ser disparado de um submarino nuclear submerso. Cabo Canaveral, na Flórida - 16/11/1963.

16



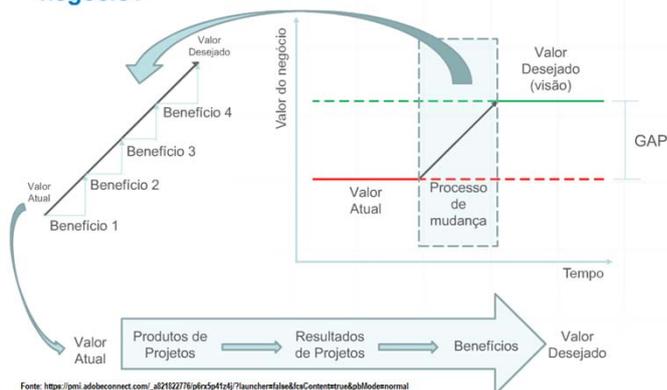
GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. O que é o Benefício? Como gerencia o benefício de um projeto?

- É a melhoria quantificável e mensurável, resultante da conclusão de entregas percebida como positiva por uma parte interessada.

O que se espera que “benefícios” adicionem ao negócio?



17



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Erros clássicos no Gerenciamento de Projeto

- Funcionários fora de controle.
- *Falta de comprometimento* com o projeto.
- Escritórios barulhentos.
- Adição de pessoas tardiamente ao projeto.
- Baixa motivação.
- Desejos irreais "*wishful thinking*".
- Heroísmo.
- Cronogramas muito otimistas.
- Gerência de riscos ineficiente.
- Planejamento insuficiente.
- Abandono de planejamento.
- Abandono da garantia de qualidade.

18



4. GESTÃO ESTRATÉGICA POR RESULTADOS

3. Projetos

1. Envolvidos nos projetos

- Sponsor
É o patrocinador do projeto e irá se comprometer com o apoio institucional.
- Stakeholders
São pessoas ou organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou tem interesse no seu resultado.
- Gerente Funcional
Tem o poder formal sobre os Recursos Humanos. São responsáveis pelas tarefas administrativas e avalia seus subordinados.
- Gerente de Projeto
Sua principal missão é viabilizar a conclusão do projeto dentro do prazo, custo e qualidade definida. Principal habilidade: resolver problemas.
- PMO (Project Management Office)
O Escritório de Projetos tem a responsabilidade de definir e manter procedimentos, padrões e uma metodologia de gerenciamento de projetos.

