



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

## MANUAL HCFAMEMA

### TÍTULO MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS HCFAMEMA

**Código:** HCF-SUPER-MAN-02

**Revisão:** 03

### APRESENTAÇÃO

A metodologia de elaboração e gerenciamento dos programas e projetos apresentada neste documento é um conjunto de boas práticas. A utilização de uma metodologia padronizada de gerenciamento de programas e projetos contribui para o alinhamento dos processos de trabalho entre os órgãos e facilita o monitoramento das ações.

Para o gerenciamento dos projetos, são utilizadas as melhores práticas de acordo com o material do PMI — *Project Management Institute*. De acordo com o Guia PMBOK, “boa prática” significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos.

Os processos, documentos e técnicas são padronizados, para que todos os envolvidos na atividade de gerenciamento de programas e projetos utilizem a mesma metodologia, adaptada às necessidades identificadas para os mesmos. A metodologia contempla ainda os procedimentos e fluxos necessários para o desenvolvimento dos programas e projetos, passando por todas as fases do ciclo de vida, e recomenda documentos e demais artefatos (obrigatórios e opcionais) a serem gerados em cada fase.

Espera-se, com o uso contínuo das melhores práticas em gerenciamento de projetos, um aumento da eficácia, eficiência e produtividade na execução destes documentos, e por isso que a metodologia aqui também será utilizada para a elaboração e gerenciamento de programas.

O gerenciamento de programas e projetos é constituído por cinco grupos de processos:

**Processos de Iniciação** — define e autoriza o programa/projeto;

**Processos de Planejamento** — define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos do escopo para os quais o programa/projeto foi realizado;

**Processos de Execução** — integra pessoas e outros recursos para realizar o Plano de Gerenciamento do Programa/Projeto;

**Processos de Monitoramento e Controle** — mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao Plano de Gerenciamento do Programa/Projeto, de forma que possam ser promovidas as ações preventivas e corretivas necessárias para atender aos objetivos do programa/projeto;

**Processos de Encerramento** — formaliza a aceitação final do produto, serviço ou resultado, bem como organiza a documentação final do programa/projeto.

### PROGRAMA

O programa é o conjunto de projetos coordenados entre si de forma articulada e dinâmica e que visam objetivos comuns. Essa integração pode ocorrer de duas formas:

- desmembramento de um projeto em diversos outros projetos menores, em função de sua extrema

Classif. documental

001.02.02.002



HCFAMEMANL202300097A

## Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília Programas, Projetos e Ações

complexidade;

- agregação de projetos relacionados e executados de forma paralela.

A estrutura de um programa é parecida com a de um projeto, apesar de os objetivos serem mais amplos. Contudo, diferentemente do que acontece em um projeto, o programa não inclui a descrição das atividades e outros aspectos operacionais, pode envolver atividades repetitivas e cíclicas e sua finalização pode não estar ligada a uma data específica.

Os programas também são mais complexos, incluem mais variáveis e geram mais entregáveis do que os projetos. De maneira geral, um programa depende dos projetos ligados a ele, visto que a finalização ocorre apenas quando os projetos são completados.

Portanto, os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle dos programas podem ocorrer da mesma forma que são realizados os projetos, de acordo com suas peculiaridades.

### **PROJETO**

Projeto é um conjunto de atividades planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e identificação dos benefícios), com prazo de duração limitado e considerando os recursos específicos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos), sendo caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

### **ESCRITÓRIO DE PROGRAMAS/PROJETOS**

O Escritório de Programas/Projetos tem o objetivo de monitorar e orientar os gerentes e equipes de programas e projetos, e possuem relacionamento com todos os programas/projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando acompanhamento e organização de documentação relativa à gestão corporativa e integrada dos programas e projetos.

No HCFAMEMA, o Escritório de Programas/Projetos está vinculado à Superintendência, sendo responsável por:

- Disseminar a metodologia de Gerenciamento de Programas e Projetos;
- Monitorar o desempenho dos programas/projetos;
- Implementar e operar um sistema de informações de programas/projetos;
- Definir e uniformizar padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de programas e projetos, zelando pela aplicação da metodologia adotada;
- Prestar apoio e assessoramento técnico aos gerentes e equipes de programas e projetos;
- Implementar e gerenciar base de dados de lições aprendidas dos programas e projetos;
- Realizar reuniões de acompanhamento dos programas/projetos estratégicos com as equipes de programas e projetos.

### **GERENTE DE PROGRAMA/PROJETOS**

O gerente de programas/projetos é a pessoa designada para atingir os objetivos do programa ou projeto. Ele é o integrador entre as áreas e seus envolvidos, um líder, um tomador de decisões e um comunicador, característica importante e necessária a ser desenvolvida, dentre outras atribuições. Portanto suas atribuições são:

- Desenvolver o plano de gerenciamento do programa/projeto;
- Manter o programa/projeto na direção correta em relação ao escopo, cronograma e orçamento;
- Identificar, monitorar e controlar os riscos;
- Responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador, a equipe do programa/projeto e outras partes interessadas;
- Definir papéis, distribuir atividades, documentar o andamento e as lições do programa/projeto, através das ferramentas e técnicas do gerenciamento de programas/projetos.



### **EQUIPE DO PROGRAMA/PROJETO**

Todos os envolvidos em um programa ou projeto devem saber qual é o seu papel e a sua responsabilidade nesse esforço. E cabe ao gerente de programas/projetos exibir de maneira clara e objetiva esses papéis e responsabilidades.

Os papéis das pessoas mudam a cada programa ou projeto, mas via de regra, dependendo do cargo que a pessoa exerce no programa ou projeto, é possível definir algumas responsabilidades básicas. A equipe do programa/projeto são as pessoas envolvidas e responsáveis pela execução propriamente do projeto, são elas que produzem geralmente as entregas e apoiam nas atividades como elaboração de relatórios e cronogramas.

### **APLICAÇÃO**

Aplica-se a todas as estruturas organizacionais do HCFAMEMA que tenham a necessidade de elaborar um projeto ou programa.

### **RESPONSABILIDADE**

Assessores Técnicos I, II, III, IV e V;

Chefe de Gabinete;

Diretores Técnicos I, II e III;

Engenheiro Civil;

Engenheiro Clínico.

