

Manual de

Projetos Estratégicos



GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Dimensões do Gerenciamento -	11
Figura 1. Exemplo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP)	24
Figura 2. Fluxo da Gestão dos Riscos	27
Figura 3. Planilha Padrão de Identificação de Riscos	30
Figura 4. Análise dos Riscos	31
Quadro 2. Cálculo da Nota do Risco	36
Quadro 3. Conceito de Monitoramento	40
Figura 6. Pirâmide de Tomada de Decisão do Monitoramento	42
Figura 7. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros	49
Figura 8. Processo de Solicitação de Mudança	52

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIM	Comitê Integrado de Mudança
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
PELP	Plano Estratégico de Longo Prazo
PPA	Plano Plurianual
TAP	Termo de Abertura do Projeto
WBS	Work Breakdown Structure

SUMÁRIO

Índice de ilustrações	1
Índice de abreviaturas e siglas	2
1. Fundamentos de projetos orientados para resultados	8
1.1. Foco em um público-alvo definido	8
1.2. Alcance estratégico	9
1.3. Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial	10
2. O gerenciamento do projeto estratégico	11
2.1. Conceito de gerenciamento	11
2.2. O gerente de projeto estratégico	15
2.2.1. Papéis e atribuições do gerente do projeto estratégico	16
2.2.2. Gestão das partes interessadas	18
3. Estruturação de projetos estratégicos	18
3.1. Iniciação	19
3.1.1. Desenvolvimento do termo de abertura do projeto - tap	19
3.2. Planejamento	21
3.2.1. Plano de gerenciamento do projeto	21
3.2.2. Planejamento da declaração do escopo e estrutura analítica de projeto (eap)	22
3.2.3. Estimativa de custos e orçamentação - cronograma	24
3.2.4. Planejamento de recursos humanos	25
3.2.5. Planejamento de comunicações	26

3.2.6. Planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa de riscos, plano de resposta a riscos	26
4. O monitoramento de projetos estratégicos	39
4.1. Conceito do monitoramento	39
4.2. Processo de tomada de decisão do monitoramento	42
4.3. Atores do processo de monitoramento dos projetos estratégicos	44
4.4. Reuniões de monitoramento	45
4.4.1. Reunião de status report	46
4.5. Gestão dos recursos financeiros	48
4.5.1. Responsáveis pela alocação financeira	48
4.6. Gestão da mudança nos projetos estratégicos	51
5. Avaliação e revisão dos projetos estratégicos	53
5.1. Finalidade da avaliação	53
5.2. Avaliação de desempenho	54
5.3. Avaliação de resultados	55
5.3.1. Quem faz a mensuração dos resultados do projeto?	56
5.4. Revisão dos projetos	57
6. Referências bibliográficas	58



1. FUNDAMENTOS DE PROJETOS ORIENTADOS PARA RESULTADOS

Um dos instrumentos de execução da Gestão Estratégica Orientada para Resultados é o Projeto Estratégico, que ao ser estruturado pretende entregas de alcance estratégico, específicas e bem definidas para o seu Público-Alvo. Para isso, conta com um Gerenciamento e Monitoramento intensivos e o direcionamento adequado dos recursos em prol do resultado.

1.1. FOCO EM UM PÚBLICO-ALVO DEFINIDO

O Público-Alvo é o ponto de partida do Projeto Estratégico, na medida em que permite a identificação das demandas e dos principais desafios do Projeto. Para definição do Público-Alvo, deve-se responder, em termos concretos, às seguintes questões:

- A quem os resultados do Projeto deverão beneficiar diretamente?
- Qual a quantidade estimada de beneficiários diretos que se pretende atender com o Projeto?
- Onde se localiza esse Público-Alvo?

A clara identificação do Público-Alvo, inequivocamente delimitado e caracterizado, é um fundamento essencial. Formulações genéricas devem ser evitadas, pois apontam para Públicos-Alvo difusos ou extremamente abrangentes,



como por exemplo, a sociedade, que são de pouca ou nenhuma utilidade para as decisões e ações gerenciais efetivas.

1.2. ALCANCE ESTRATÉGICO

No Projeto Estratégico, atribuir alcance estratégico significa introduzir e cultivar as seguintes características na prática de estruturação, execução e avaliação:

- **Visão Sistêmica e de Longo Prazo:** implica planejar e gerir o Projeto Estratégico como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas e diversas que devem ser articuladas e alinhadas para produzir resultados sustentáveis no médio e longo prazo, sempre considerando sua contribuição para o Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP);
- **Consideração do Ambiente Externo:** significa mapear e levar em conta os fatores e os atores externos que influenciarão o Projeto ou serão por ele influenciados. Especial atenção deve ser dada ao envolvimento direto do Público-Alvo, à atração e manutenção de parceiros, e ao fortalecimento da governança do Projeto;
- **Atenção à Singularidade e Complexidade de cada Projeto:** as organizações e os Projetos são muito diversificados e singulares para admitir padronizações e simplificações. Cada Projeto é único e deve ser estruturado, executado e avaliado observando sua singularidade e complexidade;
- **Seletividade:** o Projeto Estratégico dá atenção diferenciada às ações e aos recursos críticos necessários à obtenção dos resultados almejados. O foco do Projeto, principais desafios a serem superados, deve levar em conta o ambiente em que



está inserido;

- **Senso de Oportunidade:** é indispensável e valioso na estruturação e execução do Projeto Estratégico estimular a habilidade gerencial para o aproveitamento de oportunidades que possam potencializar o alcance dos resultados; e
- **Inovação:** no Projeto Estratégico é essencial pôr em prática o princípio de que as melhores estratégias de implantação são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas. A busca de soluções inovadoras deve fazer parte da concepção e implantação do Projeto Estratégico.

1.3. INTENSIDADE, PRONTIDÃO E PROXIMIDADE DA AÇÃO GERENCIAL

○ Gerenciamento e o Monitoramento do Projeto Estratégico devem ser intensivos, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próximo dos acontecimentos e dos atores relacionados à execução do Projeto. Em termos práticos, a gestão do Projeto Estratégico está apoiada em dois requisitos essenciais: Responsabilização e Compromisso.

A responsabilização consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos, unidades ou organizações. Mais ainda, significa reforçar a liderança do Gerente do Projeto – que deve estar próximo do Público-Alvo e, portanto, com uma percepção mais precisa e completa dos problemas e das oportunidades existentes e potenciais – com o adequado suporte dos coordenadores de cada ação que compõe o Projeto.

○ O compromisso se constrói na articulação, negociação e



definição das responsabilidades claras e bem especificadas para a execução das ações e a alocação dos recursos necessários.

2. O GERENCIAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO

2.1. CONCEITO DE GERENCIAMENTO

O gerenciamento visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em resultados. O Gerente do Projeto deve gerenciar diversos fatores, internos e externos, que influenciam a execução do Projeto. Esses fatores compõem as dimensões do Gerenciamento e estão detalhados a seguir.

Quadro 1. Dimensões do Gerenciamento

Dimensões do Gerenciamento de Projeto	
Integração	Pessoas
Escopo	Comunicação
Tempo	Riscos
Custos	Aquisições

Fonte: A guide to the project management body of knowledge 5th edition. PMI, 2012.



- **Integração** – gerenciar a Integração do Projeto Estratégico é como montar um quebra-cabeça, de modo que cada peça esteja em seu lugar, de maneira coerente e consistente, a fim de se obter o resultado final esperado. Assim, o Gerenciamento da integração do Projeto busca assegurar que as diversas áreas estejam alinhadas entre si, e garantir que todas as etapas e documentos sejam realizados conforme necessário desde a iniciação até o encerramento do Projeto.

As perguntas que o Gerente do Projeto precisa responder são: meu Projeto está evoluindo de forma coerente e consistente com os resultados desejados? Estou conseguindo ter a participação efetiva e integrada de todas as organizações e equipes executantes das ações do Projeto? Tenho uma visão de conjunto do Projeto, suas ações, seus executores?

- **Escopo** – gerenciar o Escopo é assegurar que o Projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para atingir com sucesso os resultados almejados. Ao longo da execução do Projeto, o Gerente deve se perguntar constantemente: Será que estamos executando os Subprojetos que realmente vão produzir os resultados? Os Subprojetos têm a intensidade adequada para gerar os resultados especificados? Há lacunas a preencher? O foco está sendo mantido? Estamos executando algo que não havia sido previsto?

