

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

WILNEY WERNECK MATTOS

**Proposta de aplicação de uma metodologia da gestão de projetos para a
criação de um Centro de Serviços Compartilhados do setor administrativo
da Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares**

**Governador Valadares
Novembro de 2018**

WILNEY WERNECK MATTOS

werneck95@gmail.com

Proposta de aplicação de uma metodologia da gestão de projetos para a criação de um Centro de Serviços Compartilhados do setor administrativo da Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Thalita Rabelo Almeida dos Santos

Governador Valadares

Novembro de 2018

ATA DE DEFESA

Aos 27 dias do mês de novembro de 2018, às 10:00, na sala 12 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pelo aluno Wilney Werneck Mattos, intitulado Proposta de aplicação de uma metodologia da gestão de projetos para a criação de um Centro de Serviços Compartilhados do setor administrativo da Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores Thalita Rabelo Almeida dos Santos, Débora Rosa Nascimento e Heitor Cardoso de Brito. A comissão examinadora deliberou pela aprovação do aluno, com a nota 65,4. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.



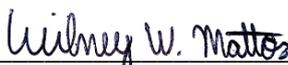
Orientadora: Thalita Rabelo Almeida dos Santos



Débora Rosa Nascimento – IFMG-GV



Heitor Cardoso de Brito – IFMG-GV

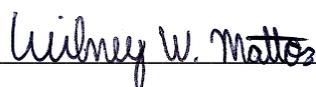


Aluno (a): Wilney Werneck Mattos

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Proposta de aplicação de uma metodologia da gestão de projetos para a criação de um Centro de Serviços Compartilhados do setor administrativo da Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros, sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

Governador Valadares, 27 de novembro de 2018.



Wilney Werneck Mattos

Dedico esta conquista principalmente aos meus pais e minha irmã, mas também a cada um dos meus familiares. Todos que colaboraram para meu crescimento moral, profissional, pessoal e estiveram ao meu lado em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Meu enorme agradecimento a Deus, que me capacitou para que tudo fosse possível, me possibilitou grandes aprendizados, e mandou pessoas maravilhosas para fazerem parte dessa grande e árdua caminhada. Sem Ti nada seria possível.

Aos meus pais, os quais eu amo, e que desde meu nascimento nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação possível, sempre estiveram ao meu lado para me apoiar e ajudar sempre que necessário, e nunca deixaram faltar nada. Dos pais, veio a minha querida irmã, a qual também agradeço a compreensão pelos momentos de irritação que aguentou, e por também estar sempre ao meu lado, sendo meu braço direito em casa quando eu não estava presente.

À minha família que tenho orgulho em dizer que faço parte, pois união igual nunca vi. Sempre me apoiaram, brigaram quando foi necessário, e me ajudaram proporcionando momentos inigualáveis, que serviam para aliviar o stress e a turbulência de uma rotina pesada, mas de muito aprendizado.

À minha namorada, pelo apoio de sempre. Nos momentos que pensei em desistir ou largar tudo, principalmente nessa reta final. Saiba que seu apoio, sua força e seu companheirismo, foram fundamentais para eu ter chegado até aqui.

Aos meus amigos e amigas pelos momentos de descontração e alívio, pelo apoio e compreensão também, pois estive ausente em alguns momentos. Tenho que agradecer também pelos conselhos, dicas, ajudas e também por estarem sempre dispostos a me ajudar.

Aos professores pelos quais passei nessa caminhada, e a minha orientadora Thalita Rabelo, agradeço a paciência, o empenho, a vontade e dedicação que nunca faltaram, e todas as experiências e conhecimentos que foram passados.

Aos amigos, colegas, funcionários e colaboradores do IFMG, agradeço por tudo que desempenham nessa instituição, dando visibilidade ao mesmo.

Por último, mas não menos importante, a Prefeitura Municipal de Governador Valadares, que me proporcionou grande aprendizado e experiências, ao me delegar tarefas que agregaram muito aos meus conhecimentos. Em especial ao supervisor de estágio, Rômulo Gusmão, por quem tenho enorme admiração, pelos ensinamentos e mostrar que o trabalho valia a pena, ainda mais quando é para o bem da nossa cidade.

*“Ainda que eu ande pelo vale da
sombra da morte, não temerei
mal algum, pois Tu estás
comigo; a Tua vara e o Teu
cajado me consolam”*

Salmos 23:4

RESUMO

MATTOS, Wilney Werneck. Proposta de aplicação de uma metodologia da gestão de projetos para a criação de um Centro de Serviços Compartilhados do setor administrativo da Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares, 2018. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

Este documento é resultado de um trabalho desenvolvido na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) da Prefeitura Municipal de Governador Valadares (PMGV). Buscando o alinhamento dos projetos e programas com os objetivos estratégicos da prefeitura, a administração identificou a necessidade de criar um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para unificar os setores administrativos da saúde, que estavam localizados em diferentes locais, dificultando a comunicação, troca de dados, e conseqüentemente prejudicando a qualidade do atendimento ao cidadão. Para planejar o projeto do CSC, foi escolhida a metodologia do gerenciamento de projeto através da criação de planos de gerenciamento. Foi realizado um estudo de caso aprofundando nas áreas de conhecimento, proporcionando maior controle sobre os processos, tempo e pessoal, através de planos de cada área também com o intuito de disseminar e fortalecer os conceitos de gerenciamento de projetos perante a equipe envolvida. Foi um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, teve como objetivo uma pesquisa descritiva realizada através de revisão bibliográfica e análise documental. Devido à importância e grandeza do projeto e dos documentos analisados, foi dividido em três subprojetos: adequação e estruturação de um novo imóvel, a mudança para o novo imóvel e o funcionamento do Centro Administrativo da Saúde (CAS) no novo layout. Ao final evidenciou-se a possibilidade e necessidade da aplicação de técnicas de gerenciamento e de conhecimentos cotidianos, resultando em um projeto mais organizado e controlado.

Palavras-chave: Gestão pública; Gerenciamento de projetos; Centro de serviços compartilhados; Planos de gerenciamento.

ABSTRACT

This document is the result of a work developed in the Municipal Health Secretariat (SMS) of the Municipality of Governador Valadares (PMGV). Searching the alignment of projects and programs with the city's strategic objectives. The administration identified the need to create a Shared Services Center (CSC) to unify the administrative health sectors, which were located in different places, being an obstacle to communication, data exchange, and consequently impairing the quality of citizen service. In order to plan the CSC project, the project management methodology was chosen through the creation of management plans. A study plan was conducted in depth in the areas of knowledge, providing greater control over the processes, time and personnel, through plans of each area also with the intention of disseminating and strengthening the concepts of project management before the team involved. It was a study of applied nature, qualitative approach, aimed at a descriptive research carried out through bibliographical review and documentary analysis. According to the importance and greatness of the project and the documents analyzed, it was divided into three subprojects: adjustment and structuring of a new property, a move to the new property and the functioning of the Administrative Health Center (CAS) in the new layout. At the end, the possibility and necessity of the application of management techniques and everyday knowledge was evidenced, resulting in a more organized and controlled project.

Key-words: *Public management; Project management; Shared services center; Management plans.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução dos Estágios do Ciclo de Vida do Projeto	25
Figura 2	Nível de utilização de recursos ao longo do Ciclo de Vida do Projeto	26
Figura 3	Projeto e seus subprojetos e tarefas.	27
Figura 4	As 10 áreas de conhecimento propostas pelo PMI	30
Figura 5	Visão geral do gerenciamento da qualidade do projeto	35
Figura 6	Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto	37
Figura 7	Metodologia utilizada no estudo	43
Figura 8a	Termo de Abertura do Projeto	46
Figura 8b	Termo de Abertura do Projeto	47
Figura 8c	Termo de Abertura do Projeto	48
Figura 9a	Plano de Gerenciamento do Escopo	50
Figura 9b	Plano de Gerenciamento do Escopo	51
Figura 9c	Plano de Gerenciamento do Escopo	52
Figura 10a	Definição do Escopo	54
Figura 10b	Definição do Escopo	55
Figura 10c	Definição do Escopo	56
Figura 10d	Definição do Escopo	57
Figura 11	Gráfico de Gantt	59
Figura 12a	Plano de Gerenciamento da Qualidade	61
Figura 12b	Plano de Gerenciamento da Qualidade	62
Figura 13a	Plano de Gerenciamento de RH	64
Figura 13b	Plano de Gerenciamento de RH	65
Figura 13c	Plano de Gerenciamento de RH	66
Figura 14a	Plano de Gerenciamento das Comunicações	68
Figura 14b	Plano de Gerenciamento das Comunicações	69
Figura 14c	Plano de Gerenciamento das Comunicações	70
Figura 15a	Plano de Gerenciamento dos Riscos	72
Figura 15b	Plano de Gerenciamento dos Riscos	73
Figura 15c	Plano de Gerenciamento dos Riscos	74
Figura 15d	Plano de Gerenciamento dos Riscos	75
Figura 15e	Plano de Gerenciamento dos Riscos	76

Figura 16a	Plano de Gerenciamento das Aquisições	78
Figura 16b	Plano de Gerenciamento das Aquisições	79
Figura 16c	Plano de Gerenciamento das Aquisições	80
Figura 17a	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	82
Figura 17b	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Os processos e principais produtos do gerenciamento do escopo	32
Quadro 2	Processos de gerenciamento dos custos do projeto	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Lista de Tarefas	58
----------	------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO.....	16
1.1	Considerações Iniciais.....	16
1.2	Formulação do Problema	17
1.3	Justificativa	17
1.4	Objetivos	18
1.4.1	Objetivo Geral.....	18
1.4.2	Objetivos Específicos.....	18
1.5	Estrutura do Trabalho.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Administração Pública	20
2.1.1	A Administração Patrimonialista	20
2.1.2	A Administração Burocrática.....	21
2.1.3	A Administração Gerencial.....	21
2.2	Centro de Serviços Compartilhados	22
2.2.1	O CSC em Entidades Públicas	22
2.3	Conceito de Projeto	24
2.3.1	O que é um Projeto.....	24
2.3.2	Características dos Projetos.....	24
2.3.3	Ciclo de vida do projeto	25
2.4	Conceito de Subprojeto	27
2.5	Gerenciamento de Projetos	28
2.5.1	O que é o Gerenciamento de Projetos	28
2.5.2	A História do Gerenciamento de Projetos.....	28
2.5.3	Gerenciamento de projetos na Visão do PMI	30
2.5.3.1	Gerenciamento da Integração.....	30

2.5.3.2	Gerenciamento do Escopo.....	31
2.5.3.3	Gerenciamento do Tempo	33
2.5.3.4	Gerenciamento do Custo	33
2.5.3.5	Gerenciamento da Qualidade	34
2.5.3.6	Gerenciamento dos Recursos Humanos	35
2.5.3.7	Gerenciamento das Comunicações	36
2.5.3.8	Gerenciamento dos Riscos	37
2.5.3.9	Gerenciamento das Aquisições	38
2.5.3.10	Gerenciamento das Partes Interessadas.....	38
2.5.4	Planos de Gerenciamento	39
2.5.5	O Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas.....	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	Classificações Existentes	41
3.2	Classificação da Pesquisa.....	41
3.3	Metodologia do Projeto de Pesquisa	42
4	ESTUDO DE CASO	45
4.1	Gerenciamento de Integração.....	45
4.1.1	Termo de Abertura do Projeto.....	45
4.1.2	Plano de Gerenciamento de Integração	49
4.2	Gerenciamento do Escopo.....	49
4.2.1	Plano de Gerenciamento do Escopo.....	49
4.2.2	Definição do Escopo do Projeto.....	53
4.3	Plano de Gerenciamento do Tempo	58
4.3.1	Lista de Atividades.....	58
4.3.2	Gráfico de Gantt	59
4.4	Plano de Gerenciamento de Custos.....	60
4.5	Plano de Gerenciamento da Qualidade	60

4.6	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	63
4.7	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	67
4.8	Plano de Gerenciamento dos Riscos	71
4.9	Plano de Gerenciamentos das Aquisições.....	77
4.10	Plano de Gerenciamentos das Partes Interessadas	81
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	84
5.1	Alinhamento dos objetivos e propostas de melhoria.....	84
5.2	Recomendações e sugestões.....	85
	REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Este capítulo busca uma rápida contextualização e orientação da questão abordada neste trabalho e uma introdução à técnica que será usada para o estudo, a gestão de projetos. E no final, apresenta os objetivos que norteiam este trabalho.

1.1 Considerações Iniciais

Em um cenário de grande concorrência, as organizações buscam formas de se destacarem das demais. Além disso, estamos vivendo tempos de globalização, alta tecnologia e cada vez mais inovação. Para sobressair aos concorrentes apresentando vantagens cada vez mais competitivas, as organizações buscam implementar a melhoria contínua.

De acordo com Costa (1999), a observação da mudança dos desejos dos clientes com relação à prestação de serviços com qualidade, são obstáculos a serem vencidos. Percebe-se então, a necessidade e a complexidade de organizar seus processos, pois muitas das vezes o custo e a qualidade são prejudicados pela má organização.

No caso da administração pública, também não é diferente. Em tempos de crise e diminuição de arrecadação, é necessário encontrar maneiras de reduzir os gastos sem afetar o funcionamento dos serviços de atendimento à população.

Como forma de melhoria, a Prefeitura Municipal de Governador Valadares (PMGV) buscou diminuir as distâncias entre os setores administrativos da saúde e otimizar processos e recursos, e definiu que a estratégia a ser aplicada para atingir esse objetivo seria a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Este é um conceito bastante amplo da gestão de negócios, e que pode abranger todas as áreas de uma organização, independentemente do porte. Um bom método para margear a criação de um CSC é o gerenciamento de projeto, visto que se trata de algo complexo, com muitos processos e pessoas envolvidas.

Como o trabalho foi desenvolvido na PMGV, o cliente é a população da cidade. Em estudos e pesquisas feitas pela organização, constatou-se que entre os fatores que ocasionam em uma população insatisfeita, a burocracia e a demora no atendimento estão entre os principais. Atualmente, os setores administrativos da saúde encontram-se dispersos, dificultando a comunicação intersetorial, o acesso às informações, e conseqüentemente limitando a qualidade do atendimento e serviço prestado. Por isso, a administração atual decidiu pela implantação de um CSC, centralizando os setores e serviços em um mesmo prédio.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo de caso, aplicando as ferramentas e métodos da gestão de projetos para a criação do CSC.

1.2 Formulação do Problema

Unidades de saúde lotadas, hospital municipal que atende toda microrregião e macrorregião sobrecarregado, com funcionários e população descontentes, são parte de uma realidade do município. A forma como os setores administrativos da saúde estão distribuídos e a falta de sistematização dos processos internos contribuem para os problemas citados anteriormente, pois geram maior consumo de recursos e levam a burocratização no atendimento à população.

Dessa forma, a atual gestão entendeu a necessidade de uma reestruturação envolvendo tanto a estrutura física, quanto o fluxo e os processos da área da saúde. Essas ações foram descritas no mapa estratégico da gestão. Neste documento, tem-se a perspectiva dos processos internos, dentre eles, a necessidade de organizar de forma matricial os processos administrativos e gerenciais da estrutura de implementação da Secretaria Municipal de Saúde (SMS).

Após discussões com o Núcleo de Gestão Estratégica e Inovação em Saúde (NGEIS), chegou-se ao consenso que a maneira mais adequada para atender o descrito no mapa estratégico, era através da criação de um CSC, que integraria, em um mesmo local, setores administrativos da área da saúde. Porém, a complexidade e a grandeza desta tarefa levaram ao seguinte questionamento: Como planejar a criação do CSC da saúde de forma controlada e consumindo o mínimo de recursos possíveis, garantindo a melhoria dos fluxos de processos e a desburocratização dos serviços prestados à população?

1.3 Justificativa

Saavedra (2014) destaca a pressão que as organizações atuais sofrem devido a competitividade, o que aumenta os desafios dos líderes de gestão em busca de melhoria de processos, redução de custos e aumento de produtividade.

Buscando otimizar os indicadores da área da saúde na cidade de Governador Valadares, a PMGV constatou a necessidade de criar um CSC com os setores administrativos da saúde municipal.

[...] pode-se definir um Centro de Serviços Compartilhados como uma estrutura de centralização processual aplicada, sobretudo, às atividades de suporte de uma empresa. Processos que apresentam grande volume transacional e que não

contribuem significativa ou diretamente para a geração de valor são identificados e transferidos do Corporativo e das Unidades de Negócio para o CSC (SAAVEDRA, 2014, p. 1).

Para a tarefa da criação do CSC ser realizada com excelência e eficácia, o planejamento, estudo, andamento e a realização das atividades são que contam para o resultado final esperado. Segundo Vargas (2016) para atendermos as demandas de maneira eficaz, é de suma importância um modelo de gerenciamento que vise suas prioridades e objetivos, visto que atualmente temos um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças.

Por isso a tarefa foi tratada como um projeto, pois como define Heldman (2005, p. 2) “os projetos destinam-se a dar origem a um serviço ou produto único, que não foi produzido antes. Têm prazo limitado e sua natureza é temporária. Isto quer dizer que os projetos têm início e fim definidos”, e dentro da perspectiva dos projetos, a gestão de projetos foi utilizada para conduzi-la.

Resumidamente, o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos pode ser representado por uma série de capacitações e competências que são aceitas e interessam as pessoas envolvidas em projetos de várias vertentes (CARVALHO, 2011).

1.4 Objetivos

Nesta seção apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Planejar por áreas de conhecimento a gestão do projeto CAS, atuando em todo o processo de mudança que trata da centralização dos setores administrativos da SMS de Governador Valadares em um mesmo prédio, incluindo as adequações e estruturações do novo prédio, a mudança em si e por último as adequações a serem feitas durante o funcionamento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar conceitos existentes sobre projeto, gestão de projeto, CSC e administração pública;
- Conceituar projeto, gestão de projeto, CSC e administração pública;
- Analisar os processos existentes e planejar a adequação ao novo layout;

- Fornecer meios de dominar as tarefas de maneira a prover o máximo de controle possível em relação à custo, tempo e riscos.
- Planejar o gerenciamento do projeto com o intuito de propor a melhor estratégia para a criação do CAS.