### **SÍMBOLOS, SIGLAS E ABREVIATURAS**

DEFICONT - Departamento Econômico, Financeiro e Contábil;

DEGIC - Departamento de Gestão da Informação e Contratualização;

DIL - Departamento de Infraestrutura e Logística;

EAP - Estrutura Analítica do Projeto;

HCFAMEMA - Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília;

NATS – Núcleo de Avaliação de Tecnologias da Saúde;

TAP - Termo de Abertura de Projeto.

### **GLOSSÁRIO**

**Atividade:** é a unidade básica de todo projeto e representa as tarefas a serem executadas para que o mesmo seja concluído.

**Atividade:** é uma tarefa ou um grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

**Atividade crítica:** atividade que pertence ao caminho crítico e deve ser concluída de acordo com o prazo planejado para que o projeto termine no prazo previsto. A série de atividades críticas constitui o caminho crítico do projeto. Se uma atividade crítica for atrasada, é bem possível que a data da conclusão do projeto também seja atrasada.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**Atividade predecessora:** uma atividade que, de acordo com a lógica, vem antes de uma atividade que depende da mesma, em um cronograma.

**Atividade sucessora:** uma atividade dependente que logicamente vem depois de outra atividade de um cronograma.

**Baseline:** é a linha de base do projeto, que significa um ponto de partida muito bem definido, ou seja, uma referência composta pelos itens escopo do projeto, cronograma e orçamento.

**Brainstorming:** uma técnica geral de coleta de dados e criatividade que pode ser usada para identificar riscos, ideias ou soluções para problemas usando um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto. Normalmente, uma sessão de *brainstorming* é estruturada de forma que as ideias de cada participante são registradas para análise posterior.

**Caminho crítico:** geralmente, mas não sempre, a sequência de atividades do cronograma que determina a duração do projeto. Normalmente, é o caminho mais longo através do projeto. No entanto, um caminho crítico pode terminar, por exemplo, em um marco do cronograma que está no meio do cronograma do projeto e que possui uma restrição de cronograma de data imposta do tipo “prazo máximo para término”.

**Ciclo de vida do projeto:** constitui-se na sequência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução (e acompanhamento) e encerramento (finalização).

**Cronograma:** técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo. Mostra o planejamento definitivo das datas de execução, levando-se em conta as necessidades de recursos e a sua disponibilidade.

**Custos:** é a somatória de todos os recursos necessários para executar as atividades previstas no projeto expressos em unidade monetária.

**Diagrama de Rede:** é uma ferramenta que organiza o sequenciamento das atividades que precisam ser realizadas para se concluir um projeto.

**Entregas:** são produzidas como saídas de processos realizados para completar o trabalho planejado e agendado no plano de gerenciamento do projeto.

**Equipe de Projetos:** grupo de pessoas responsável por auxiliar o Gerente de Projetos no planejamento, controle, execução e encerramento do projeto.

**Escopo:** descrição detalhada dos produtos e serviços a serem gerados para atender os objetivos do projeto.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** é um diagrama que organiza o escopo do projeto de forma visual, hierárquica e em partes menores, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas, organizando o trabalho que será realizado no projeto, representando graficamente e simplificadamente o escopo.

**Folga:** o período em que uma atividade pode ser atrasada sem arrasar as atividades sucessoras. Em uma atividade sem sucessoras, a margem de atraso permitida é o período em que a atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Quantidade de tempo que uma atividade pode se atrasar, desde seu início mais cedo, sem atrasar a data de término do projeto. Folga é um cálculo matemático e pode ser alterada conforme o progresso e as modificações realizadas no plano global do projeto. Também chamada de margem de atraso permitida.

**Gerenciamento de Aquisições:** são os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

**Gerenciamento de Projetos:** é um conjunto de práticas utilizadas para fazer o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos em uma organização.

**Gerente de Projeto:** pessoa responsável por traçar os objetivos do projeto, definir papéis, delegar tarefas, documentar e acompanhar a execução do projeto bem como estar pronto para eventuais mudanças e garantir que ao fim o projeto irá atingir os objetivos e entregar os melhores resultados.

**Gráfico de Gantt:** é uma ferramenta visual para controlar o cronograma de um projeto ou de uma programação de produção, ajudando a avaliar os prazos de entrega e os recursos críticos.

**Licitação:** é o processo por meio do qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações, ou seja, é a forma como a Administração Pública pode comprar e vender.

**Lições aprendidas:** o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto ou programa foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.

**Matriz BÁSICO:** é um método de priorização de projetos ou problemas que tem como objetivo avaliar uma lista de possibilidades de acordo com 6 critérios que geram a sigla: Benefícios para Organização, Abrangência dos Resultados, Satisfação Interna dos Funcionários, Investimento Necessário, Cliente Externo — Grau de Impacto, Operacionalização — Grau de Facilidade.

**Matriz RACI:** também conhecida como matriz de atribuição de responsabilidade, é uma ferramenta utilizada para definir e descrever as responsabilidades das partes interessadas de um projeto.

**Marco:** ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos ou resultados).

**Partes Interessadas (Stakeholders):** indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização responsável pela execução do projeto e no ambiente em que ela opera. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes envolvidas. As partes envolvidas podem incluir: fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros: fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como stakeholders.

**PERT:** (*Program Evaluation and Review Technique*) técnica específica de desenho de redes e cálculo probabilístico da duração de atividades, usada na administração de projetos. Cálculo probabilístico de duração de atividade a partir da média ponderada das três estimativas (duração otimista, pessimista e mais provável).

**Portfólio:** portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações.

**Patrocinador:** pessoa responsável por oferecer todos os recursos financeiros necessários para a conclusão do projeto.

**Premissas:** premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e fazem parte da elaboração progressiva do projeto. Geralmente, as premissas envolvem um grau de risco.

**Processos:** é uma série de atividades contínuas para alcançar um resultado de acordo com as entradas.

**Projeto:** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e tem recursos limitados.

**Projeto Básico:** é o conjunto de desenhos, memoriais descritivos, especificações técnicas, orçamento, cronograma e demais elementos técnicos necessários e suficientes à precisa caracterização da obra a ser executado, atendendo às Normas Técnicas e à legislação vigente, elaborado com base em estudos anteriores que assegurem a viabilidade e o adequado tratamento ambiental do empreendimento.