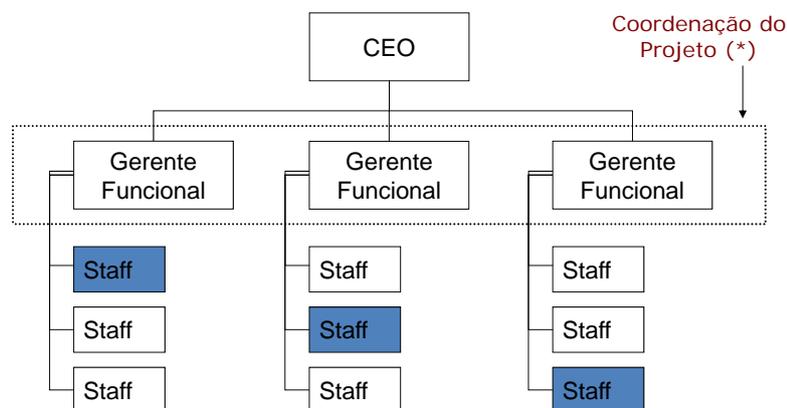
19



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

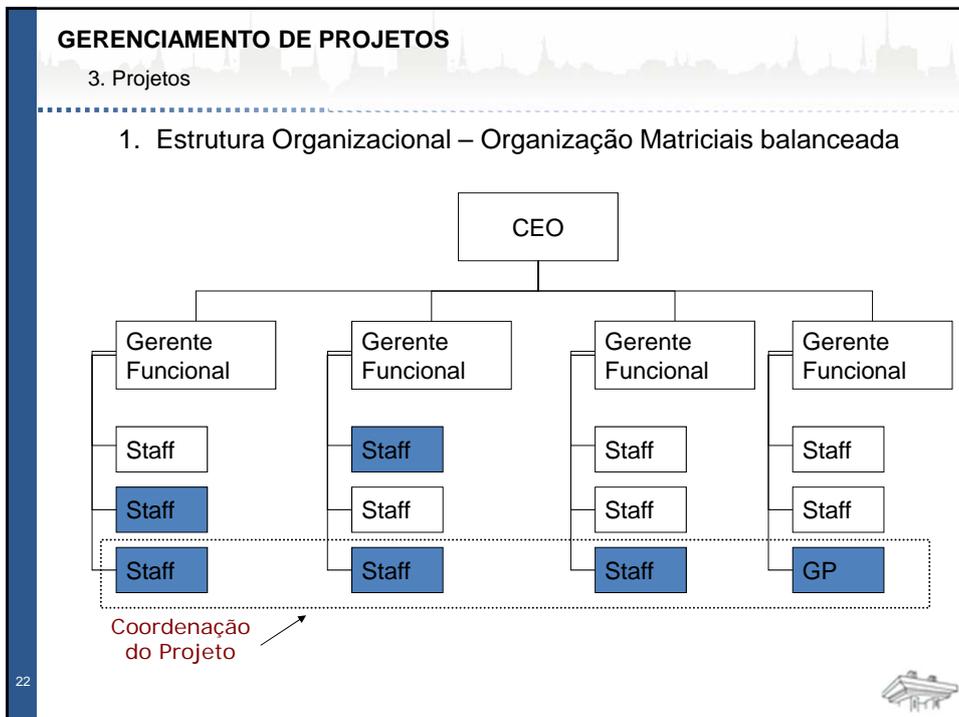
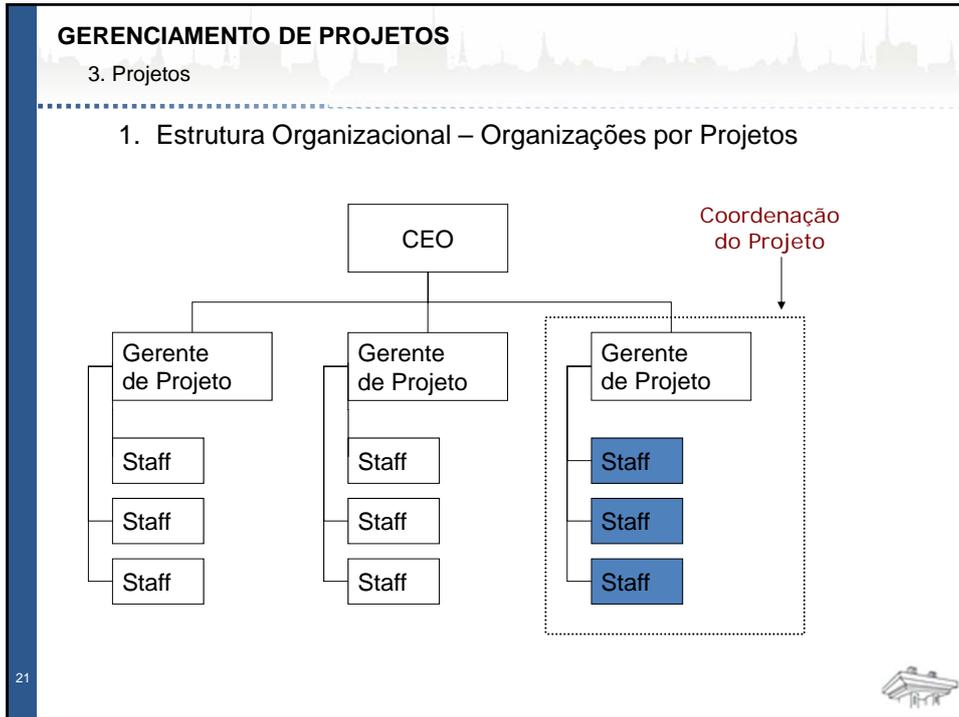
1. Estrutura Organizacional – Organizações Funcionais



(*) Chamado de Organização matricial fraca

20

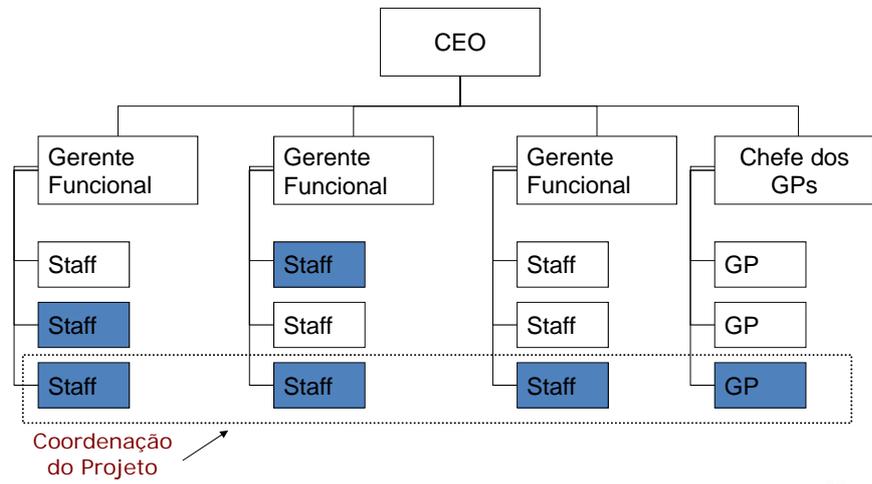




GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Estrutura Organizacional – Organização Matriciais forte



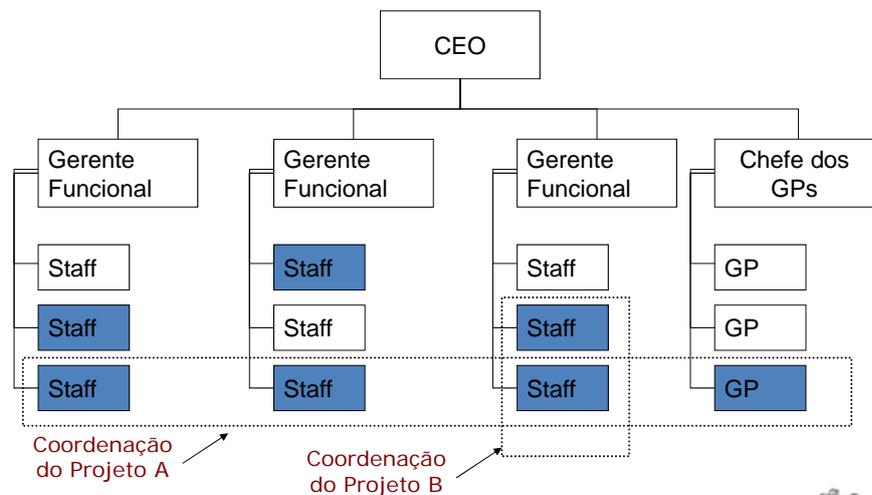
23



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Estrutura Organizacional – Organização Matriciais composta



24



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Estrutura Organizacional – Organizações Funcionais

- ✓ Cada funcionário tem um superior claramente identificado, são agrupados por especialidade e seus projetos são restritos ao seu universo funcional;
- ✓ A autoridade do GP é baixa;
- ✓ A dedicação do Staff ao projeto é baixa;
- ✓ A dedicação do GP é parcial.

