

# **Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos**

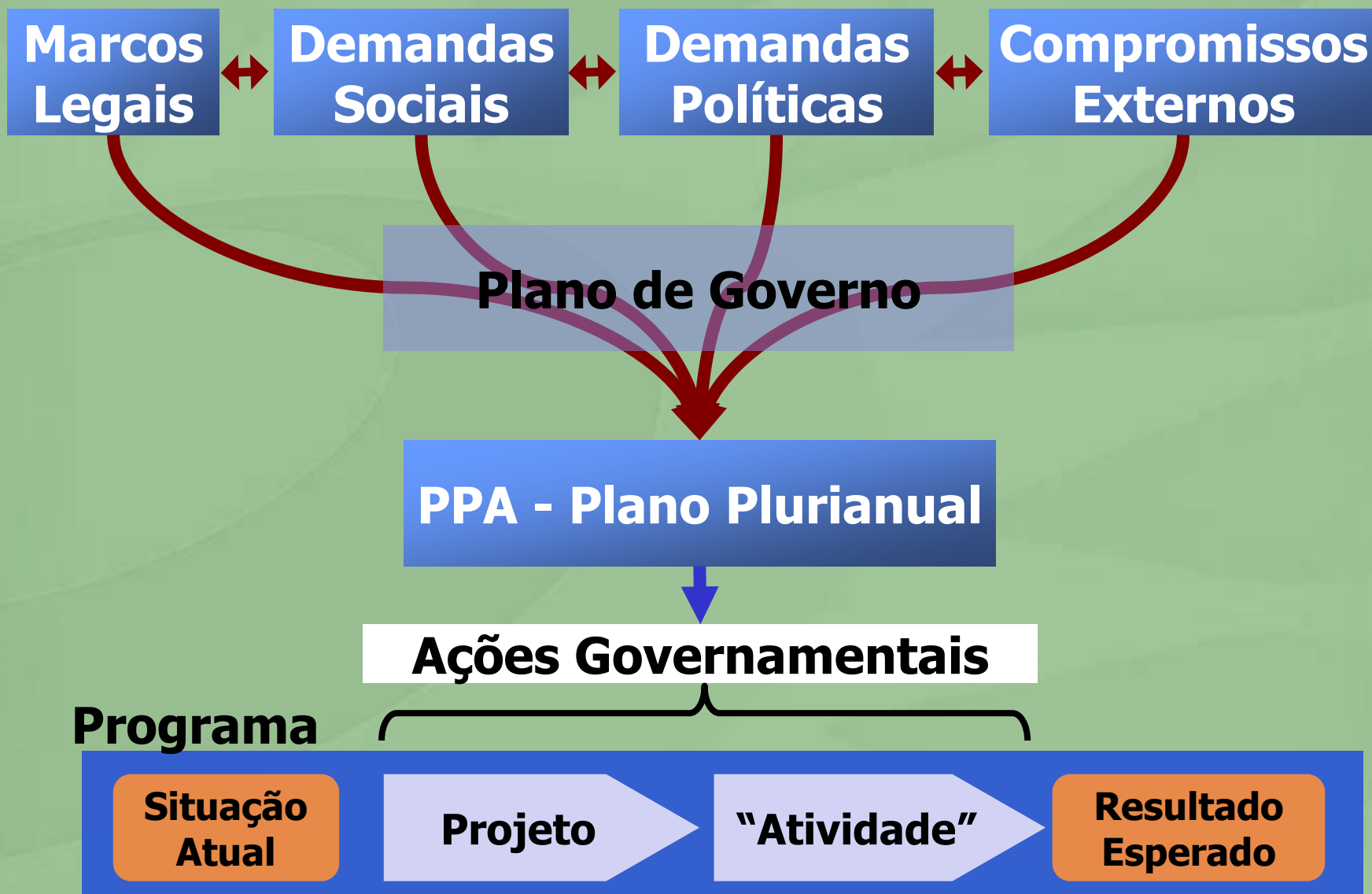
**Profa. Dra Lislaine Aparecida Fracoli  
EEUSP**

# **Programas Governamentais**

# Programas Governamentais

- **São ações da organização que visam a atingir objetivos estabelecidos sem tempo de duração determinado.**
- **Ex: Bolsa Familia**
- **Etapas de um Programa**
  - **Pré-operacional: desenvolvimento e implantação - Projetos**
  - **Operacional: Atividades rotineiras**