1.5 Estrutura do Trabalho

Para a realização deste trabalho foi feita neste capítulo uma introdução ao estudo, com uma rápida contextualização da questão abordada, seguida pela formulação do problema, a justificativa do estudo e os objetivos geral que norteiam este trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica, contendo a história da administração pública, seguido pelo conceito de CSC e projetos, além das áreas de conhecimento da gestão de projetos e das ferramentas e planos que nortearão a pesquisa e execução, a fim de otimizar os processos, propor melhorias, e possíveis aplicações na organização.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia e a classificação da pesquisa, onde se descreve o método, o tipo de pesquisa, os participantes e os instrumentos utilizados para obter os resultados apresentados.

O quarto capítulo apresentará o estudo de caso, onde serão exibidos os planos de gerenciamento por áreas de conhecimento em todo o desenvolvimento do trabalho propriamente dito.

Por fim, o quinto capítulo contém a conclusão do trabalho, demonstrando a importância de lidar com as organizações públicas de forma inteligente, e como o conhecimento pode ser usado de forma a melhorar a vida da sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentadas as revisões de textos, artigos, livros, periódicos, enfim, todo o material pertinente à revisão da literatura que será utilizada na elaboração do trabalho.

2.1 Administração Pública

Os estudos iniciais sobre o assunto visam deixar clara a diferença de conceito entre administração e administração pública. Silva (2008), diz que a administração é gênero e administração pública é uma espécie deste gênero. Entretanto, não há como estudar administração Pública sem estar familiarizado com algumas concepções relativas à administração.

Bächtold (2012) simplifica que a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Silva (2008) completa que é um processo de tomada de decisão que busca a dinamização dos fatores de produção de uma organização, mediante a cooperação das pessoas, para que a missão, os objetivos e as metas da organização sejam atingidos da forma mais “correta possível”, com agilidade, flexibilidade, confiabilidade.

Nesse mesmo sentido, Bächtold (2012) conceitua administração pública como o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum. Em resumo, é o estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas (SILVA, 2008).

É consenso que a administração está em constante mutação. Por isso o administrador público, que estando no poder, quer acomodação, desconhece administração. São tempos em que existem muitos problemas a serem resolvidos, e cada vez maior, a necessidade da população. São nesses momentos que mais se espera do administrador público.

Bächtold (2012) cita que existem na trajetória da administração pública, a partir do surgimento do estado moderno, três diferentes formas de atuação: Administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

2.1.1 A Administração Patrimonialista

O termo patrimonialista significa a incapacidade ou a relutância do príncipe em distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. Neste caso aparelho do Estado

funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Administração Patrimonialista é marcada pela corrupção e nepotismo. Os cargos são empregos rendosos que exigem pouco ou nenhum trabalho de quem o exerce, e são distribuídos da forma mais adequada ao soberano (CHIAVENATO, 2006).

Bresser-Pereira (1997) ainda afirmam que essas eram as características que definiam o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas, com “res publica” sendo utilizada da forma como bem entendia o soberano, sem prestação de contas ao cidadão. O patrimonialismo, presente hoje sob a forma de clientelismo ou de fisiologismo, continua a existir no país, embora sempre condenado.

2.1.2 A Administração Burocrática

A Administração Burocrática surgiu na metade do século 19, na época do Estado Liberal, como forma de abolir o modelo patrimonialista. Seus princípios orientadores de desenvolvimento são a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, o poder racional-legal (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Neste modelo o controle é tido como garantia do poder do Estado. Assim, caracteriza-se pela adoção de controles rígidos aplicados na administração pública para verificação de processos. Nessa fase o Estado voltou-se para si mesmo, perdendo a noção da sua missão básica - servir à comunidade, pois se limitava a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (CHIAVENATO, 2006).

A qualidade do modelo de Administração Burocrática é a efetividade no controle dos abusos.

2.1.3 A Administração Gerencial

Emergiu na metade do século 20 como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, visando alcançar eficiência e eficácia através de melhor gerenciamento na administração pública (MAFRA, 2005).

Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos;

na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características (MAFRA, 2005).

Este modelo é uma consequência dos avanços tecnológicos e da nova organização política e econômica mundial, para tornar o Estado mais competitivo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

2.2 Centro de Serviços Compartilhados

O processo de descentralização das empresas como uma estratégia para organizar o seu crescimento, provocou a duplicação das atividades (TOHMATSU, 2007). Fez-se necessário então, encontrar uma forma para eliminar redundância, duplicidades, padronizar, entre outros, nas organizações descentralizadas.

Assim, a partir da segunda metade da década de 1990 ganhou força uma nova estratégia operacional de gestão de serviços internos, baseada na concentração em uma única unidade física e o compartilhamento dos serviços originando um CSC (TOHMATSU, 2007).

Um Centro de Serviço Compartilhado (CSC) é um modelo de organização e realização de processos, pelo qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento para várias unidades ou departamentos da corporação. Possui como principal característica ser uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente, com objetivos de qualidade e otimização na utilização de recursos (SANTOS, SANTOS e SILVA, 2006).

Um dos propósitos da criação de um CSC é a excelência na prestação de serviços ao cliente por meio de uma gestão alinhada com sua estratégia. É esperado, também, que ocorra uma maior sinergia e aprendizado mútuo entre as unidades. E assim, não tendo os encargos dos serviços, a proposição é que as unidades se concentrem na sua atividade-fim, enquanto o CSC administra os recursos destinados às atividades de suporte orientado pelo objetivo de excelência na prestação de serviços (SANTOS, 2009).

2.2.1 O CSC em Entidades Públicas

A proposta da nova forma de gestão pública é a incorporação de métodos e instrumentos de gestão tradicionalmente concebidos e utilizados no setor privado, e um desses instrumentos é o CSC. Eles permitem que os governos concentrem seus esforços em atividades de alto impacto para a sua missão, e não em funções administrativas rotineiras (ACCENTURE, 2005).

Parece ser ainda incipiente o uso dos CSC no setor público brasileiro. As referências bibliográficas analisadas a partir de pesquisas nas bases de conhecimento científico revelaram a inexistência de relatos sobre a aplicação de centros de serviços compartilhados no setor público (FERREIRA, 2010).

A implantação de um CSC no setor público é mais complexa do que no setor privado, pois envolvem quatro lentes conceituais: estratégica/organizacional, política, técnica e econômica. Uma pesquisa da IBM (2008) destaca três principais dificuldades encontradas na implantação dos CSC na administração pública:

- a) investimento inicial insuficiente, impedindo a continuidade do projeto e afetando significativamente o moral da equipe envolvida;
- b) falta de compromisso com mudanças de longo prazo, devido aos ciclos eleitorais ou à transferência de agendas políticas; e
- c) diferenças culturais ou de expectativas entre os “serviços sob demanda”, presentes no CSC e a filosofia de “serviço impulsionado pelo fornecimento”, usualmente presente na gestão pública.

A necessidade de se estabelecer uma nova cultura para a execução do modelo de serviços compartilhados é apontada como um dos temas críticos. Nessa direção, a referida pesquisa da IBM aponta cinco fatores críticos de sucesso para a implantação de um CSC na gestão pública:

- a) forte competência em gerenciamento de projetos;
- b) apoio da alta direção;
- c) comunicação efetiva em todos os níveis;
- d) abordagem em fases gradativas para a implantação; e
- e) forte gestão da mudança para tratar as resistências e ajudar as pessoas a atravessarem o ciclo da transformação.

No setor público, a possibilidade de redução da força de trabalho é percebida como o obstáculo primordial por aqueles que estão considerando a adoção dos serviços compartilhados. No âmbito de uma iniciativa de serviços compartilhados, a estratégia de transição da força de trabalho é um meio e não um fim. Funciona melhor quando integrada com os elementos do plano de implantação dos serviços compartilhados, que normalmente inclui o detalhamento de

descrições de novos cargos, novas competências exigidas, novos processos de negócio e especificações de novas tecnologias (FERREIRA, 2010).

2.3 Conceito de Projeto

Nessa seção, serão apresentados e abordados os projetos, com seu significado, suas características e seu ciclo de vida.

2.3.1 O que é um Projeto

Projeto é um empreendimento que possui uma sequência lógica e clara de eventos, não repetitivo, possui início e fim pré-determinados, ou seja, é temporário, e têm um objetivo claro e definido. É conduzido por pessoas dentro de limitações de tempo, custo, recursos e qualidade (VARGAS, 2016).

Para a ISO 10006 (2003), é um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com prazos para início e fim, realizadas afim de alcançar um objetivo pré-determinado, com requisitos específicos, incluindo as restrições de tempo, custo e recursos.

Já de acordo com o PMBOK (2008), um projeto é um esforço temporário proposto para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. De natureza temporária, indicando um início e um término definidos.

Mesmo com diferentes definições, é consenso entre os autores que os projetos são responsáveis por trazer inovação nas organizações. Valle e colaboradores (2010) fazem analogia com o processo de renovação celular que mantém o ser humano vivo, assim como os projetos são o processo de renovação de uma organização, mantendo-a viva e saudável. Devido ao caráter exclusivo e inovador, pode haver incertezas quanto aos resultados gerados.

2.3.2 Características dos Projetos

Atualmente os projetos desenham-se de várias formas e tamanhos. Alguns são de pouca duração, necessitam de recursos mínimos e são empreendimentos de baixo custo. Já projetos de médio e longo prazo, podem durar anos, representar grandes empreendimentos com altos custos, grande nível de habilidade técnica e científica, e estruturas de administração complexas. Porém, temos algumas características que todos os projetos apresentam, que são prazo limite, serem independentes e possuírem propósitos e objetivos distintos (KEELING, 2002).

Limmer (1997) diz que, gerenciar um projeto envolve a coordenação de recursos de diferentes tipos, como recursos humanos, materiais, financeiros e políticos de maneira estratégica e eficiente. Recursos esses necessários para que alcance o produto final desejado atendendo aos detalhes e parâmetros preestabelecidos.

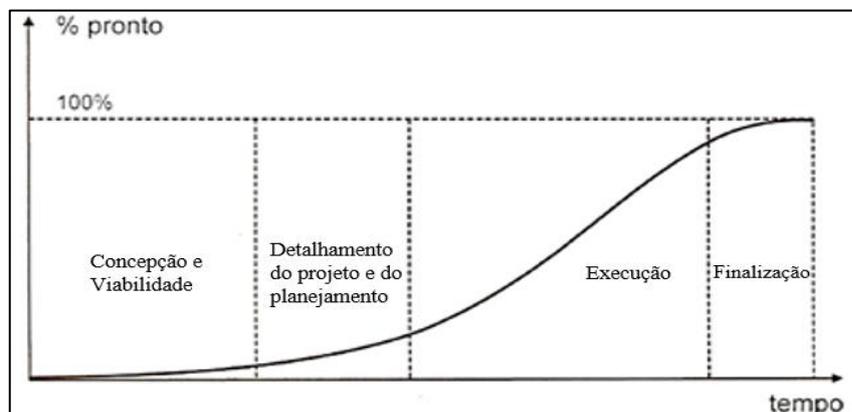
2.3.3 Ciclo de vida do projeto

Para melhor planejar, executar e controlar um projeto, ele é comumente dividido em “pedaços” menores, denominados fases (XAVIER, 2005). O ciclo de vida de um projeto consiste no conjunto de fases que o compõem, geralmente em ordem sequencial de execução. Dividir o projeto em etapas/fases auxilia a organização executora a gerenciar melhor o projeto como um todo.

A definição das fases do ciclo de vida de um projeto está diretamente ligada ao tipo de produto a ser gerado. Embora muitos ciclos de vida de projetos possuam fases com nomes similares, poucos ciclos são idênticos. Independentemente do seu tamanho ou de sua complexidade todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida em quatro estágios: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto (PMBOK, 2008).

Na Figura 1, observa-se o formato da curva, com característica típica em todos os projetos: a evolução é lenta nos estágios iniciais, de concepção e viabilidade e no de detalhamento do projeto e do planejamento, rápida no estágio de execução e novamente lenta na finalização do projeto (MATTOS, 2010).

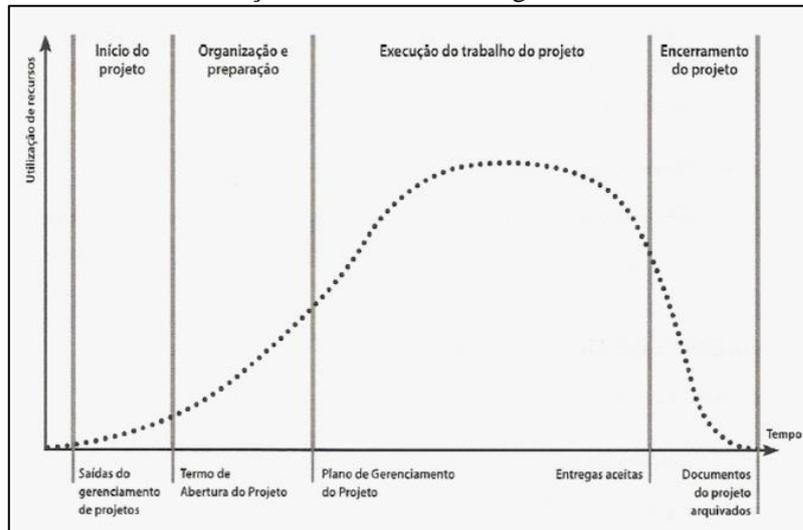
Figura 1 - Evolução dos Estágios do Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: Adaptado de Mattos (2010)

A seguir, a Figura 2 ilustra o ciclo de vida do projeto e o nível de utilização de recursos (financeiros, equipamentos e pessoal) ao longo ciclo. Nota-se que a aplicação de recursos, que é baixa no início, atinge o seu ápice no período de execução e cai rapidamente na fase de encerramento.

Figura 2 - Nível de utilização de recursos ao longo do Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: Nôcera (2010)

As fases de ciclo de vida genérico para gerenciamento de um projeto estão explicadas a seguir.

- Iniciação: Na fase de iniciação é identificada a necessidade do projeto e são estabelecidos seus objetivos, sendo autorizada ou não sua execução, dependendo habitualmente do resultado de um estudo de viabilidade (VALLE *et al.*, 2010). Nesta fase é gerado o Project Charter ou Termo de Abertura do Projeto que é o documento que autoriza formalmente o início do projeto.

- Planejamento: Na fase de planejamento têm-se as estratégias que norteiam o desenvolvimento do trabalho que irá gerar o produto do projeto. Para isso, é necessário a descrição do produto, o Project charter, as premissas e restrições do projeto (XAVIER, 2005). Valle *et al.* (2010) diz que o planejamento pode ser entendido como um macroprocesso formado por um conjunto de processos interativos que visam ao atendimento de objetivos previamente definidos, que estabelecem o que, como e quando fazer e quem fará, resultando principalmente em definições de escopo, prazo, custo, qualidade e risco. Com isso, a Declaração de Escopo ou *Scope statement* é o resultado do processo de planejamento.

- Execução: Neste momento acontece a execução dos trabalhos definidos no plano de gerenciamento, a fim de atender os requisitos do projeto (VALLE *et al.*, 2010). Segundo o

PMBOK (2008), estes são os processos de coordenação de recursos físicos (pessoal, materiais e equipamentos), a fim de satisfazer as especificações do projeto.

- Monitoramento e controle: Processos com foco na verificação e medição do trabalho, visando a identificação de desvios do plano, de maneira a implementar ações corretivas, quando necessárias (VALLE *et al.*, 2010).

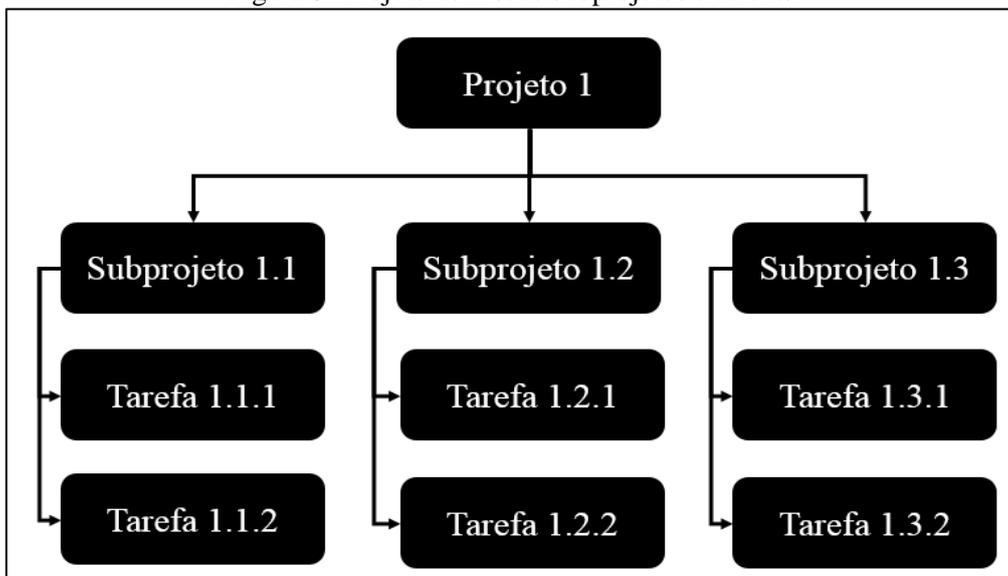
- Encerramento: Este grupo de processos inclui a formalização do fim do projeto ou fase, aceitação formal do produto pelo cliente, emissão de relatórios finais de desempenho, atualização da base de dados de lições aprendidas e arquivamento dos registros (VALLE *et al.*, 2010).

2.4 Conceito de Subprojeto

Segundo Vargas (2016), os subprojetos são responsáveis por uma parte do projeto como um todo, ou por fases específicas e podem em sua maioria ser desenvolvidos por grupos separados ou terceirizados. Analisando de forma isolada, um subprojeto não tem nexos, não tem sentido, é como um braço fora do corpo.

Já Xavier (2005), afirma que subprojetos são subconjuntos de um mesmo projeto, que necessita e utiliza as mesmas técnicas e métodos do gerenciamento de projeto. A Figura 3 está demonstrando o relacionamento entre projetos e subprojetos.

