



E-book: Elaboração de Projetos

Os primeiros passos para a criação e
implementação de projetos

Ânima Pública

Empresa Júnior

UFRJ



Elaborado por:

Ânima Pública

Empresa Júnior de Gestão Pública da UFRJ

Equipe:

Clarice Rocha

Diretora de Projetos e Vice-Presidente

Arthur Bernardo Lopes

Coordenador de Projetos

Juliana Biskup

Coordenadora de Projetos

Katrine Soares

Coordenadora de Projetos

Lorena Martins

Coordenadora de Projetos

Revisão:

Luiz Felipe Azevedo

Presidente

Nathália Azevedo

Professora Substituta da Graduação em GPDES - IPPUR/UFRJ

Rio de Janeiro

Julho de 2020



ÍNDICE

PREFÁCIO	4
ETAPA 1: A DEFINIÇÃO DO PROJETO	5
1. NOÇÕES GERAIS DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS	5
2. O QUE É UM PROJETO?	7
3. COMO INICIAR A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO?	9
3.1. QUAL O OBJETIVO DA PRIMEIRA REUNIÃO NA ETAPA INICIAL DO PROJETO?	10
3.2. QUEM DEVE PARTICIPAR?.....	10
3.3. COMO FAZER A REUNIÃO?.....	10
3.4. QUAL DEVE SER O PRODUTO DA PRIMEIRA REUNIÃO?	11
4. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	11
5. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	12
6. OBJETIVOS GERAIS	12
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
8. METAS	13
9. ATIVIDADES.....	14
9.1. DEFINIÇÃO DE UM CRONOGRAMA.....	14
ETAPA 2: O PLANO DE TRABALHO	15
ETAPA 3: O ANDAMENTO DO PROJETO	19
1. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	19
1.1. RELATÓRIOS PERIÓDICOS PROPORCIONAIS AO TEMPO DE DURAÇÃO DO PROJETO	21
1.2. EQUIPE AVALIADORA	21
1.3. PLANILHA DE GASTOS	21
2. DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS	22
ETAPA 4: ORÇAMENTO	22
1. A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO.....	23
2. ESTIMAR A FAIXA DE PREÇO E DURAÇÃO DO PROJETO	23



PREFÁCIO

Por Nathália Azevedo

Agradeço o convite da Ânima Pública para fazer o prefácio deste *e-book* e o faço com satisfação e por dever de ofício, certa de que este encaminhará o leitor para uma ampla e melhor compreensão da elaboração de projetos e seus efeitos econômicos, sociais e políticos no Campo de Públicas.

A elaboração de projetos tem sido a forma de organizar o poder de planejar, emanado das diversas fontes que ao longo do tempo o originaram. Tal evolução dá-se em decorrência aos problemas surgidos na sociedade, e que no setor público encontram protagonismo, ao se resolverem assegurando o planejamento efetivo e racional à coisa pública.

Sem descuidar os aspectos operacionais e instrumentais do processo da elaboração, indispensáveis para sua compreensão e operação formal, o *e-book* enfatiza o plano de trabalho e o processo orçamentário do projeto, tipicamente controversos e de ampla necessidade de conhecimento ao gestor público.

Embora se trate de um texto reduzido, e por isso de fácil leitura e compreensão; a Ânima Pública, num esforço de síntese e objetividade, foi capaz de proporcionar um panorama de tema amplo e complexo, como é projetos em geral; e da elaboração e avaliação em particular, dada a necessidade de ampliar o interesse e o conhecimento do profissional do Campo de Públicas nessas áreas.



ETAPA 1: A DEFINIÇÃO DO PROJETO

1. NOÇÕES GERAIS DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

O intuito deste manual é facilitar e reunir em um único documento as informações essenciais para a elaboração de projetos na Ânima Pública e seus colaboradores. Muitas das técnicas aqui utilizadas são fundamentadas no livro Guia PMBOK, com algumas adaptações para o contexto da nossa EJ. Para ter acesso ao guia na íntegra, clique [aqui](#).

Assim, um projeto pode ser definido como *"um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único"* (Guia PMBOK). Ou seja, ao centralizarmos os objetivos da EJ na realização de um projeto, será necessário o empenho e esforço por parte da equipe, seja realizando os processos rotineiros, comparecendo às reuniões ou efetivando as tarefas necessárias e previamente estabelecidas.

Para alcançar de forma bem sucedida a realização de um projeto, é importante que, ao longo do processo de elaboração, tenhamos uma liderança forte, que consiga motivar o andamento do projeto como um todo. Vale lembrar que a equipe do projeto precisa manter uma comunicação estável e pacífica entre os membros, pois, ao entrarmos nesse processo juntos, é de extrema importância que possamos contar uns com os outros para um apoio mútuo. Todos devem contribuir para que seja alcançado um resultado final positivo, e toda opinião proveniente dos membros é bem vinda e passível de ser discutida para uma decisão mais alinhada com os objetivos da empresa.

O Guia PMBOK demonstra que, para a elaboração de projetos, é imprescindível agir com ética profissional, um dos valores que carrega o curso de Gestão Pública. Esse princípio deve ser levado tanto na esfera pública como privada, guiado pelo respeito às instituições republicanas e à democracia.

"Os valores que a comunidade global de gerenciamento de projetos definiu como os mais importantes são responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. O Código de Ética e Conduta Profissional afirma esses quatro valores como sua base."