# Origens dos Programas Governamentais



# **Principais Instrumentos do Planejamento Governamental:**

**PPA - Plano Plurianual**

**LDA – Lei de Diretrizes  
Orçamentárias**

**LOA – Lei Orçamentária Anual**

# O Plano Plurianual - PPA

- **É obrigação constitucional da União, Estados e Municípios**
  - **Define a programação do governo para um período de quatro anos**
  - **Estabelece as diretrizes, objetivos e metas relativos aos programas de duração continuada**

***Na estruturação do PPA os elementos resultantes do desmembramento de um programa são projetos e atividades.***

***O PPA orienta a elaboração da LDO e da LOA***

# A Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO

- **É elaborada anualmente para definir as “prioridades e as metas” para a Administração Pública.**
- **Orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual.**
- **Deve ser aprovada pelo Legislativo**

## **A Lei Orçamentária Anual - LOA**

- **Estabelece a previsão de receitas (arrecadação) e despesas (gastos) para o ano seguinte.**
- **É elaborada pelo Executivo, mas precisa ser aprovada pelo Legislativo.**
- **Deve ser elaborada e aprovada em sintonia com o PPA e com a LDO e respeitar os mesmos programas e ações neles contemplados.**



# **Projetos “Governamentais”**

# **Projetos**

**São os empreendimentos temporários e únicos destinados a criar novos produtos, implantar infraestrutura, desenvolver novos processos ou modificar os existentes.**

# **Principais características de um Projeto**

- é temporário**
- é multifuncional**
- é multidisciplinar**
- tem gerência, equipes e recursos transitórios**



# **Principais características de um Projeto**

- **compete por recursos e atenção gerencial com as atividades rotineiras – com desvantagem**
- **é uma “perturbação” na organização**

# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

Tempo

Escopo

Integração

**Gestão do Escopo:** assegurar que as tarefas necessárias e imprescindíveis para atingir os objetivos sejam realizadas

# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

Tempo

Escopo

**Integração**

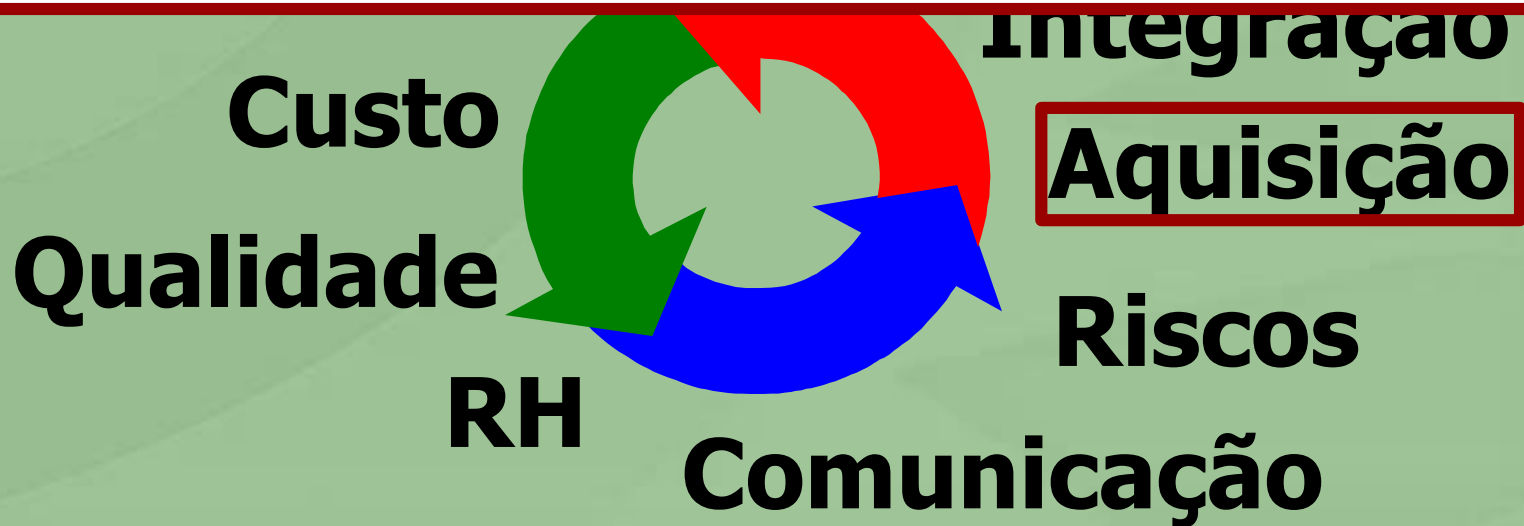
Custo

Qualidade

**Gestão da Integração:** garantir a articulação entre as tarefas do projeto e com as operações de rotina da organização

## Áreas do Conhecimento

**Gestão de Aquisições:** assegurar a forma mais adequada de aquisição dos recursos necessários, incluindo a contratação de terceiros (pessoas e organizações)



# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

**Gestão de Riscos:** identificar, analisar e antecipar soluções para os eventuais riscos que possam comprometer o projeto

Qualidade

RH

Comunicação

Riscos





# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

**Gestão da Comunicação:** garantir a correta informação sobre o projeto a todos os grupos de interesse

RH

RISCOS

**Comunicação**

# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

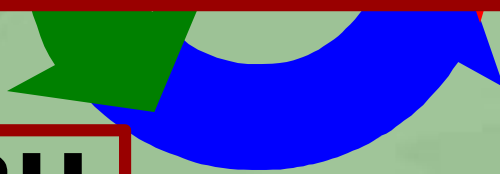
**Gestão dos Recursos Humanos:**  
assegurar a participação  
e coordenar o trabalho do  
pessoal alocado – internos  
à organização e contratados

Qualidade

**RH**

Riscos

Comunicação



# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

**Gestão da Qualidade:** garantir que as especificações pré-estabelecidas sejam observadas

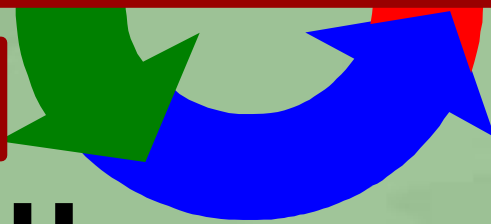
