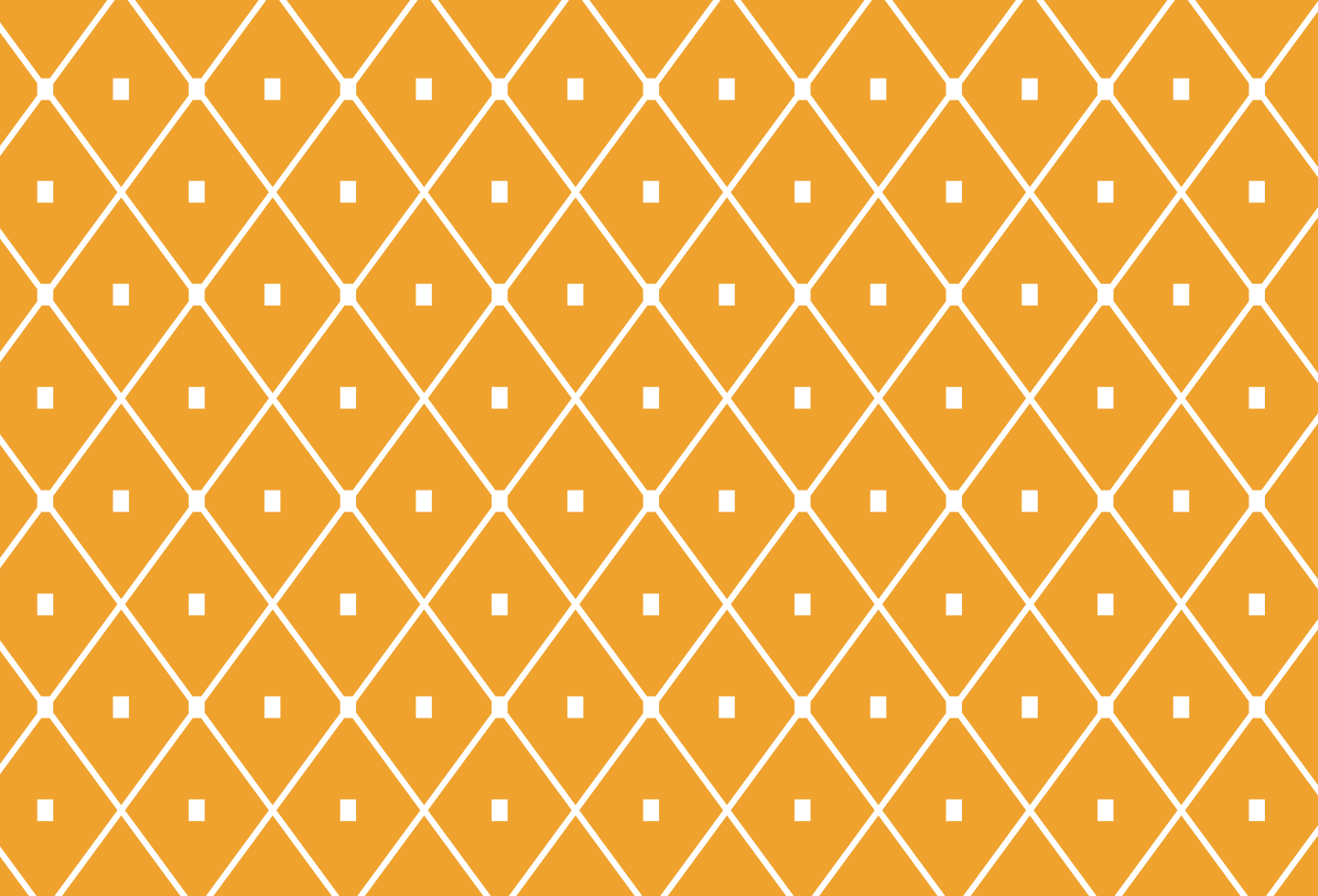


CAPACITAÇÃO GESTÃO DE PROJETOS

Autores:

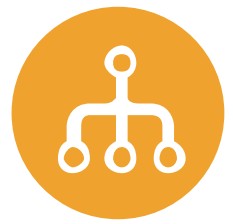
Bernardo Almeida Mudjalieb
Jéssica Galdino de Freitas
Equipe técnica da GIZ

Ano: 2017



GESTÃO OPERACIONAL E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS

Módulo 3



BEM VINDO!

