



6.1 m.2) Modelo de Governança dos Projetos

Novembro de 2021

Apresentação



O presente documento formaliza a entrega do **produto contratual 6.1 m.2) Modelo de governança dos projetos**, referente à Etapa 6. Elaboração de Modelo de Governança do Projeto, do contrato de prestação de serviços de consultoria especializada, celebrado entre a Prefeitura do Município de Londrina e a Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão, com o objetivo de elaborar e implantar o “Planejamento Estratégico para a cidade de Londrina, tendo como horizonte o ano de 2040”.

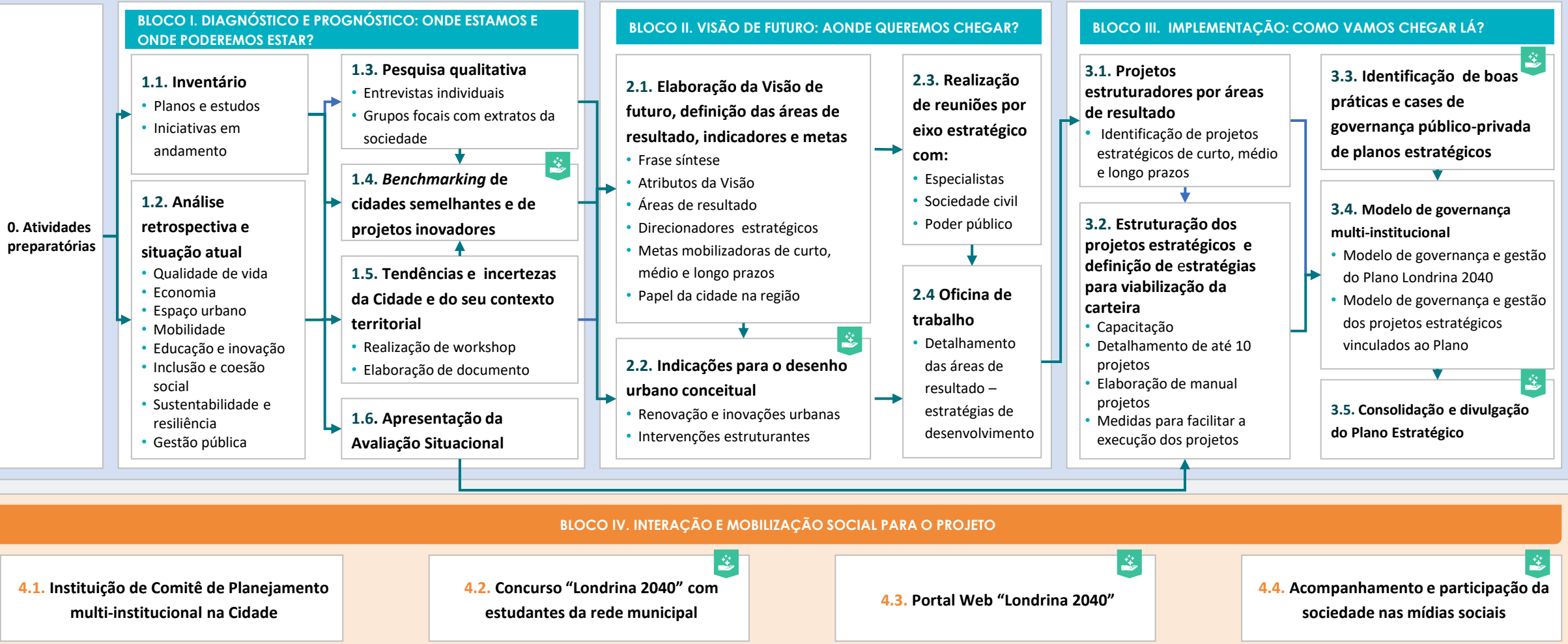
Este documento contém os elementos que compõem o modelo de monitoramento dos projetos do Plano Estratégico 2040, com o propósito de contribuir para a sua implementação. O modelo foi desenvolvido com base em todo o trabalho feito anteriormente, incluindo as entrevistas em profundidade, as diversas reuniões com a Equipe Técnica e o Comitê Consultivo e a experiência da consultoria.

Boa Leitura!