**Qualidade**

**RH**

**Comunicação**

**Riscos**

**Aquisição**



# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

## Áreas englobadas

Tempo

Escopo

Integração

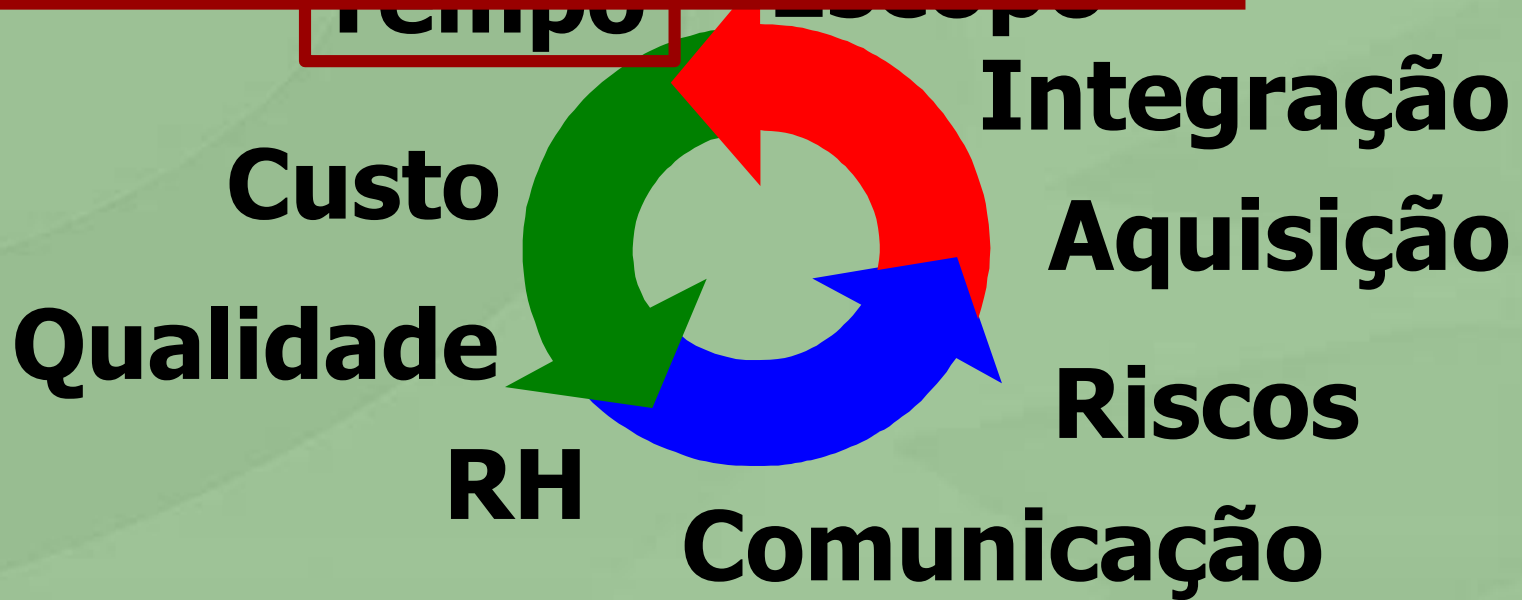
Custo

Aquisição

**Gestão dos Custos: garantir que o projeto seja executado dentro do limite orçamentário**

# Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos

**Gestão do Tempo: garantir  
o cumprimento dos  
prazos estabelecidos**



# Origens dos projetos governamentais

- **Durante a formulação do PPA**
- **Decisão dos Gestores**
- **Sugestão dos Servidores**
- **Demanda dos Usuários**

# Gerenciamento de Projetos

**Planejamento:**  
definição e  
refinamento dos

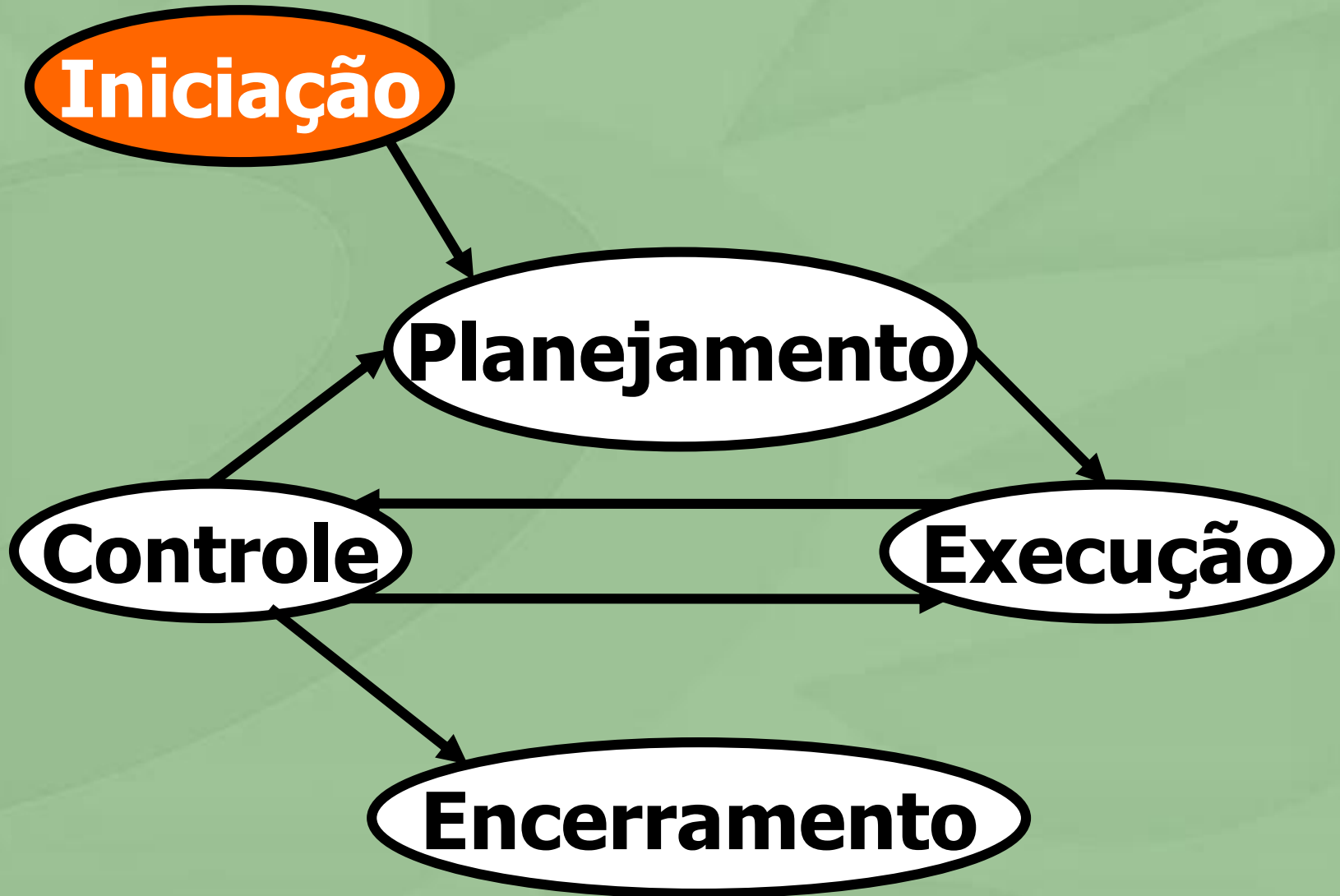
**Controle:** visa a **Monitoramento:**  
garantir que os objetivos dos