O objetivo desse modulo é apresentar os conceitos da Gestão operacional e acompanhamento da gestão de projetos, desenvolvendo os seguinte conhecimentos:

- Planejamento de tempo, custos, riscos e comunicação;
- Gestão sobre a execução do projeto: a equipe do projeto, qualidade das entregas, sensibilização e mobilização dos executores do projeto;
- Metodologias e ferramentas existentes.



ÍNDICE

3. Gestão operacional e acompanhamento da gestão de projetos

- 3.1 Metodologias de gestão de projetos
- 3.2 Gestão operacional
- 3.3 Planejamento
- 3.4 Execução
- 3.5 Monitoramento e Controle
- 3.6 Resumo de ferramentas



3.1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Uma metodologia de projetos pode ser composta por **métodos**, pacotes de **ferramentas** e **modelos** de projetos. Listamos abaixo os padrões mais difundidos e disponibilizados por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos:

Metodologia	Características	Pontos fortes
Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	Conjunto de métodos genérico para diversos tipos de projetos. Estruturado por áreas de conhecimento	É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio
Capacity Works	Modelo de gestão de cooperações, estruturado em 5 fatores de sucesso: estratégia, cooperação, estrutura de condução, processos e aprendizagem e inovação	Apresenta ferramentas para aplicação na gestão de cooperações e projetos
ICB – IPMA Competence Baseline	Estruturado por competências (contextuais, comportamentais e técnicas) que o projeto necessita desenvolver	Apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente
Professional Competency Standards for Project Management	Publicado pelo instituto australiano de projetos, é dividido por áreas de conhecimento como o PMBoK	Também possui um enfoque mais profundo nas habilidades humanas
APM Body of Knowledge	Um dos mais completos, com conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e estratégia	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos

Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos – Página 2 a 3** [Tópico “2.1. Métodos de gerenciamento de projetos”](#)



3.1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

A nível nacional, outras metodologias para gestão de projetos foram desenvolvidas e estão disponíveis para utilização:

- Metodologia de gerenciamento de projetos do **SISP**.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do **Ministério da Defesa**.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do **Banco Central**.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do **Ministério Público Federal**.
- Metodologia de gerenciamento de projetos da **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**.
- Metodologia de monitoramento e avaliação do **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**.
- Metodologia de gestão de projetos da **Escola Nacional de Administração Pública**.



3.1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

A sistemática do método utilizado precisa **auxiliar a equipe** no planejamento e entrega dos projetos – considerando o ciclo inteiro de vida de **forma consistente e eficiente** – sempre orientada para a satisfação dos beneficiários. Deve também ser **compreensiva e flexível**. Ressalta-se ainda a necessidade de documentação, **instrumentos de medição** e **controle de projetos** durante o ciclo de vida e **comunicação dos resultados** aos *stakeholders*.

Então qual devo utilizar?

Independente da metodologia utilizada, o importante defini-la e aplica-la de forma disciplinada!

É preciso adaptar as metodologias existentes para sua própria realidade ou a realidade dos projetos que compõem o seu programa...





3.2 GESTÃO OPERACIONAL

Para realizar o trabalho definido no plano do projeto, é preciso **envolver e coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas** das partes interessadas e também **integrar e executar as atividades** do projeto em conformidade com o plano do projeto.

O desafio da gestão operacional de um projeto envolve seu **planejamento, execução, monitoramento e controle**.