**Qualidade:** é o grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos, garantindo que a entrega do projeto seja feita dentro da qualidade esperada, satisfazendo todas as partes interessadas.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**Recursos:** é o termo utilizado para identificar, de forma geral: materiais, mão de obra, maquinário e qualquer outro item que será consumido na execução das atividades.

**Requisitos:** é uma requisição do projeto pelas partes interessadas que precisa ser atendida no desenvolvimento do projeto.

**Restrição:** é uma limitação aplicável ao seu projeto, ou seja, é uma condição que deverá ser atendida, e também um requisito.

**Riscos:** são problemas que podem ou não acontecer dentro de um projeto, mas é necessário pensar neles para que sejam tomadas as devidas providências caso ocorram.

**Saídas:** é o resultado de um processo de gerenciamento de projeto.

**Subprojeto:** é uma parte menor do projeto total, criada quando um projeto é subdividido em componentes ou partes mais facilmente gerenciáveis.

## CONTEÚDO

### METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A metodologia de elaboração e gerenciamento de programas e projetos é um instrumento para que os participantes realizem o planejamento, execução e controle das ações previstas, e é dividida em atividades dentro dos conjuntos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

### PROCESSOS DE INICIAÇÃO (CONCEPÇÃO)

O processo de iniciação é o início do programa/projeto. Com base no Termo de Abertura do Programa/Projeto serão identificadas a área responsável pela execução e as partes interessadas. Posteriormente, será avaliada a viabilidade e estratégia de execução pelo Escritório de Programas /Projetos, e por fim a aprovação por parte da Superintendência.

Termo de Abertura de Programa/Projeto:

*Identificar a área responsável pelo programa/projeto:* A Superintendência identifica a área responsável pela execução do projeto, no caso de ser designado pela Alta Direção.

*Identificar o gerente de programa/projeto:* A Superintendência ou o Diretor do Departamento ou Gerência deve indicar o Gerente de Programa/Projeto antes de iniciar o mesmo.

*Identificar as Partes Interessadas (Stakeholders):* As partes interessadas são pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão direta ou indiretamente envolvidas no programa/projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução ou conclusão do mesmo.

### Termo de Abertura do Projeto



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

<b>NOME DO PROJETO</b> Título do projeto
<b>DEPARTAMENTO</b> Departamento onde o projeto será realizado
<b>GERENTE DO PROJETO</b> Pessoa responsável pelo projeto
<b>PATROCINADOR</b> Pessoa responsável por oferecer todos os recursos financeiros necessários para a conclusão do projeto. Caso não seja sabido, pode ser descrito como “Não se aplica”
<b>CONTEXTO INTERNO</b> Perfil do setor do projeto em questão. Descrever capacidade instalada, tipo de complexidade atendida, número de profissionais de saúde que atendem e quais as especialidades, quantidade de atendimentos/cirurgias (se houver)/procedimentos e outras informações que sejam relevantes
<b>SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA DO PROJETO</b> Descrever a situação passada e atual, e o que motivou a realização do projeto
<b>OBJETIVO DO PROJETO</b> Descreva o que você planeja alcançar no final do seu projeto
<b>METAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS</b> Futuro onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados detalhando de forma clara as metas SMART e critérios de sucesso relacionados. SMART: Específico, Mensurável (indicador e meta), Realístico, Quem e Quando
<b>ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)</b> Descrever as fases do projeto e suas principais entregas, ou seja, quais são os produtos de cada fase do projeto. É uma subdivisão hierárquica do trabalho do projeto em partes menores.
<b>REQUISITOS</b> Documente os principais requisitos dos produtos/entregas a serem atendidos identificados na EAP. Aqui podem ser descritas as legislações aplicáveis
<b>PARTES INTERESSADAS DO PROJETO</b> Defina nomes, responsabilidades e nível de autoridade das principais partes interessadas do projeto



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

<b>PREMISSAS</b> Relacione fatores considerados verdadeiros para fins de planejamento
<b>RESTRICÇÕES</b> Relacione as limitações aplicáveis ao projeto, a qual afetará seu desempenho
<b>RISCOS</b> Descreva os principais riscos do projeto. Utilizar Matriz de Riscos ou Matriz de Probabilidade
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> Descrever o produto final do projeto e como contribuirá para os clientes. Por esse motivo, é relevante estimar a repercussão e/ou os impactos socioeconômicos, técnico-científicos e ambientais dos resultados esperados
<b>CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO</b> Relacione as principais fases do projeto, com datas de início e fim, e a relação de dependência entre as atividades para determinar em que tempo cada um dos entregáveis serão concluídos
<b>ORÇAMENTO DO PROJETO</b> Descrever detalhadamente a estimativa preliminar dos custos do projeto representada pelo orçamento com suas principais entradas e saídas financeiras

**Em casos de projetos de equipamentos:** todo projeto que envolver a aquisição de algum equipamento deve ser encaminhado ao Núcleo de Engenharia Clínica para avaliação e inserção de descritivo técnico e valores, sob a forma de Parecer Técnico pela Plataforma SP Sem Papel, junto às documentações de todo o projeto. No caso de substituição de equipamentos e/ou aquisição de novo, o Núcleo de Engenharia Clínica deve descrever alguns critérios em sua análise tais como: obsolescência, depreciação, cálculo de vida útil do equipamento.

**Em casos de projetos de obras:** todo projeto de obra deve ser encaminhado à Gerência de Planejamento e Desenvolvimento do DIL para análise e inserção do Projeto Básico, sob forma de Parecer Técnico pela Plataforma SP Sem Papel, junto às documentações de todo o projeto. Na análise realizada, deve constar análise do local e levantamento de informações, análise de viabilidade e avaliação de rede elétrica, infraestrutura, hidráulica, nos casos de projetos de grandes reformas.

**Em caso de projetos contendo equipamentos de informática:** todo projeto que envolva aquisição ou troca de equipamentos de informática deve ser encaminhado ao DEGIC para avaliação e análise, sob forma de Parecer Técnico pela Plataforma SP Sem Papel, junto às documentações de todo o projeto.

**Em casos de projetos relacionados à inserção de nova tecnologia em saúde:** todo projeto que envolva a avaliação de uma tecnologia em saúde deve ser encaminhado ao NATS para avaliação e análise de viabilidade, envolvendo DEFICONT, sob forma de Parecer Técnico pela Plataforma SP Sem Papel, junto às documentações de todo o projeto.