Plano Estratégico Londrina 2040

Detalhamento

ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO LONDRINA 2040





➤ Apresentação

1 ➤ Princípios, fundamentos e elementos conceituais

2 ➤ Gerenciamento dos Projetos

3 ➤ Monitoramento dos Projetos

4 ➤ Avaliação dos Projetos

5 ➤ Responsabilidades e Tomada de Decisões em Projetos Estratégicos

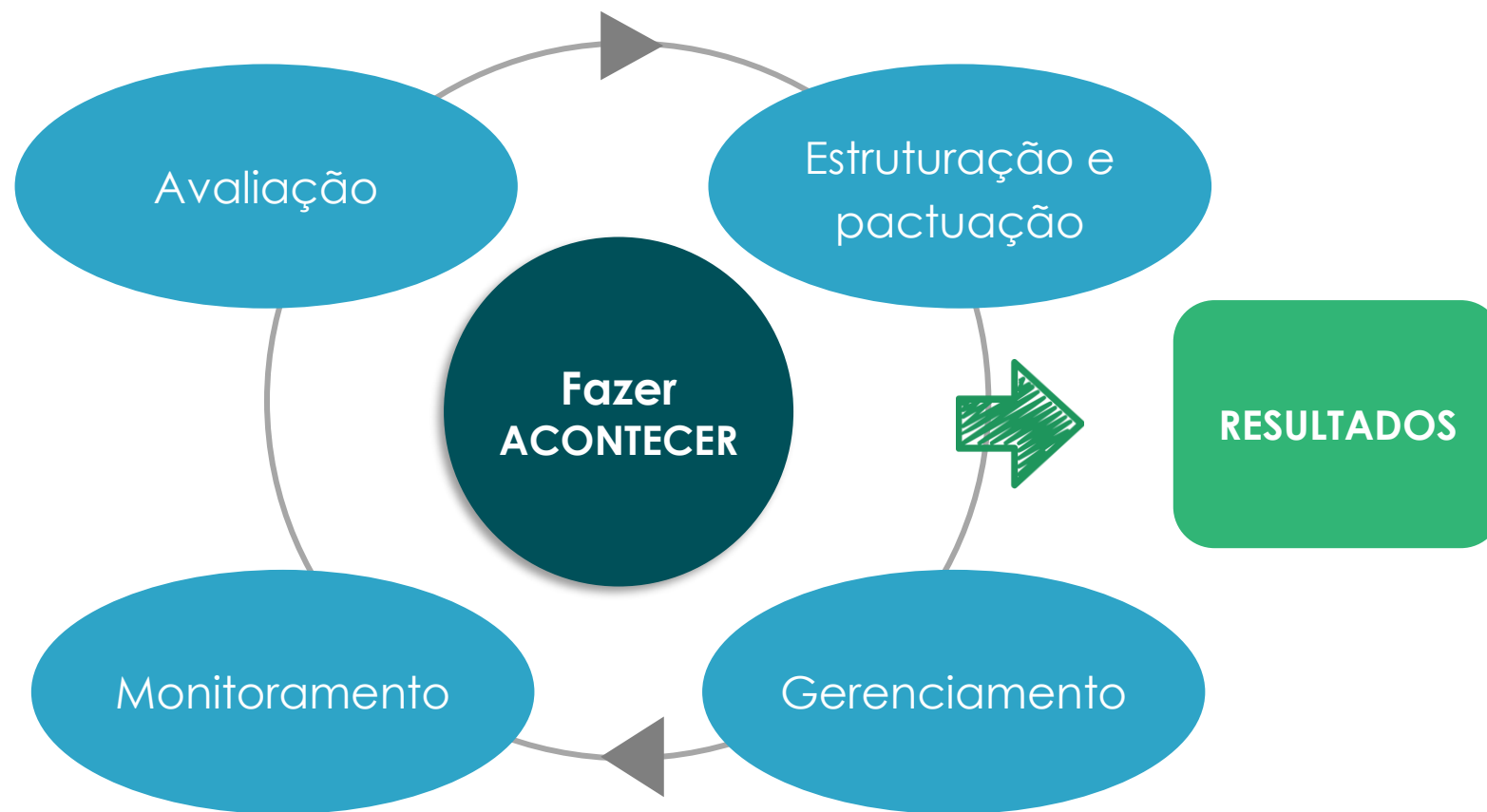
6 ➤ Perfil e Atribuições do Gestor e Grupo de Trabalho de Projetos Estratégicos