Planejamento

Tempo, custos, riscos, comunicação

Execução

Equipe, qualidade e entregas

Monitoramento e controle

Sobre a execução e resultados

Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 54 a 58 [Tópico “3. Processos de Gerenciamento de Projetos”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 205 a 209

[Tópico “Ferramenta 25 – Mapa de processos”](#)



3.2 GESTÃO OPERACIONAL

A gestão operacional do projeto está diretamente ligada aos três grupos de processos do gerenciamento de projetos centrais: **Planejamento, Execução e Monitoramento e controle.**



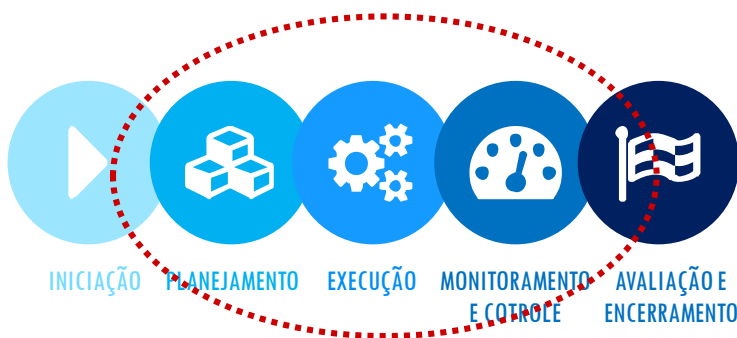
Mas é importante frisar que os grupos de processos de gerenciamento de projetos se sobrepõem e interagem (conforme imagem abaixo), apesar de serem representados graficamente como elementos distintos. A aplicação dos processos é interativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.





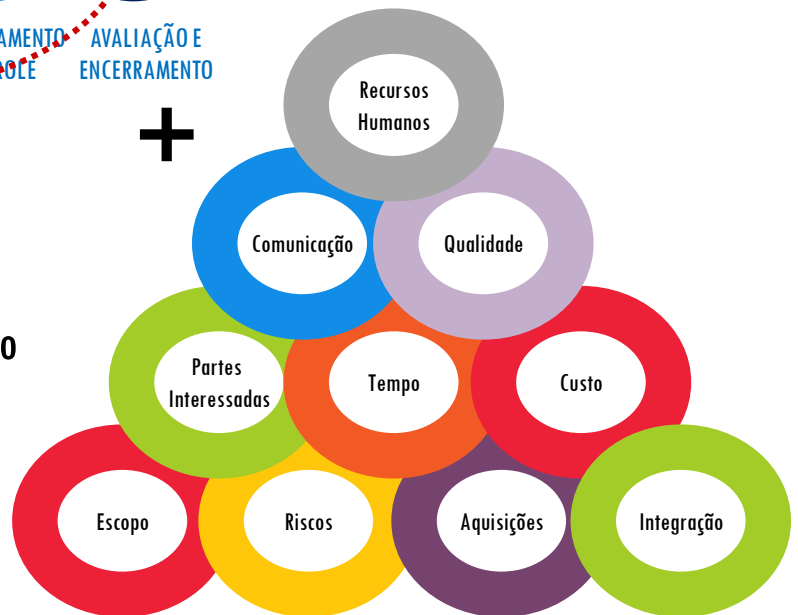
3.2 GESTÃO OPERACIONAL

Para uma boa gestão operacional é preciso **utilizar os diversos conhecimentos** da gestão de projetos considerando cada processo do gerenciamento do projetos.



Utilização dos processos de Gerenciamento de Projetos

Utilização das áreas do conhecimento





3.2 GESTÃO OPERACIONAL

A gestão do projeto pode ser dividida em 42 processos diferentes, pertencentes a diferentes grupos de processos e alocados em 9 áreas de conhecimento.

Gestão da Integração:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Desenvolver o tempo de abertura	Iniciação
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Planejamento
Orientar e gerenciar a execução do projeto	Execução
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Monitoramento e controle
Realizar o controle integrado das mudanças	Monitoramento e controle
Encerrar o projeto ou fase	Encerramento

Gestão do Escopo:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Coletar os requisitos	Planejamento
Definir o escopo	Planejamento
Criar a Estrutura analítica do projeto	Planejamento
Verificar o escopo	Monitoramento e controle
Controle o escopo	Monitoramento e controle



3.2 GESTÃO OPERACIONAL

Gestão do Tempo:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Definir as atividades	Planejamento
Sequenciar as atividades	Planejamento
Estimar os recursos das atividades	Planejamento
Estimar as durações das atividades	Planejamento
Desenvolver o cronograma	Planejamento
Controlar o cronograma	Monitoramento e controle

Gestão de Custos:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Estimar os custos	Planejamento
Determinar o orçamento	Planejamento
Controlar os custos	Monitoramento e controle