Figura 3: Projeto com seus subprojetos e tarefas.



Fonte: Autoria própria (2018)

2.5 Gerenciamento de Projetos

Este capítulo abordará o gerenciamento de projetos, incluindo seus conceitos, características, história e metodologia.

2.5.1 O que é o Gerenciamento de Projetos

Para Heldman (2005), o gerenciamento de projetos trata-se do aproveitamento de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas populares e consagradas na área, até os métodos de realização de um projeto, com o intuito de resultar nos melhores números e indicadores possíveis.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vargas (2016) diz que o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e muitas vezes complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

2.5.2 A História do Gerenciamento de Projetos

Berkun (2008) cita a história da civilização para mostrar quão antigo é o gerenciamento de projetos pelo simples fato de milhares de anos de experiência de como realizar tarefas. O mesmo autor utiliza como exemplo as construções de aquedutos romanos e as pirâmides no Egito, e chega aos dias atuais, com os desenvolvedores de software. Sugere ainda, que há uma linha de raciocínio semelhante entre tais feitos, além de gerentes de projetos desempenhando papéis similares, que solucionam os problemas relevantes, com a aplicação da tecnologia, cada um em seu tempo.

Camargo (2014) afirma que nenhum método formal de gerenciamento havia sido desenvolvido no século XIX, mas as empresas perceberam a necessidade de estabelecer uma maior organização e um maior controle do trabalho e dos trabalhadores para que as obras cumprissem com o prazo e com o custo determinados.

Porém, na segunda metade do século citado, com o aumento significativo na complexidade dos novos negócios em escala mundial, surgiram os princípios da gerência de projetos. A Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental e teve como uma das suas principais consequências, o desenvolvimento do

capitalismo industrial. As relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se uma cadeia de transformações, que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações. Surge, neste momento, a necessidade de sistematizar e orientar a forma de administrar estas organizações (JUGEND; BARBALHO; DA SILVA, 2014).

Barreto (2013) afirma que no início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) iniciou estudos de forma detalhada sobre as sequências de trabalho, aplicando o raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e melhorado focando em suas partes elementares.

O mesmo autor lembra ainda, que Taylor ocupa um lugar importante na história da gerência de projetos, mas foi seu sócio, Henry Gantt (1861-1919) quem estudou detalhadamente a ordem de operações no trabalho. Estudos estes que originaram diagramas com barras de tarefas e marcos que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt provaram ser uma ferramenta analítica tão poderosa para gerentes que se mantiveram inalterados por quase cem anos.

Nas décadas seguintes à II Guerra Mundial a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais e novas ferramentas, oferecendo aos profissionais maior controle sobre os projetos. Em pouco tempo, essas técnicas espalharam-se para todos os tipos de indústria (BARRETO, 2013).

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. No complexo mundo dos negócios, as organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos, e entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho (JUGEND; BARBALHO; DA SILVA, 2014).

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos da Pensilvânia - EUA, se reuniu e fundou o Project Management Institute (PMI) (JUGEND; BARBALHO; DA SILVA, 2014). O PMI, atualmente, é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos.

O gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna nas décadas seguintes. Os vários modelos de negócio que se desenvolveram neste período compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente, que reúne pessoas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho, através de diferentes departamentos (JUGEND; BARBALHO; DA SILVA, 2014).

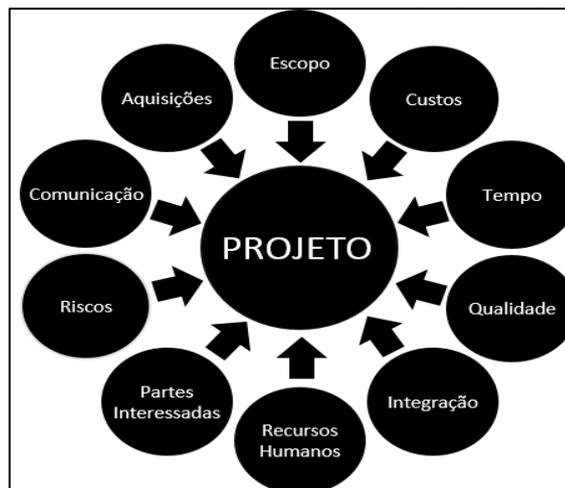
O volume de projetos atuais e as mudanças no cenário mundial geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor. É neste contexto que se insere o

gerenciamento de projetos modernos, com distintas metodologias e uma gama enorme de oportunidades (ANDREUZZA, 2009).

2.5.3 Gerenciamento de projetos na Visão do PMI

O PMI estabelece dez áreas do conhecimento que englobam 49 processos de gerenciamento de projetos: Integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e partes interessadas. Essas áreas descrevem os conhecimentos e as boas práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos com base nos processos que as compõe (XAVIER; CHUERI, 2008). A coordenação dessas áreas é responsabilidade da área de integração, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - As 10 áreas de conhecimento propostas pelo PMI



Fonte: Autoria própria (2018)

2.5.3.1 Gerenciamento da Integração

Para Carvalho & Rabechini Jr. (2011) a integração tem papel fundamental no gerenciamento, pois cria condições propícias para evolução adequada de um projeto. Nesta área estão os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. A integração envolve tomada de decisão e escolhas diretamente ligadas aos objetivos do projeto e aos processos das etapas de desenvolvimento e execução do plano do projeto, assim como ao processo de controle de alterações.

Segundo o PMBOK (2017), os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto constituem esta área de conhecimento, que

inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos. O gerenciamento da integração do projeto inclui fazer escolhas sobre:

- Alocação de recursos;
- Balanceamento de demandas concorrentes;
- Exame de todas as abordagens alternativas;
- Adaptação dos processos para atender aos objetivos do projeto;
- Gerenciamento das interdependências entre as áreas de conhecimento e gerenciamento de projetos.

2.5.3.2 Gerenciamento do Escopo

Segundo Prado (2003), o escopo é a maneira de descrever os direitos e obrigações entre a empresa-cliente (ou um contratante qualquer) e o contratado, definindo o que a contratada irá realizar e o que não irá realizar. A finalidade de definir o escopo é descrever e obter um consenso sobre os limites lógicos da atuação da contratada. Na maioria dos casos, a forma mais fácil de começar a definir o escopo é através dos objetivos. Por definição, deve existir uma ou mais entregas, criadas para realizar cada objetivo. O conjunto das entregas se transforma na base para a definição do escopo.

Gerenciamento do escopo do projeto são os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido para completar o projeto com sucesso. A preocupação fundamental neste gerenciamento compreende definir e controlar o que está ou não, incluído no projeto (XAVIER, 2005). Nôcera (2010) cita que esta área engloba processos que visam garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. Estes processos e seus principais produtos são apresentados no Quadro 01.

Quadro 01 – Os processos e principais produtos do Gerenciamento do Escopo.

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento do escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Criar um plano de gerenciamento do escopo
<ul style="list-style-type: none"> Coletar os requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentação das necessidades das partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> Definir o escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Declaração do escopo
<ul style="list-style-type: none"> Criar a EAP 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
<ul style="list-style-type: none"> Validar escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Entregas aceitas.
<ul style="list-style-type: none"> Controlar o escopo. 	<ul style="list-style-type: none"> Atualizações da EAP.

Fonte: Prado (2003)

SOTILLE *et al.* (2007) descrevem que gerenciar o escopo do projeto envolve desenvolver os seguintes processos:

- **Planejamento do escopo:** parte do grupo de processos de planejamento. Descreve a criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como esse escopo será definido, verificado e controlado e como a estrutura analítica do projeto será criada e definida;
- **Definição do escopo:** parte do grupo de processos de planejamento. Após a definição do escopo é necessário obter um consenso no plano básico e considerar as informações relevantes obtidas no cliente e do ambiente externo. O desenvolvimento de uma declaração do escopo detalhado é a base para futuras decisões do projeto;
- **Criação da estrutura analítica do projeto:** parte do grupo de processos de planejamento. O gerenciamento do escopo introduz o princípio da estrutura analítica do projeto como ferramenta para atingir o detalhamento necessário na definição do escopo. Para tanto, é necessária a subdivisão das principais entregas e do trabalho do projeto e componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- **Verificação do escopo:** parte do grupo de processos de monitoramento e controle. Envolve a formalização da aceitação das entregas terminadas;
- **Controle do escopo:** parte do grupo de processos de monitoramento e controle. Coloca em prática um mecanismo de controle das mudanças no escopo do projeto.

2.5.3.3 Gerenciamento do Tempo

Planejar o Gerenciamento do Cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto (BARCAUI *et al.*, 2013).

Vargas (2016) diz que o gerenciamento do tempo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. Ele é composto pela definição e sequenciamento das atividades, estimativa da duração das atividades, desenvolvimento e controle do cronograma. O PMBOK (2017) ainda elenca algumas ferramentas e formatos para auxiliar no gerenciamento, que são:

- Gráficos de barras ou gráficos de Gantt;
- Gráficos de marcos, que se assemelham aos gráficos de barras, porém identificam somente o início ou término agendado para as entregas mais importantes;
- Diagramas de rede do cronograma do projeto, geralmente apresentados no formato de diagrama de atividade no nó mostrando atividades e relações sem uma escala de tempo.

Segundo Xavier e Chueri (2008) os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto incluem:

- Definir as atividades;
- Sequenciar as atividades;
- Estimar os recursos das atividades;
- Estimar as durações das atividades;
- Desenvolver o cronograma;
- Controlar o cronograma.

2.5.3.4 Gerenciamento do Custo

O gerenciamento do custo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Planejar o gerenciamento dos custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessários para o

planejamento, gerenciamento, despesas e controle dos custos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto (VARGAS, 2016).

Valle *et al.* (2010) diz que o gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto e deve considerar também o efeito das decisões de projeto no custo recorrente subsequente ao uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

O Quadro 02 apresenta os processos de gerenciamento dos custos do projeto:

Quadro 02 – Processos de gerenciamento dos custos do projeto.

Custos do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Estimar os custos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.
Determinar o orçamento	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos.
Controlar os custos	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base.

Fonte: Adaptado do PMBOK (2008).

2.5.3.5 Gerenciamento da Qualidade

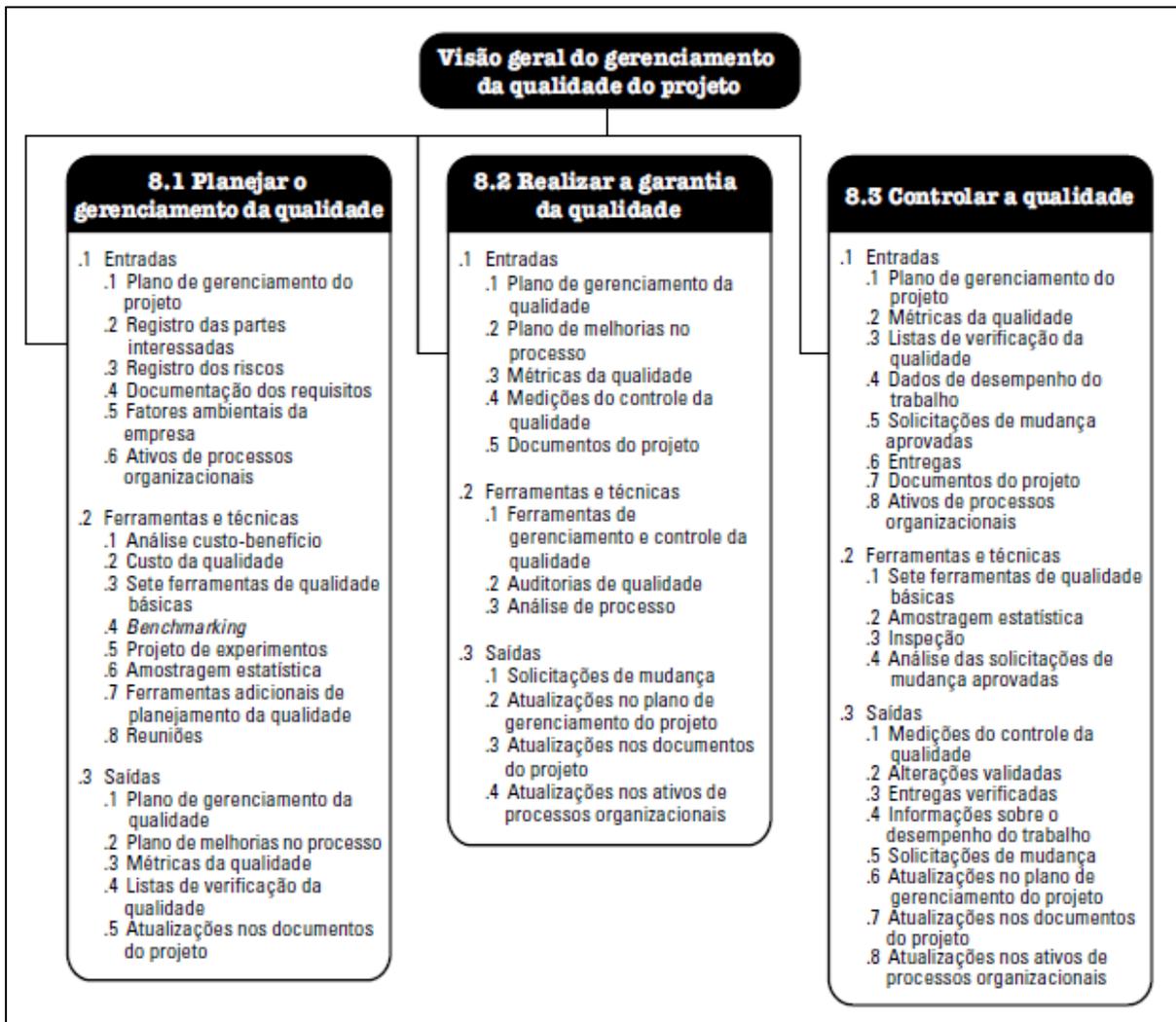
O gerenciamento da qualidade do projeto descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. O projeto tem qualidade quando é concluído em conformidade aos requisitos, especificações (o projeto deve produzir o que foi definido) e adequação ao uso (deve satisfazer as reais necessidades dos clientes) (VARGAS, 2016).

Já segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento da qualidade do projeto engloba todos os processos e atividades da organização executora que geram as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, para que o projeto satisfaça as necessidades que o originaram. Usa as políticas e procedimentos para que seja implementado, no contexto do projeto, no sistema de gerenciamento da qualidade da organização e que dê apoio as atividades de melhorias dos processos contínuos como empreendido no interesse de quem o executa.

Também trabalha para garantir que sejam cumpridos e validados todos os requisitos do projeto, incluindo também requisitos do produto.

Os processos considerados pelo PMBOK (2013) como da gestão da qualidade estão descritos na Figura 5, incluindo dados e dicas de cada processo.

Figura 5: Visão geral do gerenciamento da qualidade do projeto



Fonte: PMBOK (2013)

2.5.3.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto (XAVIER; CHUERI, 2008).

Vargas (2009) define como objetivo central desta área fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto, uma vez que as pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais

importante pois elas definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais. Todos os resultados do projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos, uma vez que a satisfação pessoal e a qualidade de vida estão se tornando um dos fatores-chave da motivação de qualquer profissional.

Os processos considerados pelo PMBOK (2013) no gerenciamento dos recursos humanos do projeto são:

- a) Desenvolver o plano de recursos humanos: Identificar e documentar funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além de criar um plano de gerenciamento do pessoal.
- b) Mobilizar a equipe do projeto: Buscar os recursos humanos necessários para o projeto.
- c) Desenvolver a equipe do projeto: Desenvolver as competências e melhorar a interação da equipe com o ambiente.
- d) Gerenciar a equipe do projeto: Acompanhar o desempenho de membros da equipe do projeto, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho das equipes de projetos.

2.5.3.7 Gerenciamento das Comunicações

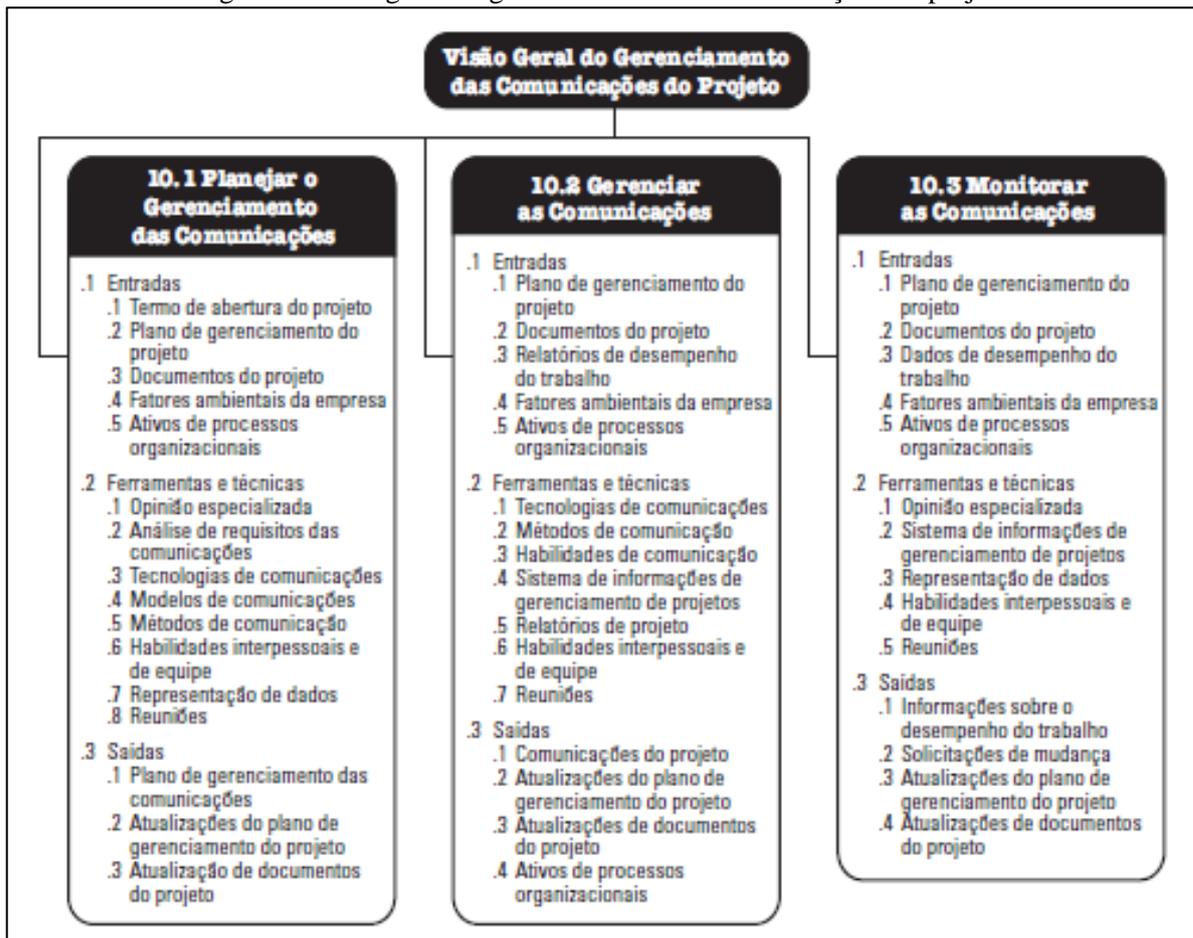
O gerenciamento das comunicações do projeto é frequentemente ignorada pelos gerentes de projeto, no entanto vários autores, como Dinsmore e Cavalieri (2003), por exemplo, nos projetos concluídos com sucesso o gerente gasta 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita). Esta área de conhecimento descreve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto para que sejam feitas de forma adequada e no tempo certo.