Vantagens

Desvantagens

Tarefa e deveres definidos (focado)	Pouca visão e baixa mobilidade
Escopo de trabalho bem definido	Projetos departamentais e prioridade baixa
Especialização	Autonomia restrita e conflito entre as áreas
Maior controle da gerência	Baixo aproveitamento do conhecimento

25



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Estrutura Organizacional – Organizações Projetizadas

- ✓ Cada funcionário não tem um superior claramente identificado e são agrupados por projetos;
- ✓ A autoridade do GP é alta;
- ✓ A dedicação do Staff ao projeto é alta;
- ✓ A dedicação do GP é total.

Vantagens

Desvantagens

Otimização na utilização dos recursos	Ambiente instável (emocional e financeiro)
Foco no fim do projeto com objetivos comuns	Alta rotatividade com migração nos projetos
Gerente de Projeto com maior poder	Perda de patrimônio intelectual
Recursos focados nas especialidades	Pouca identidade com a empresa

26



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos

1. Estrutura Organizacional – Organizações Matriciais

- ✓ Cada funcionário tem um superior claramente identificado, mas quando houver alocação ao projeto (parcial ou total) ele responderá também ao GP;
- ✓ A autoridade do GP é moderada;
- ✓ A dedicação do Staff ao projeto é parcial;
- ✓ A dedicação do GP é total;

Vantagens

Desvantagens

Compartilhamento de experiência	Conflito entre o projeto e área de origem
Equipes multidisciplinares	Falta de entrosamento
Visão sistêmica e maior troca de experiência	Rotatividade de Recursos Humanos
Recursos focados nas especialidades	Dedicação não exclusiva

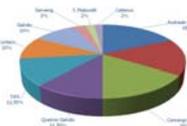
27



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Belo Monte

Imagine uma frente de trabalho: é preciso contratar e treinar todos funcionários que estão lá; garantir que as matérias primas estejam no local, além de energia, transporte, etc. É impossível executar essa obra sem um ótimo gerenciamento de projeto.



- Localização: Pará, Rio Xingu, 350 Km de Tucuruí
- Área: Lago com 516 Km²
- Serão 18 turbinas, 11,2 mil MW (Três Gargantas 22,7 mil MW, Itaipu 14 mil MW)
- Custo orçado: R\$ 25 bilhões. Trabalha 7 dias por semana, 24 horas por dia
- Consórcio formado por 10 empreiteiras
- Trabalharão 40 mil pessoas, no pico serão 25 mil trabalhadores, são 3,3 milhões m³ concreto, 8% do custo com transporte, 410 ton/mês de cereais, 210 ton/mês frutas e legumes, 97 ton/mês carne bovina, 69 ton/mês frango.

28



GERENCIAMENTO DE PROJETOS
3. Projetos

1. Áreas de conhecimento da Gerência de Projetos

Qualidade

Escopo

Stakeholders

Comunicação

Tempo

Risco

Custo

Recursos Humanos

Aquisições

Integração

Ultima edição do PMBOK

29

GERENCIAMENTO DE PROJETOS
3. Projetos

1. Áreas de conhecimento da Gerência de Projetos

Qualidade

Tempo

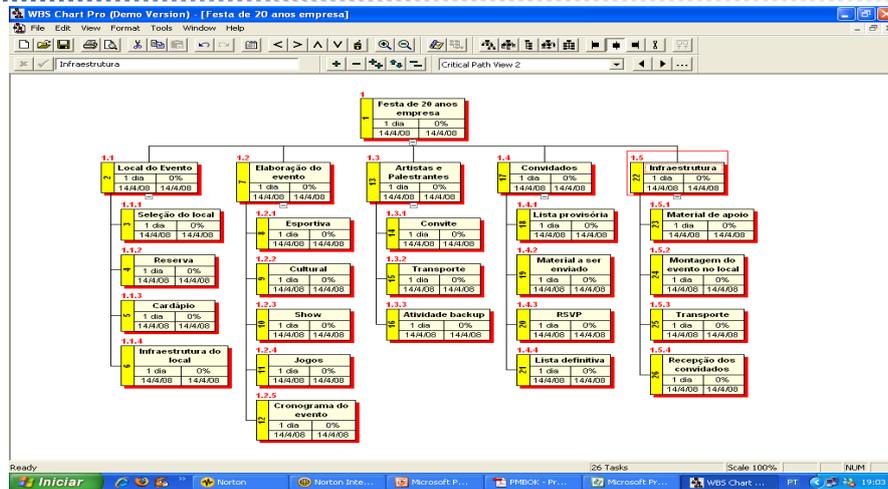
Custo

Restrição Tripla

30

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Exemplo



- ✓ Decomponha o escopo e suas entregas em partes menores e mais fáceis de gerenciar (work package).

31



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Escopo

- Escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. Existe o escopo do projeto (trabalho que será realizado e o escopo do produto (características e funções do que será entregue).
- É agora que se define o que precisa ser feito para tirar nota 10. Será desenvolvido exatamente o que foi definido no escopo. Pagará para receber esse produto.
- Todos projetos sofrem alterações é aqui que podemos minimizar esse problema. OBS: é na integração que se controla as alterações de escopo.

