

Gerenciamento de Projetos

Workshop para gerentes e assessores

Tópicos abordados

Gerenciamento de Projetos

Metodologia GEOR	03
Ciclo de Gestão dos Projetos	05
Estruturação do Projeto	06
Monitoramento do Projeto	11
Classificação de Intensidade do Monitoramento	16
Relatório Interno de Monitoramento	17

Gestão Estratégica Orientada a Resultados



Metodologia GEOR

Voltada para foco em **resultados concretos**, reestruturação de práticas e adensamento da **visão estratégica**, busca proporcionar maior seletividade e integração das ações; **concentração de esforços**; e **clareza, transparência e visibilidade de resultados**.

Princípios da GEOR

Foco em resultados concretos

Gestão em tempo real (gerenciamento e monitoramento com acesso à informação)

Compartilhamento e transparência de informações e Responsabilidade na execução

Ciclo de Gestão dos Projetos

Estruturação

Planejar o projeto, física e financeiramente, definindo as etapas de execução e os prazos de conclusão.

Gerenciamento

Fazer acontecer o projeto, dentro dos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo

Monitoramento

Adotar medidas antecipatórias para superar riscos e problemas e aproveitar oportunidades

Avaliação

Reconhecer pontos de melhoria e usar a avaliação para gerar mudanças positivas

Estruturação do Projeto

Como planejar seu projeto?

Visualizar quais ações são prioritárias e impactam o andamento das demais. Isso possibilita traçar estratégias de planejamento interno que sejam eficientes, investindo energia em cada etapa nos momentos adequados.

Ter conhecimento técnico sobre a viabilidade de execução do passo a passo e dos prazos previstos no projeto. A fim de identificar previamente a real possibilidade de implementação.