O Escopo do Projeto pode ser aperfeiçoado ao longo de sua implantação, a partir das informações geradas pelos processos de Monitoramento e de avaliação, desde que passe pelo fluxo de Gestão de Mudança do Projeto.

- **Tempo** – gerenciar o Tempo é assegurar que o Projeto termine dentro do prazo previsto, acompanhando a realização do Cronograma de trabalho, com atenção especial aos momentos em que cada Subprojeto deve ser iniciado e concluído. A capacidade de antecipar problemas



e de mobilizar soluções e alternativas é fundamental para tornar mais efetivo o cumprimento dos prazos.

- Custos - gerenciar os Custos do Projeto é assegurar que ele seja concluído cumprindo o orçamento previsto. O dimensionamento dos custos na etapa de Planejamento e nas revisões do Projeto deve ser o mais realista possível.

O Gerente do Projeto, principal responsável pela gestão de Custos, deve dispor de informações confiáveis da realização financeira do Projeto e acompanhar e participar da elaboração de seus orçamentos.

- Qualidade - o gerenciamento da Qualidade visa garantir que o Projeto irá satisfazer as necessidades para as quais foi planejado. Deve abranger tanto a qualidade do produto final como da execução dos Subprojetos e de seus produtos específicos, e é responsabilidade do Gerente do Projeto, apoiado pelos Coordenadores dos Subprojetos.

O cumprimento dos requisitos de qualidade, em qualquer uma das partes do Projeto, é indispensável para assegurar o alcance dos resultados.

- Pessoas – o gerenciamento das Pessoas é função essencial e insubstituível do Gerente de Projeto. Visa a formação e o desenvolvimento da Equipe, considerando as competências e habilidades requeridas. Sua função primordial é “fazer fazer”, administrando conflitos, construindo consensos, mantendo todos motivados e informados sobre o Projeto e o seu andamento e, sobretudo, alinhando-os na direção dos resultados desejados.

- Comunicação – o gerenciamento da Comunicação visa assegurar a Tomada de Decisão em tempo hábil e a integração e mobilização das Equipes, Público-Alvo e Partes Interessadas. Abrange a geração, coleta, divulgação, armazenamento e disposição de forma adequada e no tempo



certo das informações do Projeto, em todas as suas fases.

É tarefa do Gerente de Projeto mapear as necessidades de comunicação, identificar os pontos críticos e elaborar um Plano de Comunicação atualizado permanentemente, que inclua a divulgação externa do Projeto e de seus resultados.

- Riscos – o gerenciamento de Riscos é o processo sistemático de identificar, analisar e responder, em tempo hábil, as oportunidades e ameaças externas ou internas à execução do Projeto que podem trazer algum impacto, seja no Custo, Prazo, Escopo, Qualidade e no alcance dos resultados desejados.

A postura do Gerente de Projeto deve ser a de atuar preventivamente, antecipando os potenciais Riscos, e de adotar alternativas para redução, em caso de Riscos negativos, do seu impacto no Projeto ou ampliação, em casos de Riscos positivos.

Os Riscos internos ao Projeto dizem respeito a mudanças no ambiente organizacional, à adequação e suficiência dos recursos alocados, ao cumprimento de compromissos e contratos, à qualidade dos processos de planejamento e Gerenciamento, entre outros.

Os Riscos externos estão relacionados às variáveis que estão fora do controle do Gerente e dos coordenadores dos Subprojetos do Projeto.

- Aquisições – o gerenciamento de Aquisições visa assegurar o fornecimento de insumos, produtos e serviços necessários a execução do Projeto, segundo os requisitos de Custo, Prazo e Qualidade. Envolve os processos necessários para obter bens e serviços fora da organização e parceiros, define qual tipo de contrato ou convênio é mais adequado e a gestão dos compromissos assumidos.



- Partes Interessadas – Em qualquer Projeto há um conjunto de pessoas, normalmente denominadas “Partes Interessadas”, que, individualmente ou representando instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais, podem influenciar de forma decisiva o desempenho e os resultados do Projeto. O gerenciamento das Partes Interessadas será tratado em seção posterior.

2.2. O GERENTE DE PROJETO ESTRATÉGICO

O Gerente de Projeto Estratégico tem caráter executivo e atua em um contexto complexo. Seu papel principal é articular operacionalmente e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações sobre as quais não exerce autoridade formal, e sim suas capacidades e habilidades gerenciais.

Sua missão é “fazer fazer”, “fazer acontecer” e “fazer crer”. Por ter a visão do todo, é responsabilidade do Gerente integrar todas as peças para fazer acontecer o Projeto. Para tanto, é desejável que seja alguém com habilidades de liderança, coordenação, comunicação e conhecimento de Gerência de Projetos. O Gerente é um facilitador para a execução do Projeto, devendo ser proativo na busca dos resultados.

A atuação dos Gerentes de Projeto deve integrar-se ao modelo de organização da Prefeitura, de forma a assegurar o cumprimento das normas, procedimentos e processos de Tomada de Decisão no âmbito de cada Projeto Estratégico. Por outro lado, o sucesso do Projeto depende da cooperação, orientação e apoio da organização funcional, para que o Gerente do Projeto possa exercer suas funções.



2.2.1. PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO PROJETO ESTRATÉGICO

As atribuições de um Gerente de Projeto Estratégico podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o Projeto, da complexidade do arranjo institucional que lhe dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, de suas fontes de financiamento e do modelo de organização do órgão responsável. De todo modo, os fundamentos da atuação de um Gerente de Projeto Estratégico podem ser resumidos nas seguintes atribuições:

- Planejar e estruturar o Projeto, definir os responsáveis pelos Subprojetos e articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;
- Apoiar e orientar os responsáveis pela execução dos Subprojetos, internos e externos, visando o cumprimento de metas, à eliminação de problemas e à verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- Avaliar Riscos e identificar problemas à implantação do Projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução, e propor as medidas preventivas e corretivas;
- Participar da análise de consistência do Projeto, na busca pelo alinhamento com as estratégias do Governo, pelo atendimento à metodologia e coerência no planejamento e gestão;
- Conduzir a execução do Projeto dentro dos requisitos de qualidade, custo e prazo para o alcance dos resultados planejados;
- Analisar permanentemente a evolução de marcos críticos do Projeto e reportar sua situação atual à equipe do escritório central de projetos:



- Os marcos críticos em atraso;
- Os marcos críticos com dificuldades; e
- Os marcos críticos a vencer nas próximas semanas;
- Identificar problemas precocemente, buscar mudanças e conduzir as providências para implantação de medidas preventivas e corretivas de problemas. Deverá dedicar mais tempo prevenindo problemas do que solucionando-os;
- Estimular introdução de soluções inovadoras com grande potencial de impacto sobre o desempenho do Projeto;
- Responsabilizar-se pela qualidade e tempestividade das informações;
- Liderar os Coordenadores de Subprojetos;
- Solicitar a liberação de cotas orçamentarias e as Solicitações de Mudança ao Gerente de Programa;
- Fazer ajustes na estratégia de implementação do Projeto sempre que necessário para garantir sua implementação e o alcance dos resultados definidos;
- Comunicar imediatamente ao Escritório Central de Projetos questões técnicas, financeiras ou operacionais relevantes que impliquem em alterações em contratos e convênios;
- Realizar reuniões periódicas de Monitoramento, coordenação, integração e motivação da Equipe do Projeto;
- Avaliar o grau de satisfação do Público-Alvo do Projeto, empregando estratégias, modos e métodos que sejam adequados em cada caso e situação, apresentando esses resultados às instâncias de integração e supervisão do Projeto.



2.2.2. GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Incluem-se no conjunto “Partes Interessadas” os beneficiários diretos e indiretos, os parceiros, as autoridades locais, os contratados e fornecedores, as organizações de interesse social ou ambiental. Em resumo, é Parte Interessada qualquer pessoa ou instituição que tenha algo a ganhar ou perder com a execução do Projeto e possa influenciar o seu desempenho e resultados.

Um Projeto, para ser totalmente bem-sucedido, deve alcançar os resultados propostos, atendendo ou superando, ao mesmo tempo, as expectativas das Partes Interessadas.

Um requisito fundamental do Gerenciamento do Projeto é conhecer as Partes Interessadas, entender suas necessidades, expectativas, os relacionamentos e interações entre eles e o poder de cada um em influenciar o Projeto. É importante que o Gerente do Projeto consiga obter um engajamento das Partes Interessadas, fazendo-os sentir parte do Projeto, garantindo apoio e alinhamento, ao mesmo tempo em que deve agir para contornar possíveis influências negativas no Projeto.

3. ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Os dois processos pertencentes a esse grupo permitem formalizar o Projeto a ser desenvolvido e apresentá-lo para a organização. Esses processos estão associados à área de conhecimento “Integração do Projeto” e são os seguintes:



3.1. INICIAÇÃO

Esse processo trata principalmente da autorização formal do Projeto. É o processo necessário para documentação das necessidades do Projeto. A elaboração desse Termo de Abertura liga o Projeto ao trabalho em andamento da organização e o autoriza.

3.1.1. DESENVOLVIMENTO DO TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP

Como os Gerentes de Projeto devem ser identificados o mais cedo possível no Projeto, é no Termo de Abertura que ele é designado. Nesse documento devem ser apresentados itens que já podem ser percebidos inicialmente como premissas (hipóteses, eventos ou condições que devem ser verdadeiros, caso contrário trarão impactos para o Projeto) e/ou restrições (itens que limitam o Projeto, como prazos, custos, tecnologias, legislações, dentre outros).

O Termo de Abertura do Projeto inclui também a declaração preliminar do Escopo, uma ideia geral do que o Projeto deve executar. Os Termos de Abertura são documentos que autorizam formalmente um Projeto, no qual se encontram inseridas as primeiras informações sobre o mesmo, possibilitando o nivelamento de toda a Equipe envolvida. Trata-se de documento sujeito a poucas alterações e aprimoramento durante sua elaboração nas reuniões iniciais e intermediárias. Deverá ser consultado sempre que informações iniciais do Projeto se fizerem necessárias.



Esse documento deve conter:

- Data de aprovação do Termo de Abertura;
- Nome do Projeto;
- Nome do Gerente do Projeto e seus contatos;
- Órgão ou Entidade a que o Gerente pertence;
- Objetivos Estratégicos: quais objetivos listados no Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) e/ou no PPA o Projeto contribuirá para alcançá-los;
- Resultado Finalístico: quais Indicadores listados no Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) o Projeto contribuirá para melhorá-los;
- Desafio: Justificativa para a criação do Projeto;
- Público-Alvo: Quem são os beneficiários diretos que o Projeto visa atender;
- Resultados Esperados: Quais resultados são esperados a partir da entrega final do Projeto. Deve ser qualitativo e quantificável. Exemplo: Projeto para construção de casas. Resultado esperado poderia ser redução do déficit habitacional em x%;
- Objetivo: Expressa a finalidade do Projeto. Relaciona-se ao seu produto final;
- Prazo de duração do Projeto;
- Escopo do Projeto: Aquilo que o Projeto pretende realizar, em linhas gerais, explicitando a entrega final;
- Detalhamento do Escopo: subdivisão dos principais produtos do Projeto em componentes menores, mais manejáveis, para que possam suportar o desenvolvimento das atividades do Projeto. Assim são definidos os Subprojetos e seus respectivos



produtos, meta e valor financeiro estimado;

- Matriz de Responsabilidades: identificação dos responsáveis por cada atividade do Projeto;

3.2. PLANEJAMENTO

No processo de planejamento do Projeto Estratégico são definidos o escopo, as metas, os marcos, as responsabilidades, a identificação de riscos, dentre outros. O documento que sintetiza tudo isso é o Plano de Gerenciamento do Projeto, destacado a seguir.

3.2.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

Consiste em documentos derivados do Termo de Abertura do Projeto inicialmente elaborado e preparados pelo Gerente do Projeto e por sua equipe.

Os documentos do Plano de Gerenciamento trazem informações mais detalhadas e pormenorizadas do Projeto, sendo eles:

- Declaração do Escopo, contendo premissas e Estrutura Analítica de Projeto (EAP), com metas quadrienais;
- Cronograma;
- Planejamento de Comunicações;
- Detalhamento de Metas Físicas e Financeiras;



- Matriz de Responsabilidades;
- Planejamento de Qualidade;
- Planejamento de Aquisições;
- Previsão de Custeio Posterior;
- Planejamento de Riscos;
- Planejamento de Convênios.

3.2.2. PLANEJAMENTO DA DECLARAÇÃO DO ESCOPO E ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)

Declaração do Escopo do Projeto documenta como o Escopo será definido, verificado e controlado, sendo base para futuras decisões acerca do Projeto. Compreende ainda a criação e definição da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), uma representação gráfica e hierárquica de como o Projeto será estruturado. A preparação de uma Declaração do Escopo detalhada é essencial para o sucesso do Projeto e é desenvolvida a partir das principais entregas, premissas e restrições, que são documentadas durante a iniciação do Projeto, na Declaração do Escopo preliminar constante do TAP. Durante o planejamento, o Escopo do Projeto é definido e descrito mais especificamente porque se conhecem mais informações sobre o Projeto.

Necessidades, desejos e expectativas das Partes Interessadas são analisados e convertidos em requisitos. As premissas e restrições são analisadas para garantir que estejam completas, adicionando-se mais premissas e restrições conforme necessário. Um documento detalhado do Escopo



pode conter:

- Premissas do Projeto. Premissas são fatores que serão considerados verdadeiros, reais ou certos. São hipóteses que se não forem confirmadas trarão impactos ao Projeto.

Exemplos:

- Será disponibilizado pessoal full time da área de orçamento e compras para desenvolvimento do Projeto.
- Restrições do Projeto. São imposições do Projeto como datas limites, custos, tecnologias, legislações específicas, que limitam as opções da Equipe.

Exemplos:

- A implantação deve se dar em 06 meses;
- Utilizar até R\$ 50.000,00 do orçamento do corrente ano.
- Criação da EAP – subdivisão das principais entregas e do trabalho do Projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

EAP - Estrutura analítica do Projeto = WBS - Work Breakdown Structure

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) organiza e define o Escopo total do Projeto e é uma decomposição hierárquica, gráfica, orientada à entrega do trabalho a ser executado pela Equipe do Projeto. É possível agendar, estimar custos, monitorar e controlar o trabalho planejado contido nos componentes de nível mais baixo da EAP, denominados pacotes de trabalho. A EAP representa o trabalho especificado na Declaração do Escopo do Projeto atual aprovada. Os componentes da EAP auxiliam as Partes Interessadas a visualizar as entregas do Projeto.



Figura 1. Exemplo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP)



Fonte: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2006

Conforme exposto no exemplo acima, o primeiro nível da EAP deve representar o Projeto como um todo. O segundo nível deve-se representar os Subprojetos, de forma a se ter uma visão de como o Projeto está estruturado de forma macro. A partir do terceiro nível começa-se a detalhar os Subprojetos, identificando as entregas agregadas e depois as decompondo até se chegar ao menor nível de detalhamento. É necessário que a EAP do Projeto Estratégico seja detalhada pelo menos até o terceiro nível.

3.2.3. ESTIMATIVA DE CUSTOS E ORÇAMENTAÇÃO - CRONOGRAMA

A Estimativa de Custos e Orçamentação faz parte do Cronograma do Projeto, em que são elencadas todas as suas atividades individuais ou pacotes de trabalho para



estabelecer uma linha de base dos custos necessários para medição do desempenho e da compreensão do fluxo de caixa necessário para realização do Projeto.

A estimativa de custos da atividade do Cronograma envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários em que o avaliador considera as possíveis causas de variação das estimativas, inclusive os Riscos.

A Declaração do Escopo do Projeto fornece o orçamento sumarizado. No entanto, as estimativas de custos são preparadas antes das solicitações de orçamento detalhado e da autorização do trabalho.

Para cada tarefa criada no Cronograma deve-se atribuir o valor a ser gasto com a atividade. O custo atribuído deve ser orientado à entrega. Caso não seja possível, deve-se tentar atribuir o custo pela lógica de contratos. Em não havendo adequada informação para o devido detalhamento, deve-se colocar, minimamente, o custo na tarefa resumo do Subprojeto.

3.2.4. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do Projeto e cria o Plano de Gerenciamento de Pessoal. As funções do Projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos. Essas pessoas ou grupos podem ser internos ou externos à organização que executa o Projeto.



O Plano de Gerenciamento de Pessoal pode incluir informações de como e quando os membros da Equipe do Projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para sua liberação, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do Plano na organização.

3.2.5. PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O processo Planejamento de Comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das Partes Interessadas do Projeto Estratégico; por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. Embora todos os Projetos compartilhem a necessidade de comunicar suas informações, as necessidades de informações e os métodos de distribuição variam muito. Um fator importante para o sucesso do Projeto é conseguir identificar as principais Partes Interessadas e as suas necessidades de informações, determinando uma maneira adequada para atender a essas necessidades.