Gestão da Qualidade:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Planejar a qualidade	Planejamento
Garantir a qualidade	Execução
Controlar a qualidade	Monitoramento e controle



3.2 GESTÃO OPERACIONAL

Gestão dos Recursos Humanos:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Desenvolver o plano de recursos humanos	Planejamento
Mobilizar a equipe de projeto	Execução
Desenvolver a equipe de projeto	Execução
Gerenciar a equipe de projeto	Execução

Gestão das Comunicações:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Identificar as partes interessadas	Iniciação
Planejar as comunicações	Planejamento
Distribuição das informações	Execução
Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Execução
Reportar o desempenho	Monitoramento e controle



3.2 GESTÃO OPERACIONAL

Gestão de Riscos:

Processo a ser executado	Grupo de processos
Planejar o gerenciamento dos riscos	Planejamento
Identificar os riscos	Planejamento
Realizar a análise qualitativa dos riscos	Planejamento
Realizar a análise quantitativa dos riscos	Planejamento
Planejar as respostas aos riscos	Planejamento
Monitorar e controlar os riscos	Monitoramento e controle

Gestão das Aquisições:

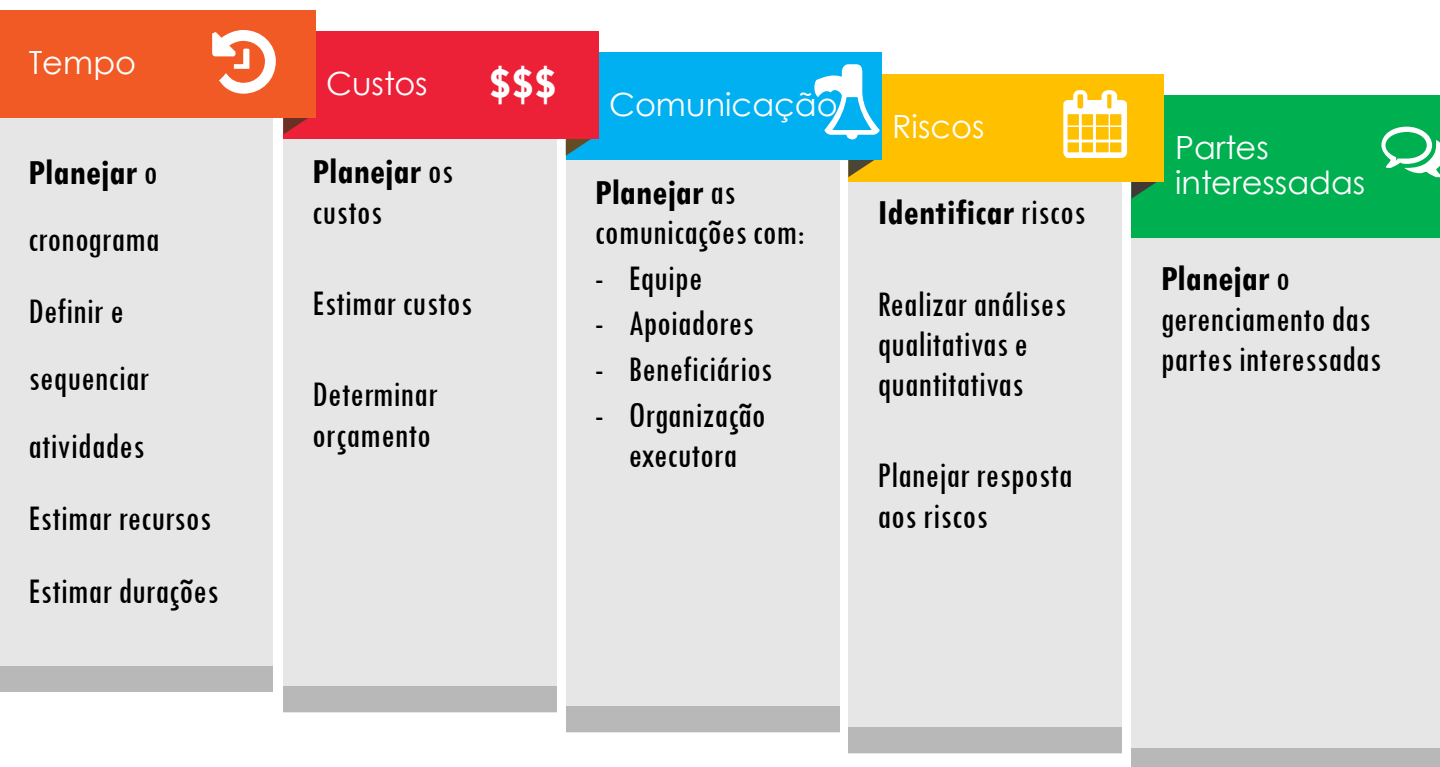
Processo a ser executado	Grupo de processos
Planejar aquisições	Planejamento
Realizar aquisições	Execução
Administrar as aquisições	Monitoramento e controle
Encerrar as aquisições	Encerramento