(Guia PMBOK, Sexta Edição, página 3)



Os projetos que realizamos podem trazer diversas vantagens e benefícios à empresa quando realizados, dentre os mais importantes podemos elencar:

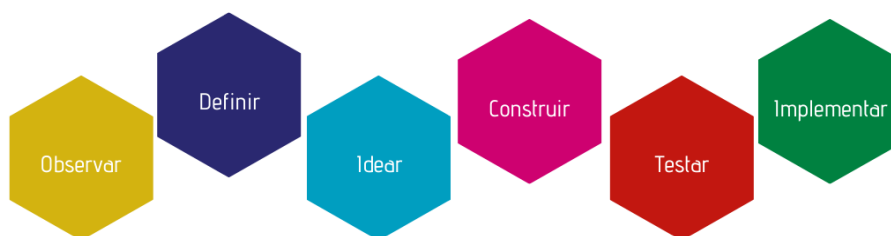
1. A capacidade de trazer mudanças: Ao completar a entrega de um projeto, a empresa consegue, por meio da experiência, mudar sua atual condição com uma perspectiva de progressão, tendo mais repertório profissional e experiência prática. Isso faz com que a empresa se torne mais consolidada no mercado e ganhe mais projeção e destaque.
2. A experiência profissional vivenciada pela equipe: É comum que os estudantes busquem as Empresas Juniores para criarem uma experiência primeira profissional mais prática do que a academia conseguiria nos proporcionar isoladamente. Então, realizar um projeto é uma oportunidade grandiosa de contribuir tanto com a EJ quanto para seu conhecimento profissional e pessoal. Sendo colocado empenho e profissionalismo, todos tendem a se beneficiar.

A seleção desses benefícios se deu através da missão, dos valores e perspectivas da Ânima Pública. Temos como missão a busca de soluções inovadoras para os primeiro e terceiro setores, através da disseminação de conhecimento, da profissionalização e da propagação de boas práticas administrativas. Acreditamos que é possível que exista um modelo de empresa não predatório e que vise, majoritariamente, bem comum. Iremos usufruir da estrutura positiva de cooperação que o Movimento Empresa Júnior consolidou ao longo dos anos para que possamos desenvolver nossas atividades a partir da sinergia de nossa equipe. Este *e-book*, nesse sentido, ao mesmo tempo em que visa facilitar a elaboração de projetos por parte da equipe da Ânima, também pode ser utilizado por parte de nossos colaboradores, uma vez que trata de conceitos básicos de projetos.

Assim, nosso objetivo ao elaborarmos projetos e executarmos nossos serviços é: a valorização dos alunos e profissionais do curso de Gestão Pública para Desenvolvimento Econômico e Social no mercado de trabalho e no espaço acadêmico; o fomento ao empreendedorismo e às habilidades de gestão de seus associados; a realização de programas que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade e; o estímulo, reconhecimento e valorização das iniciativas que visem à promoção da justiça.



Por fim, utilizando as técnicas aqui apresentadas, este *e-book* deve suprir boa parte das demandas técnicas para a elaboração de um projeto estruturado. E caso haja questões ou sugestões para serem acrescentadas neste manual, a fim de melhorar os processos de elaboração de projetos, fiquem a vontade para procurar a Diretoria de Projetos da Ânima Pública para debater essas ideias (clique [aqui](#)). Dada a complexidade do Campo de Públicas, observa-se a necessidade da adaptação constante de técnicas gerais à nossa realidade em transformação. O importante é construirmos juntos! O feedback dos leitores deste *e-book*, nesse sentido, é imprescindível para a construção colaborativa dos nossos processos referentes à elaboração de projetos, levando em consideração a retroalimentação, que permite ao emissor da informação avaliar a reação do receptor à sua mensagem. Assim, poderemos avaliar como a nossa ferramenta auxilia seus usuários, criando a possibilidade de melhorar suas competências e habilidades. Através de diversas metodologias, como o *design thinking*, cada vez mais utilizado no setor público, compreendemos que o retorno dos leitores fará com que a aplicabilidade desta metodologia de projetos se torne cada vez mais efetiva.



Elaboração própria.

2. O QUE É UM PROJETO?

Existem várias interpretações acerca da definição do conceito de projeto, que variam juntamente à sua maneira de ser classificado. Resumidamente, um projeto é um esforço temporário que tem como principal objetivo criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (Guia PMBOK). Um projeto termina quando seus objetivos e metas satisfazem as partes interessadas; quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos; ou quando o produto, serviço ou resultado do projeto não são mais necessários, o que determina seu cancelamento. Por ter um tempo delimitado, deve-se elaborar um projeto para ter seu início e término estritamente definidos.



Na maioria das vezes, um projeto é iniciado com a intenção de dar forma a um novo produto/serviço, ou até mesmo apenas aprimorar algo já existente. Por esse motivo, deve haver um planejamento inicial, ou seja, deve ser elaborada a descrição e especificação do trabalho que será realizado. Medidas como a estipulação de custos e recursos no início do projeto - tais como força de trabalho, materiais que serão utilizados, infraestrutura, cronograma, verbas e prazos - servem para que sejam evitados empecilhos, com o objetivo que não falte o suporte necessário para a elaboração do projeto.



Elaboração própria.

Ao longo deste documento, será apresentada a importância da divisão de etapas e de um roteiro básico para facilitar o engajamento dos membros da EJ em projetos futuros. Esse detalhamento ajudará a alcançar um resultado final exclusivo e facilitará todo o processo de desenvolvimento do projeto, uma vez que pois - mesmo que haja uma proximidade e semelhança de ideias ou objetivos - um projeto nunca será igual a outro.



Elaboração própria.



3. COMO INICIAR A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO?

Para que a elaboração de um projeto possa ser iniciada, é preciso que a equipe tenha uma definição concreta dos principais objetivos do trabalho que será realizado. Assim, deverá ser elaborado um breve documento que evidencie que a equipe possui uma visão clara das questões e dos problemas que o projeto visa solucionar, quando implementado. É imprescindível que as ideias centrais da proposta de trabalho sejam discutidas pela equipe responsável pelo projeto, com a possibilidade de haver um *brainstorming* com todos os membros da EJ, independente de sua participação no Grupo de Trabalho (GT). Tendo esse objetivo em mente, será necessário que a equipe se reúna para a definição de alguns pontos que são fundamentais para a elucidação do projeto como um todo.