3.2.6. PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS, IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS, ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE RISCOS, PLANO DE RESPOSTA A RISCOS

Entende-se por Riscos qualquer evento ou condição incerta que, caso se concretize, trará impactos para o Projeto, positivos

ou negativos. Assim, os Riscos negativos são considerados “dificuldades” e os positivos, “oportunidades”. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros quatro processos de Gerenciamento de Riscos. O Planejamento do Gerenciamento de Riscos é o processo de decidir como abordar e executar as atividades de Gerenciamento de Riscos de um Projeto. É importante para garantir que o nível, tipo e visibilidade do Gerenciamento de Riscos estejam de acordo com o Risco e a importância do Projeto em relação à organização, para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de Gerenciamento de Riscos e para estabelecer uma base acordada de Avaliação de Riscos. O processo Planejamento do Gerenciamento de Riscos deve ser realizado já no início do planejamento do Projeto, pois ele é essencial para executar com sucesso os outros processos.

O uso pleno do Gerenciamento de Riscos se dá sob um novo paradigma de gestão. Requer uma postura empreendedora em contraposição à postura passiva do Gerente. Necessita da contribuição de distintas organizações envolvidas que devem cooperar com o Gerente. Além disso, o Gerente deve tomar a iniciativa de propor as providências necessárias, mesmo que não estejam em sua alçada.

O diagrama da Figura 2, a seguir, apresenta o fluxo da Gestão de Problemas dos Projetos Estratégicos no Prefeitura.

Figura 2. Fluxo da Gestão dos Riscos





Após a definição de como será feita a Gestão de Riscos, cada Projeto Estratégico passa por um momento de identificação desses Riscos.

A Identificação de Riscos determina os Riscos que podem afetar o Projeto e documenta suas características. Deve ser realizada de forma constante pelo Gerente do Projeto no seu dia-a-dia, durante todo o ciclo de vida do Projeto. No entanto, devem ser previstos momentos anuais de Identificação de Riscos, chamados aqui Workshops de Identificação de Riscos.

Os Workshops de Identificação de Riscos são encontros anuais nos quais, com a presença dos principais stakeholders do Projeto Estratégico, Riscos são levantados e revistos. Ocorrem sempre no momento de planejamento do Projeto Estratégico, normalmente no fim de cada ano. Participam do Workshop o Gerente de Projeto Estratégico, o Gerente do Programa Estratégico ao qual o Projeto se vincula, a Equipe do Projeto, a área meio do Órgão e, quando possível, parceiros externos ao Governo, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), consultorias, entidades de outras esferas de Governo, dentre outros.

Tendo como insumos a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), o mapa de stakeholders, e o Cronograma, no Workshop de Identificação de Riscos é realizado um grande brainstorming entre os participantes sobre potenciais eventos que possam afetar o desempenho do Projeto, sejam eles negativos ou positivos.

O Workshop tem duração estimada de uma tarde e acontece sob coordenação da Escritório Setorial de Projetos do órgão ao qual o Projeto Estratégico está subordinado. Em alguns casos, a coordenação pode ficar por conta do escritório central de projetos, quando for conveniente.

Durante o Workshop, alguns pontos de atenção devem ser



considerados na identificação dos Riscos. A seguir seguem perguntas auxiliares:

- Escopo:
 - Os limites e os objetivos estão bem definidos e todos têm clareza dos mesmos? O que pode invalidar ou prejudicar a entrega final do Projeto?
- Cronograma:
 - Quais pontos são críticos para a execução do Projeto? O que pode atrasar seu Projeto?
- Custo:
 - Quais itens são cercados de incerteza?
- Matriz de Stakeholders:
 - Todos os atores estão alinhados? Há um fluxo de comunicação? Existe algum Risco relacionado a atores externos ao Governo?
- Premissas do Projeto:
 - O que pode invalidar as premissas do Projeto?

Durante o Workshop, todas as ideias que surgirem devem ser anotadas sem a preocupação de organizá-las. Dessa forma o Workshop fluirá melhor, sem interrupções. Após o Workshop deve haver um momento em que o Escritório Setorial de Projetos deve organizar melhor as ideias, separando o que são Riscos, o que são situações de Riscos, gatilhos, contramedidas, etc. Para auxílio desse momento, sugere-se a utilização de uma planilha padrão, de forma que as ideias fiquem melhor organizadas.

O processo de Identificação de Riscos normalmente conduz ao processo de Análise Qualitativa de Riscos. Alternativamente,



também pode conduzir diretamente ao processo Análise Quantitativa de Riscos quando realizado por um Gerente de Riscos experiente. Em alguns casos, a simples identificação de um Risco pode sugerir sua resposta e esses casos devem ser registrados para análise e implementação adicionais no processo de Planejamento de Respostas a Riscos.

Após a identificação dos Riscos, para cada Risco identificado deve-se responder uma série de perguntas que indicará a classificação do Risco, indicando se é um Risco alto, médio ou baixo. A instituição de perguntas e respostas para analisar o Risco se deu na tentativa de objetivar um pouco mais a análise, não deixando-a superficial e subjetiva. Além disso, força um exercício dos envolvidos em detalhar ao máximo o Risco, facilitando assim seu entendimento e compreensão.

Figura 3. Planilha Padrão de Identificação de Riscos

WORKSHOP DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Programa: _____
Projeto: _____
Responsável pelo Escritório Setorial: _____

Gerente do Programa: _____
Gerente do Projeto: _____
Responsável pelo Escritório Central: _____

Participantes do Workshop

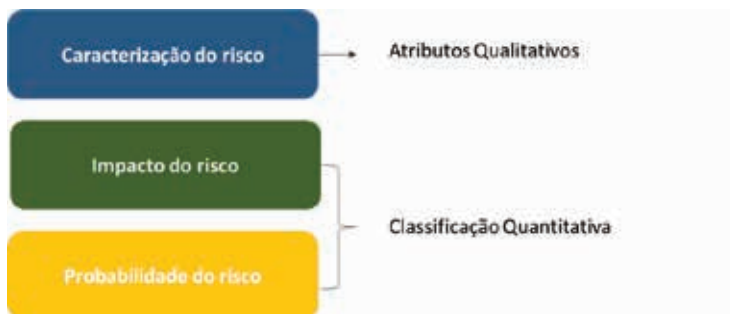
Nome	INSCRIÇÃO	E-mail	Telefone

Riscos

Causa	Situação de risco / oportunidade	Área de projeto afetada	Impacto no Projeto	Construção RUA

A análise do Risco é dividida em três partes: Caracterização do Risco, impacto do Risco e probabilidade do Risco. A seguir segue figura com uma esquematização da análise dos Riscos:

Figura 4. Análise dos Riscos



Na metodologia proposta, a caracterização do Risco é definida por quatro perguntas, cujo objetivo é ambientar o Risco e entender a sua natureza. Em parte, a planilha padrão utilizada após o Workshop de Identificação de Riscos pode ser um bom insumo, de forma que subsidiem a fundamentação das respostas. As repostas podem ser abertas ou pré-definidas em lista. A seguir as perguntas e sua devida explicação:

1. Qual é a causa do Risco?

Busca responder o que pode fazer com que o Risco aconteça. Pode ajudar a confirmar ou refutar as possíveis contramedidas já identificadas.

2. Qual é a natureza do Risco?

Busca identificar o tipo do Risco. Por exemplo, se o Risco é relacionado à licitação, compras, obras, financiamento, etc. Novamente, auxilia na definição de como será tratado o Risco.

3. O Risco está relacionado à algum contrato?

Busca identificar se o Risco se relaciona a algum contrato. Pode influenciar a uma boa gestão de contratos, uma vez que grandes Riscos podem estar relacionados aos contratos firmados pelo Projeto.



4. Qual o gatilho do Risco?

Busca responder a partir de qual situação se deve agir de forma mais enérgica, evitando assim que o Risco aconteça ou aproveitando a oportunidade criada.

O impacto do Risco, por sua vez, passa pela objetivação do efeito em cada área do Projeto, indo do Escopo até aos stakeholders. Na metodologia aqui proposta, para cada resposta dada às perguntas relacionadas ao Impacto do Risco e à probabilidade do Risco atribui-se um valor de 1 a 3, no qual "1" representa Baixo, "2" Médio e "3" Alto. Ao final gerará uma nota de classificação. A seguir seguem uma série de sugestão de perguntas relacionadas ao Impacto dos Riscos no Projeto. Estas perguntas podem ser adaptadas à realidade de cada prefeitura e de cada projeto, levando-se em consideração o grau de aceitação de risco com o qual se está disposto a trabalhar e as especificidades de cada projeto.