**Em casos de projetos relacionados à inserção de novo credenciamento:** todo projeto que envolva a inserção de novo credenciamento deve ser encaminhado ao DEGIC para avaliação e análise de viabilidade, sob forma de Parecer Técnico pela Plataforma SP Sem Papel, junto às documentações de todo o projeto.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**Em caso de projetos relacionados a recursos humanos:** todo projeto que envolva aumento de quadro de recursos humanos na instituição deve ser encaminhado ao Departamento de Gestão de Pessoas para avaliação e análise, **conforme modelo padronizado do departamento**. Tal análise deve descrever o dimensionamento adequado às legislações, e em casos de profissionais de saúde, d escrever o grau de complexidade relacionado a área e número de antecedimento, quando cabível.

**Termo de Abertura de Programa**

<p><b>TÍTULO</b> Reflete o conteúdo que deve ser relacionado à área temática a qual o trabalho é proposto. Recomenda-se que o título seja pequeno e que cause impacto</p>
<p><b>INTRODUÇÃO</b> Com o formato de uma apresentação de, no máximo, três parágrafos: quem são as pessoas envolvidas, as instituições que irão participar, indicando com clareza quem são os responsáveis e quem participará da execução</p>
<p><b>PÚBLICO ALVO</b> Quem são as pessoas beneficiadas com o programa</p>
<p><b>PROJETOS VINCULADOS</b> Descrever quais projetos estão vinculados a este programa, se houver</p>
<p><b>JUSTIFICATIVA</b> Esta etapa trata da questão que se pretende resolver ou transformar. É preciso atentar para que o problema seja bem delimitado, considerando as dimensões, origens e implicações causadas. Para que uma justificativa seja bem elaborada ela deve responder: Por que executar esse programa? Qual a importância do problema levantado? Quais os benefícios econômicos, sociais e ambientais e o resultado que o programa pode alcançar? Por que ele deve ser aprovado?</p>
<p><b>OBJETIVO GERAL</b> Expressa o que se pretende alcançar a médio e longo prazo diante da intervenção proposta, uma estratégia global</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Fazem o detalhamento do objetivo geral. Caracterizam etapas ou fases do programa, delimitando metas mais específicas dentro do trabalho. São elas que conduzirão ao alcance do objetivo geral</p>
<p><b>METODOLOGIA</b> É a explicação de como o trabalho será desenvolvido. Qual o formato, quais as etapas, quais os instrumentos e materiais serão utilizados, qual o tempo previsto, quem são os participantes e como será a divisão das atividades, das formas de avaliação e tratamento dos dados. Enfim, de tudo aquilo que irá se utilizar para execução do programa</p>



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**CRONOGRAMA**

O cronograma permite rápida visualização das atividades e ações. Deve prever:

- início e término do programa;
- datas que as atividades serão realizadas e tempo de duração;
- prazo para divulgação do programa, inscrições para participantes seja como membro da equipe ou como público alvo, caso necessário;
- reuniões para planejamento, preparo das atividades e acompanhamento;
- período de avaliação do que foi planejado e executado.

**RECURSOS E ORÇAMENTO**

Consistem em uma previsão de quanto irá custar o programa, baseado na quantidade e descrição dos materiais e da equipe que irá trabalhar, desde a elaboração do projeto a sua execução.

Material de consumo: papel, lápis, combustível. Especificação do material, unidade de medida, quantidade, custo unitário e total.

Equipe permanente: são os recursos humanos, técnicos e outros profissionais envolvidos desde a elaboração do projeto. Quantitativo de profissionais, horas de trabalho e de quais setores serão solicitados.

Serviços de terceiros: são os serviços temporários ou aquisição de material de terceiros, veículos, máquinas, equipamentos. Ex: aluguel de cadeiras, transporte, etc.

**DIVULGAÇÃO**

Definir com clareza como será a divulgação e quem serão os responsáveis

**APOIO E PARCERIAS**

As instituições que irão apoiar o programa, caso haja. É fundamental que seja determinada a responsabilidade de cada participante antes do desenvolvimento do projeto

**AVALIAÇÃO**

É através do acompanhamento e monitoramento do programa que podemos identificar se os objetivos estão sendo alcançados. Para que se faça uma boa avaliação, o primeiro passo é definir como, quando e por quem será avaliado o programa. Em seguida, criar previamente alguns indicadores quantitativos e qualitativos, estes indicadores permitem de forma geral, avaliar de que maneira o programa pretende realizar as atividades e ações

**REFERÊNCIAS**

Todas as referências consultadas, bibliografias, sites, artigos ou qualquer outra fonte devem ser devidamente citadas no programa

*Avaliar a viabilidade de execução:* Uma vez concluído o Termo de Abertura, é recomendável que seja feita uma avaliação da viabilidade de execução do programa ou projeto pelo Escritório. Isto significa dizer que é importante saber se o programa/projeto a ser proposto possui condições de ser executado e se está vinculado ao planejamento estratégico institucional. Ressalta-se que, a depender do tipo de projeto a ser solicitado com novas tecnologias em saúde, deve-se elaborar estudos de viabilidade, seja técnica e ou financeira.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

*Aprovar o Termo de Abertura de Programas/Projetos:* Deve-se solicitar a aprovação do Termo de Abertura à Superintendência.

**PROCESSOS DE PLANEJAMENTO (PROGRAMAÇÃO)**

O processo de planejamento escolhe dentre todos os processos e áreas de conhecimento de gerenciamento de programas/projetos, os que devem ser apropriados para desenvolver o Plano de Gerenciamento do Programa/Projeto, a fim de evitar desperdício de recursos em atividades que não sejam relevantes e com isso atingir o objetivo principal que é realizar o programa/projeto com o escopo, custo e tempo previamente definidos.

Passos com suas descrições:

*Identificar a equipe técnica:* Após a aprovação do Termo de Abertura, o gerente do programa /projeto deve identificar a equipe técnica.

*Elaborar a EAP (apenas em caso de projeto):* Com base na declaração de escopo do projeto deverá ser criada a estrutura analítica do projeto, representação gráfica e hierárquica que apresenta todos os pacotes de trabalho a serem executados no projeto, de forma detalhada.