Planejamento interno

Levantamento de informações

Análise de viabilidade

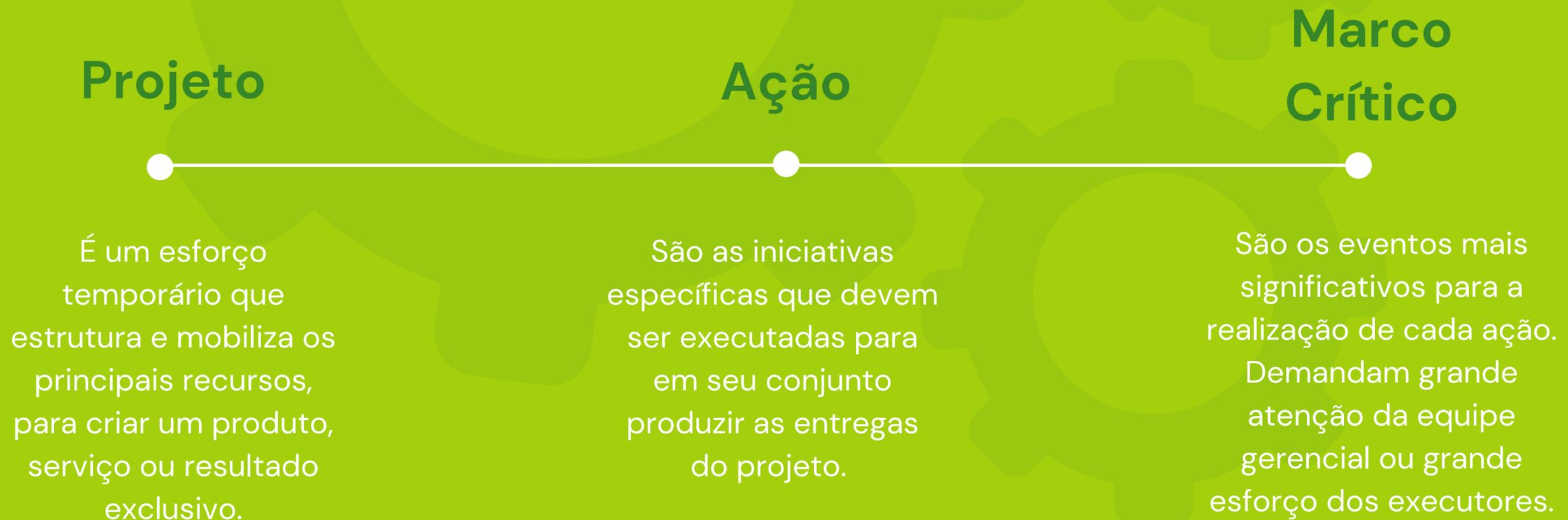
Antecipação de riscos

Verificar os melhores procedimentos administrativos e instrumentos jurídicos a serem utilizados para cada aspecto do projeto, assim como a identificar os pontos focais que serão agentes chaves para sua execução.

Identificar os possíveis riscos na execução do projeto e antecipar estratégias para sua mitigação. Essa antecipação permite que aspectos que se apresentariam futuramente como restrições sejam incorporadas ao planejamento do projeto, alertando os atores para sua atuação.

Estruturação do Projeto

Como elaborar seu projeto?



Processo de Estruturação

Organizando as etapas do Projeto

A estruturação consiste em colocar todo o seu planejamento no papel, pensar na singularidade de cada projeto e entender a sua complexidade e o que se pretende atingir através dele. Ou seja, criar um entendimento mais claro e aprofundado dos seus objetivos, principais etapas, os setores envolvidos, o investimento aproximado e os prazos. Uma boa estruturação garante que a execução do projeto tenha maior êxito.

Para preencher as fichas a seguir, tenha em mente quais informações mais relevantes serão inseridas!

Processo de Estruturação

Detalhamento do Projeto

Escopo do Projeto	Objetivo	Problemas a solucionar
<p>SANEAMENTO DAS PENDÊNCIAS DE CONCILIAÇÃO BANCÁRIA:</p> <p>(1) Elaboração de nota técnica para regularização das pendências que ainda se encontram na COBAN (trabalho em conjunto com DETES e SCONT);</p> <p>(2) Criação de uma conta contábil para melhorar a rotina de conciliação relacionadas aos Bloqueios Judiciais; e</p> <p>(3) Adequação do Santander e do Bradesco, para possibilitar a importação dos extratos bancários para o sistema e-Cidade.</p>	<p>REG. PENDÊNCIAS - Justificar as impossibilidades de sanear as pendências ainda existentes no sistema e sanar aquelas que são passíveis de eliminação.</p> <p>BLOQUEIO JUDICIAL - diminuir o rol de pendências até o recebimento dos documentos com probatórios dos Bancos.</p> <p>IMPORTAÇÃO ARQUIVO CNAB - Importar diariamente os extratos bancários de todas as instituições financeiras.</p>	<p>REG. PENDÊNCIAS - pendências que se encontram no sistema e sem lastro de documento para averiguação.</p> <p>BLOQUEIOS JUDICIAIS - demora na resposta sobre os esclarecimento dos bloqueios judiciais por parte das Instituições Financeiras.</p> <p>IMPLANTAÇÃO DO ARQUIVO CNAB - a ausência de padronização dos arquivos do Santander e Bradesco, conforme modelo CNAB.</p>
Público Alvo Atingido	Orçamento planejado	Indicador de Monitoramento
<p>REG. PENDÊNCIAS - COBAN, DETES e SCONT.</p> <p>BLOQUEIOS JUDICIAIS - COBAN, DETES e SCONT</p> <p>IMPLANTAÇÃO ARQUIVO CNAB - COBAN, DETES e INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</p>	<p>S/ Despesas (até o momento).</p>	<p>REG. PENDÊNCIAS - pendências sanadas/pendências passíveis de solução e nota técnica produzida ou pendências justificadas/total de pendências sem solução.</p> <p>BLOQUEIO JUDICIAL - verificar junto às instituições financeiras o prazo razoável para resposta. Após, isso monitorar em função dos dias úteis estabelecidos entre SMF e Bancos.</p> <p>IMPLANTAÇÃO ARQUIVO CNAB - arquivos padronizados/2 (Santander e Bradesco)</p>