Levando em consideração as proposições anteriormente apresentadas, algumas etapas deverão ser cumpridas para que haja um prosseguimento organizado e controlado das atividades.

1. O responsável pelo projeto até o momento - *pessoa que está mais envolvida com o andamento das atividades iniciais* - deverá apresentar a oportunidade para a Presidência. Esta, por sua vez, definirá se a proposta é relevante e/ou interessante para a EJ no momento, podendo - preferivelmente - consultar a Diretoria de Projetos para a tomada dessa decisão;
2. Caso a proposta seja aprovada, o projeto deverá ser apresentado para todos os membros da EJ - dependendo da situação, presencialmente ou por meio dos nossos meios de comunicação - para que os mesmos possam se candidatar a uma vaga na participação do projeto;
3. Na hipótese de haver um número maior de candidatos do que o de vagas, a decisão acerca daqueles que poderão de fato fazer parte da equipe será tomada pela Presidência e pelo(s) proponente(s) do projeto, caso haja. Alguns critérios recomendados para essa tomada de decisão são: participação ativa nas atividades da EJ (podendo ser quantificada através de trabalhos e/ou frequência); ter uma noção mínima de elaboração de projetos (ter realizado a matéria Elaboração e Avaliação de Projetos e/ou ter participado de induções) ou do tema envolvido; entre outras.



4. *Observação: Cabe lembrar que características subjetivas também deve ser levada em consideração nesse momento, como: necessidades pessoais dos membros, oportunidades individuais, envolvimento de uma membro a uma determinada temática, entre outras;*
5. A partir da formação do GT, deverá ser marcada a primeira reunião da equipe, a mais fundamental para a estruturação do projeto como um todo.

3.1. QUAL O OBJETIVO DA PRIMEIRA REUNIÃO NA ETAPA INICIAL DO PROJETO?

1. Identificar as expectativas da equipe, esclarecendo as ideias e objetivos do projeto, com o intuito de - posteriormente - estabelecer uma definição do escopo do projeto e de seu respectivo público-alvo;
2. Motivar os membros para a efetiva atuação nos trabalhos;
3. Reunir as referências necessárias para a elaboração da Carta do Projeto;
4. Procurar informações sobre os recursos para a execução do projeto.

3.2. QUEM DEVE PARTICIPAR?

Todas as pessoas que se propuseram a participar do projeto, no mínimo um representante da Presidência e no mínimo um representante da Diretoria de Projetos. A ausência de um membro que faz parte do GT pode vir a levar à sua exclusão do projeto, e, conseqüentemente, sua substituição por alguém que possa estar presencialmente envolvido. É recomendável que o Grupo de Trabalho contenha, no mínimo, um membro de cada Diretoria da Ânima Pública.

3.3. COMO FAZER A REUNIÃO?

Nesse primeiro momento, deverá ser trazido em pauta todas as informações pré-existent sobre a proposta de projeto, que será utilizada como “fio condutor” da reunião. A partir da análise do primeiro panorama geral, deverá ser elaborado um quadro com a definição do projeto, descrevendo-o através de um mapa geral do contexto do projeto, ou seja, a análise do conjunto de características que o cercam. Esse quadro deverá ser, então, preenchido com



ideias concretas, mesmo que não detalhadas, a partir da colaboração dos membros presentes - é fundamental a participação de todos nesse momento. Uma pessoa, o “facilitador”, deverá ser designada como a responsável por captar as ideias, assumindo a tarefa de organização e elaboração do quadro, exercendo a liderança e motivando a participação de todos. Vale lembrar que todas as ideias devem ser valorizadas e levadas em consideração. Todas as informações são importantes para a construção de um projeto, e não cabe ao “facilitador” delimitar aquilo que pode ou não ser dito.

3.4. QUAL DEVE SER O PRODUTO DA PRIMEIRA REUNIÃO?

1. Um quadro de definição do projeto, para utilização interna;
2. A definição de uma equipe responsável pela redação da Carta do Projeto;
3. A definição de um grupo responsável por pesquisar questões relevantes para a elaboração da Carta do Projeto;
4. Próximas metas e seus respectivos prazos.

4. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Cada projeto é responsável por criar diversos resultados, únicos, podendo estes ser tangíveis ou intangíveis. Objetivamente, segundo o Guia PMBOK, um projeto pode criar:

1. Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final (como um apoio ou auxílio a um projeto já existente);
2. Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (como a realização de capacitações);
3. Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (como, por exemplo, um projeto que tenha como principal objetivo a redução de falhas em uma determinada esquematização);
4. Um resultado, como produtos ou documentos (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).



Para que seja possível a elaboração da Carta do Projeto, é preciso a definição de algumas questões fundamentais para a identificação do projeto. São elas: a caracterização do problema e justificativa; a definição dos objetivos geral e específico; a identificação de metas e atividades; e a determinação de benefícios e beneficiários.

5. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A elaboração de um projeto se inicia a partir da introdução daquilo que se pretende resolver, ou até mesmo transformar. Este problema deverá ser delimitado e caracterizado o quanto antes, para que seja possível dimensioná-lo e, conseqüentemente, compreendê-lo de maneira mais aprofundada. A partir disso, será mais fácil a definição de estratégias precisas para sua resolução, podendo justificar a necessidade de nossa intervenção.

A justificativa, por sua vez, deve responder à pergunta: Por que executar o projeto? Nesse momento, deve ser pensado aquilo que será o diferencial do projeto frente àqueles já existentes, identificando nosso diferencial como EJ do Campo de Públicas. Assim, deveremos definir a importância dessa questão para o público-alvo que o nosso projeto atingirá, analisando outros projetos semelhantes sendo desenvolvidos nesta temática, caso existam.

6. OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral indicará qual será a contribuição do projeto a médio e longo prazo para com a visão estratégica da empresa, podendo ultrapassar a duração de execução do próprio projeto. O objetivo geral pode ou não ser atingido com a conclusão do projeto, o que faz com que dependa de fatores externos para sua conclusão. Para essa etapa da elaboração do projeto, poderá ser utilizado o Quadro Lógico.

Exemplos:

1. Melhorar a qualidade do saneamento básico da população de uma determinada localidade por meio da redução do descarte errado de resíduos sólidos;
2. Fortalecer a democracia da população brasileira através do combate às *fake news* utilizadas nas redes sociais;
3. Democratizar o acesso e domínio das informações orçamentárias.



7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

É o objetivo mais palpável e que deve se ater à duração do projeto, além de dever ser alcançado pela conclusão do projeto. Está relacionado com a seguinte pergunta: O que deverá ser feito para alcançarmos o objetivo geral?

Exemplos:

1. Criar lixeiras recicláveis e distribuí-la em grande quantidade em locais que possuam maior atividade de resíduos sólidos;
2. Criar um aplicativo e uma rede de monitoramento e checagem das principais notícias envolvendo interesses públicos;
3. Criação de ferramentas no Portal Transparência que facilitem o acesso e o manuseio das informações orçamentárias.

8. METAS

Em qualquer projeto a definição das metas é uma etapa extremamente fundamental, uma vez que elas nos permitem observar os avanços conquistados pela equipe, assim como suas respectivas dificuldades. Estreitando a sua definição, as metas são o produto ou o objeto quantificado por meio de indicadores que mostram o quanto foi alcançado em relação ao projeto. Sendo assim, é algo que se consegue de fato alcançar a partir da realização de uma atividade.

Os marcadores que as tornam tão necessárias em um projeto é que as metas devem ser: tangíveis, possíveis de medição, temporais e estabelecidas de prazos. Quando metas são atingidas, é possível alcançar os objetivos anteriormente pontuados pelo grupo, e é essa a principal relação entre esses dois conceitos: as metas serão os meios a serem criados para o alcance dos objetivos. O objetivo, como já evidenciado neste *e-book*, é aquilo que se pretende alcançar e executar, enquanto as metas estipulam os passos e seus respectivos prazos para a realização do objetivo, se caracterizando como especificação desses objetivos quantitativamente. Cada objetivo específico deve conter uma ou mais metas, que quanto mais dimensionadas, mais fácil será a definição dos indicadores que permitirão evidenciar os avanços alcançados.



A ferramenta que iremos usar para o estabelecimento de metas do projeto, tendo em vista o alcance dos objetivos específicos, é a SMART. As metas SMART se configuram como uma ferramenta de auxílio para a definição de metas, que deverão ser diretas e objetivas. Assim, as metas são caracterizadas como objetivos quantificados e devidamente especificados, tendo que ser temporais e relacionadas a prazos específicos. Ao utilizarmos essa ferramenta, devemos levar em consideração as cinco características de uma meta:

- **S (*specific*):** A meta deve ser específica naquilo que almeja;
- **M (*measurable*):** É necessária a determinação de um indicador tangível e com possibilidade de mensuração, contribuindo para a organização das etapas para que a meta seja traçada;
- **A (*achievable*):** A meta deve ser possível de ser alcançada;
- **R (*relevant*):** Não é interessante a criação de metas que não façam sentido para a obtenção de resultados positivos para o projeto, sendo preciso que sejam relevantes;
- **T (*time*):** Para toda a meta é preciso determinar um tempo para que ela seja cumprida.

9. ATIVIDADES

Segundo o Guia PMBOK, a definição das atividades é o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para a produção das entregas do projeto. Assim, é necessário que sejam estimadas as atividades do projeto, tanto em relação ao seu custo quanto ao seu tempo, o que é uma passo fundamental dentro do processo de gerenciamento de projetos. Logo, as atividades devem ser organizadas em um cronograma por ordem de realização, para que haja um melhor planejamento de execução das etapas do projeto, sendo importante que estejam sempre alinhadas com as metas e objetivos estabelecidos e descritos detalhadamente antes desta etapa.

9.1. DEFINIÇÃO DE UM CRONOGRAMA

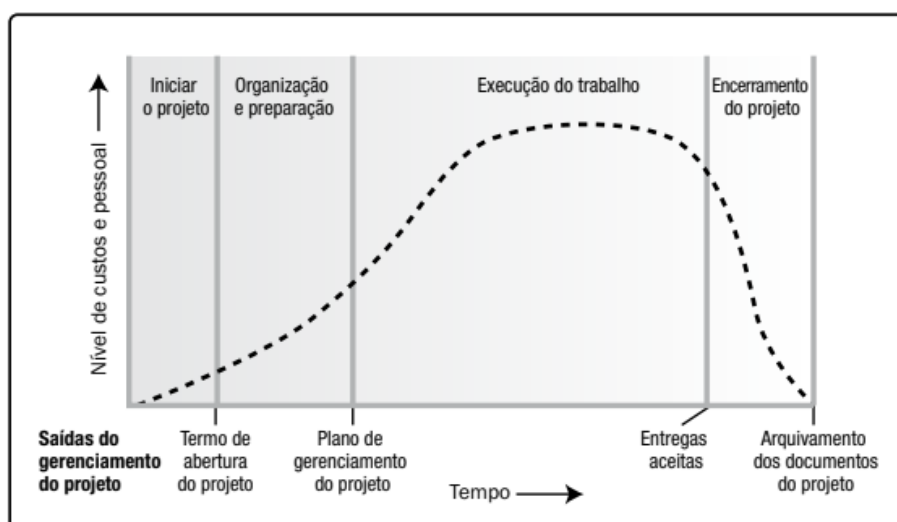
A elaboração de um cronograma é imprescindível para que haja a organização das atividades previamente estabelecidas pelo Grupo de Trabalho. Cabe a este determinar a melhor metodologia para sua criação, a partir dos prazos e metas estabelecidos pelo projeto.