**Encerramento:**  
formalização da  
aceitação do projeto  
e desmobilizações.

# **Plano do Projeto – Iniciação**



# Iniciação



# Fluxograma de Iniciação do Projeto

## Pré-projeto

**Justificativas**

**Produtos e Benefícios**

**Interessados**

**Pontos de Controle**

**Recursos**

**Reunião de  
Partida**

**Planejamento**



# Plano do Projeto

- Documento vivo que resume e organiza as informações do projeto
- Define principais atributos do projeto, como objetivos e metas, recursos, resultados esperados e produtos/entregas
- “Contrato” entre os executores do projeto e os interessados

# Justificativa

- **Fatores que justificam a implementação do projeto**
- **Situação problema a ser equacionada**
- **Análise da situação**

# **Interessados (ou Stakeholders)**

- **Usuários (público-alvo)**
- **Comunidade em geral**
- **Profissionais envolvidos**
- **Organizações sociais**
- **Fornecedores**
- **Gestores Públicos**
- **etc.**

# **Fontes dos recursos**

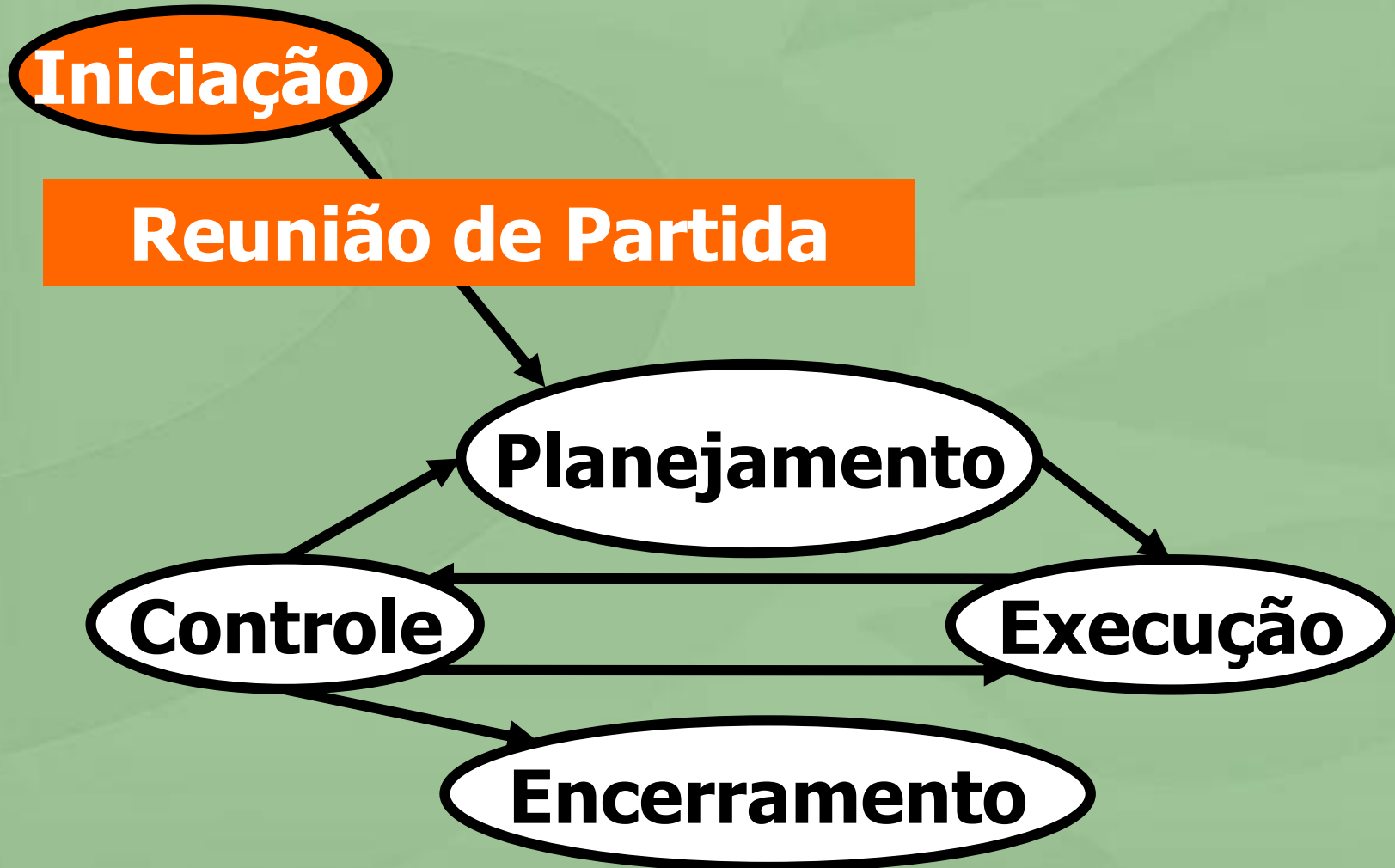
- **Identificação da origem dos recursos a serem aplicados:**
  - **Recursos próprios**
  - **Aportes de outros níveis de governo**
  - **Contribuições privadas**
  - **etc.**