1

Princípios, Fundamentos e Elementos Conceituais



Ciclo completo de elaboração e gestão de projetos orientados para resultados

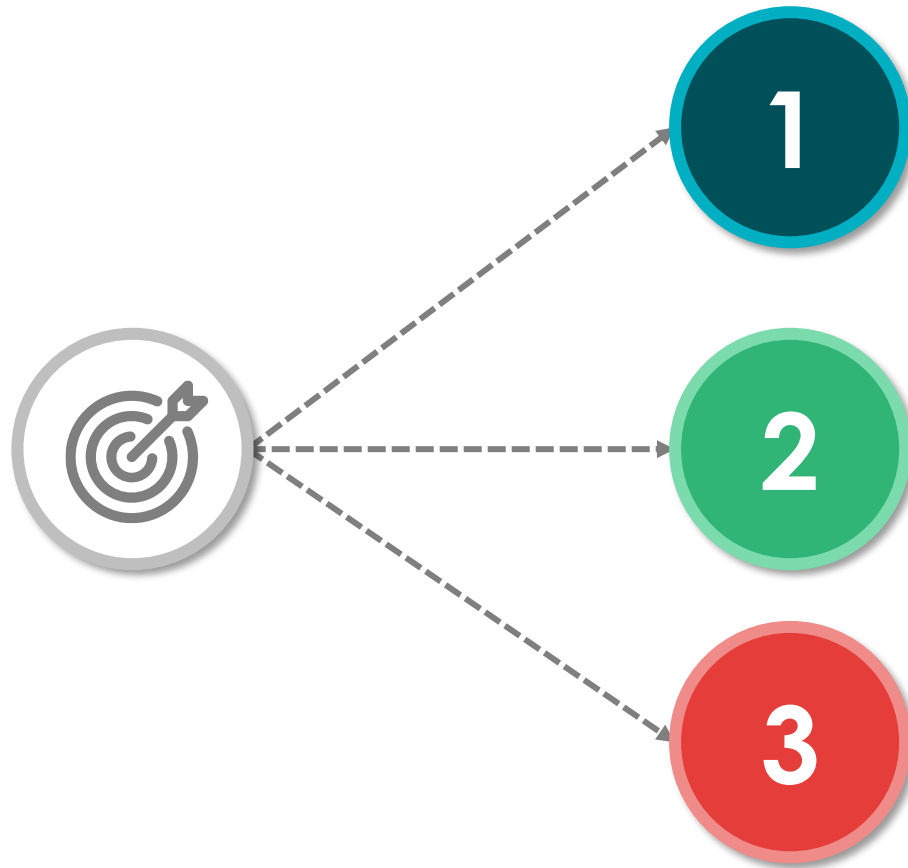


Etapas do Ciclo dos Projetos Estratégicos e seus Desafios

Etapa do Projeto	Desafios
1. Estruturação	Planejar física e financeiramente o projeto de forma que suas ações e recursos, conjuntamente, estejam orientados à produção de um bem ou serviço
2. Gerenciamento	Fazer acontecer o projeto, dentro dos padrões de qualidade, custo e prazo
3. Monitoramento	Adotar medidas em tempo real para superar restrições e aproveitar oportunidades
4. Avaliação	Reconhecer pontos de melhoria e usar a avaliação para gerar mudanças



Premissas do Modelo de Governança dos Projetos



Monitorar o desempenho dos projetos

É conhecer o desempenho dos projetos e adotar medidas para catalisar resultados ou corrigir rumos

Avaliação de Resultados

Os projetos devem ter sua evolução medida e as entregas aferidas para certificar as partes de que as coisas estão acontecendo conforme o acordado

Análise Técnica

O monitoramento dos projetos deve ser feito de forma técnica e independente, a fim de que os resultados reflitam a realidade e permitam a tomada de decisão para as devidas correções de rota

Tem como objetivo fornecer orientações para o gerenciamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do MasterPlan e se expressa em 3 macroprocessos:

1. **Gerenciar** é controlar a execução e fazer o projeto/ação acontecer, garantindo sua adequação aos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo previamente estabelecidos e pactuados
2. **Monitorar** é coletar, checar e analisar os dados e informações e estimular a decisão para adoção de medidas corretivas e/ou antecipatórias que mitiguem riscos, superem restrições e aproveitem oportunidades
3. **Avaliar** consiste em analisar e interpretar, de forma sistemática e objetiva, o grau de obtenção dos resultados previstos no projeto estratégico, suas razões e consequências

Principais atributos de um Projeto Estratégico

1. Limitado no tempo

- Todo projeto tem datas de início e término definidas, pois não são esforços contínuos, mas duram o tempo necessário e suficiente para gerar os resultados
- Podem ser de curta, média ou longa duração, mas em todos os casos o **tempo de duração do projeto é finito**