O gerenciamento das comunicações do projeto engloba os processos utilizados planejar, coletar, criar, distribuir, armazenar, recuperar, gerenciar, controlar e monitorar as informações do projeto, além disso dispor de maneira oportuna e apropriada essas informações (PMBOK, 2013).

A importância desta área é salientada no PMBOK (2013), que cita a frequência de comunicação dos gerentes de projetos com os membros da equipe ou outras partes interessadas do projeto, internas ou externas à organização, tornando-se o elo entre as diversas partes interessadas, unificando as diferenças culturais e organizacionais, os diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto.

Abaixo, é apresentada a Figura 6 com a visão geral do gerenciamento das comunicações.

Figura 6: Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: PMBOK (2017)

2.5.3.8 Gerenciamento dos Riscos

Riscos são situações ou acontecimentos inesperados ou incertos que afetam o projeto, caso ocorram. Os riscos que exigem maior atenção são aqueles que tendem a afetar as linhas de base do projeto, pois impactam diretamente a consecução de seus objetivos (CAMARGO, 2014).

O gerenciamento dos riscos do projeto descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. A prática deste gerenciamento não é ainda muito comum na maioria das organizações, mas alguns autores citam que gerenciar projetos é gerenciar riscos (VARGAS, 2016).

Segundo o PMBOK (2017), os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento das respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto, estão englobados na área de gerenciamento de riscos, cujo objetivo principal é aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto. As ferramentas mais comuns são a matriz de probabilidade e impacto e os gráficos hierárquicos.

2.5.3.9 Gerenciamento das Aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Este gerenciamento é discutido do ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor (VARGAS, 2016). Carvalho & Rabechini Jr. (2011) completam que a área inclui os processos requeridos para garantir a aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento do projeto.

O PMBOK (2017) apresenta os processos de Gerenciamento das Aquisições como distintos, com interfaces definidas. Na prática, podem ser complexos e podem interagir entre si e com os processos de outras áreas de conhecimento.

2.5.3.10 Gerenciamento das Partes Interessadas

A área de conhecimento “Gerenciamento das partes interessadas” foi introduzida pela versão 5.0 do PMBOK, publicada no início de 2013. Anteriormente, essa parte estava inclusa no Gerenciamento das Comunicações, que tratava da identificação e do gerenciamento das expectativas das partes interessadas no projeto (CAMARGO, 2014). Esse rearranjo do conteúdo das áreas de conhecimento enfatizou a importância de se controlar mais de perto o nível de envolvimento ou engajamento de cada parte interessada durante o projeto.

Segundo o PMBOK (2017), o gerenciamento das partes interessadas do projeto são todos os processos necessários para identificar pessoas e organizações impactadas pelo projeto, avaliando as suas expectativas e o impacto que tais partes interessadas causam no projeto, e

desenvolvendo as estratégias de gerenciamento corretas para o pleno engajamento das partes interessadas na execução e nas decisões do projeto.

Vargas (2016) completa que o objetivo desse tópico é garantir que o gerente e a equipe do projeto sabem quais são os principais interessados no projeto e são capazes de formalizar e gerenciar estratégias de comunicação e abordagem para atender a esses interessados, que podem ser internos à empresa (executivos, outras áreas, gerentes, funcionários etc.) ou externos (comunidade, órgãos reguladores, fornecedores, clientes etc.).

2.5.4 Planos de Gerenciamento

O PMBOK (2017) descreve que os planos de gerenciamento são o processo de definição, preparação e coordenação de todos os componentes e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado, citando que principal benefício deste processo é a produção de um documento abrangente, que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado.

Camargo (2014) reforça que os planos de gerenciamento devem definir claramente os papéis e as responsabilidades da equipe do projeto no que se refere a área do conhecimento pertencente. Ao elaborar os planos de gerenciamento, o gerente do projeto identifica a participação de cada colaborador na gestão de cada área e como serão divididas as responsabilidades. A elaboração dos planos é feita por uma equipe multidisciplinar, porque é necessário o conhecimento técnico de áreas diferentes.

2.5.5 O Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas

No Brasil, o Gerenciamento de Projetos tem ganhado importância recentemente em função do dinamismo do ambiente onde as organizações estão inseridas, bem como das mudanças ocorridas na Administração Pública. Cada vez mais as organizações e os governos estão inseridos em um cenário de mudanças rápidas e constantes. O atual contexto de inovação tecnológica potencializa as transformações sociais. No entanto, o ritmo de crescimento das demandas sociais não é acompanhado por aumento proporcional da capacidade de absorção destas demandas pelos governos (VIANA, 2012).

Em busca de aprimoramento, a Administração Pública no Brasil vem passando por várias reformas. Neste contexto de surgimento da Administração Pública Gerencial, com foco nos resultados e valorização da definição clara de objetivos e metas, foram implantadas práticas

de Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projetos em várias instituições públicas (VIANA, 2012). Conforme o Ministério do Planejamento “inúmeras áreas do governo vêm implementando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade” (BRASIL, 2011, p. 9).

Se por um lado observa-se um crescente aumento da profissionalização da Administração Pública, com a utilização de técnicas e ferramentas de gestão com foco nos resultados, por outro lado ainda se observa resistência quanto a utilização das ferramentas de GP e dificuldade na percepção dos benefícios que a utilização deste método oferece para as organizações. A maioria das instituições públicas no Brasil não consegue obter plenos benefícios da Gestão de Projetos pois o nível de maturidade ainda é baixo (PRADO; ANDRADE, 2015).

3 METODOLOGIA

Segundo Mascarenhas (2012) o objetivo da metodologia é descrever o método, o tipo de pesquisa, os participantes e os instrumentos utilizados, ou seja, explica tudo que foi feito durante um estudo.

A seguir, serão apresentados os tipos de classificações existentes e a forma com a qual a pesquisa foi desenvolvida, enfatizando a classificação da pesquisa e a metodologia do projeto seguida pelo pesquisador para a realização do estudo.

3.1 Classificações Existentes

Para Gil (2007) uma pesquisa tem quatro aspectos a serem identificados:

- Natureza: pesquisa aplicada ou básica;
- Abordagem ao problema: pesquisa quantitativa ou qualitativa;
- Objetivo geral: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa;
- Procedimentos Técnicos: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudos de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante.

3.2 Classificação da Pesquisa

Considerando a classificação acima, a pesquisa é de natureza aplicada, pois procurou-se solucionar o problema dos setores administrativos da saúde, a fim de melhorar o serviço dos colaboradores, o fluxo de informações e o atendimento ao cidadão.

Já quanto a abordagem ao problema, o estudo foi classificado como uma abordagem qualitativa, pois visa uma melhor disposição dos setores existentes, melhoria dos fluxos de processos e de informações, e redução de distâncias entre os setores.

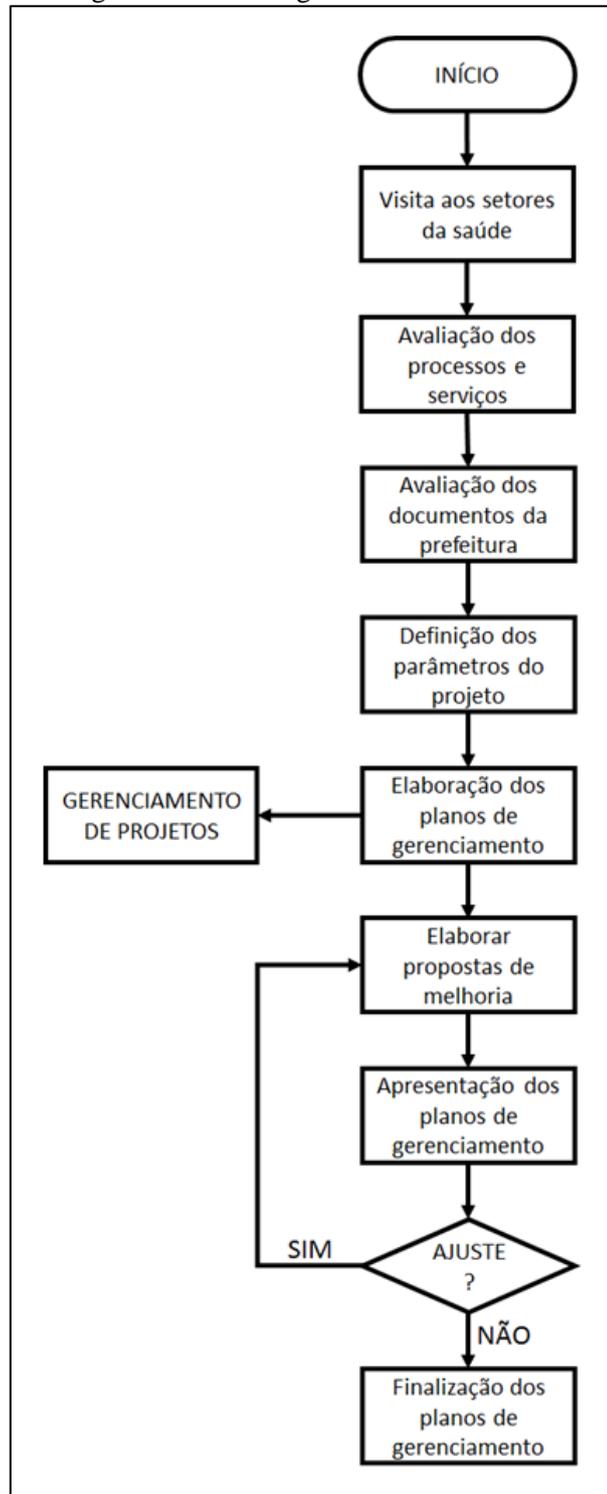
Sobre o objetivo geral, o trabalho segue os conceitos da pesquisa descritiva, que tem como objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, além de estabelecer uma relação entre as variáveis estudadas e descobertas.

Por último apresentamos a classificação quanto ao tipo de procedimento técnico do estudo, que no caso se caracteriza por ser um estudo de caso, onde a pesquisa se baseia em algo existente, mas que ainda necessita de estudos e aprofundamentos. É um tipo de procedimento flexível, sem um roteiro específico.

3.3 Metodologia do Projeto de Pesquisa

Tendo como base a revisão teórica, utilizando obras de diversos autores da área, e conceituando e relacionando projeto, gestão de projetos, área de conhecimento, planos de gerenciamento e CSC, foram feitas pesquisas de campo, visando entender o funcionamento dos setores administrativos da saúde, os tipos de serviços e as particularidades de cada um, no intuito de otimizar o processo de mudança. Além disso, analisar os documentos oficiais da prefeitura, para entender como realizar a mudança, seguindo os trâmites legais do serviço público. As etapas realizadas no estudo de caso estão organizadas e apresentadas em forma de fluxograma na Figura 7.

Figura 7: Metodologia utilizada no estudo



Fonte: Autoria própria (2018)

Inicialmente, realizou-se uma visita aos setores administrativos da saúde que participariam do projeto, da mudança. Na visita, buscou-se conhecer os processos e serviços de cada setor, além dos principais funcionários e do responsável por cada um no time do projeto.

Após realizar a visita e conhecer todos os processos e serviços prestados por cada setor, a próxima fase foi a de avaliar todas essas características e particularidades de cada setor, com o intuito de conhecer todos os locais e ter todas as informações necessárias para o bom andamento do projeto.

Como parte respeitável, por se tratar de repartição pública, depois da avaliação dos setores, foi feita a leitura e análise de documentos importantes da prefeitura, documentos esses que norteiam o trabalho da SMS e dos setores da saúde. Somente com todas as limitações e premissas conhecidas, foi possível avançar para a definição dos parâmetros do projeto.

A definição dos parâmetros do projeto, como uma das fases mais importantes para o sucesso do mesmo, foi conduzida através de reuniões entre o time do projeto, alinhando as ideias e dados com as necessidades da prefeitura, a fim de ter opiniões especializadas de cada área, englobar todos os setores e conseqüentemente todos os serviços e processos.

Com os parâmetros definidos, a próxima etapa foi a aplicação dos conhecimentos e ferramentas do gerenciamento de projetos para a criação dos planos de gerenciamento. Como Vargas (2016) mostra, o gerenciamento de projetos é comumente separado em dez áreas de conhecimento, e estas áreas foram adotadas como a direção a ser seguida para a criação de cada plano.

A partir dos planos elaborados, como parte de qualquer projeto vêm as propostas de melhorias. Cada plano foi analisado e estudado minuciosamente a procura de melhorias e otimizações à serem feitas. Esta etapa poderá ser repetida posteriormente, caso os planos sejam apresentados aos responsáveis e exista a necessidade de realizar ajustes.

Após as propostas de melhorias, como dito anteriormente, é feita a apresentação do projeto e dos planos para os responsáveis pelo mesmo. A apresentação expõe cada detalhe importante relacionado ao projeto, todos os dados discutidos e encontrados e, finalizando, todos os planos desenvolvidos.

Ao final da apresentação, após o projeto e os planos serem aprovados pelos diretores e responsáveis da prefeitura, é decretada a finalização do mesmo, com os planos prontos para serem utilizados e estudados posteriormente.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será aplicada a metodologia de gerenciamento de projetos apresentada e aprofundada no capítulo 2, no projeto da criação do Centro Administrativo da Saúde (CAS). Devido ao tamanho do projeto, foi decidido que o mesmo seria dividido em três subprojetos. O primeiro se trata da adequação e estruturação do novo prédio para receber todos os setores e funcionários, o segundo é a efetivação da mudança de todos os setores para o prédio e por último e não menos importante o funcionamento, onde ainda terão algumas tarefas à serem realizadas uma boa organização, boa comunicação interna e a adequação concluída com êxito.

4.1 Gerenciamento de Integração

Este capítulo apresentará os planos e documentos criados para o projeto, ambos pertencentes a área do gerenciamento da integração.

4.1.1 Termo de Abertura do Projeto

Nas Figuras 8a, 8b e 8c é possível observar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) do projeto CAS, contendo importantes características e informações sobre o projeto e formalizando a aprovação para início do mesmo.

Figura 8a – Termo de Abertura do Projeto

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Termo de Abertura de Projeto (TAP)		 PREFEREIA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivos deste documento

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e documentar requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

2 Situação atual e justificativa do projeto

Buscando solucionar o problema dos gargalos no atendimento ao cidadão, a Prefeitura Municipal de Governador Valadares, por meio de um estudo de viabilidade e de funcionamento, constatou a necessidade de unir todos os setores administrativos da saúde em um mesmo local, para evitar o redirecionamento para locais distantes e agilidade no atendimento ao público e na resolução dos problemas pertencentes a esse setor, o que causava insatisfação da população, e prejudicava a qualidade do atendimento. Ao realizar estudo, percebeu-se que além dessa justificativa e vantagem, a maioria dos setores estavam instalados em imóveis separados, ocasionando em alto valor pago de aluguel, e dificuldade e atraso na comunicação intersectorial, o que também será resolvido ao concretizar a mudança.

3 Objetivos e critérios de sucesso do projeto

Com a realização desse projeto os responsáveis visam realizar a adequação de um novo prédio para receber todos os setores da área administrativa da saúde, cada um com os serviços que prestam, funcionários lotados e máquinas e móveis. Após a adequação a mudança será feita e posteriormente o funcionamento, ainda com algumas atividades de adequação. O objetivo do projeto é realizar da melhor maneira possível a adequação inicial, a reforma e por último a adequação com o andamento das atividades, de maneira eficiente e eficaz, com controle de tempo, de pessoal, de aquisições, da qualidade, de comunicações, dos stakeholders e do cronograma.