# **Características do produto final**

- **Especificações dos produtos finais a serem gerados pelo projeto.**

# Reunião de Partida

Lançamento formal do projeto





# Planejamento Detalhado do Projeto

## **Iniciação:**

### **Pré-projeto:**

- Justificativa
- Objetivo/Produtos
- Cronograma Básico
- Plano de Comunicação
- Reunião de Partida

## **Documento do Projeto**

### **Análise de Contexto/**

### **Detalhamento do Pré-projeto/**

### **FASE DE INICIAÇÃO**

### **Cronograma detalhado**

### **Responsáveis designados**

# EAP – Estrutura Analítica do Projeto

**Título do Projeto**

**1º nível**

**Grupo 1**

**Grupo 2**

**Grupo 3**

**Grupo x**

**2º nível**

**Atividades  
de  
natureza  
semelhan-  
tes**

**Atividades  
de  
natureza  
semelhan-  
tes**

**Atividades  
de  
natureza  
semelhan-  
tes**

**3º nível**

# EAP – Estrutura Analítica do Projeto

## Reforma da Sala de Espera

2º  
Gerencia-  
mento

Equipa-  
mentos

Licitação  
Reforma

Reforma

### 3º nível Gerenciamento

Definir equipes

Definir processo decisório

Preparar calendário de reuniões

Coordenar reuniões

Preparar relatórios mensais

Preparar relatório encerramento

**Equipamentos**

**Definir equipamentos**

**Especificar**

**Aprovar especificação**

**Elaborar edital**

**Elaborar minuta contrato**

**Publicar edital**

**Efetuar pregão eletrônico**

**Receber equipamentos**

**Licitação Reforma**

**Definir abrangência**

**Elaborar planta**

**Elaborar memorial descritivo**

**Aprovar planta e MD**

**Elaborar minuta do contrato**

**Elaborar edital**

**Publicar edital**

**Efetuar pregão eletrônico**

**Assinar contrato**

# **EAP – Estrutura Analítica do Projeto**

## **Reforma da S**

**Gerencia-  
mento**

**Equi  
men**

**Reforma**

**Preparar comunicação**

**Informar interessados**

**Iniciar reforma**

**Acompanhar**

**Aceitar**

**Instalar equipamentos**

**Inaugurar**

# Cronograma detalhado do projeto

| Tarefa   | Responsável | Tempo (definir unidade) |         |         |         |         |         |
|----------|-------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|          |             | Unid. 1                 | Unid. 2 | Unid. 3 | Unid. 4 | Unid. - | Unid. N |
| Tarefa 1 | A           |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 2 | A e B       |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 3 | C           |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 4 | D           |                         |         |         |         |         |         |
| ----     |             |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa X |             |                         |         |         |         |         |         |

# Cronograma detalhado do projeto

| Tarefa   | Responsável | Tempo (definir unidade) |         |         |         |         |         |
|----------|-------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|          |             | Unid. 1                 | Unid. 2 | Unid. 3 | Unid. 4 | Unid. - | Unid. N |
| Tarefa 1 | A           |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 2 | A e B       |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 3 | C           |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa 4 | D           |                         |         |         |         |         |         |
| ----     |             |                         |         |         |         |         |         |
| Tarefa X |             |                         |         |         |         |         |         |