*Listar os pacotes de trabalho (apenas em caso de projeto):* Nesta fase deve-se identificar os pacotes de trabalho que deverão ser realizados, para que sejam produzidas as entregas parciais e o produto final do projeto. O ideal é descer em nível de atividade. A decomposição do pacote de trabalho em atividades pode ser feito desta forma: Trabalho 1 - Atividade A, Atividade B, Atividade C, etc. O sequenciamento de atividades permite ao gestor identificar as relações de dependências entre elas. Portanto, cada atividade pode ser precedida por outra, como por exemplo: Atividade B deve ser precedida da Atividade A, e assim por diante, podendo existir atividades precedidas por mais de uma atividade.

*Estimar os recursos necessários:* Com base nos trabalhos a serem realizados, identificados por meio dos pacotes de trabalho, se faz necessário definir os recursos necessários, sejam eles pessoal, equipamentos, etc.

*Estimar a duração das atividades:* Estimar o tempo de duração necessário ao desenvolvimento dos pacotes de trabalho ou das atividades que produzirão as entregas dos programas/projetos. Ao final desse procedimento, são obtidas datas preliminares de início e término de cada atividade. O diagrama de rede - PERT ou o gráfico de Gantt (ANEXO I), permite visualizar o sequenciamento das atividades ao longo do período do programa/projeto. Realizada a análise de dependências entre as atividades, parte-se para a estimativa da duração das mesmas. Tal estimativa de duração pode ser feita por meio de: consulta a especialistas/técnicos: dados históricos de projetos semelhantes: sistema de estimativa. O sistema de estimativa utiliza-se da seguinte fórmula:

**Duração  $(a + 4 \times m + b)/6$ , onde:**



## Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília Programas, Projetos e Ações

a = otimista;  
m= mais provável;  
b = pessimista.

*Analisar o caminho crítico:* O caminho crítico é constituído pelas atividades críticas, cujo atraso implica, necessariamente, no atraso do término do programa/projeto. Ele é composto pela sequência de atividades que definem a duração do programa/projeto. A análise do caminho crítico auxilia o gerente do programa/projeto no acompanhamento das atividades essenciais para o cumprimento do prazo total do trabalho. Pode haver mais de um caminho crítico, o que significa que o programa/projeto pode ter diversas alternativas possíveis para o seu encerramento.

*Elaborar o cronograma:* Uma vez definidos os pacotes de trabalho com suas dependências, bem como a duração desses pacotes, é possível e necessário que se elabore o cronograma visualizando as datas de início e término baseadas no calendário. Pode-se utilizar Gráfico de Gantt para acompanhar as datas agendadas assim como as entregas.

*Detalhar o orçamento por pacote de trabalho:* Em caso de programas/projetos que acompanhem os custos deve-se elaborar o orçamento, sempre que possível, no nível de pacote de trabalho.

*Elaborar o cronograma físico-financeiro:* Para programas/projetos que gerenciam os custos deve-se elaborar o cronograma físico-financeiro a fim de identificar a alocação dos recursos necessários à execução das atividades do programa/projeto, tendo em vista o escopo e o cronograma estabelecidos anteriormente e objetivando a definição da linha de base de custo do programa/projeto, conforme estabelecido em cada área específica.

*Planejar o gerenciamento de riscos:* Os esforços de gerenciamento de riscos devem ser adequados ao tamanho e à complexidade do programa/projeto, bem como a experiência e ao nível de habilidades da equipe. Assim, inicialmente serão tratados apenas os riscos negativos (ameaças), devendo os mesmos serem identificados, qualificados quanto a sua prioridade (com base na probabilidade e impacto) e suas respostas planejadas. Utilizar Matriz de Riscos (ANEXO II).

*Definir os indicadores do programa/projeto:* Esta atividade consiste em definir os indicadores que serão usados no programa/projeto para monitoramento.

*Realizar a reunião de partida:* A reunião de partida ocorre para que todos os participantes do programa/projeto entendam e aprovelem o cronograma das atividades, os papéis e as responsabilidades dos componentes da equipe de trabalho, a metodologia de gerenciamento que será utilizada e os principais riscos do programa/projeto. Deste modo, é esperado que todos os envolvidos se sintam comprometidos com os resultados pretendidos pelo programa/projeto. Podem ser convidados: coordenadores, partes interessadas, financiadores, equipe técnica e operacional.

### **PROCESSOS DE EXECUÇÃO**

Consiste em realizar o trabalho conforme definido no plano de gerenciamento do programa/projeto de forma a cumprir com as suas especificações. O gerente do programa/projeto deve também



## Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília Programas, Projetos e Ações

dedicar uma parte do tempo às comunicações, agendar reuniões, acompanhar treinamento, avaliar o desempenho da equipe, resolver conflitos, entre outras; e também influenciar membros da organização para que o programa/projeto avance sempre com sucesso.

Passos com suas descrições:

*Executar o Plano de Gerenciamento do Programa/Projeto:* Executar o programa/projeto conforme o planejado, produzindo o escopo do produto. Caso seja necessária a aquisição de bens ou serviços deve-se seguir as especificidades de cada uma das áreas.

*Implementar as solicitações de mudanças aprovadas:* É no processo de execução que são implementadas as mudanças aprovadas. A aprovação dessas mudanças deve ocorrer de acordo com o processo específico de cada área.

*Mobilizar a equipe técnica:* Nesta etapa, é confirmada a disponibilidade dos profissionais e formalizada a alocação destes profissionais no programa/projeto.

*Definir a estratégia de execução:* Verificar se será assinado um Contrato Administrativo, ou será celebrado um Convênio de Despesa ou Termo de Ajuste, ou se a execução do projeto se dará de forma direta. Para projetos de captação de recursos a execução dar-se-á mediante a celebração de um contrato de empréstimo, contrato de repasse, convênio ou acordo de cooperação. Parceria Público Privada será por meio de contrato de concessão.

### **PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE**

O processo de monitoramento e controle identifica o que é necessário para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do programa/projeto, bem como as mudanças necessárias e quais ações devem ser realizadas para viabilizá-las. É importante lembrar que este processo é executado desde a iniciação (concepção) até o encerramento (término).