2. Produz resultados definidos

- Todo projeto deve **produzir resultados claramente definidos**, podendo ser uma transformação (ex.: elevação do nível educacional) ou um produto (ex.: estrada construída)

3. Singularidade

- Todo **projeto tem características próprias**, mesmo que tenham objetivos similares, pois o modo de execução e os obstáculos durante sua execução determinam sua singularidade
- Por exemplo, a construção de conjuntos habitacionais é tecnicamente idêntica em todos os casos, mas as restrições que cada projeto enfrenta em relação a fatores financeiros, ambientais, sociais, legais, dentre outros, fazem de cada projeto uma situação única

Principais atributos de um Projeto Estratégico

4. Mobiliza recursos

- Todo projeto requer e mobiliza um **conjunto determinado de recursos** humanos, financeiros, físicos e de conhecimento, que deve ser otimizado para assegurar a execução conforme o escopo estipulado e nos prazos e custos definidos do projeto

5. Requer gerenciamento intensivo

- A obtenção de resultados transformadores exige um **esforço diário e sistemático de gerenciamento** que se fundamenta na motivação de pessoas, na construção de compromissos, na articulação e mobilização dos meios e recursos, na execução de atividades, na verificação de prazos e custos, na comunicação com o público-alvo e parceiros e na superação de restrições e de solução de conflitos

2

Gerenciamento dos Projetos



O que é Gerenciamento dos projetos



Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos*

- O gerenciamento fica a encargo do gestor de cada projeto, mediante apoio de um Grupo de Trabalho, e tem por objetivo **transformar o planejamento do projeto em resultados concretos**
- O responsável de cada projeto será designado pelo Plenário de acordo com a competência (legal ou por conhecimento) mais adequada para sua execução

Atuação no gerenciamento de projetos

- O Gestor é o principal responsável pelo Projeto Estratégico e seu papel principal é **articular operacionalmente e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações** sobre as quais não exerce autoridade formal e sim, capacidade e habilidades gerenciais
- O **Gestor é um facilitador** para a execução do Projeto Estratégico, devendo ser proativo na busca dos resultados
- O Gestor têm como atribuições gerais **apoiar e orientar os responsáveis pela execução das atividades** do projeto, seguido de supervisão, avaliação e controle no cumprimento de metas, custo, prazo e qualidade dos resultados do projeto
- Evitar envolver-se excessivamente no operacional de cada ação para não perder a visão do todo, pois é ele o responsável por integrar todas as peças para fazer acontecer o Projeto Estratégico

Atuação no gerenciamento de projetos

- Cabe ainda ao Gestor **identificar e avaliar os riscos e as restrições** à implementação do projeto e buscar soluções para superá-los
- O contato direto com a linha decisória do projeto é fundamental para o Gestor, uma vez que precisa informar o andamento do projeto e buscar apoio, quando necessário, para a superação das restrições e controle dos riscos
- O Gestor fará **relatórios regulares ao Plenário** da governança para informar avanços e dividir dificuldades e restrições enfrentadas pelo projeto, sempre em parceria com a Equipe Executiva do MasterPlan

Gestão das partes interessadas

- Partes interessadas são pessoas que representam instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais que podem influenciar de forma decisiva o desempenho e os resultados do Projeto Estratégico
- Incluem-se nesse conjunto os beneficiários diretos e indiretos, os integrantes da linha gerencial do projeto e de parceiros, as autoridades locais, os contratados e fornecedores, as organizações de interesse social ou ambiental
- Para ser bem-sucedido, o Projeto Estratégico tem que alcançar os resultados propostos atendendo ou superando, ao mesmo tempo, as expectativas das partes interessadas
- Por isso, é preciso conhecer as partes interessadas, entender suas necessidades, expectativas, os relacionamentos e interações entre eles e o poder de cada um de influenciar o projeto
- É importante que o gestor do projeto conheça o papel e a importância de cada parte interessada no processo de estruturação, implantação e no alcance dos resultados

3

Monitoramento dos Projetos



O que é Monitoramento de Projetos



Processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, que tem por objetivo provocar as decisões necessárias para superar restrições que ocorram durante a execução dos projetos, de modo a garantir o alcance dos resultados