ETAPA 2: O PLANO DE TRABALHO

A partir desse momento, todos os objetivos definidos nas etapas anteriormente apresentadas serão usados para a elaboração do plano de trabalho e seus respectivos procedimentos. Devemos nos certificar que para cada objetivo traçado há um procedimento claro que deve ser seguido, uma vez que este irá guiar o método de trabalho que será escolhido pelo GT, e, por sua vez, garantindo a execução coerente do projeto. Assim, deverá ser elaborada uma metodologia responsável por descrever as técnicas que serão utilizadas para a execução das atividades propostas, devendo ser explicado o passo a passo de sua realização. Para isso, deverá ser utilizado o método de Gestão de Processos.

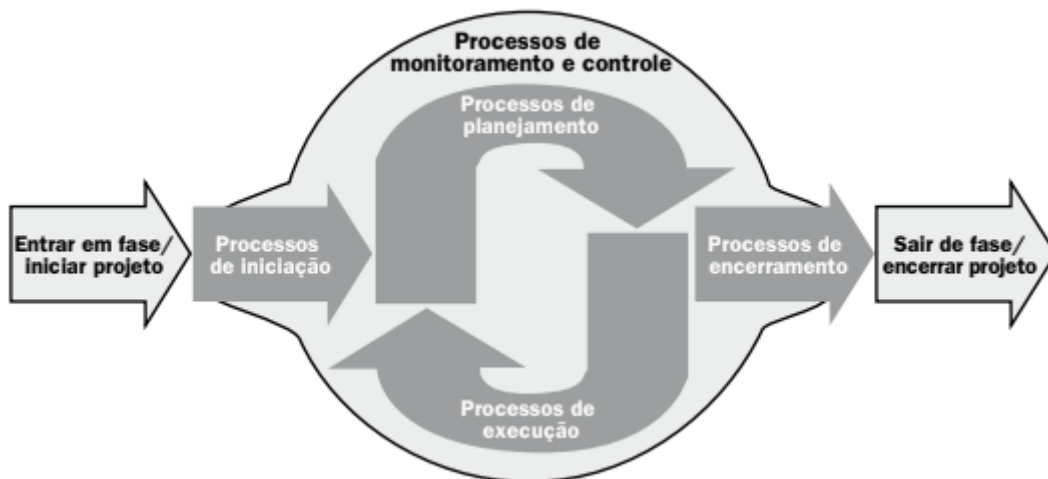
O conceito de Gestão de Processos, segundo o Guia PMBOK, envolve uma sequência de atividades rotineiras que, juntas, compõem a maneira pela qual o grupo de trabalho irá funcionar. São ações repetitivas e padronizadas que acarretam sempre em um mesmo resultado, que deverá ser evidenciado de maneira direta. Com os processos, conseguiremos operacionalizar as atividades que irão ser executadas pelo projeto, a partir do estabelecimento das atividades. Para isso, deverá ser elaborado o Ciclo de Vida do Projeto, que irá determinar a série de fases pelas quais um projeto passa, desde seu início até seu término. As fases devem ser sequenciais a partir das necessidades de gerenciamento e do controle das ações envolvidas no projeto. É recomendável que as fases sejam desmembradas da maneira que for mais adequada ao projeto específico, devendo ser documentadas a partir de uma metodologia própria e oferecendo uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto.



Fonte: Guia PMBOK



Com a identificação das fases do projeto é possível a criação de um conjunto de atividades - relacionadas de maneira lógica - que culminam na conclusão de uma ou mais entregas. Segundo o Guia PMBOK, as fases do projeto são utilizadas quando a natureza do trabalho a ser executado é única para uma parte do projeto, e são normalmente ligadas visando o desenvolvimento de uma entrega principal específica. As fases devem enfatizar os processos de um grupo específico dentro do próprio GT, permitindo que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle.