Processo de Estruturação

Plano de Ações

	AÇÃO	PRODUTO	RESPONSÁVEL	SETOR	INÍCIO	TÉRMINO
1	Saneamento das Pendências de Conciliação Bancária	Pendências sanadas e/ou justificadas	Flávia	COBAN	01.02.21	31.12.21
	Marco Crítico	Produto	Responsável	Setor	Início	Término
1.1	Análise de viabilidade e formatação do projeto	Projeto formatado	Flávia	COBAN	01.03.21	01.06.21
1.2	Levantamento de todas as pendências no sistema	Pendências levantadas	Flávia	COBAN	01.04.21	01.06.21
1.3	Análise de viabilidade de regularização/SSCONT	Análise realizada	Flávia	COBAN/SSCONT	02.06.21	01.08.21
1.4	Produção da Nota Técnica	Nota Técnica produzida	Flávia	COBAN/SSCONT	02.08.21	01.10.21
1.5	Realização da regularização de pendências	Pendências regularizadas	Flávia	COBAN/SSCONT	02.10.21	01.12.21
	AÇÃO	PRODUTO	RESPONSÁVEL	SETOR	INÍCIO	TÉRMINO
2	BLOQUEIOS JUDICIAIS	Pendências sanadas	Flávia	COBAN	01.02.21	31.12.21
	Marco Crítico	Produto	Responsável	Setor	Início	Término
2.1	Análise de viabilidade e formatação do projeto	Projeto formatado	Flávia	COBAN	01.03.21	01.06.21
2.2	Levantamento dos valores debitados em cada conta	Valores levantados	Flávia	COBAN	01.04.21	01.06.21
2.3	Análise e criação da conta contábil de regularização / SSCONT	Conta contábil criada	Flávia	COBAN/SSCONT	02.06.21	01.07.21
2.4	Monitoramento do prazo de resposta das IFs	Monitoramento realizado	Flávia	COBAN/DETES	02.07.21	01.12.21

Monitoramento do Projeto

Atividades da Coordenação de Projetos

Monitoramento

Aceleração



1 – Identificação do status de execução dos projetos

8 – Acesso à linha decisória para tomada de decisão

4 – Construção de protocolos de atuação conjunta

2 – Levantamento de gargalos e restrições

5 – Articulação intersetorial

3 – Sensibilização dos pontos focais quanto à prioridade dos projetos

9 – Acompanhamento de indicadores dos projetos

6 – Mapeamento de processos prioritários com gargalos

7 – Aceleração da tramitação de Processos Administrativos

Monitoramento do Projeto

Quais informações o gerente deve priorizar?

Qual o principal gargalo do meu projeto?

O que foi feito desde a última atualização?

Qual e quando é próximo passo?



Monitoramento do Projeto

Onde inserir as informações prioritárias?

Status consiste em uma informação estratégica e de rápida visualização sobre como a meta se encontra de acordo com o prazo estabelecido.

Pense:

- Está etapa foi concluída?
- A etapa ainda está em execução?
- Está etapa passou do prazo estabelecido?
- Está etapa está próxima do prazo estabelecido?

A sinalização por cores objetiva chamar a atenção para os prazos, e estão diretamente ligadas ao status do marco crítico .