32



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Tempo

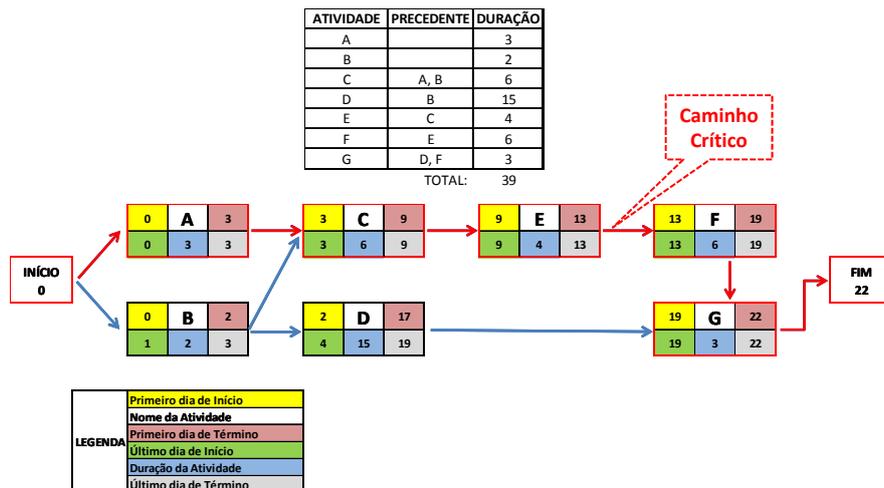
- É aqui que se atua para garantir o término pontual do projeto. É preciso saber o que e como será feito, além de conhecer as informações históricas para calcular o tempo de cada atividade.
- Existe uma relação muito importante com a área de Recursos Humanos, afinal, de maneira geral, com mais pessoas se realiza a tarefa em menos tempo.
- Linha base do cronograma: é como uma fotografia retirada no momento da aprovação do que foi planejado, similar a um congelamento do cronograma planejado.

33



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Tempo – Cronograma – PERT

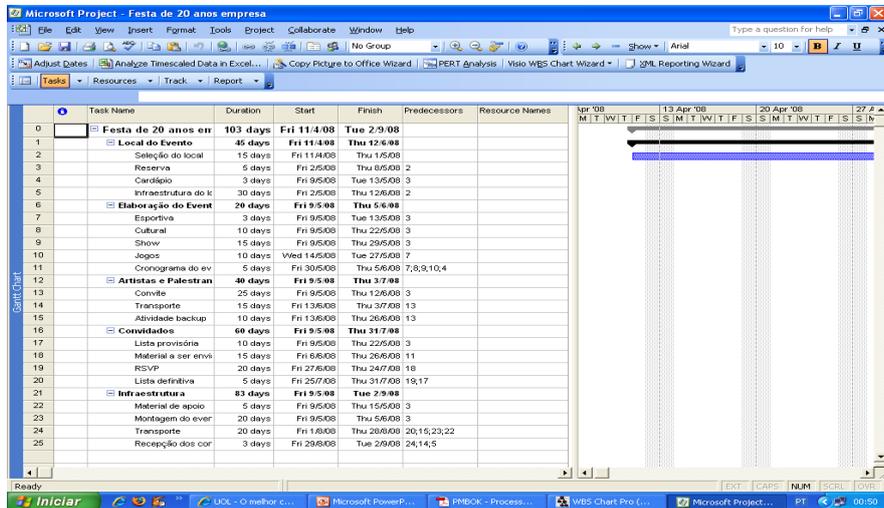


34



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

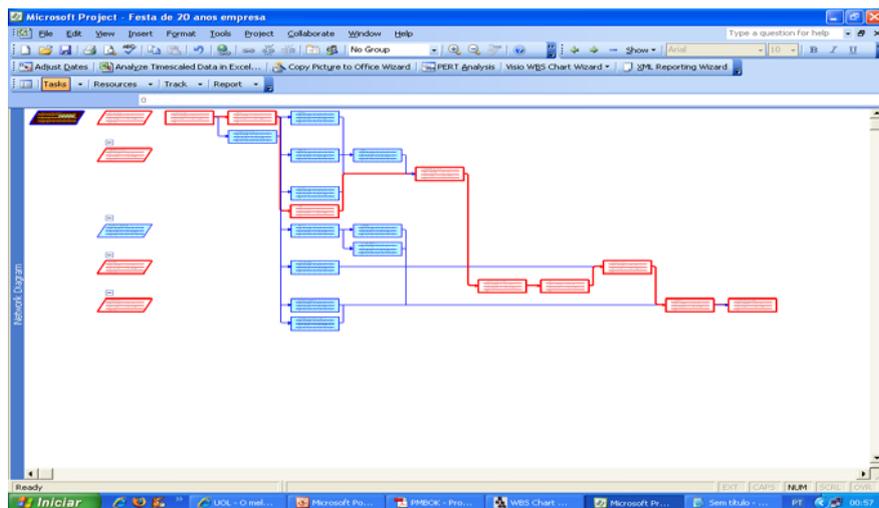
3. Projetos – Tempo – Cronograma – Gantt



35

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Tempo – Cronograma – Rede de Precedências



36

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Tempo – Cronograma – Rede de Precedências

RSVP

Start: 27/6/08 ID: 19

Finish: 24/7/08 Dur: 20 days

Res:

Lista definitiva

Start: 25/7/08 ID: 20

Finish: 31/7/08 Dur: 5 days

Res:



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Custo

- Custo é uma forma de medir o esforço monetário que temos para atingir os objetivos desejados.
- Custo não é preço. Preço é igual ao custo mais a margem de lucro. Nesse instante levantamos o custo do projeto e não seu preço. Depois que sabemos o custo, fixamos o preço.
- Tipos de custos:
 - ✓ Custo fixo. Exemplo: salário, material aplicado do projeto.
 - ✓ Custo variável. Exemplo: salário, material aplicado do projeto.
 - ✓ Custo direto.
 - ✓ Custo indireto.
- Valor Agregado é uma metodologia para medir os trabalhos realizados até um certo momento do projeto. Ele considera o valor que realmente foi agregado ao projeto.