5. Qual é a abrangência do Risco?

Busca identificar a área de impacto do Risco, se é restrito ao Projeto ou tem dimensões organizacionais.

- Impacta apenas o Projeto: 1
- Impacta o Programa: 2
- Impacta áreas além do Programa no qual está inserido: 3

6. Quais são os stakeholders envolvidos?

Busca identificar os atores que estão envolvidos no Risco.

- Internos à Secretaria: 1



- Externos à Secretaria mas internos ao Governo: 2
- Externos ao Governo: 3

7. Qual é o impacto no Custo do Projeto?

Determina o impacto no Custo do Projeto.

- Não apresenta impacto no Custo do Projeto: 1
- Apresenta impacto de até 20% do Custo do Projeto: 2
- Apresenta impacto de mais de 20% do Custo do Projeto: 3

8. Qual é o impacto no tempo do Projeto?

Determina o impacto nos prazos do Projeto.

- Não apresenta impacto no tempo de um Subprojeto: 1
- Apresenta impacto de até 15% do tempo de um Subprojeto: 2
- Apresenta impacto de mais de 15% do tempo de um Subprojeto: 3

9. Qual é o impacto no Escopo do Projeto?

Determina o impacto no Escopo do Projeto.

- Não afeta o Escopo do Projeto ou afeta menos da metade dos Subprojetos: 1
- Afeta mais da metade dos Subprojetos: 2



- Afeta todos os Subprojetos e/ou a entrega final: 3

10. Qual é o impacto na imagem do Governo?

Determina o impacto na imagem do Governo.

- Não gera pressão ou pressão pontual: 1
- Gera pressão da Sociedade Civil Organizada: 2
- Gera pressão da mídia: 3

11. Qual é o impacto na qualidade do Projeto?

Determina o impacto na qualidade do Projeto.

- Não tem impacto nos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 1
- Impacta até 50% dos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 2
- Impacta mais de 50% dos Indicadores e/ou requisitos do Projeto: 3

No tocante à probabilidade, buscam-se indícios e evidências, de forma que auxilie na objetivação da análise. Assim, olha-se para o histórico de Projetos anteriores, Projetos semelhantes e na própria opinião do Gerente. A seguir algumas sugestões de perguntas relacionadas à probabilidade do Risco com a respectiva sugestão de pontuação de respostas. Novamente, o formulário poderá ser adaptado à realidade da prefeitura ou do projeto.



12. Existe algum indício que levou à identificação do Risco?

Busca identificar a relação do Risco a algum evento ou algo que possa que torne o Risco mais concreto.

- Indícios fracos: 1
- Indícios razoáveis: 2
- Indícios fortes: 3

13. O Risco está relacionado a alguma dificuldade e/ou oportunidade recorrente?

Busca identificar uma possível recorrência do Risco.

- Dificuldade e/ou oportunidade rara: 1
- Dificuldade e/ou oportunidade inconstante: 2
- Dificuldade e/ou oportunidade frequente: 3

14. Este Risco já se tornou uma dificuldade e/ou oportunidade em Projetos anteriores semelhantes?

Busca identificar se existe histórico de Riscos parecidos que possa indicar a probabilidade de ocorrência.

- Consigo identificar em poucos Projetos semelhantes: 1
- Consigo identificar em alguns Projetos semelhantes: 2
- Consigo identificar em vários Projetos semelhantes: 3

15. Na sua percepção, qual é a probabilidade de ocorrência?



Adiciona à análise uma visão subjetiva do próprio Gerente, expressando suas experiências e feeling enquanto Gerente do Projeto.

- Baixo: 1
- Médio: 2
- Alto: 3

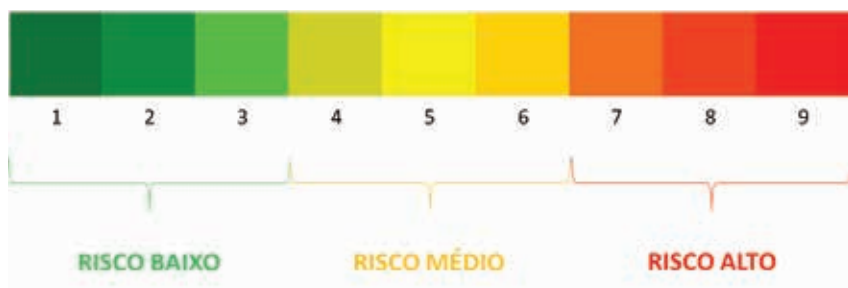
Após o detalhamento da análise do Risco, esmiuçando seu impacto e probabilidade, realiza-se então um cálculo que une quantitativamente essas duas dimensões, indicando uma avaliação geral do Risco em análise. Na metodologia aqui proposta, pela dimensão do impacto, faz-se uma média aritmética das respostas. Na dimensão da probabilidade, uma média ponderada. Esta ponderação estabelece pesos que podem ser alterados e adaptados por cada prefeitura. A seguir segue sugestão do método de cálculo explicitado, no qual "R" indica a resposta da respectiva pergunta:

Quadro 2. Cálculo da Nota do Risco



Dessa forma, a Nota do Risco é um número que varia de 1 a 9 e que indica a gravidade do Risco. Se a nota ficar entre 1 e 3, o Risco é considerado Baixo. Entre 3 e 6, Risco é considerado Médio. Por fim, entre 6 e 9 o Risco é considerado Alto. A partir dessa nota e das respostas da análise tem-se insumos necessários para traçar quais ações serão tomadas no tratamento do Risco e qual ator deve monitorar o Risco mais de perto.

Figura 5. Classificação dos Riscos



O Planejamento de Respostas a Riscos é o processo de desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do Projeto. Ele vem após os processos Análise Qualitativa de Riscos e Análise Quantitativa de Riscos. Inclui a identificação e designação de uma ou mais pessoas que irão assumir a responsabilidade sobre cada resposta a Riscos acordada e financiada. O Planejamento de Respostas a Riscos aborda os Riscos de acordo com a sua prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, Cronograma e plano de Gerenciamento do Projeto, conforme necessário. Deve considerar as seguintes estratégias: prevenção, transferência, mitigação, aceitação e exploração.

Prevenir os Riscos é agir para que o Risco não aconteça. Essa estratégia é típica para Riscos evitáveis e que podem prejudicar em demasia o Projeto. Na transferência do Risco,



o impacto é transferido para outra entidade, de forma que essa resposta caso o Risco ocorra, como por exemplo, a contratação de seguros. Outra estratégia é a mitigação dos Riscos. O objetivo da mitigação é minimizar o impacto que o Risco possa trazer ao Projeto ou então a sua probabilidade de ocorrência. Podemos também aceitar o Risco. Essa estratégia é indicada quando não temos possibilidades de ação ou quando o custo da ação é maior que o benefício. Assim, Riscos com baixa probabilidade ou baixo impacto podem ser aceitos. Por fim, há também a alternativa de explorar o Risco, no qual se busca a ocorrência do Risco, notadamente para Riscos positivos.

As respostas a Riscos planejadas precisam ser adequadas à importância do Risco, econômicas ao enfrentar o desafio, rápidas, realistas dentro do contexto do Projeto, acordadas por todas as partes envolvidas, e ser de propriedade de uma pessoa específica. É frequentemente necessário selecionar a melhor resposta a Riscos a partir de diversas opções.

3.2.7. Planejamento de Compras, Aquisições e Contratações

O Processo de Planejar Compras e Aquisições identifica quais necessidades do Projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do Projeto. E quais necessidades podem ser realizadas pela Equipe do Projeto durante sua execução. Esse processo envolve a consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir. O Processo de Planejar Contratações prepara os documentos necessários para dar suporte ao Processo de Solicitar Respostas de Fornecedores e ao Processo de Selecionar Fornecedores.

No caso do Planejamento de Aquisições no setor público é preciso se atentar para os parâmetros e regras previstas na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que disciplina as contratações no setor público.