- O monitoramento estratégico depende da **sistematização de um processo de coleta, tratamento, organização e análise de dados**, que podem impactar a capacidade de execução do projeto
- O monitoramento destina-se a provocar decisões necessárias à superação de eventuais problemas encontrados na execução do Projeto Estratégico
- Enquanto o gerenciamento preocupa-se com a execução das atividades o monitoramento destina-se a indicar alternativas para superação de eventuais problemas encontrados na execução do Projeto Estratégico

Fases do processo de monitoramento

Acompanhamento

- Verifica a evolução da situação atual externa e interna
- Identifica e seleciona informações estratégicas



Análise Crítica

- Compara com o planejado
- Avalia a influência de fatos novos (internos e externos)
- Antecipa consequências



Tomada de Decisão

- Mobiliza os responsáveis
- Propõe alternativas para solucionar restrições
- Adota providências

O que monitorar

O monitoramento tem abrangência sobre:

- As restrições que possam afetar o alcance dos resultados do Projeto Estratégico e a implementação das respectivas medidas preventivas
- O alcance dos resultados dos Projetos Estratégicos
- A realização das ações
- O cumprimento dos cronogramas físico e financeiro

Atenção: O monitoramento opera em tempo real, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do Projeto Estratégico

Formato do Monitoramento dos projetos

- É **realizado por meio dos indicadores** definidos para cada projeto estratégico, produzidos periodicamente com base em diferentes fontes de dados, principalmente por meio de pesquisas primárias e secundárias, e devem oferecer aos gestores informações sobre o desempenho dos projetos
- **Cabe ao Gestor de cada projeto**, com apoio da Equipe Executiva e do Grupo de Trabalho, a condução das medições, bem como a apresentação dos relatórios ao Plenário da governança
- Independente das medições realizadas periodicamente, o Plenário poderá solicitar à cada Gestor de projeto ou à Equipe Executiva, apresentação em reuniões ordinárias a fim de avaliar a evolução dos mesmos

Atuação no monitoramento de projetos

- Dar atenção diferenciada para que as ações estratégicas sejam realizadas dentro dos padrões de qualidade, custo e prazos pactuados
- Aferir sistematicamente se os resultados estão acontecendo e alcançando os beneficiários do projeto
- Assegurar a efetiva implantação das medidas corretivas ou preventivas pactuadas
- Observar a trajetória dos indicadores de resultado e impacto pactuados durante a fase de formulação estratégica

Reuniões de monitoramento de projetos

Tipo de Reunião	Frequência	Participantes	Objetivos
Reunião gerencial	Mensal	- Equipe Executiva - Responsáveis pelos projetos - Representantes de entidades envolvidas	- Avaliar o desempenho dos projetos individualmente - Identificar obstáculos e restrições e apoiar os responsáveis pelos projetos na solução - Obter insumos para preparar relatórios e reuniões com o Plenário
Reunião técnica	Mensal	- Equipe Executiva - Comitê Técnico - Entidades convidadas	- Analisar o desempenho físico, financeiro, e os resultados dos projetos - Avaliar pertinência do início de um projeto da carteira - Sugerir pessoas e entidades como responsáveis ou envolvidas em projetos - Tomar decisões sobre restrições transversais a todos os projetos - Preparar as reuniões estratégicas
Reunião Plenária	Bimestral*	- Plenário - Equipe Executiva - Comitê Técnico - Entidades convidadas	- Tomar decisões sobre a estratégia e o portfólio de projetos do MasterPlan - Tomar decisões sobre restrições sistêmicas e específicas - Avaliar a necessidade de entrada ou saída de projetos da carteira - Analisar indicadores relevantes - Analisar o desempenho físico, financeiro, e os resultados dos Projetos - Comunicar os avanços de indicadores, resultados setoriais e projetos - Motivar os envolvidos no processo

* Nos primeiros 6 meses, a reunião do Plenário será mensal

4

Avaliação dos Projetos



O que é Avaliar os Projetos



É o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva, do grau de obtenção dos resultados previstos no projeto estratégico, suas razões e consequências

- A avaliação de projetos é o ato de analisar as informações coletadas a partir do monitoramento e tomar decisões para otimização do projeto
- Tem o propósito de aperfeiçoar continuamente o projeto, por meio da identificação e mensuração dos resultados
- Cabe ao Plenário definir o momento de avaliar a evolução de cada projeto, que poderá ser logo após a realização das medições ou quando surgir a necessidade de analisar um projeto específico