4 Estrutura Analítica do Projeto – Fases e principais entregas

1 Mudança para o CAS

1.1 Adequação e estruturação

1.1.1 Engenharia e arquitetura

1.1.1.1 Definição do layout

1.1.1.2 Definir parâmetros da reforma

1.1.1.3 Gestão do espaço físico

1.1.1.4 Verificar reforma

1.1.1.5 Obter AVCB (Alto de Vistoria do Corpo de Bombeiros)

1.1.2 TI (Tecnologia da Informação)

1.1.2.1 Definir os pontos de telefone

1.1.2.2 Definir os pontos de internet

1.1.2.3 Fazer levantamento de computadores

1.1.2.4 Realizar a adequação das máquinas para cada setor

1.1.2.5 Organizar computadores com sistemas vitais

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 8b – Termo de Abertura do Projeto

- 1.1.3 Gestão de móveis e suprimentos
 - 1.1.3.1 Levantamento de patrimônio
 - 1.1.3.2 Lista de necessidades
 - 1.1.3.3 Identificar móveis e equipamentos de cada setor
 - 1.1.3.4 Fechar pedido
- 1.1.4 Gerenciamento de processos administrativos
 - 1.1.4.1 Definição dos processos administrativos
 - 1.1.4.2 Adequação dos processos ao novo local e layout
 - 1.1.4.3 Treinamento de pessoal para os novos processos
- 1.2 Mudança
 - 1.2.1 Logística de locomoção
 - 1.2.1.1 Disponibilizar carros e caminhões
 - 1.2.1.2 Planejar ordem dos carregamentos
 - 1.2.1.3 Organizar móveis e máquinas essenciais
 - 1.2.2 Itens necessários
 - 1.2.2.1 Disponibilizar combustível
 - 1.2.2.2 Providenciar caixas, papelão e plástico bolha
 - 1.2.2.3 Disponibilizar alimentação e produtos de higiene
 - 1.2.2.4 Lâmpadas novas instaladas e funcionando
 - 1.2.2.5 Prédio com água e energia já instalados
 - 1.2.3 Mão de obra
 - 1.2.3.1 Contratar ou direcionar mão de obra para a mudança
 - 1.2.3.2 Direcionar funcionários para o arranjo
 - 1.2.3.3 Disponibilizar equipe de limpeza ao final
- 1.3 Funcionamento
 - 1.3.1 Organização
 - 1.3.1.1 Organizar os setores
 - 1.3.1.2 Organizar limpeza e cuidado com o prédio
 - 1.3.1.3 Implementar normas de funcionamento
 - 1.3.1.4 Implementar normas de convivência
 - 1.3.2 Comunicação
 - 1.3.2.1 Instalar sinalização interna
 - 1.3.2.2 Instalar sistema de comunicação interna
 - 1.3.2.3 Sistema de comunicação com os usuários
 - 1.3.3 Adequação
 - 1.3.3.1 Máquinas essenciais funcionando
 - 1.3.3.2 Readequação da logística dos processos internos
 - 1.3.3.3 Integração dos setores feita
 - 1.3.3.4 Instalação dos sistemas de segurança

5 Partes interessadas do projeto

Empresa	Participante	Função
Prefeitura Municipal de Governador Valadares (PMGV)	Rômulo Batista Gusmão	Empreendedor Público
Secretaria Municipal de Saúde de Governador Valadares (SMS-GV)	Ruy Moreira	Secretário de Saúde
Secretaria Municipal de Planejamento (Seplan)	Bruno Vilar Rocha	Gerente

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 8c – Termo de Abertura do Projeto

6 Restrições

Realizar a mudança para o CAS até o final de abril de 2018, estar dentro do orçamento da Prefeitura de Governador Valadares imposto pelo assistente do projeto e envolver todos os responsáveis pelos setores que participarão e serão afetados pela mudança.

7 Premissas

Para cumprir o prazo determinado, será necessário o prédio todo equipado e adaptado antes da mudança começar, além da participação intersetorial na formulação e definição do projeto. A distância do centro até o novo prédio não pode passar dos 5km, para evitar grandes deslocamentos para os funcionários e para a população e os usuários.

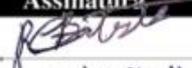
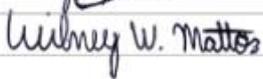
8 Riscos

Entre os riscos do projeto, os principais e mais plausíveis são:

- Não encontrar um imóvel adequado.
- Não conseguir alugar o imóvel adequado.
- A prefeitura não ter dinheiro para a aquisição de materiais e pagamento de empresas e funcionários que vão participar da mudança.
- Atraso nas entregas devido a férias e licenças dos funcionários.
- Não ser capaz de realizar licitação para compra de móveis e máquinas dentro do prazo estipulado.

9 Orçamento do Projeto

Por se tratar de um setor público, não existe um limite de gasto palpável, mas a todo momento estaremos em contato com os responsáveis pelo setor financeiro, repassando o que será precisar comprar, contratar e alugar, e os mesmo autorizam ou não. Quando tivermos resposta negativa tentaremos buscar alternativas mais baratas ou até mesmo parceria público-privada e doações.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.1.2 Plano de Gerenciamento de Integração

O plano de gerenciamento de integração trata da unificação de todos os planos de gerenciamento do projeto, portanto, no intuito de evitar a repetição de informações, todos os planos serão explicados no decorrer desse capítulo, sendo válidos para os três subprojetos desse projeto.

4.2 Gerenciamento do Escopo

Este capítulo apresentará os planos e documentos criados para o projeto, ambos pertencentes a área do gerenciamento do escopo.

4.2.1 Plano de Gerenciamento do Escopo

Como mostrado no capítulo dois, uma das áreas mais importantes do gerenciamento de projetos é o gerenciamento do escopo. O plano de gerenciamento do escopo, apresentado nas Figuras 9a, 9b e 9c, visa demonstrar como será feita a definição, desenvolvimento, monitoramento, controle e verificação do escopo. É considerado um plano auxiliar dentro do todo, devido sua importância e a clareza das informações contidas. É importante que seja de fácil entendimento para que todos os *stakeholders* e todo o time do projeto estejam alinhados quanto ao escopo do projeto.

Figura 9a – Plano de Gerenciamento do Escopo

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento do Escopo		 PREFEITURA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Descrição dos processos de gerenciamento de escopo

- O gerenciamento do escopo do projeto será realizado tendo como base dois documentos: A declaração do escopo e a WBS. Na declaração do escopo estarão presentes as definições na visão funcional e na WBS todas as atividade e entregas do projeto.
- Qualquer solicitação de mudanças deverá ser autorizada pelo time de projeto nas reuniões quinzenais.
- Todas as mudanças deverão ser solicitadas através de uma apresentação, que mostre o que será mudado, porque será mudado e como ficará após a alteração, caso seja aprovada. Essa apresentação deverá ser comunicada ao gerente do projeto dois dias antes da reunião quinzenal, para que o mesmo organize a reunião.

2 Priorização das mudanças de escopo e respostas

Prioridade 3 – Mudanças com prioridade três terão as seguintes características:

- Grande impacto no projeto;
- Grande impacto em alguma área do projeto;
- O gerente do projeto não tem autonomia nem poder para decidir o direcionamento da mudança;
- Acionamento obrigatório do time do projeto.

Prioridade 2 – Mudanças com prioridade dois terão as seguintes características:

- Médio impacto no projeto;
- Médio impacto em alguma área do projeto;
- Autonomia no direcionamento da mudança pelo gerente de projeto e ação imediata;
- Possibilidade de acionamento do time do projeto.

Prioridade 1 – Mudanças com prioridade um terão as seguintes características:

- Sem impacto considerável no projeto;
- Urgente;
- Agregam algum valor ao projeto.

Prioridade 0 – Mudanças com prioridade zero terão as seguintes características:

- Sem impacto significativo do projeto;
- Sem urgência.

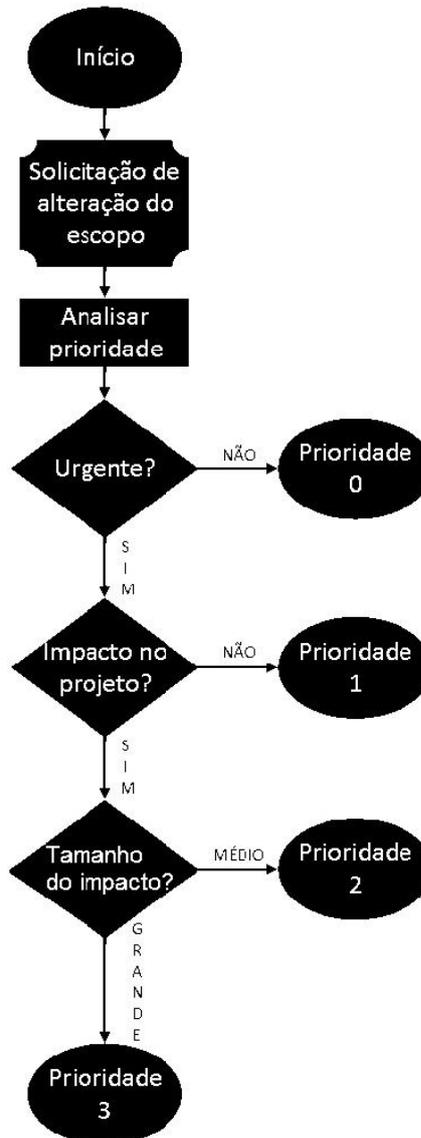
A definição das prioridades deverá ser acordada e alinhada pelo do time do projeto a cada reunião. Caso algum item seja urgente e necessite de atenção rápida, poderá ser agendada reunião extraordinária com a equipe.

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 9b – Plano de Gerenciamento do Escopo

O time deverá escolher um responsável de cada área de conhecimento do projeto para analisar os impactos das mudanças no projeto.

3 Gerenciamento das configurações



4 Frequência de avaliação do escopo do projeto

A frequência de avaliação do escopo será feita a cada reunião quinzenal por todo o time do projeto e stakeholders, verificando o andamento das tarefas e se o projeto está alinhado com o que foi definido no escopo.

Figura 9c – Plano de Gerenciamento do Escopo

5 Alocação financeira das mudanças de escopo

Alterações de escopo que acarretarem em aumento nos custos do projeto deverão ser analisadas pelos responsáveis do departamento financeiro da prefeitura e dependem da autorização e aprovação dos mesmos.

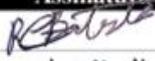
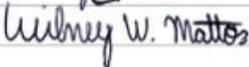
6 Administração do plano de gerenciamento de escopo

6.1 Responsáveis pelo plano

- Wilney Werneck Mattos (Gerente do Projeto)
- Rômulo Batista Gusmão (Assistente do Projeto)

6.2 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

Frequência da atualização do plano deverá ser feita sempre que o gerente do projeto julgar necessário, ou que algum integrante do time entrar em contato com o gerente e com o assistente sugerindo a atualização e os mesmos concordarem.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Sponsor do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.2.2 Definição do Escopo do Projeto

Este é o documento que guiará todo o projeto durante todo seu tempo de duração. É a definição de todo o trabalho que precisará ser realizado para a entrega do produto final, com todos os seus requisitos e características atendidos. No caso desse trabalho, o produto final é o CAS montado e operando. Além dos dados, é apresentada a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) em questão. Nas Figuras 10a, 10b, 10c e 10d apresenta-se o escopo do projeto definido, finalizado e autorizado pela direção.

Figura 10a – Definição do Escopo

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Declaração de Escopo		 PREFEITURA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Descrição dos processos de gerenciamento de escopo

Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado, quais entregas serão produzidas e qual a melhor maneira de ser utilizado o novo prédio, para o bom andamento da mudança e dos serviços que ali serão prestados.

2 Objetivos do projeto

A Prefeitura Municipal de Governador Valadares no uso de suas atribuições, diante de um estudo de viabilidade, constatou a necessidade de unir os departamentos administrativos da saúde. Diante do gerenciamento de mudanças, localizou um prédio que atendeu as necessidades estruturais e de localização. Os motivos da mudança são: integrar os serviços prestados à comunidade, facilitar a comunicação entre os diferentes setores, e diminuir os custos com aluguel, visto que os departamentos não situavam no mesmo prédio. Portanto, o projeto trata do controle, definição e realização de todas as ações que envolvem a mudança para o Centro Administrativo, englobando todos os departamentos e serem instalados no local.

3 Escopo do Produto

Criar o projeto da mudança dos setores administrativos da saúde de Governador Valadares para um único local, que englobe as três fases do projeto, que são a adequação e estruturação, a mudança para o novo prédio e o funcionamento. O projeto deve ter um gerenciamento completo dos fatores mais importantes do projeto, de maneira a minimizar incertezas, riscos, custos e problemas no geral.

4 Restrições

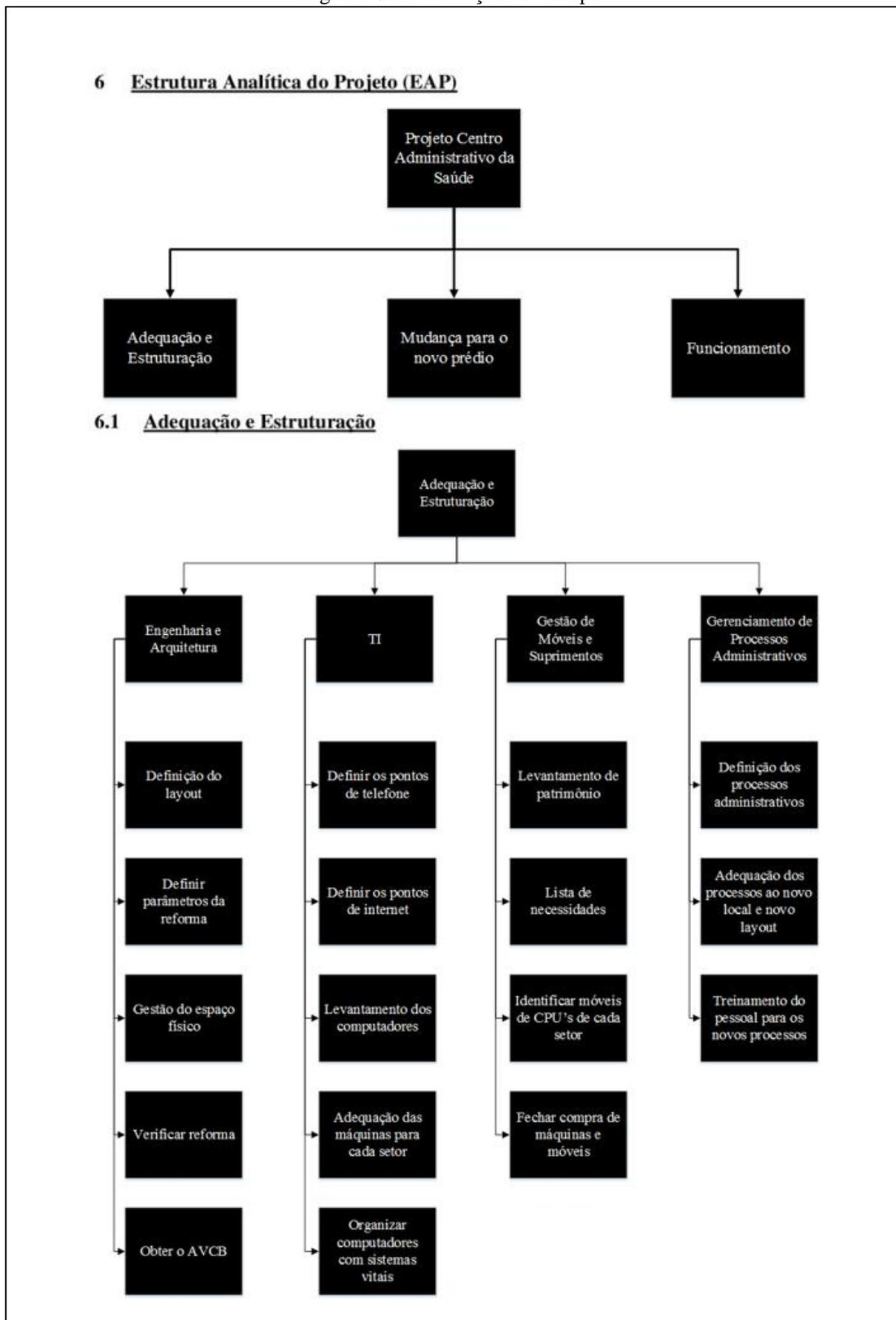
- Data de mudança para o CAS: até o final de Abril/2018.
- Estar dentro do orçamento da Prefeitura de GV.

5 Premissas

- Para cumprir o prazo determinado, será necessário o prédio todo equipado e adaptado.
- Distância do centro até o novo prédio: 5 km.