Passos com suas descrições:

*Controlar as linhas de base do programa/projeto:* Uma vez que a metodologia prioriza com mais detalhes escopo, tempo e custo, o esforço do monitoramento e controle deve ser mais focado para gerenciar as linhas de base destas três áreas de conhecimento, determinando as ações necessárias para garantir a conclusão do programa/projeto dentro das especificações estabelecidas.

*Analisar o progresso do programa/projeto:* Esta atividade consiste em analisar os indicadores estabelecidos e dar ciência às partes interessadas dos mesmos.

*Realizar as reuniões de monitoramento e controle:* Para que o programa ou projeto possa ocorrer no prazo, com o custo e o escopo estimado se faz necessário um acompanhamento e monitoramento de sua execução, por meio de reuniões sistemáticas do gerente com a equipe. O Escritório de Programas e Projetos realizará reuniões apenas com os gerentes de projetos e



## Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília Programas, Projetos e Ações

programas para acompanhar o andamento das atividades e entregas de produtos conforme planejado, visando realizar correções em casos de desvios significativos de desempenho que comprometam o seu sucesso.

*Realizar o controle integrado de mudanças:* É a atividade na qual as solicitações propostas são avaliadas quanto ao impacto principalmente nas áreas de escopo, custo e tempo, para aprovação ou não. Nesta etapa deve-se garantir que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas e que elas ocorram de acordo com o processo específico de cada área.

### **PROCESSOS DE ENCERRAMENTO (TÉRMINO)**

O processo de encerramento é utilizado para finalizar todas as atividades de um programa/projeto, entregar o produto terminado ou encerrar um programa/projeto eventualmente cancelado. Verifica se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelece que o programa/projeto está concluído. A depender do programa instituído, não haverá encerramento do mesmo, portanto, neste caso, este último processo não se aplica.

Passos com suas descrições:

*Entregar o produto final do programa/projeto:* Uma vez que o produto do programa/projeto foi concluído, deverá ser certificado que todas as especificações do programa/projeto estão completas e corretas e em seguida elaborar Termo de Encerramento de Programa/Projeto (ANEXO III) por meio da Plataforma digital SP sem Papel ao Escritório de Projetos ratificando o encerramento do programa/projeto. Para projetos de captação de recursos onerosos a entrega final do produto é o contrato de empréstimo e o primeiro repasse, para Convênio é o mesmo assinado e para Parceria Público Privada é o contrato de concessão assinado.

*Encerrar o contrato:* Para programas/projetos que utilizem contratação de bem ou serviço será necessário proceder ao encerramento dos contratos, o qual consiste em tomar as providências cabíveis e formais para encerrar os contratos estabelecidos durante o programa/projeto.

*Documentar nas lições aprendidas:* Nesta etapa devem ser consolidados os conhecimentos obtidos e registrados a partir da experiência do programa/projeto identificando os acertos, erros e propostas de melhorias vivenciadas no mesmo. Para tanto deverá ser preenchido o Termo de Encerramento de Programa/Projeto.

*Consolidar a documentação do programa/projeto:* Esta atividade consiste em reunir e organizar toda a documentação gerada durante o programa/projeto.

*Liberar a equipe técnica:* Após a execução das atividades anteriores a equipe técnica do programa/projeto pode ser liberada de modo a possibilitar sua alocação em outros programas/projetos.

### **DIVULGAÇÃO DO ENCERRAMENTO DO PROGRAMA/PROJETO**

A divulgação do encerramento do programa/projeto deve ser efetuada ao seu final, em Reunião de Prestação de Contas. Devem ser enfatizados, na divulgação do encerramento, os produtos gerados, a equipe do projeto, as lições aprendidas, onde obter informações do programa/projeto e, principalmente, as vantagens e os benefícios alcançados.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

**STATUS DOS PROGRAMAS/PROJETOS**

Abaixo estão listados os estágios de execução e as informações que devem ser escritas no relatório de acompanhamento dos programas/projetos, informando a situação dos mesmos:

**NÃO INICIADO:** neste estágio, encontra-se o programa/projeto aprovado que não tenha dado início a nenhuma execução física ou atividade de preparação para execução. Neste caso, como ainda não foi dado início à execução do programa/projeto, deve-se escrever o(s) motivo(s) de o programa/projeto ainda não ter iniciado e as providências previstas para viabilizar o início de sua execução.

**EM ATIVIDADES PREPARATÓRIAS:** neste estágio, o programa/projeto encontra-se em preparação, ou seja, realizando atividades anteriores ao processo de licitação/contratação, tais como: preparação dos termos de referência, elaboração de editais de licitação, elaboração de projetos básicos, preparação de convênio, etc. Devem ser citadas as atividades, anteriores ao processo de contratação, que estão em andamento, seu objeto com suas respectivas quantidades e beneficiários, conforme o caso; a data de início e de previsão de término da elaboração dos documentos iniciais do programa/projeto: o setor em que se encontra o documento em elaboração, dentre outras informações importantes.

**EM LICITAÇÃO:** etapa compreendida entre o cadastramento do processo de licitação e a sua finalização. Deve-se informar o número e a modalidade da licitação e a data prevista para sua realização: o estágio em que se encontra o processo licitatório; se a licitação foi fracassada ou deserta.

**LICITADO:** o programa/projeto com licitação homologada e ainda não contratado. Neste caso, deve-se informar o resultado da licitação, especificando a data da homologação, objeto e quantitativos; a(s) empresa(s) vencedora(s); as providências que estão em andamento para a contratação.

**CONTRATADO/CONVENIADO:** o programa/projeto com contratos ou convênios de execução assinados e cuja execução ainda não tenha sido iniciada. Se informado esse estágio, o campo acompanhamento físico deve conter as seguintes informações: o(s) número(s) do(s) contrato(s) /convênio(s) e seus respectivos objetos; a data da assinatura; a data da publicação; o período de vigência; no caso de contratação direta, informar se ocorreu dispensa ou inexigibilidade de licitação; informar se há algum problema para dar início à execução.

**EM EXECUÇÃO:** caracteriza o programa/projeto cujo objeto encontra-se com a execução física iniciada. Devem ser informados: a data de início da execução dos trabalhos, podendo, em alguns casos, corresponder à data da ordem de serviço ou de compra; o andamento da execução física do programa/projeto. Pode-se também utilizar este campo para informar ocorrências positivas /negativas que estejam incidindo sobre o andamento do programa/projeto e que impactem na execução física e:

**Em caso de obra:** explicitar, de forma qualitativa, os percentuais de execução dos produtos e subprodutos;

**Em caso de aquisição de equipamentos e contratação de serviços:** informar, além do disposto no início do parágrafo, a previsão de entrega dos equipamentos e conclusão dos serviços: o tipo de



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

equipamento/serviço e sua quantidade;

**Em caso de evento/capacitação:** informar, além do disposto na primeira parte desse parágrafo, o local e o período de realização do mesmo.