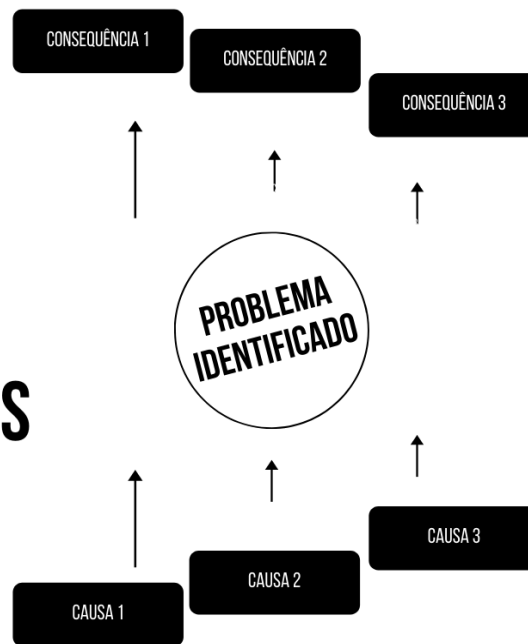


Fonte: Guia PMBOK

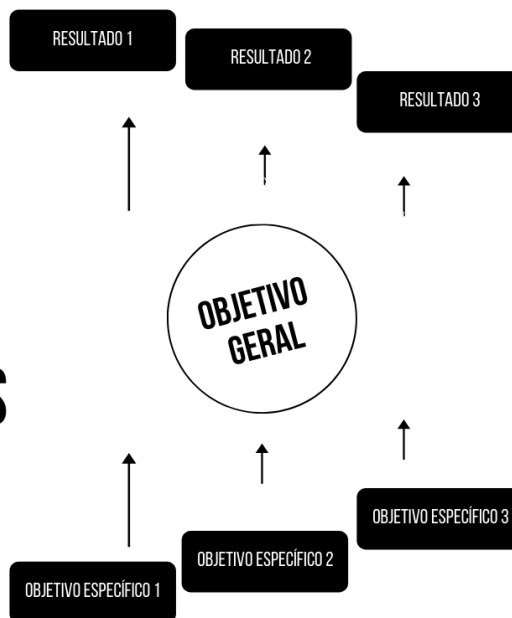
Visando o melhor planejamento interno do projeto, propomos a utilização de duas ferramentas que auxiliam na determinação do foco da intervenção: a árvore de problemas e a árvore de objetivos. A primeira é a representação gráfica de uma situação-problema, suas principais causas e os efeitos negativos que ela provoca na população-alvo do projeto. Já a segunda apresenta o objetivo central do projeto, dos meios para alcançá-lo e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo. A partir disso, há uma melhor visualização das fases de construção dessas ferramentas/instrumentos do projeto.



ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE OBJETIVOS

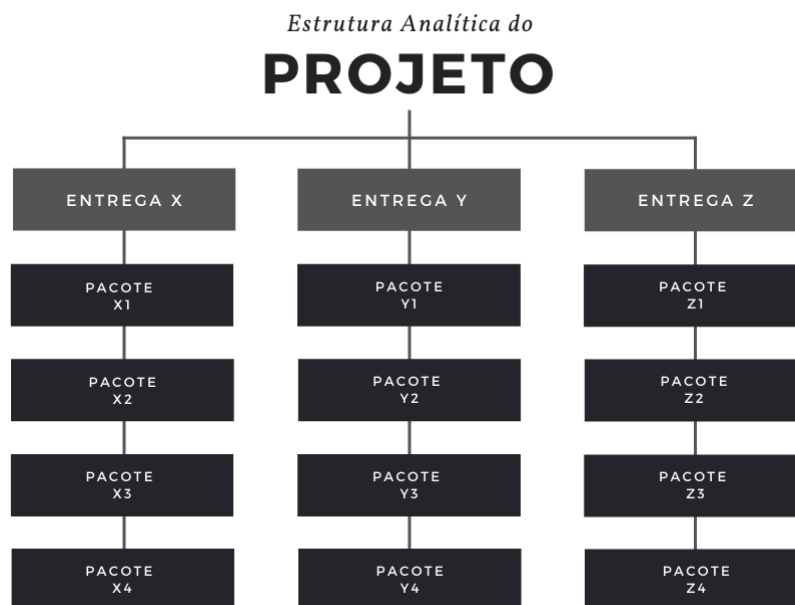


Elaboração própria.



Por fim, é também recomendada a utilização de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para a organização do projeto como um todo. A EAP é um recurso que divide o projeto em tarefas e em grupos de atividades, com o objetivo de definir com clareza a abrangência do projeto.

A partir disso, a EAP apresenta as entregas do projeto, identificando os elementos finais do seu processo produtivo, auxiliando na identificação e descrição de seu escopo. Além disso, é uma maneira de apresentar - de maneira clara e visualmente simplificada - tudo o que foi realizado pelo projeto até o momento em que foi elaborado. Como suas principais características, pode-se evidenciar a possibilidade de delimitação e esclarecimento do escopo do projeto, a identificação de suas fases, a orientação e identificação de suas entregas, e a identificação de todas as atividades já realizadas. Deste modo, a principal vantagem da utilização desse modelo é ter como resultado uma visão ampla e integrada do projeto, apresentando tudo relacionado ao mesmo.



Elaboração própria.



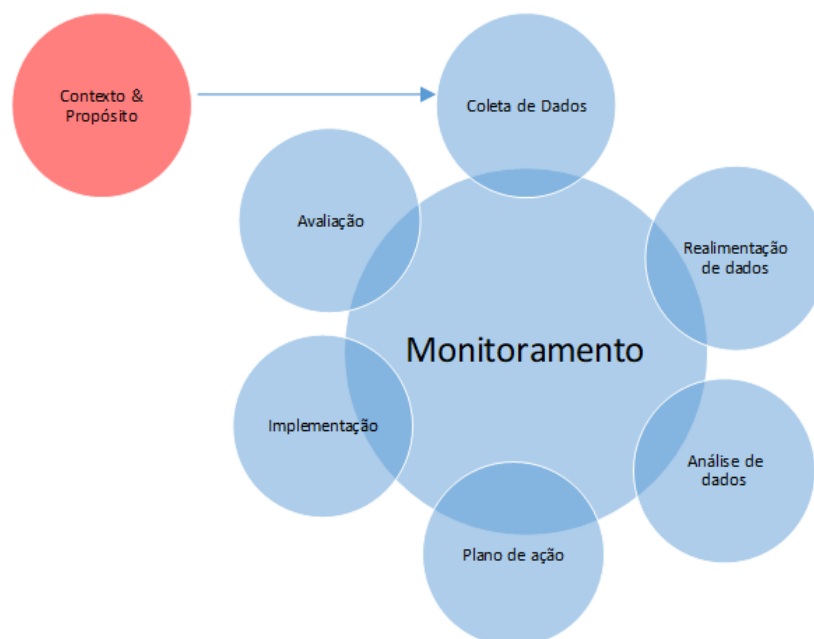
ETAPA 3: O ANDAMENTO DO PROJETO

1. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O controle e monitoramento são tão importantes quanto o planejamento, e é através deles que avaliamos a atual situação do projeto, avaliando se todos os objetivos e metas previamente estabelecidos no planejamento estão sendo cumpridos. Caso não estejam, esses mecanismos também são responsáveis por determinar medidas que trabalhem em prol de obter o resultado desejado. Assim, é fundamental que a equipe entenda a importância de serem estipulados métodos para realização desse monitoramento.