Atuação na avaliação de projetos

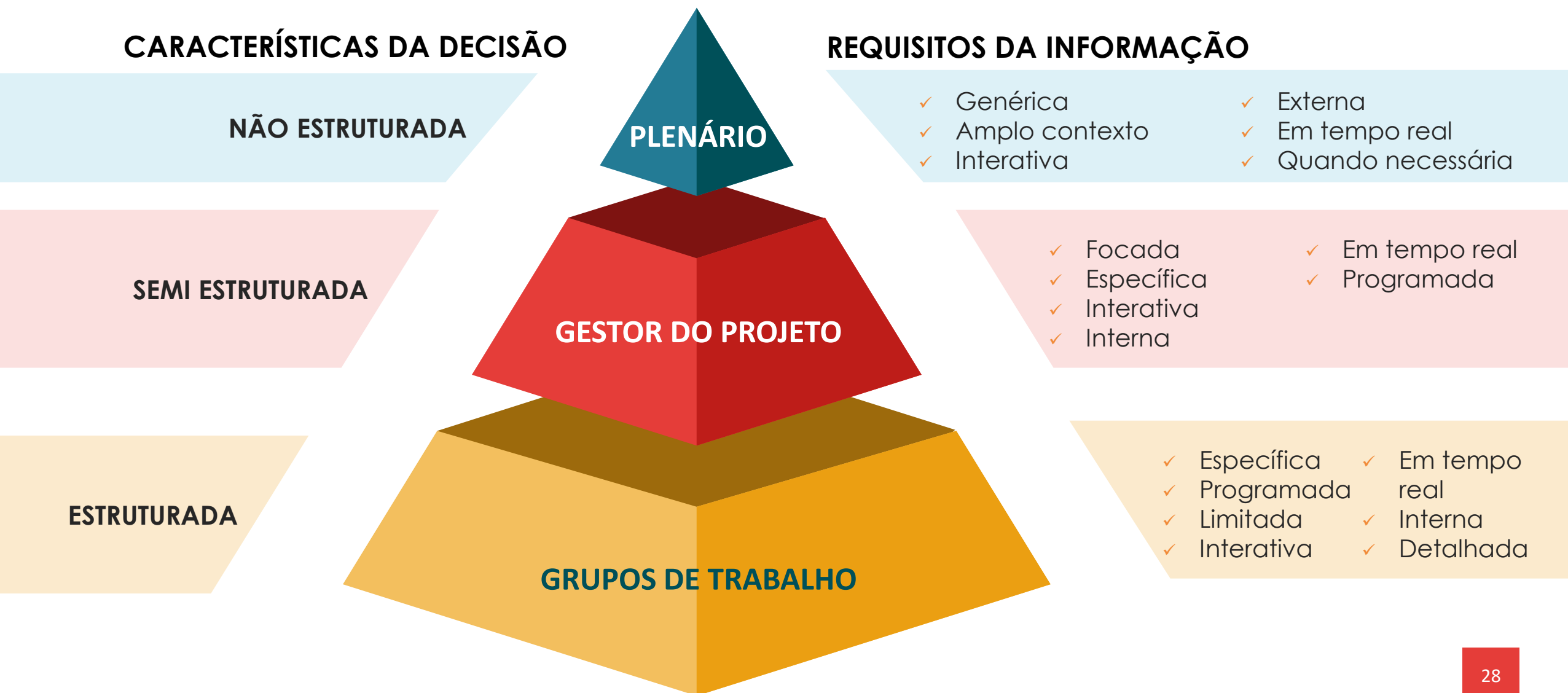
- A avaliação busca viabilizar uma **análise criteriosa acerca da efetividade** das iniciativas pensadas e implementadas, em diferentes momentos do ciclo de vida do projeto
- Enquanto o foco do monitoramento está em identificar e antecipar potenciais restrições e provocar a tomada de decisões, a **avaliação trata de analisar e interpretar os resultados alcançados**, com a finalidade de orientar o aperfeiçoamento e adensamento das iniciativas e estratégicas
- Embora a avaliação seja uma etapa posterior ao monitoramento, elas devem ser concebidas como sistemas integrados:
 - quando ocorre desarticulado da avaliação, o monitoramento torna-se incapaz de permitir ao Plenário aferir a pertinência das ações em andamento