4. O MONITORAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

4.1. CONCEITO DO MONITORAMENTO

O Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao Gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução do Projeto Estratégico de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

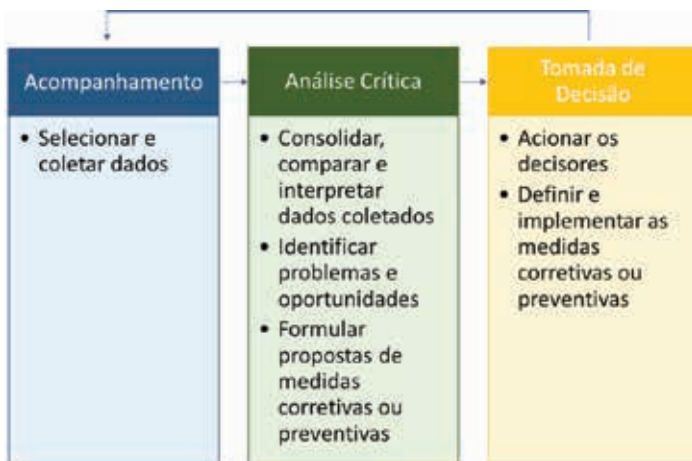
Enquanto o Gerenciamento se preocupa com a execução do Projeto com foco na obtenção dos resultados, o Monitoramento destina-se à tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados do mesmo.

O Monitoramento opera em tempo real, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do Projeto. Deve ser entendido como um processo vivo que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. Deve ser seletivo com intensidade diferenciada entre os Programas, Projetos e Processos Estratégicos.

O Monitoramento não é sinônimo de acompanhamento, esse destinado a registrar fatos e desempenhos passados. O processo de Monitoramento pode ser dividido em três principais momentos: Acompanhamento, Análise Crítica e Tomada de Decisão.



Quadro 3. Conceito de Monitoramento



Para garantir o alcance dos resultados do Projeto, não basta apenas realizar o seu correto planejamento, estabelecer metas factíveis, alocar recursos, nem tampouco velar pela sua execução e aferir os produtos imediatos. É preciso ir além: avaliar o desempenho do Projeto, cuidar para que esteja sendo executado dentro dos padrões de qualidade, custo e prazos requeridos, avaliar a necessidade de ajustes de modo que recursos importantes não sejam desperdiçados em Subprojetos que não estejam alinhados com os objetivos do Projeto e, conseqüentemente, não contribuirão para o alcance dos resultados.

O Monitoramento, quando realizado de forma contínua e intensiva, permite:

- Estimular a adoção de medidas e estratégias que visem assegurar o sucesso do Projeto;
- Atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante de Riscos e problemas;
- Fornecer informações às organizações parceiras que



permitam avaliar a evolução dos resultados, de modo a decidir sobre eventuais revisões;

- Identificar problemas sistêmicos, que impactam mais de um Projeto, e tomar decisão quanto a sua superação;
- Manter a coerência entre a execução do Projeto, os Programas Estratégicos e os Objetivos Estratégicos da Rede de Ação Integrada vinculada; e
- Assegurar o apoio e a cooperação dos diferentes órgãos e organizações parceiras para garantir a implantação efetiva do Projeto, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução.

O principal foco do Monitoramento é a Tomada de Decisão para superar os problemas existentes ou potenciais, os quais possam comprometer a evolução do Projeto conforme o planejado. Desta forma, o Monitoramento tem a seguinte abrangência:

- Os problemas que possam afetar o alcance dos resultados do Projeto e a implantação das respectivas medidas preventivas;
- O alcance dos resultados do Projeto;
- A realização dos Subprojetos e a superação dos marcos críticos;
- A qualidade dos produtos dos Subprojetos entregues, tendo como referência a sua contribuição para o alcance dos resultados do Projeto; e
- O cumprimento dos cronogramas físico e financeiro.



4.2. Processo de Tomada de Decisão do Monitoramento

O processo de Tomada de Decisão do Monitoramento deve ter como principal resultado o aumento da capacidade da Prefeitura de executar os Projetos Estratégicos, que estará refletida principalmente no aperfeiçoamento da definição e delineamento do Escopo dos Projetos, na precisão em estruturar os prazos e marcos das etapas e entregas, na clareza e coerência na elaboração de Indicadores de Desempenho do Projeto e na eficiência na alocação adequada dos recursos. Com isso, esse aumento na capacidade de execução estará diretamente relacionado com a geração de resultados concretos, orientados e relevantes para os seus Públicos-Alvo.

O processo de Tomada de Decisão do Monitoramento está dividido em Três níveis: Status, Comitês de Resultado e Comitês de Rede, conforme representado pela figura a seguir:

Figura 6. Pirâmide de Tomada de Decisão do Monitoramento





O nível Status aborda os Programas Estratégicos, incluindo os Projetos Estratégicos. Aqui o foco se dá na interação entre os diversos Projetos e Processos que compõe o Programa, além da verificação do desempenho dos mesmos e dos problemas que os cercam. As principais atividades que ocorrem nesse nível são:

- Identificação e Tomada de Decisão, por parte do Gerente de Programa, para superação dos problemas que estão sob sua alçada e que não puderam ser resolvidos no ambiente do próprio Projeto Estratégico;
- Análise do desempenho comparando o planejado com o executado; e
- Consolidação das Solicitações de Cotas Orçamentárias entre todos os Projetos Estratégicos que compõem o Programa, assim como as Solicitações de Mudança que serão encaminhadas ao escritório central de projetos.

Nesse nível, ocorrem as reuniões de Status Report com a presença do Gerente de Programa, Gerente dos Projetos Estratégicos, Escritório Setorial de Projetos e escritório central de projetos. Faz-se fundamental que o Gerente do Projeto Estratégico e a Escritório Setorial de Projetos responsável estejam preparados para a reunião de Status Report, com as informações atualizadas e antecipando possíveis esclarecimentos necessários.

No nível Comitês são tratados os problemas enfrentados pelos Programas Estratégicos e cuja solução não foi possível nas instâncias inferiores de decisão.



4.3. Atores do Processo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos

O Gerente do Projeto Estratégico atua em um contexto organizacional que pode ir além dos limites da Secretaria Municipal à qual está vinculado. Sua atuação difere de um gestor funcional que conduz suas atribuições a partir de recursos organizacionais, humanos e financeiros sob seu completo controle.

Dessa forma, o Gerente deve articular e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações parceiras, sobre as quais não exerce autoridade formal, e sim suas habilidades gerenciais. Com frequência, o Gerente se defronta com obstáculos, cuja superação demanda decisões de níveis hierárquicos superiores.

ATORES DO MONITORAMENTO

O processo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos da Prefeitura é executado por dois atores principais: o escritório central de projetos, responsável pelo Monitoramento dos Programas Estratégicos, Projetos e Processos Estratégicos, em nível central, e o escritório setorial de projetos, responsável pelo apoio e acompanhamento da execução dos Projetos e Processos Estratégicos em nível setorial.

Os principais papéis do Escritório Setorial de Projetos são:

- Apoiar os Gerentes dos Projetos na execução das iniciativas estratégicas e na solução dos problemas (setoriais);
- Garantir a qualidade das informações prestadas;



- Participar das Reuniões de Monitoramento (Status Report e Comitê de Resultados), apoiando o Gerente de Projeto na discussão dos problemas enfrentados por ele;
- Propor e monitorar a execução dos Planos de Ação dos Projetos Estratégicos;
- Estimular a troca de boas práticas dentro do órgão ou unidade a que pertencem;
- Auxiliar no aporte conceitual, metodológico e prático no Monitoramento dos Projetos Estratégicos para os envolvidos (Gerentes de Projetos); e
- Preparar e participar das audiências públicas de monitoramento do PPA.

Atenção: Os membros do Escritório Central de Projetos e dos Escritórios Setoriais de Projetos não substituem os Gerentes de Projeto no contexto da gestão dos Projetos Estratégicos. Seu papel fundamental é apoiar o Gerente de cada Projeto Estratégico e acionar as decisões necessárias para a superação de restrições em tempo hábil.

4.4. REUNIÕES DE MONITORAMENTO

As Reuniões de Monitoramento são instrumentos fundamentais para garantir a Tomada de Decisão sobre os Projetos Estratégicos e devem proporcionar uma visão completa da situação dos mesmos. O conhecimento preciso dos avanços e dos problemas permite determinar a situação real do Projeto e orientar a atuação do Gerente.

Os principais produtos das Reuniões de Monitoramento devem ser decisões e planos de ação com providências, prazos e



responsáveis, que aumentem a capacidade de execução e geração de resultados. Para fins de Monitoramento, deve-se evitar, a todo custo, a realização de reuniões que visam somente o acompanhamento da execução física e financeira dos Projetos, sem o foco na Tomada de Decisão para solução de problemas.