3.3 PLANEJAMENTO

As atividades do planejamento consistem em estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. A boa execução do planejamento é fundamental para o sucesso do projeto.

Considerando as áreas de Tempo, Custos, Comunicações, Riscos e Partes Interessadas, veja abaixo as principais atividades a serem feitas em termos de planejamento:

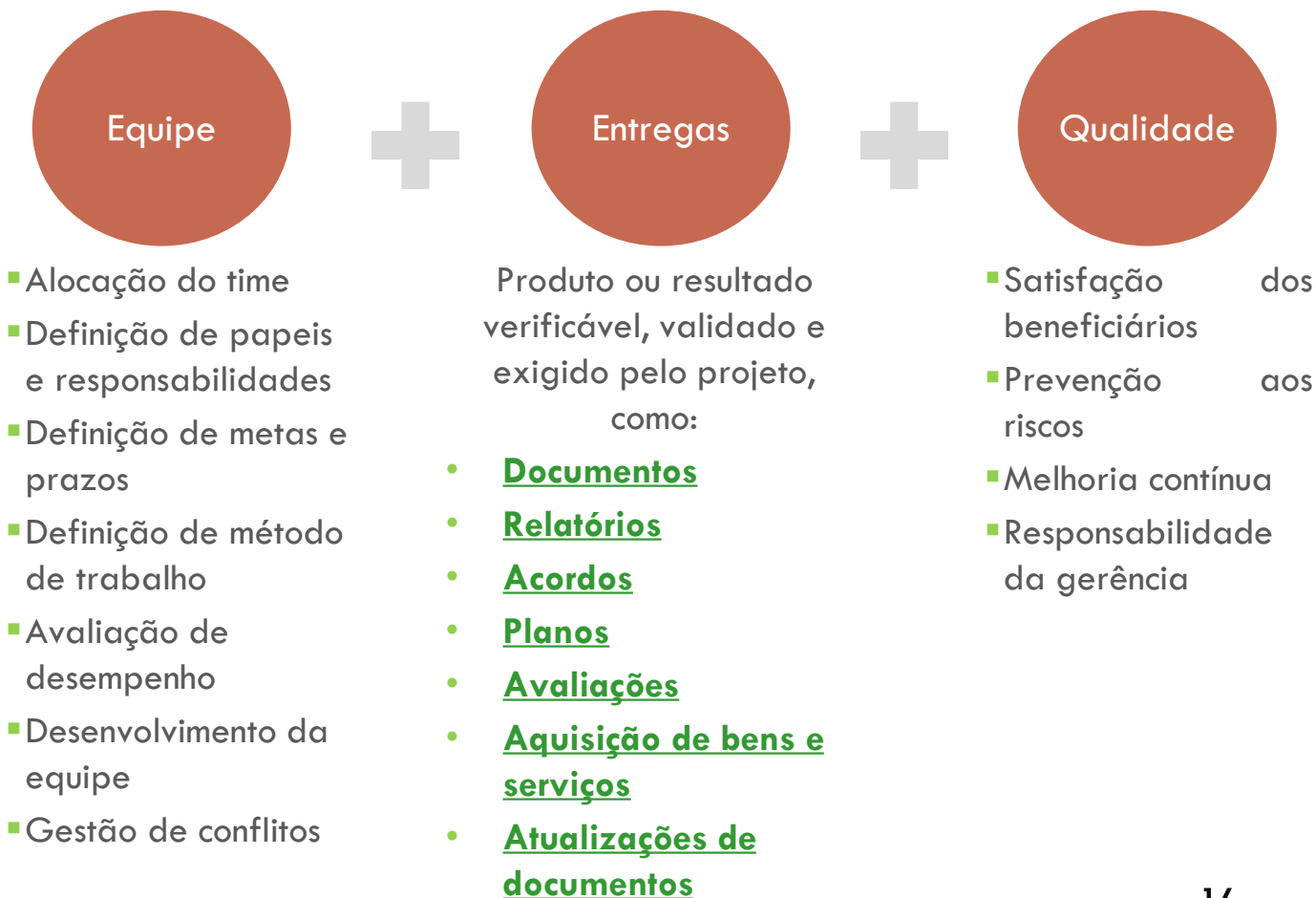




3.4 EXECUÇÃO

No dia a dia da execução de um projeto, os desafios e superação de problemas são constantes. Alcançar o resultado e superar o desafio operacional de **gerenciar a equipe**, as **entregas** e a **qualidade** delas não é algo trivial.

Destacamos abaixo alguns pontos de atenção em cada um dos pilares da execução de um projeto:





3.4 EXECUÇÃO

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui as atividades que determinam o **padrão da qualidade**, os **objetivos** e as **responsabilidades**, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi executado.

O gerenciamento da qualidade do projeto visa **garantir que os requisitos do projeto sejam cumpridos e validados**. A qualidade está dividida em 3 pilares que consistem nas seguintes atividades:





3.5 MONITORAMENTO E CONTROLE

Consiste nas atividades para **acompanhar, analisar e organizar** o progresso e o desempenho do projeto; **identificar** quaisquer áreas nas quais serão necessárias **mudanças no plano**; e **iniciar as** respectivas **mudanças**.

O principal benefício deste grupo de processos é a **medição e análise do desempenho do projeto** em intervalos regulares a fim de identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto.



Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 54 a 58 [Tópico “3. Processos de Gerenciamento de Projetos”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 190 a 193

[Tópico “Ferramenta 22 – Sistema de monitoramento de resultados”](#)



3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

Existem várias metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos que auxiliam na gestão operacional de um projeto. É importante que a equipe do projeto **conheça essas ferramentas**.