# **Recursos: (previsão orçamental do projeto)**

## **Tipos de recursos:**

- Financeiros**
- Materiais**
- Humanos**
- Tecnológicos**



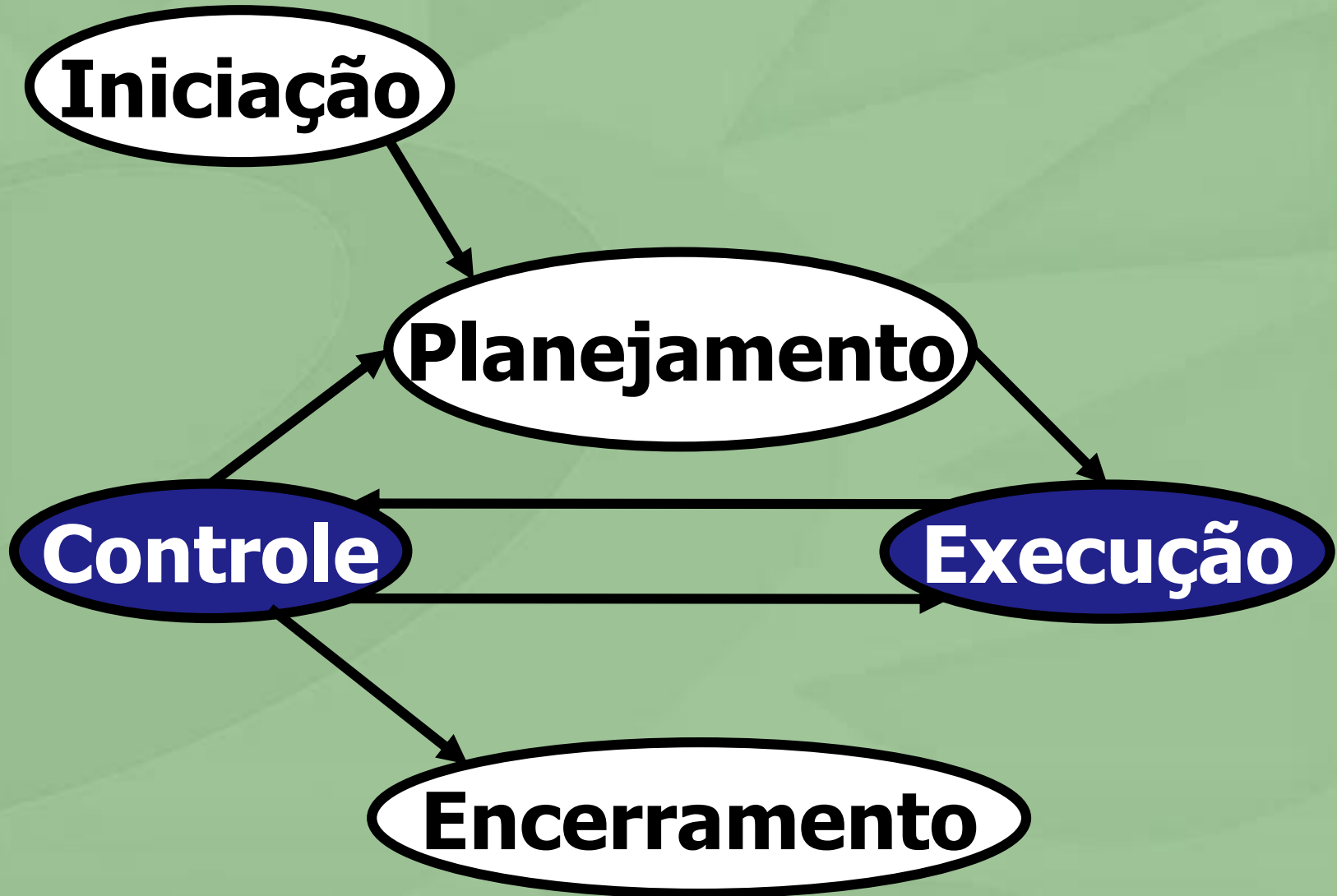
# **Recursos: (previsão orçamental do projeto)**

- **Origem dos recursos:**
  - **Recursos próprios**
  - **Transferências**
  - **Contribuições privadas, etc.**



# **Controle da Execução de Projetos**

# Controle da Execução



**Planejamento Detalhado:**

- Análise de Contexto/  
Detalhamento do pré-projeto/  
EAP/ Cronograma/ Plano  
Comunicação  
Recursos /Indicadores