**PARALISADO:** o programa/projeto com execução física iniciada, mas que está temporariamente interrompida. Nesse caso, deve-se informar a data da paralisação do programa/projeto, o motivo da paralisação e as providências que estão sendo tomadas para retomar a execução.

**CANCELADO:** o programa/projeto iniciado, mas cancelado definitivamente pela Superintendência e/ou Gerente de programa/projeto. Nesse estágio, deve-se preencher o campo acompanhamento físico com a data e o motivo do cancelamento.

**EXECUÇÃO FÍSICA CONCLUÍDA:** o programa/projeto com execução física concluída, como por exemplo: obra finalizada, equipamento recebido ou evento realizado, etc., porém, neste caso, ainda apresenta pagamentos pendentes. Deve-se fornecer as seguintes informações quando o programa/projeto se encontra nesse estágio: a data de conclusão da obra, serviço ou de recebimento do bem, bem como o motivo da existência de pendências financeiras.

**EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRO CONCLUÍDA:** é assim considerado o programa/projeto com execução física concluída e com a totalidade dos pagamentos efetuados, ou seja, quando todas as atividades do projeto forem executadas, chegando assim ao alcance do objeto do programa/projeto, e todas as parcelas correspondentes forem pagas. Por último, nesse estágio são escritas: a data de conclusão do programa/projeto; as quantidades e percentuais realizados dos produtos e subprodutos; bem como, se for possível, o número de beneficiários do programa/projeto.

#### **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES NO PROGRAMA/PROJETO**

A Matriz RACI (ANEXO IV) é uma ferramenta que possibilita aos membros da equipe visualizarem suas responsabilidades no ciclo de vida do programa/projeto, RACI significa: R (Responsible), A (Accountable), C (Consulted) e I (Informed), em português: o Responsável, a Autoridade, o Consultado e o Informado.

Tal matriz é formada por um acrônimo, que também define os papéis e as atribuições dos envolvidos:

#### **R (Responsible)**

O grupo de pessoas (ou o indivíduo) responsável pela execução, pelo desenvolvimento, pela conclusão e pela entrega da atividade. Seria o time de entrega do programa/projeto.

#### **A (Accountable)**

Corresponde à parte que tem autoridade para organizar a tarefa, acompanhar seu desenvolvimento e aceitar ou recusar formalmente uma entrega. O papel do Accountable é o do aprovador, que será cobrado caso algo se desvie do esperado. Por isso, só deve haver uma autoridade por tarefa e, mesmo se essa pessoa delegar a responsabilidade pela aprovação de um entregável para outra, será ela quem responderá pelo aceite daquela entrega.

#### **C (Consulted)**

São todos aqueles que podem dar dicas, opiniões e sugestões para melhorar o desenvolvimento da atividade ou aperfeiçoar o entregável. Essas pessoas possuem o dever de responder aos



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

questionamentos do responsável (Responsible), enquanto este último deve solicitar o envolvimento delas para agregar valor ou tirar dúvidas sobre a tarefa que está sendo executada.

### **I (Informed)**

São todas as pessoas que precisam receber a informação sobre a conclusão e o início de uma atividade (ou até de uma entrega) que gere uma mudança impactante em seu cotidiano. Neste grupo, estão: usuários-chave, gestor ou interessados diretamente no programa/projeto.

### **PRIORIZAÇÃO DE PROGRAMAS/PROJETOS**

A priorização dos programas/projetos deve ser realizada pelo Escritório de Programas/Projetos, utilizando a Matriz BÁSICO (ANEXO V) como referência. Trata-se de um método com foco na priorização de programas/projetos, que visa avaliar uma lista de determinadas possibilidades, conforme 6 critérios que compõem a matriz:

**Benefícios para a organização (B):** corresponde a qual o impacto que uma determinada solução analisada tem para os resultados dos processos. Nesse caso, os objetos são reduzir custos e defeitos e aumentar a produção;

**Abrangência dos resultados (A):** representa o total de colaboradores da empresa que serão beneficiados com as melhorias dos programas/projetos;

**Satisfação dos colaboradores (S):** significa o grau de satisfação que é gerado nos colaboradores, que têm uma determinada relação com programas/projetos que estão sendo estudados para serem otimizados;

**Investimentos necessários (I):** considera o quanto de recursos que serão necessários para que as melhorias de um determinado processo possam ser devidamente efetivadas;

**Cliente externo: grau de impacto (C):** compreende os impactos que as melhorias geradas nos processos terão em relação ao cliente externo;

**Operacionalização: grau de facilidade (O):** por fim, significa a maneira como uma determinada melhoria será aplicada. Ela envolve fatores como os impedimentos de ordem sócio/cultural/legal, o domínio da tecnologia requerida, a resistência à mudança, a simplicidade da implantação e a facilidade de uso.

### **Atribuição de notas para a Matriz BÁSICO**

Os fatores devem ser analisados, para atribuição de nota de 1 a 5 para cada solução, conforme as suas prioridades.

#### **Benefícios para organização**

nota 5: de extrema importância para os negócios da organização ou até mesmo é essencial para a sobrevivência da empresa;

nota 4: os benefícios são muito relevantes e podem gerar inovação tecnológica e lucros para o negócio;

nota 3: representa um impacto razoável em relação ao desempenho das mudanças que foram efetivadas;

nota 2: traz algum benefício operacional, que pode ser considerado e quantificado;

nota 1: o benefício traz pouco impacto, embora contribua de alguma maneira para a empresa.

#### **Abrangência dos Resultados**

nota 5: traz um resultado que impacta de 70% a 100% da empresa;

nota 4: abrange de 40% a 70% da organização;

nota 3: abrange razoavelmente, de 20% a 40% da empresa;



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

nota 2: possibilita uma pequena abrangência, de 5% a 20% da empresa;

nota 1: abrangência mínima, de no máximo 5% da organização.