A seguir iremos apresentar um **resumo das ferramentas** pelas etapas de gerenciamento de projeto.



Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gestão de Projetos – Conceitos básicos –**
Página 21 e 22

[Tópico “2.11 Metodologias e 2.12 Ferramentas”](#)



3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

Ao iniciar um projeto é necessário definir seu **escopo** inicial e definir os **recursos iniciais** que serão comprometidos. Estas informações, entre outras, são capturadas no **termo de abertura do projeto** e no registro das partes interessadas.

Outras ferramentas e práticas também utilizadas:

01 Iniciação

- ▶ Início formal do projeto para a organização
- ▶ Identificação de requisitos
- ▶ Alocação de recursos
- ▶ Termo de abertura do projeto
- ▶ Registro das partes interessadas

Para se aprofundar neste tema, veja o texto

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 60 a 61. [Tópico “3.9 Papel das áreas de conhecimento”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 200 a 204.

[Tópico “Ferramenta 24 – “Plano operacional”](#)











3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

O planejamento é o processo de desenvolver o **plano do projeto** e os documentos necessários para executá-lo.

O planejamento e a documentação são contínuos e expressam como a execução será feita, estabelecendo o caminho para o alcance do objetivo desejado.

Principais ferramentas e práticas utilizadas:

02 Planejamento

-  Declaração de escopo
-  Matriz de responsabilidade
-  Estrutura analítica do projeto
-  Orçamento
-  Cronograma
-  Gestão de Riscos
-  Plano de monitoramento
-  Plano de projeto








3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

A execução de um projeto tem como foco **realizar o trabalho** definido conforme o plano de gerenciamento do projeto.

Para realizar estas atividades utiliza-se a ferramenta de **plano do projeto** (e demais ferramentas conforme escopo do projeto).