Segundo o Guia PMBOK, controlar o trabalho do projeto é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento. Feito esse controle, as atualizações sobre o andamento do projeto chegam ao cliente, dando clareza sobre o que está sendo realizado, com mais facilidade e o avanço das etapas ganha mais organização. Portanto, nessa parte do documento, serão sugeridos mecanismos que permitam a ocorrência desse controle.

Além disso, tal controle é fundamental para que todas as atividades estabelecidas pelo contrato realizado entre a EJ e o contratante sejam cumpridas, de acordo com o que foi combinado por ambas as partes antes da execução do projeto propriamente dito.



Elaboração própria.



Para uma melhor gestão do projeto, a plataforma *Trello* foi selecionada com o objetivo de possibilitar uma comunicação clara acerca do andamento do projeto, não somente entre os membros da Ânima, mas também entre ela e o cliente. Tal comunicação se dará através do uso da plataforma, que será composta por um **quadro** para cada projeto, onde estarão os participantes do GT e também o cliente. Cada etapa desse projeto será dividida e especificada através de **listas** com os seus respectivos **cartões**, conforme a necessidade que cada um terá.

Assim, o cliente poderá observar em tempo real as atualizações do projeto propriamente dito, contudo, não poderá fazer nenhuma ação, como alguma mudança ou comentário no quadro, sendo esta função única e exclusiva aos participantes do GT. Caso o cliente tenha qualquer tipo de dúvida ou observação ao consultar o andamento do projeto, o mesmo deverá se dirigir prontamente ao coordenador do mesmo.

Quanto ao GT, a ideia da plataforma é manter uma ordem e comunicação direta entre os participantes, evitando falhas de qualquer tipo e, além disso, permitir uma visualização geral do projeto. O propósito da utilização do *Trello* é simplesmente gerir o projeto transparentemente, de forma a minimizar possíveis falhas e/ou erros de comunicação. Para isso, a plataforma é muito completa, contando com ferramentas como: adicionar **títulos** a cada lista e cartão, o que possibilita uma direção mais favorável do projeto; adicionar **descrições**, o que evitará confusões entre os segmentos, por ter tudo explicado; cada **membro** também pode ser **designado** a cada cartão, assim o GT estará melhor dividido dentro do próprio projeto; acrescentar **etiquetas**, que podem tornar a especificidade de cada cartão ainda maior, elevando o grau de organização; **checklists** podem ser acrescentadas para separar cada mínima etapa, assim nada será esquecido ou deixado de fazer; a **data de entrega** permitirá que nenhuma etapa do projeto seja entregue fora do prazo, os membros do GT recebem até mesmo avisos por meio da plataforma; **anexos** como documentos podem ser adicionados à cartões, gerando uma maior ordem entre os mesmos e onde eles se pertencem durante todo o encaminhamento do projeto. Por fim, cada **atividade** concluída também é identificada, até mesmo um *check* na *checklist*, evitando um possível dano ao andamento do projeto e favorecendo a otimização e entrega dos trabalhos solicitados.



1.1. RELATÓRIOS PERIÓDICOS PROPORCIONAIS AO TEMPO DE DURAÇÃO DO PROJETO

Coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho. Fica na responsabilidade de um membro da equipe do GT a montagem de relatórios sobre o andamento do projeto, etapas concluídas, metas alcançadas, atividades em vigor no momento, dificuldades e soluções encontradas, entre outras características que a equipe entenda que são necessárias para o bom andamento do projeto. O documento deve ser enviado ao contratante periodicamente, para que este permaneça sempre informado acerca do andamento do projeto, sabendo claramente em que estágio o projeto se encontra, bem como a qualidade do serviço executado. Para a EJ, esse relatório servirá como uma forma de atualização e conscientização dos membros, para aqueles que fazem parte ou não do Grupo de Trabalho, sobre o que a empresa tem realizado.

1.2 EQUIPE AVALIADORA

Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo. A função da equipe avaliadora é verificar e dar sugestões sobre possíveis “furos” no projeto, seja em documentos ou atividades a serem realizadas. Esses membros não podem estar envolvidos no restante do projeto, portanto deverão ser membros da EJ que não fazem parte do GT, para que possam ser imparciais em suas avaliações e críticas. Dessa forma, esses membros irão ser responsáveis por revisar os itens e dar *feedbacks* para o andamento do projeto. Assim, a quantidade de membros responsáveis por essa tarefa deve ser proporcional ao tamanho da equipe responsável pela execução do projeto como um todo.

1.3. PLANILHA DE GASTOS

Uma versão dos relatórios periódicos, uma planilha para o orçamento, devendo ser atualizada em tempo real com o projeto. Manter o nosso projeto dentro de um orçamento específico é fundamental, fazendo com que o monitoramento e controle das despesas seja uma função essencial. Devemos ter certeza de que o projeto terá um acompanhamento atencioso que irá permitir categorizar e inserir qualquer tipo de despesa, seja uma despesa única que acontece de vez em quando ou despesas recorrentes. Assim, recomendamos a elaboração de uma planilha de gastos que permita tornar o projeto real, fazendo com que as decisões da equipe estejam restritas à disponibilidade e realidade do orçamento.



2. DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS

Disseminar o resultado das experiências dos projetos realizados pela EJ é de extrema importância, seja esse resultado positivo ou negativo. Assim, é importante que os envolvidos no projeto compartilhem suas respectivas experiências para a totalidade da equipe da Ânima. Esse espaço é fundamental para o crescimento profissional individual e também coletivo, como equipe. Para isso, as ações dessa disseminação deverão ser pensadas dentro de cada projeto individualmente. Algumas das questões que devem ser respondidas para que haja a disseminação dos resultados do projeto são:

1. Qual será o objeto de divulgação (metodologias, técnicas e experiências que podem contribuir para o aprendizado dos membros)?;
2. De qual maneira será realizada essa divulgação (vídeos, seminários, documentos, artigos, mídia social, apresentação em reunião)?;
3. Qual a abrangência da divulgação (apenas internamente à EJ ou externamente, identificando o público que pretende atingir: membros da Ânima, discentes do GPDES, Campo de Públicas, ONGs, público externo)?