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Qualidade

- Gerenciamento da qualidade é o processo que garante o atendimento das necessidades do projeto.
- Garante que os requisitos do projeto, incluindo os requisitos do produto, sejam cumpridos e validados. Não se deve exigir uma qualidade que não agrega valor ao produto.
- O conceito de qualidade e de medição estão ligados. Iremos medir o quanto foi feito e verificar se as exigências do produto estão atendidas (análise benefício x custo).

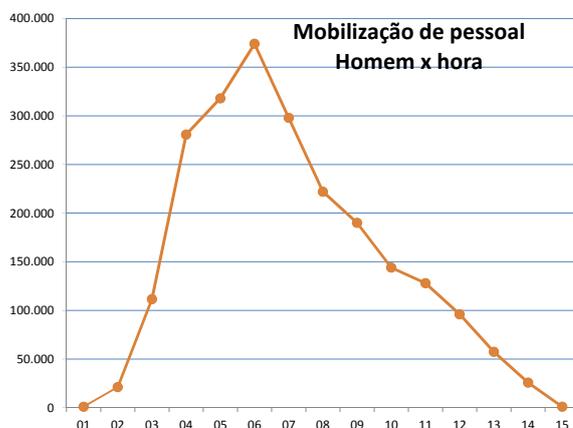
39



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Recursos Humanos

- Um projeto é realizado por pessoas com papéis e responsabilidades designadas.
- É preciso mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe. Numa obra, primeiro contratamos e depois demitimos (ou realoca para outra obra).



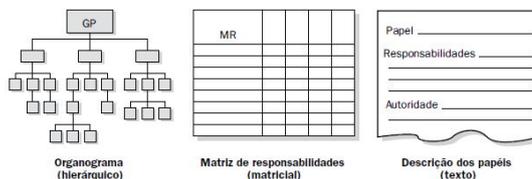
40



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Recursos Humanos

- Técnicas e ferramentas de planejamento de Recursos Humanos:
 - ✓ Organogramas e descrições de cargos.



- Cronograma de contratação por função

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	TOTAL	
HOMEM X HORA	Homem-hora	TOTAL	1.000	21.200	111.500	280.800	318.000	374.000	298.000	222.000	190.000	144.000	128.000	96.000	57.440	25.800	960	2.268.700
	Função A (40%)	Previsto	400	8.480	44.600	112.320	127.200	149.600	119.200	88.800	76.000	57.600	51.200	38.400	22.976	10.320	384	907.480
		Real																
	Função B (25%)	Previsto	250	5.300	27.875	70.200	79.500	93.500	74.500	55.500	47.500	36.000	32.000	24.000	14.360	6.450	240	567.175
		Real																
	Função C (35%)	Previsto	350	7.420	39.025	98.280	111.300	130.900	104.300	77.700	66.500	50.400	44.800	33.600	20.104	9.030	336	794.045
Real																		
FUNCIONÁRIOS	Função A (40%)	Previsto	2	39	203	511	578	680	542	404	345	262	233	175	104	47	2	4.125
		Real																
	Função B (25%)	Previsto	1	24	127	319	361	425	339	252	216	164	145	109	65	29	1	2.578
		Real																
	Função C (35%)	Previsto	2	34	177	447	506	595	474	353	302	229	204	153	91	41	2	3.609
		Real																

Jornada Mensal: 220 horas

41



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Comunicação



- Processo necessário para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada.
- No processo de comunicação é preciso saber quem distribui, quem recebe, como, quando, onde, qual.
- 80% do trabalho de um gerente de projeto está ligado aos processos de comunicação.
- Vamos fazer o óbvio: telefone para os stakeholders e pergunte como estão andando as atividades. Duas áreas falando coisas diferentes sobre a atividade? Faça uma reunião.
- Se tivermos n partes interessadas, teremos n(n-1)/2 canais de comunicação. Exemplo: com 10 partes interessadas, teremos 45 canais de comunicação.

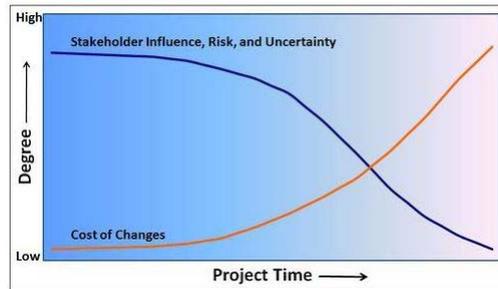
42



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Risco

- Riscos – É um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, causará efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Ele pode ter várias causas, e se ocorrer, poderá ter um ou mais impacto.
- A ideia é aumentar a probabilidade de ocorrerem eventos positivos (oportunidades) e reduzir a probabilidade de ocorrerem eventos negativos (ameaças) ao projeto.
- Risco não é igual a imprevisto. Risco é conhecido e quantificável.



43



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Risco

Matriz de probabilidade e impacto

Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ Muito baixo	0,10/ Baixo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muito alto	0,80/ Muito alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Baixo	0,05/ Muito baixo

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)
Cada risco é avaliado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e o impacto em um objetivo se ele realmente ocorrer. Os limites de tolerância da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam se o risco é alto, moderado ou baixo para aquele objetivo.

- Estratégia para risco negativo: prevenir, transferir, mitigar e aceitar.
- Estratégia para risco positivo: explorar, melhorar, compartilhar e aceitar.

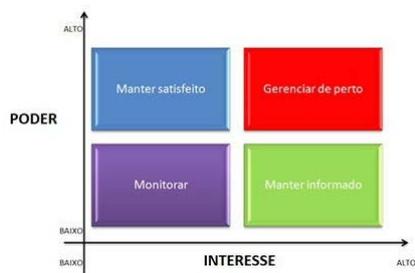
44



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Partes interessadas (Stakeholders)

- Inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados no projeto.
- É um processo de comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas.
- Análise das partes interessadas:
 - ✓ Identificar as potenciais partes interessadas.
 - ✓ Identificar o impacto que o apoio de cada parte pode gerar.
 - ✓ Avaliar as reações que as partes terão em diversas situações para planejar a melhor maneira de influenciá-las para aumentar seu apoio.