**Aprovação do Plano do Projeto**

**Controle da Execução**

Gerenciamento dos Recursos  
Controle do Escopo, Custo, Prazo e Qualidade  
Elaboração de Relatórios e Comunicação  
Gerenciamento das equipes

**Fluxo do Processo  
Decisório**

**Encerramento**

# **Acompanhamento de Projetos**

- **Acompanhamento das Tarefas**

- **Execução (sim ou não)**

- **Atrasos, folgas, riscos eventuais, recursos etc.**

- **Acompanhamento qualitativo – concretização das especificações/ requerimento dos produtos**

# **Acompanhamento de Projetos**

- **Pontos de Controle (Checkpoints) ou Avaliações Qualitativa Periódicas**
  - **Acompanhamento qualitativo: cumprimento das especificações/ requerimentos dos produtos**

# **Acompanhamento das Tarefas**

- **Atualização das tarefas correntes**
- **Decisões rápidas sobre andamento das tarefas**
- **Relatórios sucintos**



# **Solução de Problemas**

- **Controlar e verificar andamento, comparar com previsto e agir no caso de desvios.**

# Relatórios

- **Relatórios intermediários:**
  - **Periodicidade a ser definida a priori**
  - **Sucinto**
  - **Distribuição para equipe e patrocinadores**



# Relatórios

- **Comparar resultados com o planejado**
- **Avaliação do cumprimento das metas**
- **Destaque de problemas identificados**
- **Recomendações**

# **Encerramento do Projeto**

# Encerramento do Projeto

- **Aceitação formal**
- **Passagem para operações**
- **Desmobilizações:**
  - **RH**
  - **Recursos materiais e equipamentos**



# **Encerramento do Projeto**

## **Relatório final:**

- Resultados obtidos**
- Lições aprendidas**
- Conclusões e recomendações**

# **Indicadores de execução**

# Propriedades dos indicadores

## Relevância

- ✓ que traduzam aspectos importantes da realidade analisada, ante o esforço que se está aplicando.

## Mensurabilidade

- ✓ que permitam atribuir parâmetros qualitativos ou quantitativos;
- ✓ que possam ser avaliados para definir uma medida, a ser obtida a partir de dados facilmente levantados.

## Objetividade

- ✓ que sejam facilmente compreendidos e assimilados;
- ✓ que estejam diretamente associados às ações implementadas;
- ✓ que sejam isentos de ambiguidade em termos da variável mensurada.

## Capacidade de Gerenciamento

- ✓ que permitam comparação com outros indicadores;
- ✓ que possibilitem a tomada de decisões a partir de sua observação e análise;
- ✓ que sejam especificados em termos de prazo e objeto.



# Atributos dos Indicadores

|                             |                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Denominação</b>          | <b>Expressão do enunciado do indicador</b>                                |
| <b>Definição</b>            | <b>Descrição do indicador</b>                                             |
| <b>Cálculo</b>              | <b>Fórmula utilizada para obter o indicador</b>                           |
| <b>Fonte de dados</b>       | <b>Fontes primárias ou secundárias utilizadas</b>                         |
| <b>Base geográfica</b>      | <b>Nível de agregação geográfica do indicador</b>                         |
| <b>Periodicidade</b>        | <b>Frequência de apuração do indicador</b>                                |
| <b>Unidade de medida</b>    | <b>Padrão escolhido para mensuração</b>                                   |
| <b>Índice de referência</b> | <b>Último valor apurado</b>                                               |
| <b>Índices esperados</b>    | <b>Expectativas quanto à evolução do indicador no período considerado</b> |

# Exemplos de indicadores

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demografia:</b><br>População Total<br>Taxa de mortalidade<br>Taxa de natalidade<br>População Urbana<br>Pirâmide etária<br>Expectativa de vida | <b>Saúde:</b><br>Mortalidade até 1 Ano de Idade<br>Nº de Médicos Residentes por Mil Habitantes<br>Leitos hospitalares por 1.000 habitantes<br>Índices de morbidade<br>% imunizada contra determinadas moléstias |
| <b>Educação</b><br>Taxa de Alfabetização<br>Taxa de escolarização<br>% de Crianças de 7 a 14 Anos na Escola<br>Taxa de evasão escolar            | <b>Sócio-econômicos:</b><br>Renda per Capita<br>Renda média numa dada comunidade<br>Intensidade da Pobreza<br>% de Crianças de 10 a 14 anos que Trabalham                                                       |