Assim, disseminar os resultados é uma maneira de tornar o projeto sólido a todos que se interessam pela sua temática, o transformando em um modelo para o aprendizado.

ETAPA 4: O ORÇAMENTO

Após a elaboração de um planejamento detalhado de todas as atividades que irão ser realizadas pelo projeto, deve-se estruturar suas respectivas despesas, bem como os recursos que serão utilizados. No entanto, deve-se lembrar que o orçamento precisa estar atrelado a concepção do projeto propriamente dito, uma vez que este não tem como ser elaborado sem uma perspectiva de custeio. O orçamento irá determinar, nesse sentido, o cronograma financeiro do projeto, indicando "quanto" será gasto com "o que", podendo estes serem agrupados em grupos homogêneos. Assim, é nessa fase do planejamento do projeto onde as atribuições financeiras dos recursos necessários para a implementação do projeto, sendo este um processo de agregação de custos estimados do pacote de trabalho que será elaborado pela EJ. Deste modo, é de fundamental importância que a determinação da linha de base dos custos funcione como uma base para monitoramento e controle do desempenho do projeto.



A elaboração do orçamento, bem como seu acompanhamento, preferencialmente, deve ser uma atribuição da equipe de Administrativo-Financeiro e/ou seu representante que está inserido no projeto.

Para isso, devem ser cumpridas algumas etapas específicas para a criação desse orçamento. Segundo o Guia PMBOK, são elas:

1. Planejar o gerenciamento de custos: a partir de uma descrição dos custos do projeto, bem como eles serão gerenciados e controlados;
2. Estimar os custos: realizar um levantamento quantitativo dos serviços e sua respectiva precificação;
3. Ligação entre a EAP e o orçamento: todas as atividades contempladas pelo escopo do projeto deverão ser divididas em pacotes de serviço e entregas, e todas devem conter suas respectivas precificações;
4. Identificação dos riscos: esse levantamento irá prever questões que possam levar à inviabilização do projeto bem como a oneração de seus custos.

1. A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO

Uma vez que o orçamento é viabilizado, a equipe do projeto deverá aprovar a proposta orçamentária, que deverá ser direcionada ao cliente, pelo gerente do projeto. Feito isso, é imprescindível que seja elaborado um contrato que deverá ser assinado por ambas as partes, prevendo as atividades e custos previamente apresentados pela proposta do projeto. A elaboração desse documento é de responsabilidade da diretoria de Administrativo-Financeiro, e as atividades do projeto só poderão ser iniciadas uma vez que essa resolução for firmada.

2. ESTIMAR A FAIXA DE PREÇO E DURAÇÃO DO PROJETO

Uma das principais dúvidas observadas em relação à capacidade dos membros da Ânima em executar projetos nunca antes feitos pela empresa é a falta de experiência prévia em conseguir completar um projeto novo, com requisitos variados.

Por exemplo: não temos especialistas e histórico de projetos relacionados à criação de um site, então como vamos conseguir fechar uma Carta de Projeto - indicando os custos e a



estimativa de tempo para terminar a conclusão desse site, que seja fiel com a realidade - se não temos experiência acumulada pra dizer com exatidão o tempo e custo que demandará do projeto? De fato, essa é uma dúvida recorrente de nossos membros, e não possuem respostas simples para que ela seja resolvida. No entanto, existem ferramentas que conseguem minimizar esse impacto de incerteza no momento de orçar os custos e tempo de um novo projeto. Para obter sucesso nessa etapa, compreendemos que é necessária a junção de toda a equipe para o debate e definição de um cronograma, pois, afinal, ter um alinhamento com os prazos estimados entre os membros e o gerente do projeto emana um sentimento de grande compreensão e comprometimento com as datas definidas. Assim, a equipe deverá pesquisar informações relevantes para a elaboração do projeto, estipulando o cronograma a partir da definição das metas e objetivos, já apresentados neste Manual.

Assim, a técnica que recomendamos que seja utilizada se baseia na Estrutura Analítica dos Projetos (EAP), abordada anteriormente neste *e-book*. Uma vez determinado e detalhado os pacotes de trabalho da EAP, a equipe deverá estimar o tempo para completar o pacote de trabalho, até chegar aos pacotes maiores e, por fim, aos objetivos do projeto.

Ao montar a planilha, utiliza-se três níveis de faixa de tempo para a realização de cada pacote: estimativa baixa de dias; estimativa média de dias; e estimativa alta de dias. Essas estimativas apresentam a variação que uma tarefa pode vir a sofrer, uma vez que existem diversas variáveis que podem tornar obscuro a exatidão do tempo (como nova tecnologia desconhecida, problemas adversos da empresa, faculdade, entre outras). A ideia central é que, ao montar a estimativa baixa e a alta, a equipe consiga chegar a um consenso médio de duração mais realista da tarefa. Recomenda-se que essas estimativas sejam feitas em reunião com toda a equipe do projeto, para que haja uma maior chance de se conseguir chegar a uma média de toda a equipe.

O benefício desta ferramenta, é diminuir as incertezas apresentadas ao cliente. A partir do seu uso, há uma redução dos imprevistos ao concluir o projeto. Devido a isso, essa técnica é bastante utilizada na criação de novas tecnologias, onde há muita incerteza; no caso da nossa EJ, como quase todos os projetos são novos para a empresa, bem como desconhecidos os riscos que estão envolvidos, tal técnica é condizente com a atual condição da empresa.



Ânima Pública

Empresa Júnior

UFRJ

www.animapublicafrj.com