45



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Partes interessadas (Stakeholders)

- Exemplo de registro das partes interessadas.

Grupo	Nome	Posição / Função	Interesse	Influência	Força/Impacto	Expectativas
Cientes/Usuários	Gabriela Caetano Lima	Filha do Patrocinador	Positivo	Alta	Alta	. Ter meu próprio quarto com espaço para receber minhas amigas e navegar na net até altas horas.
Cientes/Usuários	Bartolomeu Caetano Lima	Filho do Patrocinador	Positivo	Alta	Alta	. Ter meu próprio quarto o mais longe de todos para que possa ouvir rock sem ser incomodado . Ter comodos maiores, uma cozinha com acesso direto à área de lazer
Cientes/Usuários	Mariângela Ribeiro Caetano Lima	Esposa do Patrocinador	Positivo	Alta	Muito Alta	. Mais espaço para área de serviço . Ambientes bem ventilados e iluminados . Espaço para jardim . Melhorar no ambiente . Uso inteligente do Espaço
Patrocinador	Sr. Pedro Paulo Caetano Lima	Patrocinador	Positivo	Alta	Muito Alta	. Área de lazer ampla . Garagem para dois carros . Churrasqueira e forno a lenha . Família Feliz
Vizinhos	Ana Maria Moreira	Vizinha dos Fundos	Negativo	Alta	Baixa	. Que a reforma seja rápida, silenciosa e não provoque avarias em minha casa
Vizinhos	Fernando Rangel Amarel	Vizinho do Lado	Negativo	Média	Médio	. Que os pedreiros sejam honestos, discretos, que não ultrapassem em hipótese alguma as 17:30 e não deixem entulho em frente à casa.
Equipe	José Silveira Fonseca	Pedreiro	Positivo	Muito Alta	Muito Alta	. Ser bem remunerado, ter autonomia e liberdade, terminar logo a obra para pegar outra.
Fornecedores

Fonte: <http://i2.wp.com/www.diegomacedo.com.br/wp-content/uploads/2014/09/registro-das-partes-interessadas.png>

46



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Aquisições

- Aquisições – O planejamento das aquisições é o processo que identifica as necessidades do projeto que podem ser melhor atendidas através da contratação de produtos ou serviços fora da organização do projeto. Envolve considerações sobre quando, como, o que, quanto, e onde contratar.
- Como realizamos essa função?
 - ✓ Análise “make or buy”.
 - ✓ Avaliação especializada.
 - ✓ Seleção do tipo de contrato.
- Fazer ou comprar não leva só em consideração aspectos financeiros, é preciso avaliar os riscos, a concorrência do item com outros projetos, etc. É importante avaliar como o mercado está trabalhando essa questão.
- Avaliação especializada é fundamental para tomada de decisão. Um exemplo disso é a avaliação jurídica, comercial e técnica.

47



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3. Projetos – Integração

- É aqui que se pilota o projeto, é a cadeira do comandante do avião.
 - ✓ Elaboração do Termo de Abertura do Projeto (responsável ou patrocinador).
 - ✓ Planejar o gerenciamento de custo, tempo, risco, etc.
 - ✓ Monitoramento e controle do projeto.
 - ✓ Controle integrado de alterações de escopo.
 - ✓ Encerramento do projeto.

48



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores

- PERGUNTA 1: O QUE SÃO INDICADORES?
 - São instrumentos de gestão para monitorar e avaliar organizações. 
- PERGUNTA 2: PARA QUE SERVEM?
 - Servem para medir resultados, ajudar na tomada de decisão, facilitar o planejamento e o controle dos processos e ajudar na comparação de desempenho.
- PERGUNTA 3: QUAIS SÃO SUAS CARACTERÍSTICAS?
 - Deve medir desempenho; deve ser barato, fácil de levantar e fácil de entender; precisa auxiliar na tomada de decisão; em sua maioria, estão associados aos objetivos da qualidade.
- PERGUNTA 4: POR QUE USAR INDICADORES EM PROJETOS?
 - Precisamos saber, principalmente, como iremos terminar o projeto em relação a prazo e custo (on time on budget).

49



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Propriedades

- ✓ Precisa ser mensurável.
- ✓ Facilmente compreendido (um índice baixo não é necessariamente um resultado ruim).
- ✓ Ser representativo das atividades e dos resultados e viabilizar a análise comparativa.
- ✓ As fontes de informações precisam ser válidas e confiáveis (verificar dados da coleta).
- ✓ Ter relevância e retratar processos chaves da organização.
- ✓ Levantamento quantitativo x qualitativo.
- ✓ Fontes: IBGE (www.ibge.gov.br), INEP(www.inep.gov.br), DATASUS (www.datasus.gov.br), Ministério do Trabalho (www.mte.gov.br), Ministério do Planejamento (www.planejamento.gov.br), Nações Unidas (www.un.org/databases), OMS (www.who.int/whosis), Bureau Censo EUA (www.census.gov), etc.

50



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Conceitos básicos na Gestão por Resultado

- São instrumento de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação de organizações, projetos e programas. Eles traduzem em termos gerenciais os resultados das atividades operacionais.
- É um processo de comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas. Nenhum governante conseguirá realizar uma boa administração sem criar seus indicadores para que possa avaliar a situação real dos acontecimentos.
- Indicador de obra mostra se ela está no prazo e no custo. Como as obras públicas são complexas e caras, é preciso haver indicadores que mostre ao governante o seu andamento. Existem dois indicadores para isso: %IDC e %IDP (o objetivo é atingir 100% ao final do projeto).