5

Responsabilidades e Tomada de Decisões em Projetos Estratégicos



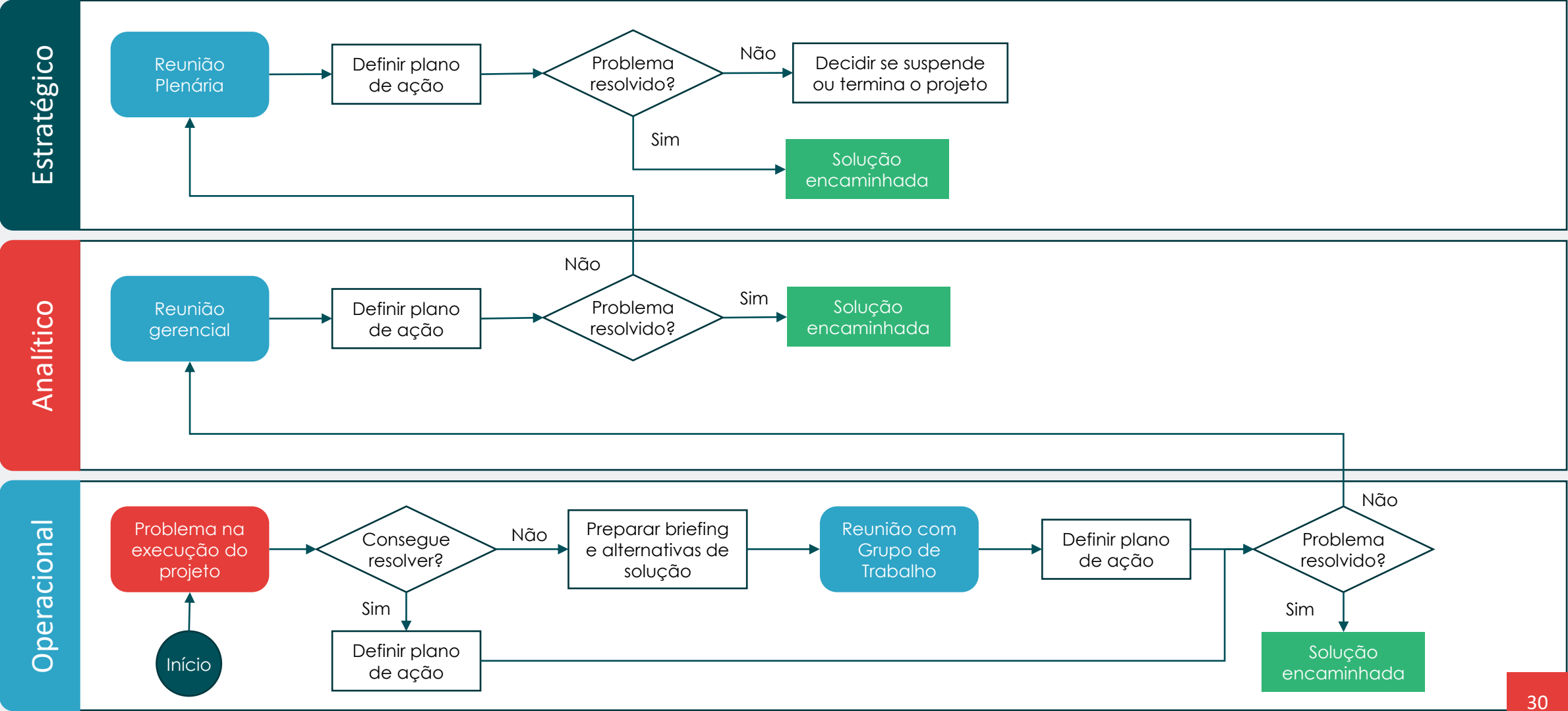
Requisitos para tomada de decisões em Projetos Estratégicos



Matriz de responsabilidades no gerenciamento dos Projetos Estratégicos

Quem	Responsabilidades
Gestor do Projeto	• Gerencia o conjunto das ações propostas, assegurando que o projeto atinja o objetivo desejado • Responsável por realizar as medições de resultados • Apresenta a evolução e os resultados do Projeto ao Plenário
Grupo de Trabalho	• Apoia a implementação das ações • Auxilia o projeto realizar o que se propõe
Equipe Executiva	• Dá suporte ao desenvolvimento das atividades dos projetos, inclusive quanto ao monitoramento • Produz relatórios periódicos ao Plenário quanto ao andamento do conjunto dos projetos
Comitê Técnico	• Verifica se os projetos estão alinhados com as diretrizes do MasterPlan • Assegura que a estruturação e gestão dos projetos estão de acordo com as boas práticas de projetos dessa natureza
Plenário	• Avalia os projetos e certifica-se de que os resultados estão sendo atingidos • Comunica às partes interessadas as conquistas dos projetos