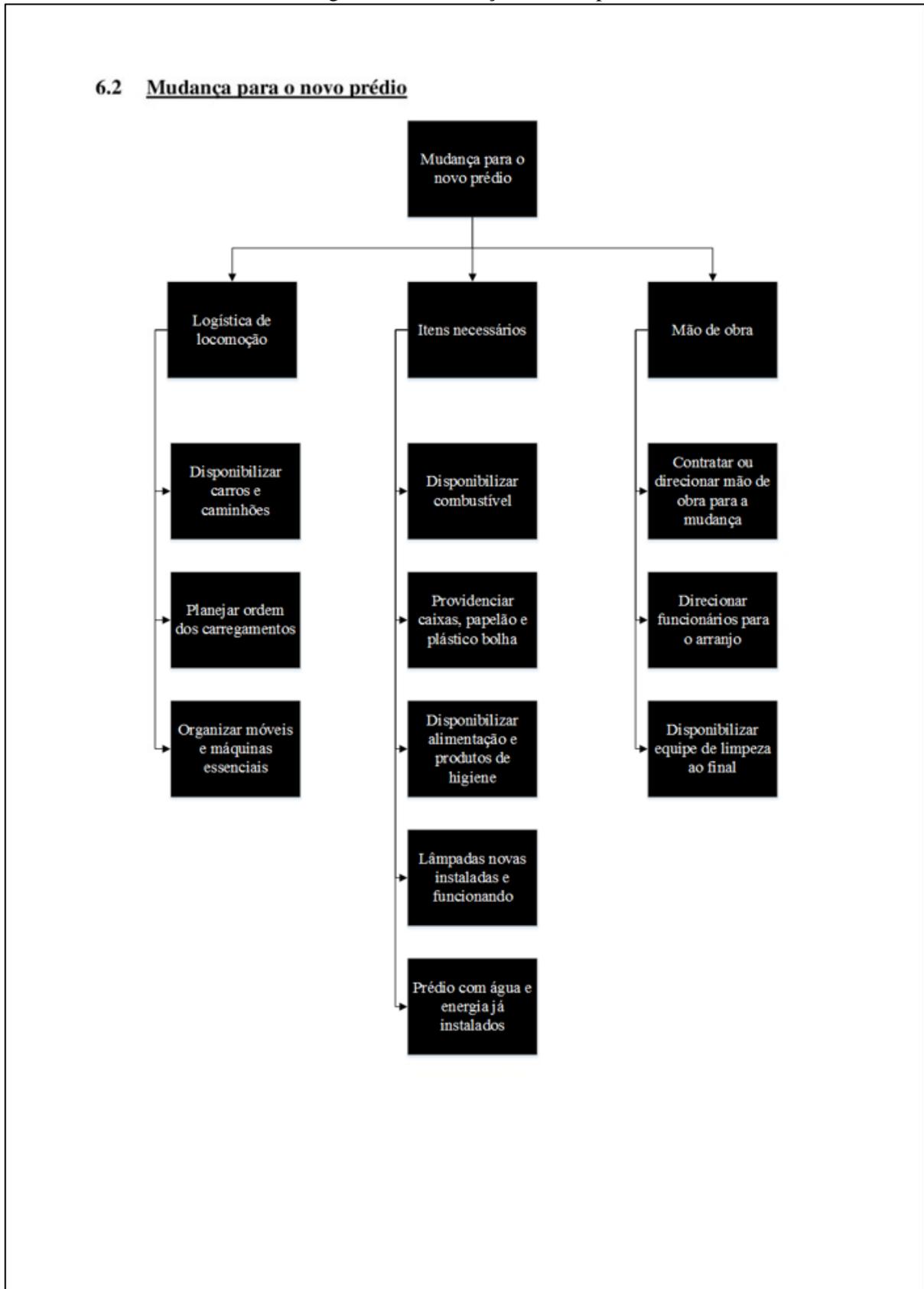
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 10b – Definição do Escopo



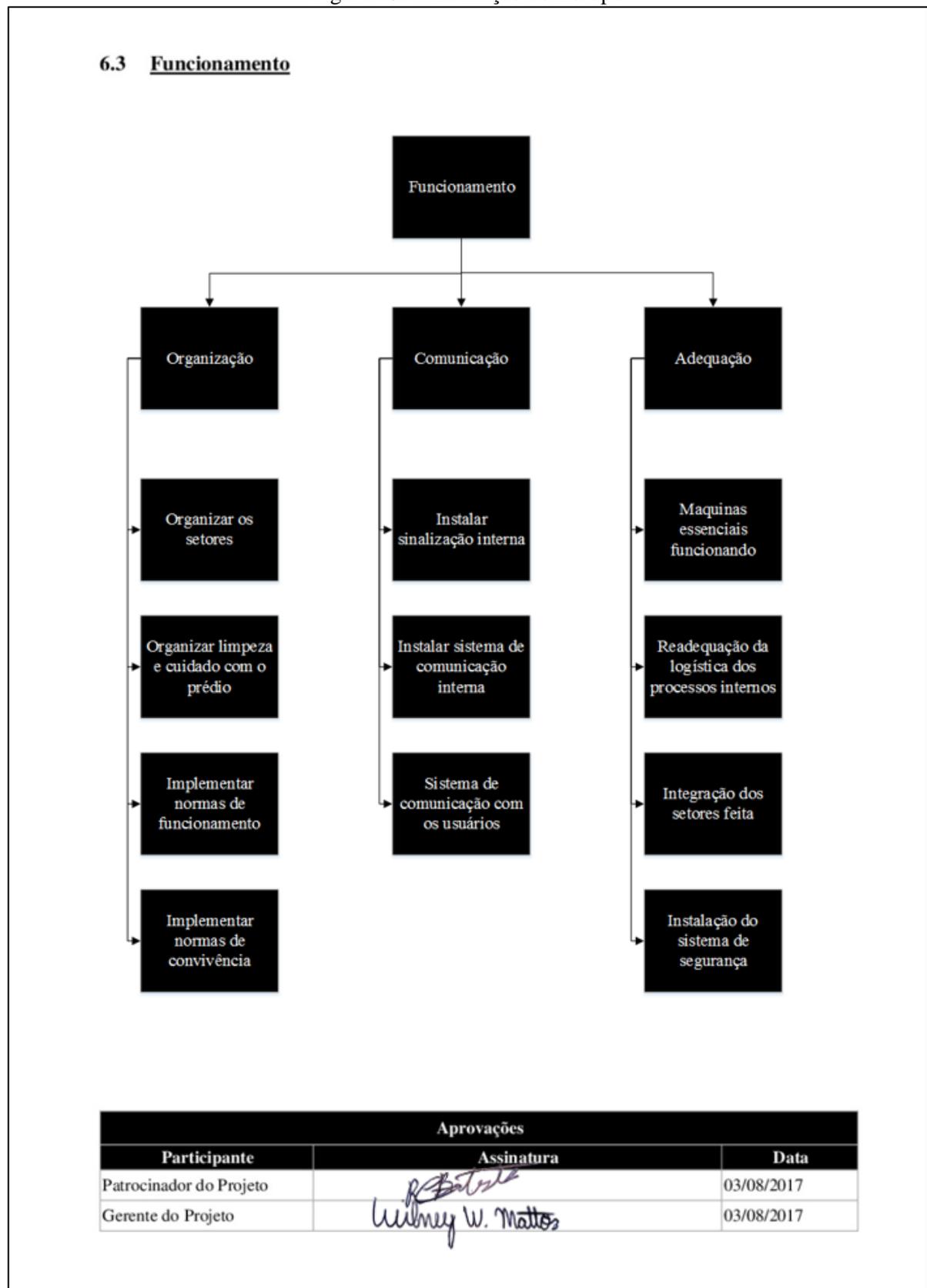
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 10c – Definição do Escopo



Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 10d – Definição do Escopo



Fonte: Autoria própria (2018)

4.3 Plano de Gerenciamento do Tempo

Este capítulo apresentará os planos, documentos e planilhas criados para o projeto, ambos pertencentes a área do gerenciamento do tempo.

4.3.1 Lista de Atividades

Neste capítulo, é apresentada a lista de todas as atividades definidas para a finalização do projeto, como pode ser visto na Tabela 1. Tais atividades foram decididas em uma reunião com o time do projeto, onde participaram pessoas de todos os setores envolvidos, para que evitasse de passar algum detalhe despercebido. Com base na frequência das reuniões e no tamanho das tarefas listadas, os prazos foram definidos, e as tarefas finalizadas. Caso surjam outras tarefas, as mesmas serão discutidas nas reuniões quinzenais.

Tabela 1 – Lista de Tarefas

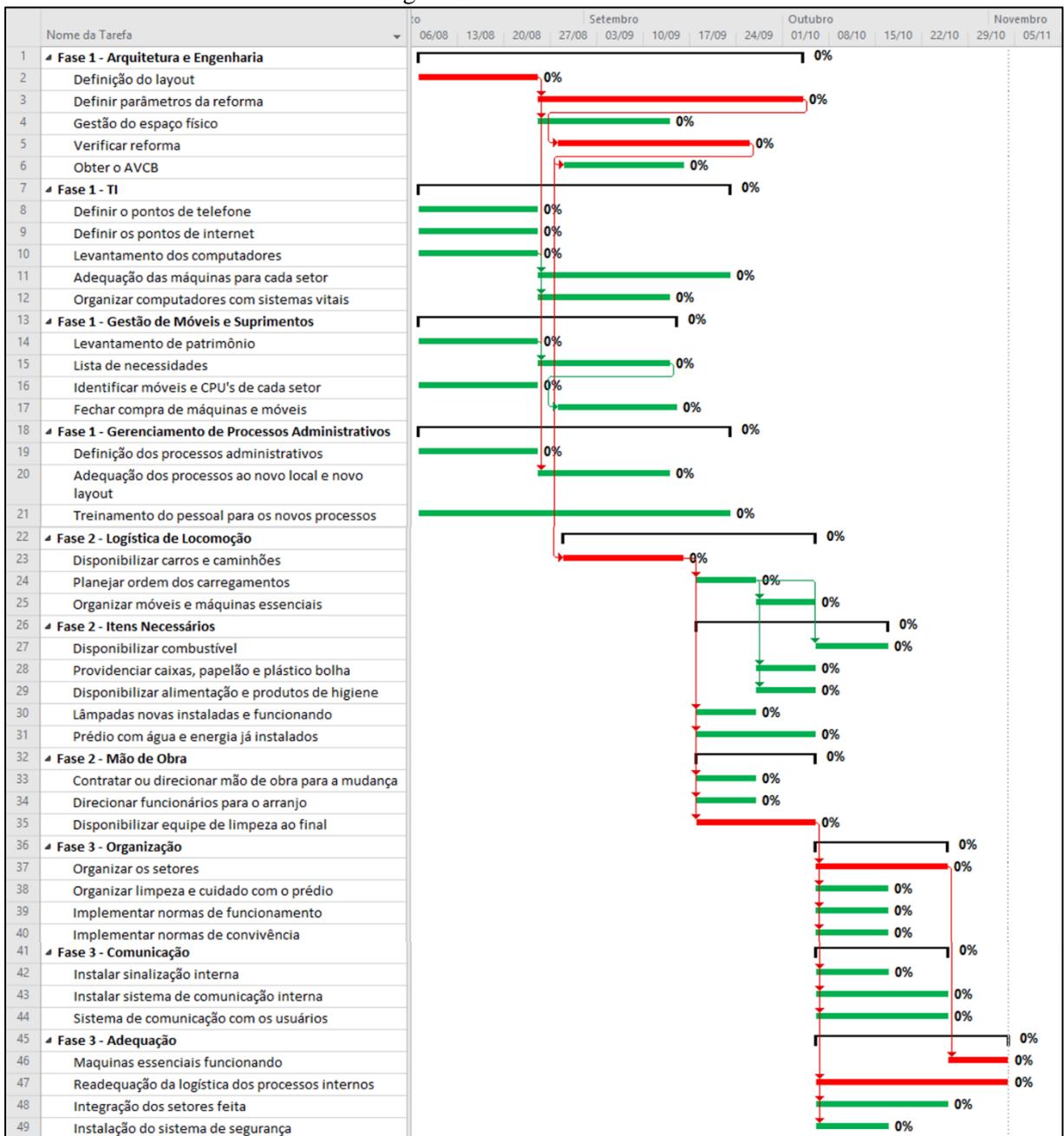
Nº	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
1	Definição do layout	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
2	Definir parâmetros da reforma	28 dias	Sex 25/08/17	Ter 03/10/17	1
3	Gestão do espaço físico	14 dias	Sex 25/08/17	Qua 13/09/17	1
4	Verificar reforma	21 dias	Seg 28/08/17	Seg 25/09/17	2
5	Obter o AVCB	14 dias	Ter 29/08/17	Sex 15/09/17	4
6	Definir o pontos de telefone	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
7	Definir os pontos de internet	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
8	Levantamento dos computadores	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
9	Adequação das máquinas para cada setor	21 dias	Sex 25/08/17	Sex 22/09/17	8
10	Organizar computadores com sistemas vitais	14 dias	Sex 25/08/17	Qua 13/09/17	8
11	Levantamento de patrimônio	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
12	Lista de necessidades	14 dias	Sex 25/08/17	Qua 13/09/17	11
13	Identificar móveis e CPU's de cada setor	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
14	Fechar compra de máquinas e móveis	14 dias	Seg 28/08/17	Qui 14/09/17	12
15	Definição dos processos administrativos	14 dias	Seg 07/08/17	Qui 24/08/17	
16	Adequação dos processos ao novo local e novo layout	14 dias	Sex 25/08/17	Qua 13/09/17	1
17	Treinamento do pessoal para os novos processos	35 dias	Seg 07/08/17	Sex 22/09/17	
18	Disponibilizar carros e caminhões	14 dias	Ter 29/08/17	Sex 15/09/17	4
19	Planejar ordem dos carregamentos	7 dias	Seg 18/09/17	Ter 26/09/17	18
20	Organizar móveis e máquinas essenciais	7 dias	Qua 27/09/17	Qui 05/10/17	19
21	Disponibilizar combustível	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	19
22	Providenciar caixas, papelão e plástico bolha	7 dias	Qua 27/09/17	Qui 05/10/17	19
23	Disponibilizar alimentação e produtos de higiene	7 dias	Qua 27/09/17	Qui 05/10/17	19
24	Lâmpadas novas instaladas e funcionando	7 dias	Seg 18/09/17	Ter 26/09/17	18
25	Prédio com água e energia já instalados	14 dias	Seg 18/09/17	Qui 05/10/17	18
26	Contratar ou direcionar mão de obra para a mudança	7 dias	Seg 18/09/17	Ter 26/09/17	18
27	Direcionar funcionários para o arranjo	7 dias	Seg 18/09/17	Ter 26/09/17	18
28	Disponibilizar equipe de limpeza ao final	14 dias	Seg 18/09/17	Qui 05/10/17	18
29	Organizar os setores	14 dias	Sex 06/10/17	Qua 25/10/17	28
30	Organizar limpeza e cuidado com o prédio	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	28
31	Implementar normas de funcionamento	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	28
32	Implementar normas de convivência	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	28
33	Instalar sinalização interna	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	28
34	Instalar sistema de comunicação interna	14 dias	Sex 06/10/17	Qua 25/10/17	28
35	Sistema de comunicação com os usuários	14 dias	Sex 06/10/17	Qua 25/10/17	28
36	Máquinas essenciais funcionando	7 dias	Qui 26/10/17	Sex 03/11/17	29
37	Readequação da logística dos processos internos	21 dias	Sex 06/10/17	Sex 03/11/17	28
38	Integração dos setores feita	14 dias	Sex 06/10/17	Qua 25/10/17	28
39	Instalação do sistema de segurança	7 dias	Sex 06/10/17	Seg 16/10/17	28

Fonte: Autoria própria (2018)

4.3.2 Gráfico de Gantt

Na Figura 11, é apresentado o gráfico de Gantt, também conhecido como diagrama de Gantt. Este item é uma ferramenta visual que auxilia no controle do tempo e do cronograma de projetos, auxiliando na atenção as tarefas críticas e dos prazos de entrega. Para a criação do gráfico de Gantt foi utilizado o *software MS Project*, da linha *Microsoft Office*.

Figura 11 – Gráfico de Gantt



Fonte: Autoria própria (2018)

4.4 Plano de Gerenciamento de Custos

Quanto ao gerenciamento de custos, devido às limitações impostas pela prefeitura em relação a informações e dados, não foi possível planejar o gerenciamento de custos. As informações foram consideradas de difícil acesso pelo responsável pelos projetos, e por esse motivo impossibilitou a criação do mesmo.

4.5 Plano de Gerenciamento da Qualidade

As Figuras 12a e 12b mostram o plano de gerenciamento da qualidade. Este plano direciona todos os processos de qualidade e melhoria contínua do projeto, do início ao fim, com o intuito de aumentar a qualidade das entregas.

Figura 12a – Plano de Gerenciamento da Qualidade

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento da Qualidade		 PREFEITURA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade determina requisitos e padrões da qualidade aplicáveis as entregas do projeto e ao projeto como um todo, descreve como será feita a verificação da conformidade das entregas respeitando a política de qualidade da prefeitura, além de fornecer mais detalhes de como serão usados os processos de gerenciamento da qualidade.

2 Gerenciamento da Qualidade

Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de qualidade aprovado incluindo os principais processos de qualidade. O plano de qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar padrões e requisitos da qualidade, possíveis de serem aplicados ao projeto e as suas entregas, além de gerenciar os processos de projeto aprovados.

2.1 Processos de Gerenciamento da Qualidade

Realizar a garantia da qualidade: Auditoria dos requisitos e dos resultados das medições do controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais corretos. Inclui também a melhoria contínua do processo, processo responsável por melhorar a qualidade de todos os outros. A melhoria contínua reduz desperdícios e elimina atividades que não agregam valor ao produto final, permitindo níveis mais altos de eficiência e eficácia.

Controlar a qualidade: Monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 12b – Plano de Gerenciamento da Qualidade

2.2 Ferramentas de Qualidade

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Listas de verificação da qualidade	Aplicável em todas as entregas deste projeto.	Ao término de cada etapa.	Gerente do Projeto
Diagrama de Ishikawa	Identificação da causa raiz de um determinado problema (causas comuns e causas especiais)	Quando uma entrega não for aprovada pelo auditor.	Gerente do Projeto
Diagrama de Pareto	Analisar problemas e priorizar os mais críticos para tomada de decisões e melhoria dos processos.	Quando existirem ocorrências de inadequação na qualidade.	Gerente do Projeto
Auditorias de qualidade	Aplicável a todos os processos de execução do projeto.	A cada duas semanas.	Auditor

2.3 Requisitos de sucesso do projeto

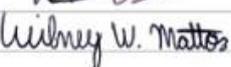
O projeto será considerado um sucesso quando todas as tarefas e todas as entregas estiverem de acordo com os requisitos da qualidade e necessidades da prefeitura.

2.4 Responsabilidades de Qualidade da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente do Projeto	Aplicar as ferramentas da qualidade e coletar e repassar dados, informações e resultados alcançados com as mesmas.
Auxiliar do Projeto	Exigir a aplicação das ferramentas da qualidade por parte do gerente do projeto e verificar a aplicação e continuação da melhoria contínua.
Representantes dos Setores	Aplicar as ferramentas da qualidade nas tarefas referentes ao seu setor e posteriormente repassar os dados para todo o time do projeto.

2.5 Procedimentos de Inspeção

A inspeção deverá ser realizada na conclusão de todas as entregas do projeto, utilizando-se check-list e analisando os seus indicadores, a fim de sustentar a qualidade do projeto e manter o processo de melhoria contínua.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

4.6 Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

O plano de gerenciamento dos Recursos Humanos (RH), apresentado nas Figura 13a, 13b e 13c, descreve as diretrizes e maneiras de gerenciar os recursos humanos do projeto. Nele, temos vários dados do time do projeto e outras informações sobre os recursos humanos disponíveis, com as devidas limitações da prefeitura, para a realização do projeto.

Figura 13a – Plano de Gerenciamento de RH

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos		 PREFEITURA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do Plano de gerenciamento dos recursos humanos

O plano de gerenciamento dos recursos humanos visa fornecer orientações sobre como os recursos humanos do projeto serão definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e liberados.

2 Método de gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto necessita de um plano de gerenciamento dos recursos humanos aprovado que inclua os principais processos de recursos humanos definidos. Este plano é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto com o intuito de determinar e identificar recursos humanos com experiências e habilidades necessárias para o bom andamento do projeto, e para guiar o time do projeto sobre como serão executados os processos de recursos humanos.

2.1 Processos do RH

Mobilizar a equipe do projeto: Processo de mobilização dos recursos humanos disponíveis no quadro de pessoal da prefeitura e na obtenção da equipe necessária para concluir as tarefas do projeto.

Desenvolver a equipe do projeto: Processo de melhoria a ser realizado na parte de conhecimentos e competências pessoais, na interação da equipe e na melhora do ambiente, para aumentar o desempenho do projeto.

Gerenciar a equipe do projeto: Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe. Ao final deve fornecer feedback, resolver pendências e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

2.2 Time do projeto

O time do projeto foi definido baseado na posição de cada um dentro da hierarquia da prefeitura e de maneira a atingir todos os setores participantes do projeto. Abaixo apresentamos o quadro com os nomes, setores e contatos de cada um.

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 13b – Plano de Gerenciamento de RH

NOME	SETOR	TELEFONE	E-MAIL
Rômulo	NGEIS-EP	(31)98399-5197	romulogusmao78@gmail.com
Clarisse	DAS	(33)98822-1740	clarissevalves@gmail.com
Tatiane	DVS	(31)98828-4060	tatianebettoni.nucleosaude@gmail.com
Anilda	DCAA	(33)99971-5765	anildaterra@hotmail.com
Margareth	DAF	(33)98409-1342	dafsaude2009@hotmail.com
Eliane	NGEIS	(31)99781-6130	ngeis.msgv@gmail.com
Sheila / Raquel	Gabinete	(33)98867-1584 / (33)99989-7079	gabsmsgv@hotmail.com
Ricardo	Informática	(33)99964-8732	sms.ricardo@valadares.mg.gov.br
Fernanda / Élika	Engenheiras	(33)99934-7373 / (33)98883-4754	engenhariasaudegv@hotmail.com
Cláudio	Manutenção	(33)98812-1917	-

2.3 Papéis e responsabilidades do time do projeto

Nome	Papel	Responsabilidades
Rômulo	Auxiliar do projeto	Auxiliar o gerente do projeto perante questões legais e detalhes com a prefeitura.
Clarisse	Representante do DAS	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas ao DAS.
Tatiane	Representante da DVS	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas a DVS.
Anilda	Representante do DCAA	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas ao DCAA.
Margareth	Representante do DAF	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas ao DAF.
Eliane	Representante do NGEIS	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas ao NGEIS.
Sheila / Raquel	Representantes do Gabinete	Providenciar dados e realizar tarefas direcionadas ao gabinete da SMS.
Ricardo	Representante da Informática	Providenciar dados, realizar tarefas direcionadas ao setor representado e auxiliar nas tarefas gerais na área da TI.
Fernanda / Élika	Representantes da Engenharia	Providenciar dados, realizar tarefas direcionadas ao setor representado e auxiliar nas tarefas gerais na área da Engenharia.
Cláudio	Representante da Manutenção	Providenciar dados, realizar tarefas direcionadas ao setor representado e auxiliar nas tarefas gerais na área da Manutenção.

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 13c – Plano de Gerenciamento de RH

3 Plano de gerenciamento de pessoal

3.1 Mobilização do pessoal

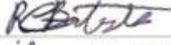
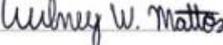
Os recursos humanos necessários para a realização do projeto serão direcionadas de dentro da própria prefeitura, sem a possibilidade de contratações ou assinatura de contratos temporários ou para prestação de serviço.

3.2 Plano de liberação de pessoal

Os membros do time do projeto somente serão liberados ao final do projeto, devido ao fato de que já fazem parte do quadro de funcionários da prefeitura, portanto tem outras tarefas e outras responsabilidade dentro da área pertencente.

3.3 Necessidades de treinamento

Sempre que o gerente do projeto julgar necessário algum treinamento ou aprimoramento do pessoal, este deverá se dirigir ao auxiliar para consultar se existe a necessidade, a possibilidade e a oportunidade de realizar. Porém, como os mesmos já atuam em seus devidos setores, qualquer tipo de treinamento ou aprimoramento na área atuante deverá ser consultado com o superior do funcionário em questão.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.7 Plano de Gerenciamento das Comunicações

No plano de gerenciamento das comunicações demonstrado nas Figuras 14a, 14b e 14c, constam as formas e maneiras escolhidas para a realização da comunicação entre o time do projeto e os stakeholders. Nele tem-se todos os meios de comunicações selecionados pelo gerente e pelo time para a realização das conversas e discussões, além de como esse contato deve ser feito e se esse contato deve seguir alguma regra ou gerar algum arquivo ou documento.

Figura 14a – Plano de Gerenciamento das Comunicações

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento das Comunicações		 PREFEITURA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do plano de gerenciamento das comunicações

Para gerenciar as comunicações do projeto é necessário um plano de gerenciamento das comunicações pronto e aprovado durante a fase de planejamento do projeto, incluindo todos os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam determinadas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira adequada e oportuna.

O Plano de gerenciamento das comunicações descreve como serão planejadas as comunicações do projeto, com estrutura, monitoramento e controle, visando guiar a equipe em relação ao ciclo de vida das informações usadas no projeto, da sua geração e coleta até o seu armazenamento e possível descarte. Abaixo estão descritos os processos usados para atender esses objetivos.

2 Processos do Gerenciamento das Comunicações

Planejar o gerenciamento das comunicações: Processo de descrever de forma detalhada e clara como serão planejadas, estruturadas, monitoradas, controladas e realizadas as comunicações do projeto, com base nas necessidades de informação, requisitos dos stakeholders e os ativos organizacionais disponíveis.

Gerenciar as comunicações: Processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme descrito neste plano.

Controlar as comunicações: Processo de monitorar e controlar as comunicações para garantir que as necessidades de informação do time do projeto e dos stakeholders sejam atendidas, conforme descrito neste plano.

3 Entradas e Ferramentas para os Processos

3.1 Requisitos de comunicação das partes interessadas

As comunicações deverão ser realizadas de maneira a gerar um histórico que possa ser acessado posteriormente caso necessário. No caso de ligações, quem a realizar deverá enviar um resumo da conversa para o time do projeto contendo as informações conversadas. Para outros meios de comunicação que geram histórico, os participantes deverão repassar informações importantes a todo o time do projeto.

3.2 Informações a serem comunicadas

Informações essenciais sobre as entregas, sobre as pessoas responsáveis e sobre os prazos determinados para as tarefas devem ser comunicadas ao time do projeto. Qualquer outro tipo de informação que seja de suma importância para as tarefas e para o bom andamento do projeto, e que não tenham sido citadas anteriormente, também devem ser comunicadas com o time do projeto.

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 14b – Plano de Gerenciamento das Comunicações

3.3 Tecnologias e Ferramentas usados para comunicar

Quanto ao uso de tecnologias e ferramentas para a comunicação do time de projeto, temos as seguintes opções e maneiras de realizar a comunicação:

- **WhatsApp:** Utilizar o aplicativo de mensagens instantânea para realizar a comunicação via grupo do time de projeto e pessoalmente quando houver a necessidade de informações específicas. Não apagar o histórico de mensagens para que tenha o histórico e as informações conversadas sobre o projeto.
- **E-mail:** Quando se tratam de documentos e arquivos importantes para o projeto, a indicação é utilizar o e-mail, por questão de logística e de aplicabilidade visto que o computador tem os programas necessários para abrir todo tipo de arquivo. Ao enviar o e-mail, colocar como assunto o nome do projeto, se é urgente e o nome de quem está enviando.
- **Telefone:** Em caso da necessidade de comunicação rápida e conversada, será utilizada a ligação, tanto para celular pessoal quanto para o telefone do setor onde se encontra o destino da ligação. Ao final da mesma repassar o conteúdo da conversa e o que foi conversado para o time do projeto.

4 Gerência de reuniões

Todas as reuniões do projeto serão planejadas, executadas e monitoradas seguindo as boas práticas abaixo:

Planejamento:

- Definir objetivos e tópicos à serem abordados, discutidos e planejados.
- Deverão participar todos os integrantes do time de projeto, visto que cada um tem sua devida importância e seu devido conhecimento.
- Preparar a reunião, identificando e providenciando informações e dados necessários para que a mesma aconteça.

Durante a reunião:

- Deixar claro quem faz a ata e todos os critérios de tomada de decisão.
- Registrar principais decisões, ações c/ responsável e prazo. Efetuar registro de todas as decisões e ações, além de todos os responsáveis e prazos das mesmas.
- Frisar a reunião quinzenal e caso tenha algum imprevisto e precise mudar a próxima data, avisar a todos.

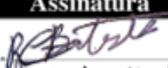
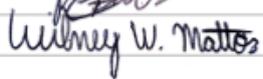
Após reunião:

- Distribuir ata para que todos tenham acesso a todos os dados, prazos e decisões.
- Monitorar as ações e comunicar mudanças e problemas nas tarefas anteriores.

Figura 14c – Plano de Gerenciamento das Comunicações

5 Eventos da comunicação

Os eventos da comunicação serão apenas no grupo no aplicativo de mensagens instantâneas, WhatsApp, via ligações e por final e mais importante, nas reuniões quinzenais a serem realizadas sem falta e sem atraso.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.8 Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento de riscos é apresentado nas Figuras 15a, 15b, 15c, 15d e 15e. Nele são exibidas maneiras de se detectar os riscos potenciais do projeto, e como dimensioná-lo para que seja feita a priorização dos riscos mais graves e urgentes. Além disso, são mostrados o *layout* do documento a ser utilizado para o registro dos riscos, as tabelas necessárias para definir a importância dos mesmos e por último as estratégias para controlá-los.

Figura 15a – Plano de Gerenciamento dos Riscos

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento de Riscos		
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do Plano de gerenciamento dos riscos

Gerenciar os riscos de um projeto requer um plano de gerenciamento de riscos que descreva como os processos de riscos serão estruturados e executados, começando pela identificação dos riscos, análises qualitativa e quantitativa, plano de respostas e por último a forma como os riscos serão monitorados e controlados.

O plano de gerenciamento dos riscos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto, é um plano auxiliar do plano de gerenciamento do projeto e tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão realizados.

2 Gerenciamento dos riscos

2.1 Processos de Riscos

Identificar os riscos: Fase determinante para o bom andamento do projeto, onde é feita a listagem, descoberta e descrição dos riscos a serem levados em conta ao longo de todo o projeto.

Realizar a análise qualitativa dos riscos: Realizar avaliação qualitativa a exposição aos riscos, de maneiras a ter dados com o intuito de priorizar e decidir quais serão objetos de análise ou ação adicional.

Realizar a análise quantitativa dos riscos: Efetuar a análise numérica do efeito que os riscos identificados nos objetivos gerais do projeto causarão no trabalho final.

Planejar as respostas aos riscos: Desenvolver e estudar opções e ações com o intuito de aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Controlar os riscos: Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

2.2 Ferramentas usadas

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Brainstorming	Será usado para identificar riscos	Logo ao início do projeto e durante seu andamento quando necessário	Gerente do projeto
Brainwriting	Usado para identificar riscos do projeto de maneira anônima	Logo ao início do projeto e durante seu andamento quando necessário	Gerente do projeto
Matriz SWOT	Utilizada para identificar riscos de maneira mais específica e clara	Logo ao início do projeto e durante seu andamento quando necessário	Time do projeto
5W2H	Utilizado para dar mais especificações as falhas	Durante o andamento do projeto, de maneira a aprofundar nos riscos descobertos	Time do projeto

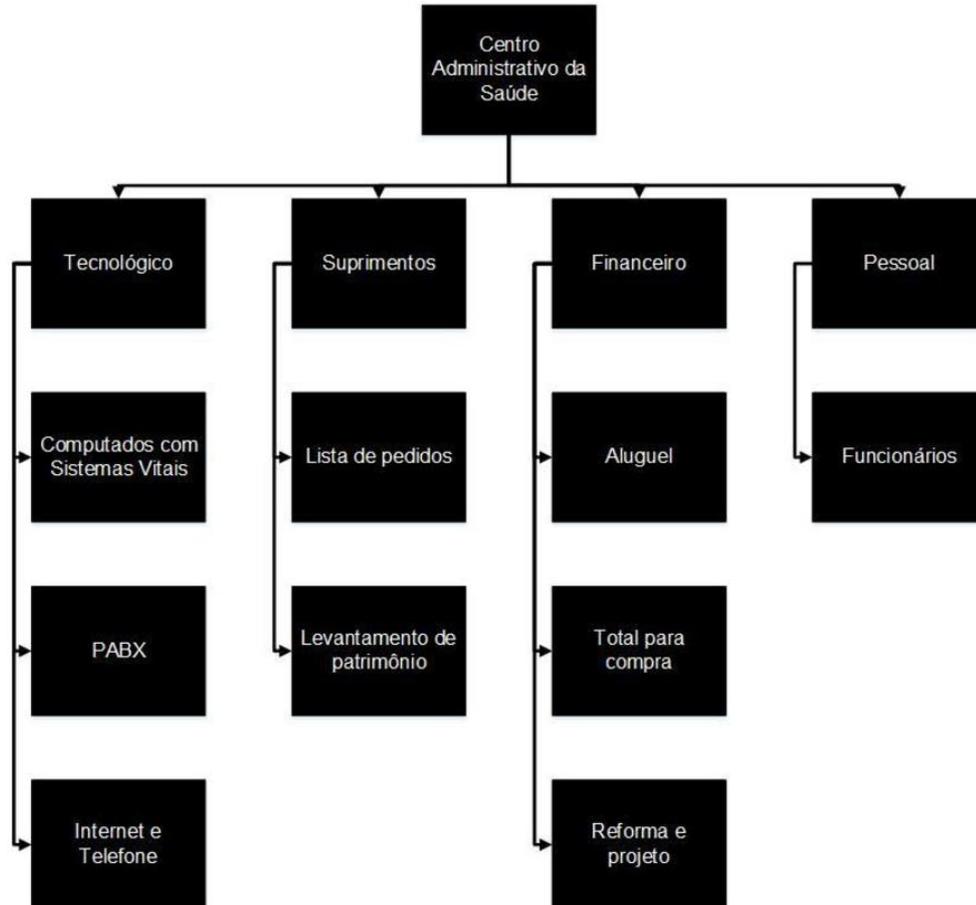
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 15b – Plano de Gerenciamento dos Riscos

3 Identificar os riscos

Serão utilizadas as ferramentas escolhidas e descritas acima para a identificação dos riscos. O gerente do projeto deverá compor o time do projeto com uma equipe interdisciplinar para a aplicação das ferramentas de identificação de riscos de maneira a atingir todas as áreas possíveis, se aproximando de ter todos os riscos de todas as áreas e setores conhecidos.

3.1 EAR (Estrutura Analítica dos Riscos)



3.2 Controle de Riscos

Deverá ser utilizada uma planilha em Excel para o registro dos riscos, com um farol para cada risco listado. No caso do verde, o risco já foi descoberto e tratado, o azul está sendo tratado, o amarelo foi tratado com atraso e o vermelho não foi nem planejando o tratamento.

Figura 15c – Plano de Gerenciamento dos Riscos

REGISTRO DE RISCOS							
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE GOVERNADOR VALADARES		ÁREA: ENGENHARIA E ARQUITETURA		PROFESSOR: (Nome do Responsável pela Meta)			
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE Núcleo de Gestão Estratégica e Inovação em Saúde (NGEIS)		PLANEJAMENTO		VIGILÂNCIA		AV. BRASIL	
DATA: _____							
DESCRIÇÃO DA META							
<p>Objetivo:</p> <p>Clair o projeto de mudança das estruturas administrativas de saúde de Governador Valadares para um único local, que englobe as três fases do projeto, que são a adequação e estruturação, a mudança para o novo prédio e o funcionamento. O projeto deve ter um gerenciamento completo das tarefas mais importantes do projeto, de maneira a minimizar incertezas, riscos, custos e problemas no geral.</p>							
Nº	NOME DO RISCO	QUEM	DATA DE SCOBERTA	ÁREA	DATA PLANEJADA	DATA RESOLUÇÃO	FAZEL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

Legenda: ■ Realizado ■ Em andamento ■ Realizado com atraso ■ Não iniciado

4 Realizar a análise dos riscos

4.1 Definições de probabilidade e impacto dos riscos

Probabilidade	% de certeza
1 - Muito baixa	0 a 24,99%
2 - Baixa	25 a 49,99%
3 - Alta	50 a 74,99%
4 - Muito Alta	75 a 100%

Impacto
1-Muito baixo (1)
2-Baixo (2)
3-Médio (3)
4-Alto (4)
5-Muito Alto (5)

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 15d – Plano de Gerenciamento dos Riscos

O impacto varia de acordo com a área impactada. Veja o quadro abaixo orientando como classificar o impacto. Quando um risco impactar mais de uma área, deverá ser usada a área mais impactada.

	Muito baixo (Nota = 1)	Baixo (Nota = 2)	Médio (Nota = 3)	Alto (Nota = 4)	Muito alto (Nota = 5)
Custo	Até 3,99% no orçamento	De 4 a 7,99% no orçamento	De 8 a 11,99% no orçamento	De 12 a 15,99% no orçamento	Acima de 16% no orçamento
Tempo	Até 2% no prazo total	De 2 a 5% no prazo	De 5 a 8% no prazo	De 8 a 10% no prazo	Acima de 10% no prazo
Escopo		Mudança impactará no custo	Mudança impactará no custo e no tempo	Mudança impactará no custo, tempo e qualidade	

Tendo todas as informações citadas acima, utilizaremos a matriz Probabilidade X Impacto para decidir o grau de risco.

Matriz de Probabilidade X Impacto

Probabilidade					
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Os graus de riscos serão priorizados da seguinte forma:

- Vermelho: Risco alto, deverá de priorizado;
- Amarelo: Risco médio, deverá ser priorizado quando não houver grau de risco vermelho;
- Verde: Risco baixo, sem priorização.

5 Planejar as respostas aos riscos

5.1 Reservas de contingência

Em caso de riscos não identificados e nem planejados com antecedência pelas ferramentas utilizadas e dados colhidos, conseqüentemente não tratados, deverá ser utilizada uma reserva de contingência, aumentando o orçamento e o prazo inicial em 8%, ficando o time do projeto responsável pela aprovação do uso da reserva de contingência, em reunião quinzenal ou reunião extraordinária solicitadas por algum dos participantes.

5.2 Estratégias para riscos negativos ou ameaças

Estratégia	Descrição	Exemplo
Eliminar	Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra.	Cancelar o projeto;
Transferir	Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.	Fazer um seguro;
Mitigar	Reduzir a probabilidade e/ou impacto de um risco.	Redundância de recursos;
Aceitar	De forma ativa, estabelecendo plano de contingência caso o evento ocorra; ou de forma passiva, o risco será tratado quando ocorrer.	

Figura 15e – Plano de Gerenciamento dos Riscos

5.3 Estratégias para riscos positivos ou oportunidades

Estratégia	Descrição
Explorar	Garantir que a oportunidade ocorra para explorar seus benefícios;
Compartilhar	Transferir total ou parcial a propriedade da oportunidade para um terceiro que tem maior capacidade de explorá-la;
Melhorar	Aumentar probabilidade e/ou impacto de uma oportunidade;
Aceitar	Tirar proveito caso a oportunidade ocorra.

6 Controlar os riscos

O gerente do projeto e o time do projeto devem acompanhar os riscos identificados, monitorando riscos residuais, identificando novos riscos, executando os planos de respostas a riscos e avaliando sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

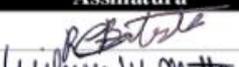
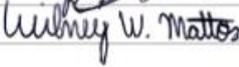
O gerente de projeto executa o que foi planejado na análise de riscos e controla os riscos novos identificados durante a execução do projeto.

Este processo consiste de:

- Identificar, analisar, e planejar novos riscos;
- Monitorar riscos identificados previamente;
- Reanalisar os riscos existentes à medida que aconteçam mudanças de contexto;
- Monitorar condições para ativar planos de contingência;
- Monitorar riscos residuais;
- Rever a execução do plano de respostas aos riscos para avaliar sua eficácia;
- Determina se as premissas do projeto ainda são válidas;
- Determinar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas;
- Determinar se as reservas de contingência de custo e prazo devem ser modificadas com os riscos do projeto.

Realizar Check list para:

- Implementar a análise de risco aprovada;
- Identificar e gerenciar de maneira correta novos riscos;
- Atualizar o plano de resposta de riscos com o surgimento de novos riscos;
- Incluir um sumário dos riscos nas reuniões de status;
- Revisar os documentos impactados pelas mudanças;
- Conduzir sessões para avaliar os riscos se necessário.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.9 Plano de Gerenciamentos das Aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições é representado pelas figuras 16a, 16b e 16c, onde são exibidos os métodos para as aquisições do projeto, além das pessoas responsáveis por fazê-las e como devem ocorrer. Ao final, foi demonstrado um exemplo de documento a ser seguido para o controle da lista de pedidos, e as maneiras de conduzir e encerrar as aquisições.

Figura 16a – Plano de Gerenciamento das Aquisições

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento das Aquisições		
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do Plano de gerenciamento das aquisições

O Plano de gerenciamento das aquisições descreve como será feito o gerenciamento das aquisições necessárias para o projeto, detalhando os processos desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o encerramento do projeto.

2 Método de gerenciamento das aquisições

Gerenciar as aquisições do projeto requer um plano de gerenciamento das aquisições aprovado englobando os principais processos de aquisições definidos abaixo. O plano de gerenciamento das aquisições é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para garantir a transparência do processo de seleção de fornecedores e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de aquisições serão executados.

2.1 Processos de Aquisições

Conduzir as aquisições: Processo para obtenção de respostas dos fornecedores, além da seleção e das assinaturas dos contratos.

Controlar as aquisições: Processo para gerenciar as aquisições, monitorando o desempenho do contrato e realizando mudança e correções se preciso.

Encerrar as aquisições: Finalização para cada aquisição feita do projeto. Certifica se o trabalho e as entregas são aceitáveis e se servem como apoio para o processo de encerramento do projeto ou da fase. Envolve também atividades administrativas como atualização dos registros refletindo os resultados finais, finalização das reivindicações em aberto e arquivamento dessas informações para possível uso futuro.

2.2 Padronização de aquisição

Por imposição da diretoria responsável pelo projeto, deve-se entregar apenas a lista de produtos a serem comprados, com os códigos, quantidades, nomes e descrições, para a mesma providenciar licitação ou compra através de convênio, parceria ou até mesmo doação.

2.3 Responsabilidades das aquisições da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Time do projeto	Definir as necessidades de cada setor e a quantidade de itens já existentes para evitar compra desnecessária.
Gerente de projeto	Cobrar lista do time do projeto, unificar as quantidades e produtos e repassar lista final para o setor técnico.
Setor técnico	Especificar produto a ser contratado de forma clara, objetiva, técnica e baseada em licitações anteriores.
Diretoria	Avaliar lista de pedidos após a inclusão das especificações técnicas, e autorizar ou não baseado na quantidade e nos valores.

Fonte: Autoria própria (2018)

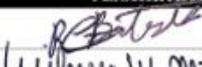
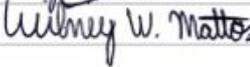
Figura 16c – Plano de Gerenciamento das Aquisições

3 Conduzir as aquisições

As aquisições serão conduzidas pelo time do projeto, juntamente com o gerente, de maneira a dar oportunidade a todos os integrantes de passarem as necessidades dos seus respectivos setores. Após a lista de todos os integrantes do time estar pronta, os mesmos devem repassar a mesma para o gerente, para o mesmo unificar os pedidos em um geral e repassar para o setor técnico. No setor técnico os funcionários devem incluir na lista as especificações técnicas e completas de cada item, para que a licitação aconteça sem problemas de direcionamento de pedido para alguma empresa ou marca. Por último a lista deverá ser entregue para a diretoria e a mesma fará as negociações.

4 Encerrar as aquisições

Após a lista ser direcionada a diretoria, o gerente de projeto fica responsável pela cobrança do status do pedido com a direção e pelo direcionamento dessas informações para todo o time. Quando a compra for realizada, encerrar a fase de aquisições.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

Fonte: Autoria própria (2018)

4.10 Plano de Gerenciamentos das Partes Interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas tem como intuito principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto. Como o objetivo é reduzir resistências, o plano geralmente contém informações confidenciais e deve ser manuseado somente por pessoas autorizadas. Nas figuras 17a e 17b é apresentado o plano de gerenciamento de partes interessadas desenvolvido no projeto.

Figura 17a – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Centro Administrativo da Saúde (CAS)		
Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas		
Preparado por:	Wilney Werneck Mattos – Gerente do Projeto	Versão 1.0
Aprovado por:	Rômulo Batista Gusmão - Sponsor	03/08/2017

1 Objetivo do plano de gerenciamento dos stakeholders

Gerenciar as partes interessadas do projeto, ou stakeholders requer um plano desenvolvido e aprovado durante a fase inicial que inclua os processos necessários para identificar as partes interessadas no projeto, analisar as expectativas e capacidades de cada parte para impactar o projeto e principalmente, criar estratégias que garantam o engajamento necessário das partes interessadas para atender os objetivos do projeto.

O plano de gerenciamento dos stakeholders descreve os processos utilizados a fim de garantir a plena participação dos mesmos desde sua identificação até o encerramento do projeto.

2 Processos de gerenciamento dos stakeholders

Identificar os stakeholders: Identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentar informações relevantes relacionadas aos seus interesses, nível de engajamento e impacto no sucesso do projeto.

Planejar o gerenciamento dos stakeholders: Processo de desenvolver e descrever de forma clara e detalhada as estratégias eficazes com a intenção de garantir o envolvimento e participação adequados dos stakeholders no projeto com base nos levantamentos feitos no processo anterior.

Gerenciar o engajamento dos stakeholders: Processo de comunicação e interação com os stakeholders para atender às suas necessidades e solucionar problemas e questões à medida que esses ocorrerem.

Controlar o engajamento dos stakeholders: Monitorar relacionamentos entre os stakeholders, ajustando estratégia para motivá-las eliminando as resistências e aumentando o apoio e suporte ao projeto.

3 Identificar as partes interessadas

Utilizar planilha no Excel para identificar e gerenciar os stakeholders. Segue abaixo modelo indicado para a tarefa:

Gerenciamento de Stakeholders			
Empresa ou organização	Motivo	Nome do responsável	Telefone

Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 17b – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

4 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Abaixo estão dois quadros para auxiliar no gerenciamento do engajamento dos stakeholders. Os dois deverão ser utilizados de forma simultânea para obter as informações necessárias no final do documento.

Nível de engajamento		
A	Apoiador	Dá suporte ao projeto
N	Neutro	Conhece o projeto, porém, está neutro.
R	Resistente	Prejudicará o andamento do projeto se tiver chance.
D	Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada
L	Líder	Engajado em garantir o sucesso do projeto

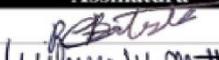
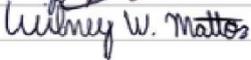
Nome do stakeholder	Nível de engajamento atual => desejado	Estratégias para ganhar mais suporte ou reduzir resistências	Avaliação do impacto e comentários
Prefeitura Municipal de GV	A => L	Demonstrar como o projeto e o processo de desenvolvimento do projeto pode e deve ser importante dentro da organização.	Com maior engajamento, reduzimos as resistências e aumentamos o apoio.

5 Controlar o engajamento das partes interessadas

De 2 em 2 reuniões quinzenais, será abordado o tema para:

- Verificar se as expectativas em relação ao projeto continuam iguais;
- Identificar possíveis novos stakeholders;
- Averiguar a importância dos stakeholders para o sucesso do projeto e rever as estratégias para motivá-las;
- Se existir, identificar problemas de relacionamento entre a equipe do projeto;
- Identificar e avaliar pontos de atenção relacionados com engajamento;
- Avaliar o tempo para resolução dos problemas e se existiu dificuldade de engajamento do time do projeto;
- Avaliar os problemas, as causas, e verificar se não estão ligados com a resistência de alguma stakeholder.

O gerente do projeto deverá realizar reuniões de certo em certo período com os stakeholders para garantir a participação e interesse de todos. Ao final será feita uma pesquisa de satisfação sigilosa dos participantes para identificar problemas de relacionamento, de engajamento e descobrir se alguém está criando resistência em relação ao projeto.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		03/08/2017
Gerente do Projeto		03/08/2017

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões alcançadas pelo presente trabalho, analisando o cumprimento dos objetivos propostos no capítulo 1.4, e posteriormente propõe recomendações para futuros trabalhos.

5.1 Alinhamento dos objetivos e propostas de melhoria

Conforme discutido no decorrer do presente trabalho, a falta de gerenciamento dos processos no setor público tem prejudicado os processos internos e a qualidade dos serviços prestados. Assim, o propósito do trabalho foi demonstrar a importância de tratar as organizações públicas de maneira inteligente, da possibilidade da aplicação das ferramentas da gestão de projetos no setor público, e também, mostrar como nossos conhecimentos pessoais e gerais podem ser usados para resolver problemas organizacionais e humanos, afinal de contas, tudo existente neste setor é fruto do trabalho humano de várias pessoas.

Como objetivo geral do trabalho, o planejamento do projeto por áreas de conhecimento foi realizado com sucesso, abordando os principais planos de gerenciamento comuns dos projetos. Sendo assim, todo o processo da mudança dos setores para o CAS, incluindo as adequações e estruturações do novo prédio, a mudança, e as adequações a serem feitas no funcionamento estão bem documentadas e planejadas para futuro uso.

O primeiro objetivo específico tratava da análise de conceitos sobre projetos, gestão de projetos, CSC e administração pública. Este foi alcançado com a leitura de autores renomados nas respectivas áreas. Complementando, o segundo objetivo específico foi conceituar projetos, gestão de projetos, CSC e administração pública, os mesmos temas analisados no primeiro objetivo. O mesmo foi realizado utilizando os conceitos analisados anteriormente e criando uma ideia baseada nos mesmos.

Como terceiro objetivo específico, foi listada a análise dos processos existentes e o planejamento da adequação ao novo layout, o que foi cumprido com sucesso uma vez que dados e documentos da prefeitura e dos seus setores foram estudados e analisados, adequando os requisitos e características ao novo prédio.

Já em relação ao quarto objetivo específico, foram fornecidos meios de dominar as tarefas, provendo mais controle em relação às variáveis do projeto à medida que os planos de gerenciamento foram elaborados. Nos planos contém exemplos de documentos, planilhas e ferramentas que juntos, colaboram para o objetivo especificado.

Como último objetivo específico, tem-se o planejamento do gerenciamento do projeto, com o intuito de propor a melhor estratégia para a criação do CAS. Após a criação e elaboração de todos os planos, e a utilização dos dados, ferramentas e planilhas no gerenciamento do projeto, o resultado será a melhor estratégia para conduzir o projeto.

Ao apresentar e aplicar técnicas conceituadas e inteligentes para caminhar com o trabalho de uma prefeitura, a intenção foi atingir maior organização interna, aumento da qualidade dos serviços e o cumprimento de todas as normas e especificações. Com os controles impostos pela gestão de projetos, o responsável e o time têm maior controle sobre todas as tarefas e entregas a serem realizadas para o sucesso final do projeto, controlando os riscos, os stakeholders, as aquisições, o tempo, o escopo, as comunicações e os recursos humanos.

5.2 Recomendações e sugestões

O universo da gestão de projetos é amplo, e ainda tem muito a ser conhecido e aplicado pelas organizações, até mesmo como método para alcançar a melhoria contínua, cada vez mais buscada pelo setor privado, com o intuito de aprimorar os processos já existentes.

Como mostrado no trabalho, houve algumas limitações por parte da prefeitura, em relação a dados e documentos de difícil acesso, o que acabou impossibilitando a criação do plano de gerenciamento de custo. Sendo assim, sugere-se que posteriormente sejam buscados tais dados para a elaboração do mesmo.

Devido ao fato do trabalho não ter sido executado na prática, além da recomendação anterior, é aconselhado que, futuramente, seja realizada a aplicação do mesmo, para garantir um resultado final de qualidade, que atenderá todos os requisitos impostos de tempo, valores e qualidade. Ao fim, é de grande importância que sejam utilizados indicadores para avaliar e mensurar a eficácia do modelo, tendo assim respaldo para apresentar à organização.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Driving High Performance in Government**. New York: Accenture, 2005.
- ANDREUZZA, Mario. **A História do Gerenciamento de Projetos**. Porto Alegre: Sagres, 2009 Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/artigos/historiagerenciamento.pdf>> Acesso em: 20 out. 2018.
- BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Curitiba, 2012.
- BARCAUI, A; BORDA, D.; SILVA, I.; NEVES, R., **Gerenciamento do tempo em projetos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- BARRETO, Luísa Cardoso. **Análise da Evolução da Metodologia de Gerenciamento de Riscos Aplicada aos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais**. In: Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.
- BERKUN, Scott.; tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes, Teresa Cristina Felix de Souza. **A Arte do Gerenciamento de Projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP**. Brasília: 2011. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_slti_mgpsisp_ve rsao_1.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2018.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Brasília, maio de 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 1997.
- CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada** - 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CARVALHO, M. M., RABECHINI JUNIOR, R., **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COSTA, M. A. **Metodologia para Implantação da Gestão baseada em atividades (ABM): uma aplicação em área de engenharia da Celesc**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- DINSMORE, C.; CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro. QualityMark, 2003.

FERREIRA, C. **Centros de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp149781.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Fundamentos** 3ª ed. – Elsevier, 2005.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICE. **Success Factors for Implementing Shared Services in Government**. Washington, D.C.: IBM, 2008.

ISO. International Standard Organization. **ISO 10006: Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos**. 2003.

JUGEND, Daniel; BARBALHO, Sanderson César Macêdo; DA SILVA, Sérgio Luis. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global** / Ralph Keeling; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Jr. - São Paulo: Saraiva, 2002.

LIMMER, Carl Vicente. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1997.

MAFRA, Francisco. **Administração pública burocrática e gerencial**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503>. Acesso em out 2018.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Pearson, 2012.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e Controle de Obras**. 1. ed. São Paulo: Editora PINI Ltda, 2010.

NÔCERA, Rosaldo de Jesus. **Planejamento e Controle de Obras com o Microsoft Project 2007**. 2. ed. São Paulo: Editora RJN, 2010.

PMBOK. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6ª Edição, Project Management Institute (PMI), 2017.

PMBOK. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5ª Edição, Project Management Institute (PMI), 2013.

PMBOK. **Um guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4ª Edição, Project Management Institute (PMI), 2008.

PRADO, D., **Gerenciamento de projetos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora EDG, 2003.

PRADO, Darci; ANDRADE, Carlos Eduardo Carvalho de. **Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de Archibald & Prado: relatório 2014**. Governo: Administração Direta e Indireta. Parte A: indicadores. 2015. Disponível em:

<<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

SAAVEDRA, Vanessa. **Centro de serviços compartilhados: melhores práticas**. 1ª ed. - Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SANTOS, Márcia da Silva. **Central de Serviços Compartilhados - Métricas e Resultados de Implantação**. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, Roberto. F.; SANTOS, Neusa. M.B.F; SILVA, Jose A.T. **Criando valor com serviços compartilhados**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Marivane da. **Teoria da administração pública**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

SOTILLE, Mauro Afonso et al, **Gerenciamento do escopo em projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TOHMATSU, Deloitte Touche. **Centro de serviços compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. 20p. 2007. Disponível em: www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa-CSCs.pdf. Acesso em: 02 out. 2018.

VALLE, André B.; SOARES, Carlos A. P.; FINOCCHIO, José Jr.; DA SILVA, Lincoln S. F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8ª ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIANA, Cesar Pereira. **A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal: uma visão estratégica**. In: Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2005.

XAVIER, Carlos Magno da S.; CHUERI, Luciana O. Vilanova. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor – uma estratégia para a condução de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2008.