51

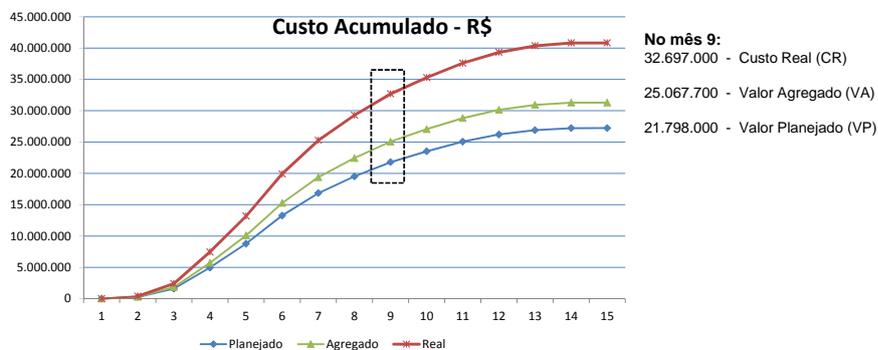


GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores de projeto

NO MÊS 9:

- Exemplo: Desempenho de custo (VA/CR): $25,1 / 32,7 = 0,77$. Para cada real gasto, só agrego ao produto R\$ 0,77.
- Exemplo: Desempenho de prazo (VA/VP): $25,1 / 21,8 = 1,11$. Estou 11% adiantado em relação ao que eu deveria fazer.



52



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Conceitos básicos para Gestão por Resultado

SITUAÇÃO ATUAL

Exame de colesterol: 250 mg/dL
Valor desejado: até 200 mg/dL

Planejamento: reduzir 60 em 6 meses.
Real: reduziu 20 em 3 meses. Fora da meta.

PLANEJAMENTO

Reduzir em 50% a ingestão de carboidratos para atingir um índice de colesterol de 190 mg/dL em 6 meses.

AÇÃO

Na realidade, reduzi a ingestão de apenas 30% de carboidrato, mas reduzi em 30% a bebida alcoólica.

CONTROLE

Após 3 meses, o colesterol está em 230 mg/dL.

Índice inicial
Índice de referência
PLANO DE AÇÃO
Criar um indicador
Índice após 3 meses

✓ Esse indicador é mensurável, fácil de compreender, representativo, fácil de comparar, confiável (medicina mostra isso) e relevante.

53

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Construção de indicadores – ObsevaSampa (cidade de São Paulo)

MORTALIDADE POR DOENÇAS DO APARELHO CIRCULATORIO (POR 10 MIL HAB)

Temas Relacionados: Saúde e Bem Estar

Conceito
Número total de óbitos por doenças do aparelho circulatório em determinado espaço geográfico, para cada 10 mil habitantes, no ano considerado.

Método de Cálculo
(Óbitos por doenças do aparelho circulatório / População total) x 10.000

Interpretação
Estima o risco de morte por doenças do aparelho circulatório e dimensiona a sua magnitude como problema de saúde pública. Retrata a incidência dessas doenças na população, associada a fatores de risco como tabagismo, hipertensão, obesidade...

Resultado Esperado

Notas Técnicas / Observações
As taxas de mortalidade não padronizadas por idade estão sujeitas à influência de variações na composição etária da população, o que exige cautela nas comparações entre áreas e para períodos distintos.

Fontes do Indicador
Sistema de Informação Sobre Mortalidade (SIM) - Ministério da Saúde (MS); Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU).

Dados Abertos
Escolha como quer baixar. Dados em Variáveis. Dados Variáveis

Periodicidade
Atual

Período	População total	Óbitos por doenças do aparelho circulatório	Valor do indicador
2013	11.403.873,00	23.451,00	20,56
2012	11.353.749,00	22.376,00	19,70
2011	11.303.626,00	23.272,00	20,58
2010	11.253.503,00	22.833,00	20,28
2009	11.171.578,00	22.788,00	20,39

NÃO TEM META

54

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Construção de indicadores – Dashboard

- Dashboard é um painel de indicadores. Sua função é comunicar online a situação de um importante processo operacional ou gerencial (sala de situação).



55

Fonte: <http://blog.luz.vc/excel/dicas-importantes-para-elaborar-um-dashboard-util-e-profissional/>



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Meta física x Indicadores do PPA

METAS FÍSICAS - PREVISTO x REALIZADO 2014						
Programa: 3002 - Acesso à moradia adequada						
AÇÃO DE PROJETO	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	METAS - EXERCÍCIO 2014			
			PREVISTO	REALIZADO	% Realizado	
1232	Requalificação de Cortiços	Famílias beneficiadas	un	-		
3354	Construção de unidades habitacionais	Unidades habitacionais entregues	un	13.233		
3356	Regularização fundiária	Famílias beneficiadas	un	92.041		
3357	Urbanização de favelas	Famílias beneficiadas	un	13.975		

Fonte: Previsto - Lei Municipal nº 15.949 de 30.12.2013 - PPA 2014-2017 - Anexo II; Realizado -

NÃO TEM O REALIZADO

TABELA DE INDICADORES - RESULTADOS 2014					
Programa: 3002 - Acesso à moradia adequada					
Objetivo: Garantir o acesso à moradia adequada					
INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	REFERÊNCIA		ÍNDICE REFERÊNCIA	RESULTADO 2014
		FORTE	DATA		
Déficit habitacional	unidade	HABISP	31.12.2009	227.000	
Domicílios com inadequação habitacional urbanística (água, esgoto)	unidade	HABISP	31.12.2009	609.278	
Domicílios com inadequação por falta de regularização fundiária	unidade	HABISP	31.12.2009	809.419	