**Satisfação dos funcionários**

nota 5: grau de satisfação bastante acentuado;

nota 4: satisfação relevante, e é capaz de fazer com que haja demonstração de reconhecimento no dia a dia do trabalho;

nota 3: a satisfação que pode ser notada é média e é observada pelos colegas do trabalho;

nota 2: já aqui, a satisfação ao que pode ser notada é média, mas ela não é notada pelos colegas do trabalho;

nota 1: o grau de satisfação é pequeno, mas de alguma forma pode contribuir para a empresa se desenvolver.

**Investimento Necessário**

nota 5: existe um gasto mínimo e a empresa já tem a maior parte dos recursos ou então ela pode consegui-los de forma fácil;

nota 4: existem alguns custos dentro do orçamento da área e também há a necessidade de utilizar alguns recursos próprios;

nota 3: os gastos são feitos além do orçamento da área, mas ainda sim dentro do orçamento da organização;

nota 2: tem de haver a necessidade de aprovar recursos na diretoria, pois é preciso remanejar verbas;

nota 1: os gastos são muito além dos orçamentos previstos e existe a necessidade de realizar um novo planejamento estratégico.

**Cliente externo: grau de impacto**

nota 5: nesse caso, existe um impacto muito relevante na imagem da empresa juntos aos seus clientes;

nota 4: aqui, há grandes e diretos reflexos nos processos de apoio;

nota 3: compreende bons reflexos nos processos de apoio;

nota 2: há pouco impacto em relação aos processos finais com os consumidores;

nota 1: não há nenhum tipo de reflexo na imagem da organização com o cliente.

**Operacionalização: grau de facilidade**

nota 5: a empresa conta com muitas facilidades para os desenvolvimentos de operações, uma vez que a tecnologia já é utilizada;

nota 4: existe facilidade para desenvolver a operação e pode ser que haja a necessidade do auxílio de terceiros, mas que estão disponíveis no mercado;

nota 3: há uma facilidade média e nesse caso depende do conhecimento de tecnologia e também da disponibilidade do mercado em ofertar os recursos que são necessários;

nota 2: pouca facilidade em realizar as operações, dependendo de inúmeras mudanças na cultura da empresa;

nota 1: aqui, as operações são mais difíceis de serem realizadas, pois há excesso em relação aos limites de autoridade da organização.

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DO PROGRAMA/PROJETO**

A análise de desempenho dos programas e projetos deve ser realizada pelo Escritório de Programas/Projetos trimestralmente e apresentada à Superintendência.

No caso de programas/projetos grandes e onerosos, a análise do progresso deste deverá ser realizada por meio da técnica de gerenciamento do valor agregado que tem como principal



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

benefício a possibilidade de integrar as medidas de escopo, custos e tempo, de forma a auxiliar a equipe de gerenciamento na avaliação e medição do desempenho e do progresso do programa/projeto. A partir da determinação da linha de base do programa/projeto (escopo, tempo e custo), é possível definir o ponto base com o qual a evolução do programa/projeto será comparada, de forma a fornecer indicadores de desempenho. Este método monitora três dimensões-chave:

**Valor planejado (VP):** é o orçamento autorizado alocado para a execução de uma atividade ou componente da EAP. Inclui o trabalho autorizado em detalhes e seu orçamento distribuído por fase do ciclo de vida do programa/projeto. O valor total planejado para o projeto é denominado Orçamento no Término.

**Valor agregado (VA):** é o valor do trabalho terminado. O cálculo é realizado mediante o que já foi entregue pelo escopo planejado e multiplicar por 100.

**Custo real (CR):** é o custo total incorrido e registrado na execução do trabalho para uma atividade ou para um componente da estrutura analítica do programa/projeto. É o custo total incorrido na execução do trabalho que o Valor Agregado mediu.

A partir destas dimensões, poderão ser monitorados os seguintes indicadores de variação e de eficiência:

*Desvio de Prazo:* é um indicador percentual em relação à duração total do projeto, que mede o desempenho do cronograma num programa/projeto.

$$\text{Desvio de Prazo} = \frac{[\text{Término Real ou Previsão Atual de Término}] - [\text{Término Planejado}]}{[\text{Duração planejada do Projeto}]}$$

*Desvio de Custo:* é um indicador percentual em relação ao valor orçado para o projeto. Uma opção é calcular o Forecast no lugar do custo real, que nesse caso, torna-se um indicador de tendência. Forecast é a soma dos custos realizados, custos já comprometidos em contrato e os valores previstos para os itens ainda não comprometidos.

$$\text{Desvio de Custo} = \frac{[\text{Custo Real}] - [\text{Custo Orçado}]}{[\text{Custo Orçado}]}$$

*Índice de desempenho de prazos (IDP):* é determinado pela razão entre VA e VP. É uma medida do progresso alcançado comparado ao progresso planejado num programa/projeto. O desempenho no caminho crítico deve também ser analisado para determinar se o programa/projeto acabará antes ou depois da data de término planejada. A forma de avaliação é a seguinte:

- Para valores igual a 1, o projeto está dentro do prazo;
- Para valores maiores que 1, o projeto está adiantado;
- Para valores menores que 1, o projeto está atrasado.



Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Marília  
Programas, Projetos e Ações

$$IDP = VA/VP$$

*Índice de desempenho de custos (IDC)* : é determinado pela razão entre VA e CR. Para calculá-lo, basta dividir o valor gasto por cada etapa pelo seu custo planejado. A partir do resultado, é possível tirar algumas conclusões:

- Caso seja 1, o projeto está dentro do orçamento previsto;
- Caso seja maior que 1, os gastos estão inferiores ao previsto;
- Caso seja menor que 1, os gastos estão superiores ao previsto.

$$IDC = VA/CR$$

## REFERÊNCIAS

Governo do Estado do Ceará. Secretaria de Planejamento e Gestão. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Versão 1.0. Fortaleza (CE). 2010.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 7ª edição Pennsylvania: PMI, 2021.

**Elaborador:** Darlene Vieira Candido Zarbinati – Assessor Técnico V de Programas, Projetos e Ações

Marília, 11 de abril de 2023.

Paloma Aparecida Libanio Nunes  
Superintendente  
Superintendência

Amanda Scombate Deodato Luizetti  
Diretor Técnico I  
Núcleo de Gestão de Processos e Qualidade