- Concluído
- Em andamento
- Atenção
- Em atraso

AÇÃO		RESPONSÁVEL	SETOR	INÍCIO	TÉRMINO	CONTATO
1	INSTITUCIONALIZAR GRUPO DE TRABALHO E PUBLICAR RELATÓRIO DE RISCOS FISCAIS DO MUNICÍPIO	Lucas Correa de Almeida	DEF/SUBFIN	10/fev	15/abr	Email: Telefone:
Marcos Críticos		Previsão de Término	Status	Pendências		Observações
1.1	Relatório da Dívida Pública	10/fev	Concluído			
1.2	Publicação do Grupo de Trabalho de Estudos Fiscais	12/fev	Em atraso	Realizar a publicação do grupo / não altera o andamento do Relatório de Riscos Fiscais		Minuta de Decreto enviada em 23/fev; Representante da SEPLAG indicado; Ofícios à PGM e à CGM, solicitando os indicados enviados; Aguardando resposta do ofício
1.3	Estudos Comparativos de Relatórios de Estudos Fiscais	12/fev	Concluído			Apresentação demonstrando os estudos já elaborados por outras entidades;
1.4	Julgamento de Royalties - Projeções	24/fev	Atenção com esta etapa, data de conclusão próxima.			
1.5	Relatório Final de Projeção de Receitas e Despesas no Longo Prazo	12/mar	Em andamento			
1.6	Criação do Índice de Gestão Fiscal	12/mar	Em andamento			
1.7	Simulações do Índice de Gestão Fiscal	19/mar				
1.8	Relatório de Outros Riscos - Carteira Habitacional e Outros	26/mar				

Monitoramento do Projeto

Onde inserir as informações prioritárias?

No campo de Pendências deve ser informado o que falta para que esta etapa seja concluída. Se pergunte qual é o principal gargalo que impede a realização dessa etapa.

AÇÃO						
	RESPONSÁVEL	SETOR	INÍCIO	TÉRMINO	CONTATO	
1	INSTITUCIONALIZAR GRUPO DE TRABALHO E PUBLICAR RELATÓRIO DE RISCOS FISCAIS DO MUNICÍPIO	Lucas Correa de Almeida	DEF/SUBFIN	10/fev	15/abr	Email: Telefone:
Marcos Críticos		Previsão de Término	Status	Pendências	Observações	
1.1	Relatório da Dívida Pública	10/fev	Concluído			
1.2	Publicação do Grupo de Trabalho de Estudos Fiscais	12/fev	Em atraso	Realizar a publicação do grupo / não altera o andamento do Relatório de Riscos Fiscais	Minuta de Decreto enviada em 23/Fev; Representante da SEPLAG indicado; Ofícios à PGM e à CGM, solicitando os indicados enviados; Aguardando resposta do ofício	
1.3	Estudos Comparativos de Relatórios de Estudos Fiscais	12/fev	Concluído		Apresentação demonstrando os estudos já elaborados por outras entidades;	
1.4	Julgamento de Royalties - Projeções	24/fev	Atenção com esta etapa, data de conclusão próxima.			
1.5	Relatório Final de Projeção de Receitas e Despesas no Longo Prazo	12/mar	Em andamento			
1.6	Criação do Índice de Gestão Fiscal	12/mar	Em andamento			
1.7	Simulações do Índice de Gestão Fiscal	19/mar				
1.8	Relatório de Outros Riscos - Carteira Habitacional e Outros	26/mar				

Em Observações faça um breve relato sobre o que foi feito desde a última atualização e qual será o próximo passo. Esse campo é um espaço de registro das informações, então nunca apague o que já foi inserido, apenas acrescente novas informações.

Monitoramento do Projeto

Modificações que não devem ser feitas

Os prazos pactuados não podem ser alterados, ou menos por solicitação do Secretário(a). Essa alteração configura uma mudança no planejamento inicial e desconfigura uma avaliação de resultado do Projeto.

Não se devem alterar ou inserir novos marcos críticos após a inicialização da Ação. A avaliação e mensuração de conclusão do Projeto será feita de acordo com o planejamento e estruturação inicial, portanto não pode ser mudado. Isso garantirá uma avaliação de desempenho mais efetiva.