4.4.1. REUNIÃO DE STATUS REPORT

Nessas reuniões devem ser monitorados, em conjunto, todos os Projetos Estratégicos que compõem um determinado Programa, de acordo com a seguinte organização e sistemática:

Objetivo

- Tomada de Decisão para superações dos problemas identificados no dia-a-dia, que não foram solucionados;
- Monitoramento de metas e marcos críticos com objetivo de identificar problemas e desvios;
- Deliberação quanto à Solicitação de Cotas orçamentária;
- Discussão de Solicitações de Mudança nos Projetos Estratégicos; e
- Registro das medidas em um Plano de Ação ou atualização de Planos de Ação criados previamente, e registro dos principais comentários quanto à execução;
- Registro de justificativas para atrasos e comentários sobre a execução;
- Apuração das metas;
- Identificação e registro de Agendas Positivas.

Periodicidade



- Recomenda-se que a reunião ocorra até o dia 15 de cada mês.

Participantes

- Gerente do Programa Estruturador, Gerentes dos Projetos Estratégicos vinculados, demais envolvidos na superação dos problemas existentes, Escritório Central de Projetos e escritório setorial de projetos.

Pauta Padrão:

- O Gerente do Projeto Estratégico apresenta os problemas em aberto e as propostas de solução; apresenta os marcos críticos atrasados e a vencer nos próximos dias; e o desempenho da execução física e financeira do Projeto;
- Consolidação, em tempo real, ao final da reunião, do Plano de Ação, com providências, responsável e prazo para solução dos problemas.

A boa preparação das Reuniões de Monitoramento é essencial à garantia de sua eficiência e à tomada de decisões eficazes. As reuniões devem ser curtas e objetivas com horário para início e término. Para tanto, é fundamental que as informações relacionadas ao Projeto já estejam atualizadas e disponíveis, tais como Cronograma, execução física e financeira, e Riscos não finalizados. Assim, a reunião ganharia eficiência e eficácia, tendo foco na discussão das questões que afetam o Projeto e evitando ser um mero repasse de informação e preenchimento de formulários de acompanhamento. Da reunião devem resultar Planos de Ação que deverão ser acompanhados nos próximos encontros.



4.5. GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Sugere-se que gestão orçamentária dos Projetos Estratégicos na Prefeitura siga a lógica do Fluxo Diferenciado de Recursos, que é um método de trabalho com o intuito de garantir um fluxo regular de recursos financeiros proporcional e condicionado à execução física dos Projetos, com vistas ao alcance dos resultados.

Os principais objetivos desse método de gestão são:

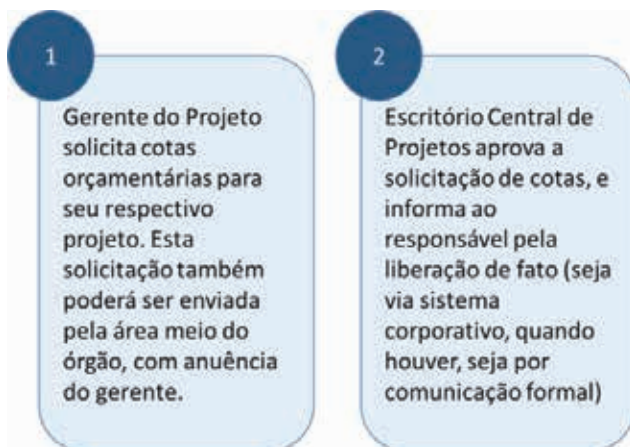
- Contribuir para a execução conforme Programação dos Projetos Estratégicos;
- Estimular a eficiência gerencial dos responsáveis pelos Projetos Estratégicos, através da garantia do fluxo de recursos financeiros em contrapartida à execução física dos Projetos;
- Permitir que a alocação de recursos seja orientada pela estratégia de Governo estabelecida no PELP e nos Programas Estratégicos;
- Contribuir para a otimização da aplicação de recursos dos Projetos Estratégicos, evitando que os recursos se mantenham ociosos;
- Contribuir para otimizar a utilização dos recursos financeiros do Governo; e
- Proporcionar uma atuação integrada entre Finanças, Planejamento e Monitoramento para implantação dos Projetos Estratégicos.

4.5.1. RESPONSÁVEIS PELA ALOCAÇÃO FINANCEIRA

O Escritório Central de Projetos é o principal responsável por acompanhar a execução dos Projetos e verificar seu desempenho, tendo a responsabilidade de fazer as alocações financeiras necessárias nos Programas Estratégicos. Quando necessário, deverá contar com o auxílio da área meio dos órgãos (equipes responsáveis pelo planejamento e orçamento). Cabe ao Gerente do Programa Estruturador aprovar a gestão orçamentária e o Cronograma de desembolso, com apoio e dentro dos padrões definidos pelo Escritório Central de Projetos, e atuar no caso de eventuais desvios e fatos intervenientes. Será, portanto, papel do Escritório Central de Projetos a alocação de recursos financeiros nos Programas Estratégicos, e dos Gerentes de Programa a alocação entre seus Projetos e Processos.

O Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros sugerido para os Projetos Estratégicos pode ser representado pela figura a seguir:

Figura 7. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros



Para cada uma das etapas é apresentado um detalhamento.



Etapa 1

Essa etapa ocorre antes das reuniões de acompanhamento do Projeto. O Gerente deverá realizar as seguintes atividades:

- Verificar as informações financeiras contidas nos relatórios de Status emitidos pelo Escritório Central de Projetos;
- Identificar a previsão orçamentária e o saldo disponível para cada Subprojeto; e
- Formalizar as Solicitações de Cotas Orçamentárias.

Etapa 2

As Solicitações de Cotas Orçamentárias do Gerente de Projeto são informadas ao Escritório Central de Projetos, previamente à reunião de Status Report, que deverá realizar as seguintes atividades:

- Analisar a previsão orçamentária e o saldo disponível nos Subprojetos de cada Projeto Estratégico;
- Analisar a posição atual e a existência de saldos de cota e de empenho;
- Analisar o histórico de execução dos recursos dos Subprojetos, verificado o realizado x pago no exercício corrente;
- Avaliar a pertinência do pedido frente ao atingimento das metas e evolução do Cronograma;
- Emitir parecer, com informações dos Projetos Estratégicos de cada Programa Estruturador para apresentação ao Gerente de Programa na reunião de Status Report.



4.6. GESTÃO DA MUDANÇA NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

O Comitê Integrado de Mudanças (CIM) é a instância responsável por analisar as Solicitações de Mudança no âmbito dos itens pactuados no Pacto por Resultados, o que inclui a solicitações advindas dos Projetos Estratégicos. É importante que se tenha um processo estabelecido para aprovação de mudanças nos projetos, a fim de que haja um maior comprometimento com o planejamento dos mesmos, e um reforço para o cumprimento do planejado.

Os membros permanentes sugeridos para o CIM são:

- Representante da Secretaria de Planejamento;
- Gestor(a) do Escritório Central de Projetos;
- Equipe Técnica do Escritório Central de Projetos.

As reuniões do CIM devem acontecer em data próxima à realização das reuniões de Status Report, sendo sugerido o prazo de até 5 dias após a realização das mesmas. Todas as solicitações devem passar pela apreciação do Gerente de Programa Estruturador e Escritório Setorial de Projetos que irão analisar os critérios formais das mesmas. Desta forma, a decisão final sobre o encaminhamento ou não da solicitação deve ser do Gerente de Programa.

O Escritório Central de Projetos deverá produzir súmulas com base na decorrência das justificativas dos pedidos, que balizarão a decisão do CIM sem, porém, vinculá-las. Essas deverão ser disponibilizadas para a Escritório Setorial de Projetos que deverá dar conhecimento ao solicitante quando, em relação ao seu pedido, existir alguma súmula. A consolidação de entendimentos em súmulas visa dar maior

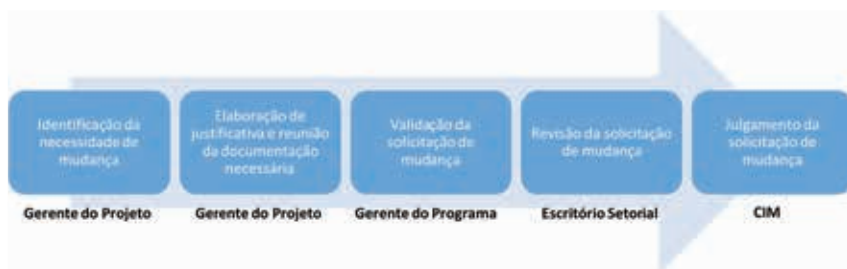


segurança aos gerentes de projetos sobre quais as mudanças são tidas como aceitáveis pelo governo central.