03 Execução

-  Execução do Plano de Projeto
-  Ferramentas selecionadas no Plano de Projeto
-  Cronograma
-  Orçamento
-  Quadro de aquisições







3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

O monitoramento de um projeto tem como foco **controlar e revisar o desempenho** do projeto.

Para realizar estas atividades são utilizadas ferramentas de requisições de mudanças, **modelos de relatório** e plano do projeto.

04 Monitoramento e controle

-  Relatório de Desempenho
-  Requisição de mudanças
-  Sistema de controle de mudanças
-  Plano de monitoramento

Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 60 a 61. [Tópico “3.9 Papel das áreas de conhecimento”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 190 a 193






[Tópico “Ferramenta 22 – Sistema de monitoramento de resultados”](#)



3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

A finalização de um projeto visa garantir o encerramento de todas as atividades. Para isso, são utilizadas principalmente ferramentas de **coleta de lições aprendidas** e o **relatório de avaliação** do projeto.

05 Encerramento

-  Documentar lições aprendidas
-  Relatório de Avaliação
-  Aceite formal do beneficiário ou apoiador
-  Avaliar membros da equipe
-  Plano de monitoramento

Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 60 a 61**
[Tópico “3.9 Papel das áreas de conhecimento”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 190 a 193
[Tópico “Ferramenta 22 – Sistema de monitoramento de resultados”](#)

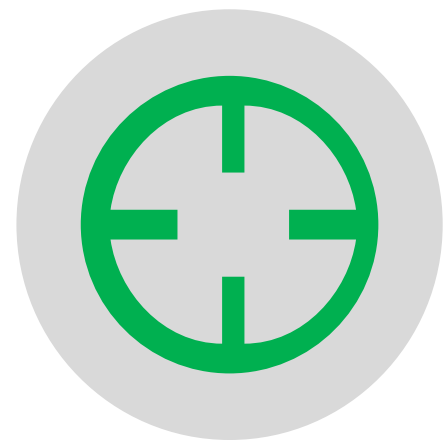


3.6 RESUMO DE FERRAMENTAS DE PROJETOS

05 Encerramento

É importante entender que um projeto deve ter início, meio e fim. Dessa forma, **um projeto precisa ser encerrado, mesmo que não tenha sido alcançado o seu objetivo final**. Um projeto termina quando:

- Seus objetivos e metas satisfazem as partes interessadas;
- Chega-se à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos dentro do prazo, custo e/ou escopo proposto;
- O produto, serviço ou resultado do projeto não são mais necessários, o que determina seu cancelamento;
- As descobertas realizadas forem documentadas.



EXERCÍCIO

Objetivo – Preencher o Relatório de Desempenho do Fundo Amazônia

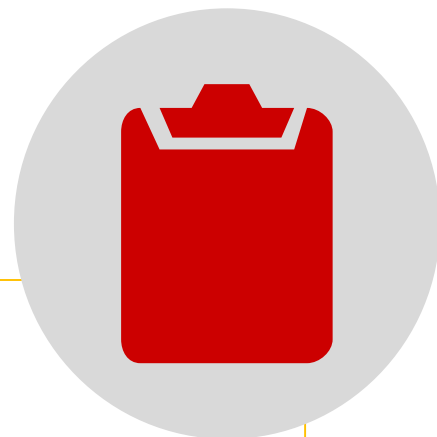
Como exercício de análise do desempenho do seu projeto até o presente momento, realize o preenchimento do Relatório de Desempenho conforme **“Modelo Relatório de Desempenho”** utilizado pelo Fundo Amazônia do seu projeto.

Não é necessário realizar o preenchimento do Tópico H (Indicadores do plano de monitoramento) neste momento.

[Clique aqui para acessar](#)



EXERCÍCIO DE NIVELAMENTO DE CONHECIMENTO



Teste seus conhecimentos sobre o *Módulo 3 – Gestão operacional e acompanhamento da gestão de projetos* com o nosso exercício de nivelamento.

[Clique aqui para acessar](#)

<https://goo.gl/forms/PJVP3sgcrd4Zlbnk2>

A realização desse exercício é indispensável para participação no momento presencial dessa capacitação!