AÇÃO						
	RESPONSÁVEL	SETOR	INÍCIO	TÉRMINO	CONTATO	
1	Lucas Correa de Almeida	DEF/SUBFIN	10/fev	15/abr	Email: Telefone:	
	Marcos Críticos	Previsão de Término	Status	Pendências	Observações	
1.1	Relatório da Dívida Pública	10/fev	Concluído			
1.2	Publicação do Grupo de Trabalho de Estudos Fiscais	12/fev	Em atraso	Realizar a publicação do grupo / não altera o andamento do Relatório de Riscos Fiscais	Minuta de Decreto enviada em 23/fev; Representante da SEPLAG indicado; Ofícios à PGM e à CGM, solicitando os indicados enviados; Aguardando resposta do ofício	
1.3	Estudos Comparativos de Relatórios de Estudos Fiscais	12/fev	Concluído		Apresentação demonstrando os estudos já elaborados por outras entidades;	
1.4	Julgamento de Royalties - Projeções	24/fev	Atenção com esta etapa, data de conclusão próxima.			
1.5	Relatório Final de Projeção de Receitas e Despesas no Longo Prazo	12/mar	Em andamento			
1.6	Criação do Índice de Gestão Fiscal	12/mar	Em andamento			
1.7	Simulações do Índice de Gestão Fiscal	19/mar				
1.8	Relatório de Outros Riscos - Carteira Habitacional e Outros	26/mar				

Classificação de Intensidade do Monitoramento

Categorias de prioridades dos projetos

A classificação de intensidade é feita através da análise de risco de execução de cada projeto, através de critérios como: número de gargalos que cada projeto apresentará; a vinculação com outros setores (internos e/ou externos); e seu grau de prioridade para a gestão. Dessa forma, serão criadas 3 categorias de monitoramento, cada categoria exigirá um período específico de atualização dos marcos críticos e articulação com pontos focais. As categorias são:

ELEVADA



MODERADA



LEVE



Monitoramento semanal, reunião quinzenal com o gerente do projeto.

Monitoramento quinzenal, reunião mensal com o gerente do projeto.

Monitoramento mensal, reunião pontual com o gerente do projeto.

Relatório Interno de Monitoramento

O Relatório Interno de Monitoramento de Projetos tem como objetivo acompanhar a evolução dos projetos prioritários, identificar gargalos de execução, encaminhar providências e informar o grupo dirigente da SMF sobre os principais problemas e as prioridades da secretaria para o período.

Assim, é possível relatar ao gerente se as metas estão se aproximando da expectativa de crescimento e auxiliá-lo quanto aos próximos passos. Nestes relatórios serão apresentados mensalmente no Encontro de Dirigentes da SMF, os percentuais de cumprimento de cada projeto, os marcos críticos em atraso e sugestões de resolução para os gargalos .

- Atualizar o desempenho dos projetos mensalmente;
- Fortalecer o monitoramento dos projetos;
- Produzir insumos para a Gestão da Informação;
- Falcitar a tomada de decisão;

Modelo de Relatório produzido para as Metas de 100 dias

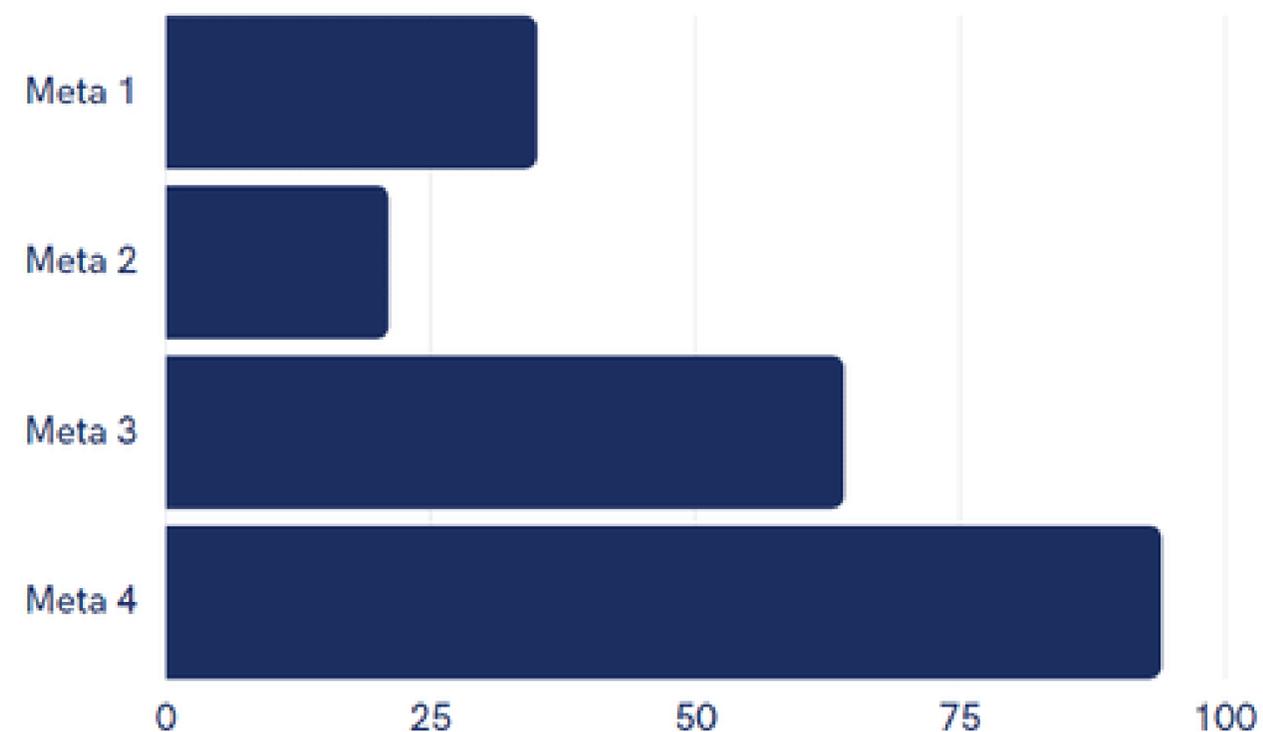
Análise de Desempenho - Evolução das Metas

META 1 - Institucionalizar grupo de trabalho e publicar relatório de riscos fiscais do município
Institucionalizar grupo de trabalho e publicar relatório de riscos fiscais do município

META 2- Implantar política de investimentos para o Fundo de Equalização da Receita

META 3- Publicar carta de serviços da SMF e modernizar o atendimento presencial

META 4- Padronizar as informações contábeis da SMF de acordo com o "ranking de qualidade das informações contábeis" da STN



Modelo de Relatório produzido para as Metas de 100 dias

Relatório Interno de Monitoramento de Projetos | N°01 - Plano de 100 dias

09

INSTITUCIONALIZAR GRUPO DE TRABALHO E PUBLICAR RELATÓRIO DE RISCOS FISCAIS DO MUNICÍPIO

Setor responsável: SUBFIN

Média de Conclusão da Meta: 35%

Categoria de Monitoramento: Moderada 

Fev	Relatório da Dívida Pública	100%
Fev	Publicação do Grupo de Trabalho de Estudos Fiscais	50%
Fev	Estudos Comparativos de Relatórios de Estudos Fiscais	100%
Fev	Julgamento de Royalties - Projeções	100%
Mar	Relatório Final de Projeção de Receitas e Despesas	0%
Mar	Criação do Índice de Gestão Fiscal	0%
Mar	Simulações do Índice de Gestão Fiscal	0%
Mar	Relatório de Outros Riscos - Carteira Habitacional	0%
Abr	Relatório Final Consolidado	0%
Abr	Relatório Final Aprovado	0%

- Depende do lançamento do Pacto de Gestão para publicação do Decreto
- Este marco crítico não interfere na realização das etapas posteriores (não representa risco preocupante)

Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Priscila Borges

DIRETORA GERAL

Dandara Xavier

COORDENADORA DE
PROJETOS

Thaís Braga

COORDENADORA DE
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Claudio Clemente

ASSESSOR DE GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Obrigado
por sua
atenção!



NITERÓI
SEMPRE À FRENTE

Fazenda