Importante observar que o Gerente do Programa também poderá solicitar alterações dos Projetos, quando for necessário.

A seguir é apresentado o resumo do processo de Solicitação de Mudança nos Projetos Estratégicos.

Figura 8. Processo de Solicitação de Mudança



As Solicitações de Mudança de Projetos Estratégicos devem ser discutidas com os Gerentes dos Projetos, responsáveis pelo Subprojeto e Escritório Setorial de Projetos. Caso a mudança altere de forma significativa o Projeto Estratégico, é recomendável a presença do Gerente do Programa. A Escritório Setorial de Projetos deve orientar as Solicitações de Mudança e ajudar no preenchimento do Formulário, o qual deve ser apresentado ao Escritório Central de Projetos nas reuniões de Status Report para encaminhamento ao CIM.



5. AVALIAÇÃO E REVISÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

5.1. FINALIDADE DA AVALIAÇÃO

A Avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no Projeto, suas razões e consequências. É realizada em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Projeto, a critério do Gerente, visando seu aperfeiçoamento contínuo, para garantir o alcance dos resultados.

A simples mensuração dos resultados não é, em si mesma, a Avaliação. A Avaliação só se realiza, por completo, com a análise e interpretação do Projeto à luz das mensurações realizadas e de dados complementares sobre o comportamento dos resultados junto aos beneficiários diretos. A interpretação e a identificação das melhorias são os elementos que distinguem a Avaliação da simples mensuração.

Portanto, a Avaliação é uma prática de aprendizagem. Um esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre as ações do Projeto e seus respectivos resultados. Gera o conhecimento necessário para a melhoria contínua e aprofunda o conhecimento do Projeto e da carteira como um todo.

Para atingir esse objetivo, a Avaliação do Projeto deve abranger:

- Análise do Projeto à luz das conclusões das mensurações ou verificações de conformidade dos resultados, da experiência adquirida durante o processo de Gerenciamento e Monitoramento, de perspectivas de mudanças no ambiente



externo, bem como da atuação do Público-Alvo e de partes;

- Verificação da adequação do conjunto de Subprojetos para a obtenção dos resultados Programados;
- Verificação da necessidade de inclusão de novos Subprojetos para dar mais consistência ao Projeto, de adequar Subprojetos existentes ou descontinuar aquelas que não mostrem contribuição significativa para os resultados;
- Ampliação do conhecimento do Gerente, dos Parceiros e do Público-Alvo do Projeto; e
- Análise da relação entre os custos efetivos e os benefícios auferidos pelo Público-Alvo em decorrência da execução do Projeto.

As fontes de informação fundamentais para a Avaliação do Projeto são entrevistas realizadas com o Gerente e Equipe do Projeto Estratégico, atores relevantes e a equipe do Escritório Setorial de Projetos, e o Público-Alvo do Projeto. Além das entrevistas são também considerados documentos como avaliações independentes, informações financeiras, artigos, relatórios e outros instrumentos de análise como o Plano Plurianual (PPA), Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) e outros documentos oficiais pertinentes. A Avaliação do Projeto pode ainda contar com visitas in loco para comprovação de relatos.

5.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho tem por objetivo conhecer a eficiência do Projeto, ou seja, o grau de adequação dos



resultados e sua comparação com os meios empregados para se atingir os objetivos. O centro de interesse desse tipo de avaliação é o uso correto dos meios. Focaliza a eficiência das ações do Projeto: se foram realizadas no prazo estabelecido, se o custo correspondeu ao que estava programado e se qualidade alcançada corresponde às especificações definidas.

A Avaliação de Desempenho deve ser realizada quando da conclusão do Projeto.

5.3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A Avaliação de Resultados tem como finalidade aferir a obtenção dos resultados previstos no Projeto Estratégico.

A mensuração dos resultados significa aferir o grau de consecução dos resultados pactuados no Projeto e proporcionar subsídios e conhecimento para avaliação e aperfeiçoamento do mesmo.

O processo de mensuração dos resultados deve ser realizado em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Projeto:

- No momento inicial (Tzero) – durante o planejamento do Projeto realiza-se análise para gerar um retrato da situação inicial no que diz respeito aos Indicadores dos Resultados do Projeto. Esse passo é indispensável para se determinar, posteriormente, por comparação, se o Projeto foi eficaz. As conclusões dessa mensuração podem determinar,



eventualmente, a realização de ajustes no Escopo do Projeto, particularmente quanto à definição mais precisa das metas dos resultados;

- Periodicamente – durante a execução do Projeto realizam-se mensurações intermediárias (T1, T2 ... Tn) para medir a evolução dos resultados e subsidiar a Avaliação do Projeto; e
- Na conclusão do Projeto – a mensuração final (Tfinal) permite saber em que medida obteve-se sucesso ou não quanto ao alcance dos resultados e identificar as causas do desempenho atingido, gerando conhecimento útil para a concepção de novos Projetos que o Governo venha a realizar.

5.3.1. QUEM FAZ A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO?

A realização das mensurações dos resultados dos Projetos Estratégicos será feita pela pessoa responsável pela medição do resultado, apontada no Planejamento de Qualidade. A definição do responsável pela mensuração deve ser feita pelo Gerente do Projeto em conjunto com o respectiva Escritório Setorial de Projetos, em função da natureza e porte do Projeto, da realidade do órgão responsável por sua execução e dos resultados a serem mensurados.

Atenção: É importante ter mensurações consistentes e em tempo hábil. Os resultados têm que ser mensurados no tempo que permita ao Gerente utilizá-los na avaliação e melhoria do Projeto Estratégico.

Os custos da mensuração, em qualquer caso, devem estar previstos no orçamento do Projeto e serem condizentes com o seu valor.

Realizada a avaliação de resultados do Projeto, deverá ser feita, em seguida, a divulgação dos mesmos, levando em conta as recomendações das reuniões de avaliação, e as diretrizes do Plano de Comunicação do Projeto, quando for o caso.

A síntese dos resultados deve ser registrada pelo Gerente do Projeto. Da mesma forma, a íntegra dos relatórios de mensuração e as recomendações formuladas nas reuniões de avaliação devem ser incorporadas ao conjunto de documentos do Projeto.

Antes de se dar publicidade externa aos resultados, cuidado especial deve ser dedicado à sua divulgação para os integrantes do Público-Alvo, parceiros e Partes Interessadas, por meio de correspondências específicas, reuniões, contatos pessoais ou outros meios apropriados, a critério do Gerente do Projeto, do Escritório Setorial de Projetos e do Escritório Central de Projetos.

5.4. REVISÃO DOS PROJETOS

O Projeto Estratégico é dinâmico. Para assegurar o alcance dos resultados deve ser revisado periodicamente para incorporar o aprendizado das avaliações e outras mudanças.

As revisões e atualizações dos Projetos poderão ocorrer em duas situações:

- Anualmente, na revisão anual do PPA, com base na Avaliação do Projeto e na mensuração de resultados; e
- Extraordinariamente, se ocorrerem ou forem ocorrer mudanças de grande impacto (positivo ou negativo) nos resultados, provocadas por alterações relevantes dos fatores



de Riscos não previstos, adesão de novos parceiros, alteração significativa no montante de recursos alocados, entre outros.

O Projeto Estratégico, portanto, deve ser revisado anualmente como consequência direta da mensuração de resultados e Avaliação do Projeto. Revisões extraordinárias deverão ser feitas quando fatos relevantes que possam alterar significativamente as probabilidades de alcance dos resultados. Nesses casos, o Gerente do Projeto Estratégico, em articulação com o Gerente do Programa Estruturador e do Escritório Central de Projetos, fará uma análise dos impactos das mudanças ocorridas ou previstas (em termos de intensidade e urgência) e proporá medidas corretivas ou preventivas.

A revisão do Projeto deve seguir os procedimentos de planejamento e gerar nova versão do Projeto, que deverá ser repactuada, ensejando um aditivo ao Pacto por Resultados acordado com o Governo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide. 5th Ed. Newton Square: Project Management Institute Inc., 2012.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Manual de estruturação, gerenciamento, monitoramento e avaliação dos Projetos Estratégicos. Belo Horizonte, 2014.

BRASIL. Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, 1993