Processo de Resolução de Problemas nos Projetos Estratégicos



6

Perfil e Atribuições do Gestor e Grupo de Trabalho de Projetos Estratégicos



Perfil do Gestor de Projeto Estratégico

Competência	Descrição
Liderança	Capacidade de inspirar e nortear o caminho a ser percorrido pela equipe do projeto
Capacidade de programação e controle	Organização das ações e marcos críticos projetados no tempo e boa habilidade de controle daquilo que foi planejado e pactuado
Visão estratégica	Visão sistêmica para antever eventos e controlar o planejamento/atividades essenciais do projeto e visão tática para dar encaminhamento às questões operacionais em tempo hábil
Habilidade técnica	Capacidade de aprendizado rápido sobre pontos específicos do projeto que ainda não tem domínio completo
Capacidade de mediação de conflitos	Agir de forma conciliadora e prezar pelo ganha-ganha de toda a equipe envolvida; atuar pela resolutividade de questões corriqueiras, bem como articulação com instâncias superiores para negociar soluções
Empreendedor e articulador	Capacidade criativa de gerar soluções e fazer acontecer
Acesso e aceitação entre pares	O líder de projeto deve ter acesso facilitado e ser aceito pelas pessoas e instituições envolvidas no projeto, de modo a permitir a agilidade das decisões e remoção dos riscos do projeto em tempo hábil

Características do Gestor de Projeto Estratégico

PAPEL

- Ser capaz de transformar o planejamento do projeto em resultados concretos, fazer acontecer o projeto dentro dos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo

REQUISITOS

- Estar alinhado aos princípios do MasterPlan
- Ter domínio do tema objeto do projeto, experiência no desenvolvimento e implementação de programas e ações semelhantes
- Disponibilidade de tempo para dedicar ao gerenciamento do projeto, colocando-o como prioridade em relação a outras atividades que porventura estarão sob sua responsabilidade
- Genuíno interesse pelo progresso da comunidade
- Capacidade de liderança técnica e domínio sobre grupos

ATRIBUIÇÕES

- Responsabilizar-se pela estruturação do Projeto, definir os responsáveis pelas ações e articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;
- Apoiar e orientar os responsáveis pela execução das ações (internos e externos), visando o cumprimento de metas, a eliminação de restrições e a verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- Realizar reuniões periódicas de coordenação, integração e motivação da equipe do Projeto;
- Avaliar riscos e identificar restrições à implantação do projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução e os integrantes da sua linha decisória, e propor as medidas preventivas e de mitigação dos riscos;
- Realizar sistematicamente reuniões de monitoramento com os responsáveis pela execução das ações do Projeto;
- Comunicar imediatamente à linha decisória do Projeto Estratégico e/ou a Equipe do Controle de Metas e Resultados responsável pelo projeto em questões técnicas, financeiras ou operacionais relevantes que impliquem em alterações em contratos e convênios;
- Reportar imediatamente à linha decisória qualquer fato grave, anormalidade ou dificuldades relacionadas ao Projeto Estratégico; e
- Avaliar o grau de satisfação do público-alvo do Projeto Estratégico, empregando estratégias, modos e métodos que sejam adequados em cada situação, apresentando esses resultados às instâncias de integração e supervisão do Projeto

Grupos de Trabalho

PAPEL

- Atuar tecnicamente na orientação e facilitação de ações relacionadas a projetos
- Oferecer suporte para que as ações aconteçam

REQUISITOS

- Ter alinhamento com os princípios do MasterPlan
- Disposição genuína para cooperar com os projetos
- Reconhecido conhecimento técnico na área do projeto apoiado
- Comunicar-se com habilidade e eficácia
- Bom trânsito na instituição em que atua
- Tempo disponível para dedicar aos projetos

ATRIBUIÇÕES

- Apoiar e propor soluções para tornar viáveis ações e atividades dos projetos do MasterPlan
- Articular com outras instituições em prol das necessidades apresentadas pelo projeto apoiado
- Acompanhar as ações em andamento e os resultados produzidos, assegurando que o projeto alcance o objetivo definido
- Acercar-se de que o monitoramento seja realizado adequadamente e envidar esforços para que os resultados aconteçam conforme o desejado
- Cada Grupo de Trabalho terá a presença de um membro do Plenário, para assegurar a fluidez das informações e o entendimento do processo como um todo

** Vide detalhamento dos requisitos e atribuições dos Grupos de Trabalho no Sistema de Governança.*