Fonte: Previsto - Lei Municipal nº 15.949 de 30.12.2013 - PPA 2014-2017 - Anexo II; Realizado -

NÃO TEM META

56



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Meta física x Indicadores (PPA 2014-2017)

NÚMERO DE INDICADORES DOS PROGRAMAS FINALÍSTICOS - PPA 2014-2017

Programa	Nº de indicadores definidos	Nº de indicadores com índice de referência definidos	Nº de indicadores com resultado esperado em 2017 definidos
0000 Encargos Especiais			
3001 Acesso à cultura	4	4	0
3002 Acesso à moradia adequada	3	3	0
3003 Ações e serviços de saúde	29	26	0
3004 Benefícios e previdência de funcionários			
3005 Coleta seletiva de resíduos secos e orgânicos	5	4	1
3006 Direitos da pessoa com deficiência	2	1	1
3007 Garantia dos direitos da população idosa	4	4	0
3008 Melhoria da drenagem urbana e proteção das bacias hidrográficas	1	1	0
3009 Melhoria da mobilidade urbana universal	12	12	0
3010 Melhoria da qualidade e ampliação do acesso à educação	6	5	3
3011 Modernização e descentralização da gestão e prestação de serviços	1	1	0
3012 Participação, transparência e controle social da administração pública	3	0	0
3013 Proteção e prevenção às vítimas da violência	9	8	0
3014 Processo Legislativo e Controle Externo			
3015 Promoção da cidade como centro de eventos e destino turístico de referência	2	2	0
3016 Promoção da cidade como centro de tecnologia e inovação	1	1	0
3017 Promoção de atividades esportivas, recreativas e de lazer	1	1	0
3018 Promoção de uma cultura de cidadania e valorização da diversidade	10	8	2
3019 Promoção do crescimento econômico e geração de postos de trabalho	2	2	0
3020 Proteção dos recursos naturais da cidade	4	3	0
3021 Qualidade e transparência da receita e da despesa			
3022 Requalificação e promoção da ocupação dos espaços públicos	3	0	0
3023 Superação da extrema pobreza	4	3	0
3024 Suporte Administrativo			
9999 Reserva de contingência			
TOTAL	106	89	7

Fonte: Lei Municipal nº 15.949 de 30.12.2013 - PPA 2014-2017 - Anexo II.

57



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Análise de indicadores de saúde pública – Londres

Overview | Map | Trends | Compare areas | Area profiles | Definitions | Inequalities | Download

Area type: County & UA | Areas grouped by: Region | Benchmark: England

Area: Derby | Region: East Midlands

Search for an area

Compared with benchmark: Better Similar Worse Lower Similar Higher Not compared

Indicator	Period	England	East Midlands	Derby	Derbyshire	Leicester	Leicestershire	Lincolnshire	Northamptonshire	Nottingham	Nottinghamshire	Rutland
0.fi - Healthy life expectancy at birth (Male)	2010 - 12	83.4	83.2	82.1	84.3	87.4	84.9	84.8	85.0	88.7	81.1	85.8
0.f1 - Healthy life expectancy at birth (Female)	2010 - 12	84.1	83.6	81.7	83.6	87.3	85.7	84.8	85.6	88.8	83.2	87.3
0.1ii - Life Expectancy at birth (Male)	2011 - 13	79.4	79.3	78.6	79.4	77.2	80.2	79.2	79.3	77.0	79.6	81.2
0.1ii - Life Expectancy at birth (Female)	2011 - 13	83.1	83.0	82.6	83.2	81.9	84.1	83.0	82.8	81.7	83.0	85.7
0.1ii - Life Expectancy at 65 (Male)	2011 - 13	18.7	18.5	18.4	18.3	17.3	19.1	18.6	18.6	16.9	18.5	20.1

<http://www.phoutcomes.info/public-health-outcomes-framework#gjd/1000049/par/E1200004>



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Análise de indicadores de saúde pública – Estado de Nova York

The screenshot shows the New York State Department of Health website. The main heading is "Indicators For Tracking Public Health Priority Areas - New York State - 2013-2017". Below this, there is a table titled "Improve Health Status and Reduce Health Disparities".

Indicator	Baseline Year	New York State Baseline	Prevention Agenda 2013-2017 Objective	U.S. (if available)	U.S. Data Year	Healthy People 2020 Objective
Percentage of premature deaths (before age 65 years) (County Data: Table Map)	2010	24.2	21.8	NA		
Ratio of Black non-Hispanics to White non-Hispanics (County Data: Table Map)		2.08	1.87	NA		
Ratio of Hispanics to White non-Hispanics (County Data: Table Map)		2.07	1.86	NA		
Age-adjusted preventable hospitalizations rate per 10,000 - Aged 18+ years (County Data: Table Map)	2010	148.3	133.3	NA		
Ratio of Black non-Hispanics to White non-Hispanics (County Data: Table Map)		2.06	1.85	NA		
Ratio of Hispanics to White non-Hispanics (County Data: Table Map)		1.53	1.38	NA		
Percentage of adults (aged 18-64) with health insurance (County Data: Table Map)	2010	83.1	100	85.0	2010	100
Age-adjusted percentage of adults who have a regular health care provider - Aged 18+ years (County Data: Table Map)	2011	82.5	90.8	76.8 ¹	2011	

URL: https://www.health.ny.gov/prevention/prevention_agenda/2013-2017/indicators/2013/nys.htm

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4. Indicadores – Tipo de indicadores

- ✓ Econômicos – Contábeis: PIB, GINI.
- ✓ Desenvolvimento humano: IDH.
- ✓ Educação: IDEB.
- ✓ Habitação:
- ✓ Saúde:
- ✓ Meio ambiente:
- ✓ Transporte:



