

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA “LUIZ DE QUEIROZ”  
DIVISÃO DE BIBLIOTECA**



# **MANUAL COM DIRETRIZES PARA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ONLINE DE GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD**

**Kátia M. de Andrade Ferraz**

**Piracicaba  
2014**

**Kátia M. de Andrade Ferraz**  
**Gestão de Projetos**

**MANUAL COM DIRETRIZES PARA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA  
ONLINE DE GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD**

**Piracicaba**  
**2014**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**

**DIVISÃO DE BIBLIOTECA - DIBD/ESALQ/USP**

Ferraz, Kátia Maria de Andrade

Manual com diretrizes para utilização do sistema online de gestão de projetos da DIBD / Kátia Maria de Andrade Ferraz. - - Piracicaba: DIBD/ESALQ/USP, 2014.

79 p. : il.

Bibliografia.  
ISBN:

1. Administração da qualidade 2. Administração de projetos 3. Biblioteca universitária  
4. Sistemas de informação I. Título

CDD 658.404  
F381m

## **AGRADECIMENTOS**

À Chefe Técnica da Divisão de Biblioteca (DIBD), da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP) pela oportunidade de realização deste trabalho.

Ao Andrés Enrique Lai Reyes, profissional da Seção Técnica de Informática da ESALQ/USP, pela implantação da gestão online dos projetos disponibilizada no Sistema de Informação da DIBD que possibilitou a consolidação da área e a elaboração deste documento.

À Eliana M. Garcia pela formatação do texto e orientações de normalização.

A todos os colegas que utilizaram a metodologia para a gestão de projetos e contribuíram com sugestões para a sua melhoria.



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE ANEXOS.....	9
CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS.....	11
PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE UM MANUAL COM AS DIRETRIZES PARA A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ONLINE PARA GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD.....	13
MANUAL PARA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ONLINE PARA GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXOS.....	63



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Módulo do Sistema de Informação da DIBD para a gestão de projetos.....	15
Figura 2 –	Campo de responsabilidade do Administrador (Gerente) de projetos.....	16
Figura 3 -	Alinhamento do Projeto à Perspectiva do Mapa Estratégico da DIBD.....	16
Figura 4 –	Alinhamento à Estratégica atendida pelo Projeto.....	17
Figura 5 -	Alinhamento aos Objetivos estratégicos: projeto maior.....	17
Figura 6 -	Descrição do Projeto (Denominação).....	11
Figura 7 -	Acesso aos projetos restrito por senhas individuais.....	18
Figura 8 -	Inclusão dos nomes dos integrantes do projeto.....	19
Figura 9 -	Seleção dos participantes do projeto.....	19
Figura 10 -	Descrição do projeto no <i>login</i> do funcionário.....	20
Figura 11 -	Termo de Abertura e declaração de escopo do projeto.....	21
Figura 12 -	Campo para a descrição do objetivo do projeto.....	22
Figura 13 -	Campo para a descrição da Justificativa do projeto.....	22
Figura 14 -	Cronograma do Mapa de Projetos Anuais da DIBD.....	24
Figura 15 -	Campo para a seleção das datas de início/término previstas para o projeto.....	25
Figura 16 -	Campo para “Observação” e “Data de conclusão” do projeto.....	26
Figura 17 -	Campo para a descrição da “Meta” do projeto.....	28
Figura 18 -	Campos para a descrição dos “Resultados propostos” e dos “Resultados Obtidos” com o projeto.....	29
Figura 19 -	Campos para Indicadores de meta e de resultados propostos e obtidos com o projeto.....	29
Figura 20 -	Gráfico com Indicadores de meta gerado pelo Sistema online de Gestão de Projetos.....	30
Figura 21 -	Gráfico com Indicadores de resultados gerado pelo Sistema online de Gestão de Projetos.....	31
Figura 22 -	Campo para descrição dos “Riscos” identificados e suas análises.....	32

Figura 23 - Campo para descrição das “Restrições” identificadas.....	33
Figura 24 - Campo para descrição dos “Requisitos” do produto e do projeto.....	34
Figura 25 - Campo para descrição dos itens “Fora do escopo” do projeto...	35
Figura 26 - Campo para identificação das “Partes Interessadas do projeto (Stakeholders).....	36
Figura 27 - Campo para “Orçamento” do projeto (previsto e utilizado).....	37
Figura 28 - Campos para “Observação” e “Considerações do gerente”.....	38
Figura 29 - Campo para o “Status” do projeto.....	39
Figura 30 - Campo para a “Data de aprovação” da fase inicial do projeto....	40
Figura 31 - Campo para descrição da fase de Planejamento do projeto “Ação 1”.....	41
Figura 32 - Projeto formalmente aprovado para o seu desenvolvimento.....	42
Figura 33 - Campos para descrição das ações do projeto / participantes, datas, status e observações.....	43
Figura 34 - Relatório das ações registradas.....	45
Figura 35 - Descrição das atividades realizadas pelos funcionários / dias / tempo dedicado à ação.....	46
Figura 36 - Relatório das atividades realizadas / integrantes da equipe / tempo de dedicação.....	47
Figura 37 - Relatório parcial do projeto gerado pelo Sistema de Informação.....	48
Figura 38 - Tópicos para a seleção do “Status” – Ação finalizada.....	49
Figura 39 - “Gráfico de Gantt” gerado pelo Sistema de Informação.....	50
Figura 40 - Percentual de realização do projeto.....	51
Figura 41 - Relatório resumido emitido pelo Sistema de Informação.....	53
Figura 42 - Relatório completo anexado ao Sistema de Informação.....	54
Figura 43 - Tópico para adicionar os arquivos do projeto.....	54
Figura 44 - Campos a serem preenchidos para anexar os arquivos do projeto.....	54
Figura 45 - Análise de desempenho: considerações das lideranças.....	56
Figura 46 - Data do workshop.....	57

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A -	Organograma da DIBD reestruturado: Área para a Gestão de Projetos.....	65
Anexo B -	Estrutura analítica do projeto para implantação do sistema online de gerenciamento de projetos.....	66
Anexo C -	Estrutura analítica do projeto para elaboração do Manual para uso do Sistema online.....	67
Anexo D -	Mapa Anual de Projetos da DIBD.....	68
Anexo E -	Planilha para propostas de projetos.....	69
Anexo F -	Reunião de Análise Crítica dos projetos.....	70
Anexo G -	Mapa anual de projetos da DIBD com legenda para análise do cronograma.....	71
Anexo H -	Gráfico de Gantt gerado pelo Sistema de Informação.....	72
Anexo I -	Reunião para “Prestação de contas” à Gerente de Projetos.....	73
Anexo J -	Treinamento sobre utilização do sistema online para gestão de projetos da DIBD.....	74
Anexo K -	Modelo da Gestão da comunicação no âmbito dos projetos.....	75
Anexo L -	Projetos da DIBD organizados por Perspectivas no Sistema de Informação.....	76
Anexo M -	Reunião de Análise Crítica dos Projetos ao público interno.....	77
Anexo N -	Divulgação dos Projetos – informativo interno: Fique por Dentro.....	78
Anexo O -	Difusão da gestão de projetos ao público externo.....	79



## CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS

Em 2008 a estrutura organizacional da DIBD foi alterada e uma área específica para a Gestão de Projetos foi criada e inserida em seu novo organograma (Anexo A). O objetivo foi atender as tendências e as práticas gerenciais que evidenciam a importância de desenvolver novos produtos / serviços e promover melhorias por meio de projetos para alcançar os seus objetivos estratégicos com foco no cliente.

A nova área surgiu com o propósito de motivar, conduzir, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos. Teve início com a implantação de metodologias, padrões e ferramentas para o gerenciamento, incluindo a gestão online dos projetos, além de administrar recursos, promover a gestão da informação e a integração dos Processos. O gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos desenvolvidos na DIBD, a responsabilidade para dar suporte aos seus coordenadores e criar mecanismos para uma gestão eficiente, adequando-os às demandas da organização foram algumas das responsabilidades e desafios assumidos pela nova área.

Para melhor compreensão da proposta deste manual é importante ressaltar o conceito adotado para “Projetos” e para “Gerenciamento de projetos”, bem como a importância de sua prévia estruturação.

De acordo com o Project Management Institute - PMI (2008), os projetos são temporários, ou seja, têm início, meio e fim definidos; são planejados, executados e controlados, com vistas a atingir um objetivo dentro de determinadas especificações; entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos, são realizados por pessoas e tem recursos limitados. Ferraz (2013) complementa o conceito, quando afirma que os projetos normalmente apresentam riscos e não devem ser confundidos com atividades continuadas e repetitivas e encerram-se quando alcançam seus objetivos.

O PMI (2008) afirma que o gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da organização para um objetivo que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos. Utiliza a abordagem sistêmica de gestão por meio da alocação de pessoal funcional para um projeto específico. Complementando a definição, o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

A partir desses conceitos, a estruturação, a definição dos processos, a padronização de procedimentos, bem como a metodologia sistêmica para a gestão

dos projetos da DIBD tiveram que ser previamente implantados e consolidados para que o gerenciamento online pudesse vir a ser concretizado. Não haveria como implantar um sistema de informações online para a gestão dos projetos, sem ter previamente definida essa estrutura, pois os sistemas online se configuram como uma ferramenta para automatizar processos já delineados.

Alguns fatores foram decisivos para justificar o investimento no projeto de implantação da nova área. Dentre eles, a necessidade de alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, evidenciando a sua contribuição para o alcance das metas previamente estabelecidas, contemplando as Perspectivas de seu mapa estratégico. O acompanhamento das ações, dos cronogramas propostos e o monitoramento dos recursos por meio de um gerenciamento online das operações e processos que envolveriam todos os projetos da DIBD, também foram decisivos para justificar a sua implantação. Tal proposta é reforçada por Kerzner (2002), quando ele afirma que as metodologias para a gestão de projetos exigem software de apoio.

Estruturada a área, padronizados os procedimentos e adotada a metodologia, os itens que deveriam estruturar o Sistema online para a gestão de projetos foram então propostos a um profissional da área de tecnologia da informação – TI, buscando atender às peculiaridades e as demandas da DIBD. O projeto para a implantação da nova área pode ser compreendido por meio da estrutura analítica do projeto (Anexo B) que foi apresentada à chefia. A parceria da Divisão de Biblioteca (DIBD) com a área de TI da Seção Técnica de Informática (SIESALQ) /USP em 2008 foi fundamental para que o projeto se desenvolvesse, o sistema implantado e consolidado, incluindo a assistência permanente para as implementações e solução de problemas (se necessários).

Para a utilização do Sistema online para a Gestão de Projetos, treinamentos formais destinados a todos os funcionários da DIBD foram ministrados pela gerente da área. Para as melhorias efetuadas, as orientações personalizadas ou os treinamentos informais foram os formatos utilizados para repassar as informações à equipe da DIBD, respeitando-se as características inerentes à complexidade da implementação realizada.

## **PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE UM MANUAL COM AS DIRETRIZES PARA A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ONLINE PARA GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD**

Finalizada a etapa para a criação, estruturação e funcionamento da Área de Gestão de Projetos, o atual projeto foi proposto à chefia da Divisão, com o objetivo de registrar e transferir o aprendizado adquirido, promovendo a gestão do conhecimento organizacional e conseqüentemente, a retenção do capital intelectual da DIBD.

A proposta deste projeto consistiu da elaboração deste manual com as diretrizes para a utilização do “Sistema de Informação - Módulo de Projetos” ([http://pipoca.esalq.usp.br/sistema/sistema.php?op=projeto\\_adm](http://pipoca.esalq.usp.br/sistema/sistema.php?op=projeto_adm)), com informações sobre o registro / descrição dos projetos (da concepção até a sua finalização), incluindo diretrizes para o uso das ferramentas de acompanhamento e monitoramento online de suas etapas.

Dentre os benefícios deste projeto, destacam-se a possibilidade de entendimento de cada item requerido no sistema de informação para a gestão online dos projetos e a possibilidade de uma maior autonomia na sua utilização, além do manual servir de guia para consultas rápidas e de orientação para novos integrantes do quadro funcional da DIBD. Reforçando, porém, que a gerente de projetos tem por atribuição orientar, treinar e dar todo o suporte necessário às equipes de projetos.

Para melhor compreensão da proposta deste projeto, uma estrutura analítica foi disponibilizada pela gerente de projetos e aprovada pela chefia técnica da Divisão, conforme Anexo C.



## MANUAL COM AS DIRETRIZES PARA A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ONLINE PARA GESTÃO DE PROJETOS DA DIBD

“O Sistema online para a gestão de projetos” da DIBD (Figura 1) foi criado especificamente para o registro (descrição) dos projetos e monitoramento online de todas as etapas do seu desenvolvimento, visando um gerenciamento eficaz, centralizado e alinhado aos objetivos organizacionais, bem como para reter o histórico de todos os projetos desenvolvidos na biblioteca.



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 1 – Módulo do Sistema de Informação da DIBD para a gestão dos projetos

Tal registro tem como base os projetos que foram previamente propostos, avaliados e priorizados durante “Reunião Anual de Planejamento Estratégico” e descritos no “Mapa Anual de Projetos da DIBD” (Modelo - Anexo D).

O Sistema de Informação permite que os projetos sejam alinhados por Perspectivas do mapa estratégico da biblioteca, evidenciando a sua contribuição para os objetivos organizacionais.

Os itens específicos ao alinhamento dos projetos são definidos pelos gestores dos processos e suas equipes no momento do envio da(s) proposta(s) (por e-mail) à gerente da área de projetos, utilizando uma planilha específica denominada: “Propostas para Projetos” (Anexo E). Ao recebê-las, a gerente as avalia e as valida, para posteriormente, em “Reunião Anual de Planejamento Estratégico”, obter a aprovação da chefia técnica da DIBD.

Após finalizar o fluxo dessa comunicação e obter a aprovação inicial dos projetos, a gerente de projetos acessa o Sistema de Informação – Campo específico à

“administração de projetos” (Figura 2), criado especificamente para o registro e gerenciamento das informações de todos os projetos desenvolvidos na biblioteca.



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
 Implementado por Andrés

Figura 2 – Campo de responsabilidade do Administrador (gerente de projetos)

O alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos é de suma importância para as metas organizacionais, que são alcançadas não somente por meio dos processos da rotina e dos processos gerenciais, como também por meio das atividades de projetos.

No sistema de informação, o alinhamento também é realizado, seguindo os itens descritos no mapa estratégico da DIBD. Basta selecionar as opções das caixas de entrada relacionadas à Perspectiva (Figura 3), à Estratégia (Figura 4) e ao Projeto (Figura 5) disponibilizadas no Sistema.



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
 Implementado por Andrés

Figura 3 – Alinhamento do Projeto à Perspectiva do mapa estratégico da DIBD

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
	Capacitação / competência
	Conhecimento
	Produtos relevantes e com qualidade para o cliente
	Responsabilidade sócio-ambiental
	Eficiência na obtenção dos recursos
	Racionalização
	Excelência na produção de serviços

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 4 – Alinhamento à Estratégia atendida pelo Projeto

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
	Gerenciar a capacitação / competência
	Promover a gestão do conhecimento
	Atender ou superar a satisfação do cliente
	Desenvolver políticas socioambientais
	Captar recursos
	Otimizar o uso dos recursos
	Promover melhorias contínuas nos Processos

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 5 – Alinhamento aos objetivos estratégicos: Projeto maior

Os projetos da DIBD são direcionados principalmente às inovações e ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços com foco no cliente, mas também investe em melhorias dos processos e na captação e otimização de recursos.

Para os novos projetos que surgem no decorrer do ano, advindos de oportunidade ou demandas urgentes da chefia, o mesmo procedimento de registro será realizado, mantendo o mapa de projetos também atualizado.

O campo destinado à especificidade do projeto no Sistema de Informação denomina-se: "Descrição" (Figura 6) e é o primeiro item a ser registrado juntamente com o nome do responsável pelo seu desenvolvimento, o coordenador do projeto.

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 6 – Descrição do Projeto (Denominação)

Para o acesso às informações via web, os funcionários envolvidos no projeto utilizam suas próprias senhas (Figura 7), garantindo a segurança e a restrição das informações no âmbito dos projetos.

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 7 – Acesso aos projetos restrito por senhas individuais

A permissão é concedida mediante a inclusão dos nomes dos integrantes do projeto no Sistema de Informação, que é feita logo no primeiro contato do

coordenador com a gerente de projeto, como exemplificado na Figura 8. Tal atividade é também de responsabilidade da Gerente de Projetos da DIBD.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Funcionários envolvidos no Projeto**

Projeto: Implantação de um módulo no Sistema de Informação para gerenciamento online da capacitação / competências dos funcionários da DIBD

Administrador [v] Adicionar

**Nomes dos integrantes da equipe do projeto**

Funcionário	
KATIA M. ANDRADE FERRAZ	X
THAIS C. C. DE MORAES	X
VILMA A. SARTO ZEFERINO	X

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 8 – Inclusão dos nomes dos integrantes do projeto

Para a seleção dos participantes do projeto, que faz parte do gerenciamento de recursos humanos do projeto é necessário adicionar o nome do funcionário por meio da caixa de opções disponibilizada pelo Sistema de Informação, conforme ilustrado na Figura 9.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Funcionários envolvidos no Projeto**

Projeto: Implantação de um módulo no Sistema de Informação para gerenciamento online da capacitação / competências dos funcionários da DIBD

Administrador [v] Adicionar

AIRTON LUIZ BARBOSA  
ALEX DINIZ DE OLIVEIRA  
ALEXANDRE NASSER FIDELIS  
ALVARO SOBREIRO FILHO  
ANDRES ENRIQUE LAI REYES  
ANTONIO CARLOS F. FACCO  
BEATRIZ HELENA GIONGO  
CARLOS EDUARDO S. OTONI  
ELIANA M. GARCIA  
GERALDO PEREIRA JUNIOR  
IARA M. OLIVEIRA ISMAEL  
ISABEL C.M.B. CHADDAD  
JOSUE REINALDO MOTA  
KATIA M. ANDRADE FERRAZ  
LIGIANA C.DO CARMO DAMIANO  
LUCIANE C. CIPRIANO  
LURDES FERREIRA GANDRA  
M. CRISTINA M.R. ANDRADE  
M. DA GLORIA ELOI SILVA  
MARCIA REGINA M. SAAD

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 9 – Seleção dos participantes do projeto

Tal seleção, por parte do coordenador do projeto, requer atenção especial às competências, habilidades, capacitação e experiência de cada integrante da equipe, bem como definir seus papéis e responsabilidades, de modo que possam agregar valor ao trabalho e contribuir para o sucesso do projeto. Por ser uma biblioteca com característica matricial balanceada, os coordenadores devem e tem autonomia para negociar (algumas vezes) com os gestores de outras áreas para a liberação de funcionários ou estagiários que possam vir a contribuir com os projetos de características interdisciplinares que atendem aos objetivos estratégicos da DIBD.

A partir da definição da equipe, o projeto já registrado no Sistema de Informação é transcrito automaticamente na página de *login* do funcionário selecionado (Figura 10), sendo também uma forma de validação de sua participação. Sua visualização por parte do integrante da equipe ocorre ao clicar na opção “Projetos”, localizada à esquerda da tela principal do Sistema de Informação.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ → **Funcionário**

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Projetos

Selecione o ano: 2014 Ir

[±] 184 - Implantação de um módulo no Sistema de Informação para gerenciamento online da capacitação / competências dos funcionários da DIBD (Status: Em andamento - Deadline: 28/11/2014) RFu | Considerações | Dados

**Projeto transcrito para o login do funcionário**

Cód.	Ação	Atividade	Início	%
12863	1	Reunião com Márcia e equipe do projeto para apresentar a estrutura analítica do projeto - EAP (resumida e ampliada) que servirá de proposta ao profissional de TI.	31/07/2014	95 x

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 10 – Descrição do projeto no *login* do funcionário

Para o “Termo de Abertura” (“certidão de nascimento do projeto”) e Declaração de escopo (formalização do trabalho que deve ser realizado para entregar o produto final) de um projeto foram criados campos específicos para facilitar o seu gerenciamento online (conforme modelo da Figura 11). Os campos referentes ao escopo do projeto são preenchidos pelo coordenador sob a orientação e acompanhamento da gerente de projetos, que por sua vez, preenche os campos específicos às questões da área administrativa. De acordo com o PMI (2008) a declaração de escopo bem feita é essencial para o sucesso do projeto e é desenvolvida a partir das principais entregas e restrições que são documentadas

durante essa fase de inicialização. Durante a fase de planejamento, o escopo é reajustado ou descrito mais especificamente, porque já se tem mais informações sobre o projeto. As informações registradas no escopo é restrito à verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário para que seja concluído conforme o planejado.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:

Início: 29/07/2014 (previsto)

Término: 28/11/2014 (previsto)

Workshop:  (data prevista)

Observação:

Conclusão:  (data real de encerramento)

Executado: 1 (% do projeto)

Status: A iniciar

Salvar

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 11 – Termo de Abertura e declaração de escopo do Projeto

Para a descrição do objetivo do projeto (Figura 12) que compõe o Termo de Abertura, foi também disponibilizado um campo específico no Sistema de Informação. O campo “Objetivo” deve conter o que se pretende fazer e o(s) resultado(s) pretendido(s), de modo que possa(m) ser associado(s) aos indicadores mensuráveis de meta, ou seja, deve(m) ser apresentado(s) sem subjetividade, isto é, “Fazer o que, para que”.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
Objetivo	

**Fazer o que, para que?**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 12 – Campo para a descrição do objetivo do projeto

Dentre os itens importantes para a aprovação inicial do projeto por parte da chefia, destaca-se o campo para descrever a “Justificativa”, cujo conteúdo permite evidenciar com mais detalhes, a relevância do projeto para a biblioteca. O campo disponibilizado no Sistema de Informação está ilustrado na Figura 13.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
Objetivo	
Justificativa	

**Relacioná-la ao objetivo estratégico / benefícios para a organização**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 13 – Campo para a descrição da Justificativa do projeto

Outro ponto estratégico que deve ser registrado se refere ao cronograma do projeto. O tempo de duração de um projeto é de extrema relevância, considerando que envolve recursos e expectativas do cliente, seja ele interno ou externo. E a sua definição dependerá sempre da complexidade e abrangência do projeto, dos recursos envolvidos e dos acordos estabelecidos entre as partes interessadas (*stakeholders*). Outros fatores também influenciam na definição do cronograma, tais como: os referenciais de projetos anteriores e similares, a análise do escopo do projeto, seus requisitos e suas restrições. Tais fatores atendem às peculiaridades da DIBD, embora se conheça a existência de outros métodos ou técnicas para atender tal objetivo.

Para a definição dos prazos é importante, seguir a proposta do macro cronograma discutido em “Reunião de Planejamento Estratégico” e descrito no “Mapa de Projetos da DIBD” (onde os meses definidos para o desenvolvimento do projeto são sinalizados), conforme exemplificado (chave em vermelho) na Figura 14.



O período para a realização do projeto também deve ser registrado no Sistema online, ou seja, a data de início e de término prevista para a sua finalização (Figura 15). A data de término deve atender aos requisitos das partes interessadas.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:

Início:  (previsto)

Término:  (previsto)

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 15 – Campo para a seleção das datas previstas para o início e término do projeto

Para os casos em que o projeto é de longa duração, há a possibilidade de segmentá-los por fases, etapas ou módulos, bastando para isso especificar cada um deles no campo “Descrição” do Sistema de Informação e informar os acordos firmados no campo “Observação” da Figura 16.

O ideal é que até o final do ano vigente, haja a finalização parcial do projeto, de modo que se possa terminar uma etapa e dar continuidade à próxima, no ano seguinte, isto é, do ponto aonde ele terminou, sem perder o controle de seu gerenciamento e a sequência das etapas desenvolvidas. Projetos dessa natureza, normalmente são decorrentes de requisitos complexos ou envolvem uma quantidade

significativa de “produtos” que serão entregues durante o seu desenvolvimento ou ainda, quando requerem recursos humanos terceirizados e/ou liberação de verbas externas.

Um projeto é sempre algo novo e passível de imprevistos, e por isso, nem sempre a data prevista para o seu término consegue ser cumprida conforme planejado. Para atender essa demanda, outro campo, denominado “Conclusão”, foi então disponibilizado no Sistema online para registrar a data que efetivamente o projeto foi concluído (Figura 16). Tal informação permite que o planejamento apresentado seja avaliado em relação ao cronograma proposto (planejado X realizado), contribuindo para a melhoria dos próximos planejamentos.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotinas

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:

Início: 27/06/2014 (previsto)

Término: 27/06/2014 (previsto)

Workshop: 27/06/2014 (data prevista)

Observação:

Conclusão:  (data real de encerramento)

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 16 – Campos para “Observação” e data de conclusão do projeto

O resultado dessa avaliação é abordado anualmente em “Reunião de Análise Crítica dos Projetos” sob a coordenação da gerente de projetos da DIBD e com a participação da chefia técnica da Divisão e de todos os funcionários (Anexo F), uma vez que todos participam dos projetos desenvolvidos na biblioteca.

As ferramentas utilizadas especificamente para a análise dos prazos são: o próprio “Mapa Anual de Projetos da DIBD”, porém, acrescido de cores, cujas legendas identificam os itens relacionados ao cronograma (Anexo G) e o gráfico de Gantt gerado pelo Sistema online para a gestão de projetos e apresentado na Reunião de Análise Crítica (Anexo H).

O Campo “Observação” que pode ser visto também na Figura 16, prevê o registro de todas as informações relevantes para o histórico do projeto, incluindo ocorrências que impactaram no cumprimento de seus prazos ou em sua “*deadline*” (prazo para entrega ou limite para a conclusão de uma atividade), bem como as renegociações e alterações de escopo.

O campo aonde se descreve a meta pretendida (Figura 17), inclui parte do objetivo do projeto acrescido de valores indicativos a serem alcançados e os prazos para seu cumprimento, isto é, “o que deve ser feito”, “o quanto” e “quando”.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 17 – Campo para a descrição da Meta do projeto

Atrelados aos objetivos e às metas, de forma a mensurar o seu alcance, inicialmente (na fase de implantação do sistema online) foram criados campos denominados “Resultados propostos” e “Resultados alcançados” (Figura 18), de modo que constem do relatório do projeto gerado pelo Sistema de Informação.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
Objetivo	
Justificativa	
Resultados Propostos	
Resultados Obtidos	

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 18 – Campos para descrição dos “Resultados propostos” e dos “Resultados obtidos”

Posteriormente, com o aprimoramento do Sistema de Informação para gestão online dos projetos foram criados campos específicos para os indicadores de metas e de resultados (Figura 19), com o intuito de gerar gráficos e facilitar a sua visualização e análise.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Indicadores de Projeto**

Projeto: Elaboração de manual com diretrizes para uso do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

Adicionar novo indicador de projeto

Cód.	Indicador	Tipo*	Inicial	Final
18				X
18				X
19				X
18				X

\* M indica Meta e R indica Resultado.

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

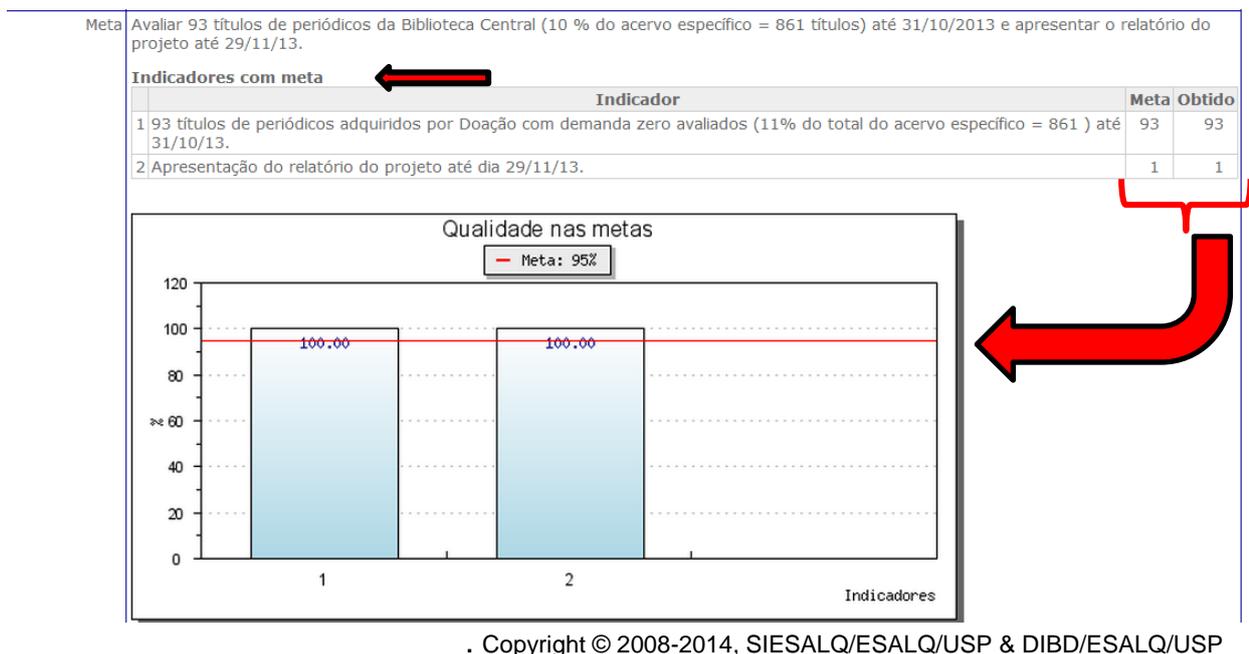
Figura 19 – Campos para Indicadores de meta e de resultados propostos e obtidos com o projeto

Os campos descritos como “Inicial” e “Final” da Figura 19, citada anteriormente, refere-se ao indicador proposto, ou seja, o resultado que se pretende alcançar e o ao resultado obtido com a finalização do projeto, respectivamente. Eles podem ser descritos em termos percentuais, numéricos ou valores monetários, dependendo do que foi proposto pelo coordenador do projeto, com base no produto final a ser apresentado.

Alguns resultados podem levar um determinado tempo para que possam ser obtidos, não imediatamente após o término do projeto, porém, tal proposta para o indicador deve ser previamente estabelecida e registrada no escopo do projeto.

Os diferenciadores de Meta e de Resultado são representados pelas letras iniciais (M ou R) conforme ilustrado também na Figura 19, citada anteriormente.

Os indicadores numéricos geram gráficos que facilitam a compreensão do que foi proposto e alcançado, conforme exemplificado nas Figuras 20 e 21, independente do índice de mensuração proposto.



Implementado por Andrés

Figura 20 – Gráfico com Indicadores de meta gerado pelo Sistema online de Gestão de Projetos



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 21 – Gráfico de “Indicadores de resultados” gerado pelo Sistema online de Gestão de Projetos

É importante ressaltar que a meta está diretamente relacionada ao sucesso do projeto, considerando a relevância da entrega de um produto ou serviço no prazo combinado ou estabelecido, principalmente por envolver recursos humanos e financeiros e os resultados à qualidade e às expectativas dos seus *stakeholders*.

Logo no início do projeto, um dos fatores significativos para o alcance das metas é a identificação dos riscos, com suas respectivas análises e medidas preventivas. O gerenciamento dos riscos aumenta a probabilidade de sucesso de um projeto, uma vez que permite reduzir eventuais problemas, diminuir impacto negativo e as incertezas, evitar problemas, enfim, tomar medidas preventivas. Um campo foi disponibilizado no Sistema para o registro dessa análise (Figura 22) e deve incluir no mínimo: o risco em si, a causa, a probabilidade de sua ocorrência: alta (A), média (M) ou baixa (B), o nível do impacto e a medida a ser tomada caso ela ocorra, conforme orientação da área de Gestão de Projetos da DIBD.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Novo Projeto

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
Objetivo	
Justificativa	
Resultados Propostos	
Resultados Obtidos	
Riscos	

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 22 – Campo para descrição dos riscos identificados e suas análises

Outro fator relevante para compor o escopo do projeto é a identificação e registro das restrições (Figura 23) que envolvem a atividade a ser desenvolvida, de modo que as limitações sejam claramente evidenciadas. As restrições podem incluir fatores externos que limitam as opções do planejamento, do orçamento, dos prazos, dos recursos, da tecnologia disponível entre outros. Santos (2014) afirma que os principais objetivos do projeto são: atender ao escopo, prazo e custos planejados e são definidos em função dos requisitos estabelecidos. Estes três itens são denominados de “Tríplice restrição do projeto”.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

[Principal](#)  
[Trocar senha](#)  
[Projetos](#)  
[Extra Rotinas](#)  
[Adm.Projetos](#)  
[Mod.Capacitação](#)  
[Adm. Função](#)  
[Adm. Funcion.](#)  
[Relatórios](#)  
[Indicadores](#)  
[Extra-Rotina](#)

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ ▼
Descrição	<input type="text"/>
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento ▼
Estratégia	Capacitação / competência ▼
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência ▼
Objetivo	<input type="text"/>
Justificativa	<input type="text"/>
Resultados Propostos	<input type="text"/>
Resultados Obtidos	<input type="text"/>
Riscos	<input type="text"/>
 Restrições	<input type="text"/>

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 23 – Campo para descrição das restrições identificadas

No campo “Requisitos” (Figura 24) é possível registrar os itens requeridos para o produto e/ou serviço a ser desenvolvido, bem como os requisitos do projeto de forma mais abrangente, para manter a proposta e a qualidade desejada e requerida por seus *stakeholders*. Os requisitos do projeto expressam o trabalho que precisa ser feito. São representados pelas entregas intermediárias do projeto. Os requisitos do produto definem as características técnicas (especificações), qualidade, atributos, funcionalidades e itens para o seu desempenho final.

De acordo com Santos (2014), o estabelecimento dos requisitos deve ocorrer após a identificação das necessidades. O monitoramento deste item é realizado pelo próprio coordenador do projeto, como sendo o especialista da área.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento
Estratégia	Capacitação / competência
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência
Objetivo	
Justificativa	
Resultados Propostos	
Resultados Obtidos	
Riscos	
Restrições	
Requisitos	

**Foco: expectativas / necessidades do cliente e patrocinador**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 24 – Campo para descrição dos requisitos do produto e do projeto

Para que a clareza do propósito do projeto seja efetiva, um campo para descrever itens que estão “Fora do escopo” (Figura 25) foi criado, evitando assim cobranças equivocadas de itens ou suposições que não foram propostos em seu escopo, embora pudessem ser considerados em sua composição.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal**
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ ▼
Descrição	<input type="text"/>
Perspectiva	Aprendizado / Conhecimento ▼
Estratégia	Capacitação / competência ▼
Projeto	Gerenciar a capacitação / competência ▼
Objetivo	<input type="text"/>
Justificativa	<input type="text"/>
Resultados Propostos	<input type="text"/>
Resultados Obtidos	<input type="text"/>
Riscos	<input type="text"/>
Restrições	<input type="text"/>
Requisitos	<input type="text"/>
Fora do Escopo	<input type="text"/>

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 25 – Campo para descrição dos itens que estão fora do escopo do projeto

Nos projetos, um fator de suma importância é a evidência dos “*stakeholders*”, ou seja, das partes interessadas no sucesso do projeto. Um campo foi disponibilizado para o registro dessa informação (Figura 26) e cabe ao coordenador do projeto a responsabilidade de identificá-los.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

**Stakeholders: podem ser internos ou externos à organização**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 26– Campo para identificação das partes interessadas do projeto (stakeholders)

O gerenciamento das aquisições compreende os processos de compra de produtos, serviços ou resultados, como também a gestão de contratos e o de custo, o seu planejamento, estruturação e controle de recursos. Na DIBD, como esses processos não são de sua competência, foi disponibilizado somente um campo para o registro dos recursos financeiros demandados pelo projeto, onde devem ser inseridos o valor previsto e o efetivamente gasto no projeto (Figura 27). Não é um campo detalhado, mesmo sendo de muita importância, porque os itens que compõem o Sistema online para a gestão de projetos foi implantado de acordo com a realidade organizacional, e, neste caso, há outros setores responsáveis pelo controle da área financeira, tanto no âmbito da DIBD como da ESALQ/USP, e ambos atuam em parceria.

Os valores inseridos no orçamento podem ser alterados durante ou após a fase de planejamento, fase em que é possível obter maiores detalhes sobre a viabilidade

do projeto e os custos que podem requerer durante o seu desenvolvimento (readequação do escopo). Essa estimativa de custos tem por base os recursos que serão demandados pelo projeto e, usualmente, informações históricas (por analogia ou top-down) de projetos semelhantes, além da opinião dos gestores das áreas. É menos precisa e deve ser ajustada às condições do projeto.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 27 – Campo para Orçamento do projeto (previsto e utilizado)

Durante o desenvolvimento do projeto, alguns fatores podem interferir nas atividades planejadas, intercorrências podem surgir a qualquer momento ou ainda mudanças de escopo podem ser necessárias e assim, todos os itens que podem impactar no projeto devem ser registrados e justificados, bem como as alterações no escopo. O campo destinado a esse fim denomina-se “Observações”, embora possa ter parte desse registro das informações no Campo de “Considerações - Gerente de

Projetos” (Figura 28), dependendo do teor de seu conteúdo, cuja análise é da própria gerente da área.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**


[Fechar](#)

**RELATÓRIO DE PROJETO**

Responsável KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição

Perspectiva Cliente / Sociedade

Estratégia Produtos relevantes e com qualidade para o cliente

Projeto Atender ou superar a satisfação do cliente

Objetivo

Justificativa

Resultados Propostos

Resultados Obtidos

Riscos

Restrições

Requisitos

Fora do Escopo

Partes Interessadas

Orçamento R\$ Previsto : 0 Executado: 0

Meta

Ações **Ação Atividade Equipe Datas % Status**

Equipe	Nome	Horas (aprox)
	Total de horas	0h 0min
	Início 30/07/2014 (previsto)	
	Término 00/00/0000 (previsto)	
	Workshop 00/00/0000 (data prevista)	
	Observação	
	Conclusão 00/00/0000 (data real de encerramento)	
	Executado 1 (% do projeto)	
	Status A iniciar	
	Considerações	
	<b>Gerente dos PLA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Pontos positivos</a></li> <li>• <a href="#">Pontos a Melhorar</a></li> </ul>	
	<a href="#">Coordenador</a>	
	<a href="#">Diretoria</a>	

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 28 – Campos para a “Observação” e “Considerações do gerente”

Tão logo o “Termo de Abertura” do projeto esteja preenchido no Sistema de Informação, o campo de “status” é selecionado com a opção “A iniciar”. Uma vez iniciado o projeto, o status sofre novamente alteração e assim sucessivamente até o seu término, conforme as opções descritas a seguir (Figura 29)

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:

Início: 27/06/2014 (previsto)

Término: 27/06/2014 (previsto)

Workshop: 27/06/2014 (data prevista)

Observação:

Conclusão:  (data real de encerramento)

Executado: 1 (% do projeto)

Status: **A Iniciar**

- A Iniciar
- Em andamento
- Abortado
- Finalizado

Salvar

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés.

Figura 29 – Campo com o Status do projeto

Alterado o status, há um campo para datar a primeira aprovação do projeto com sua respectiva data (Figura 30), liberando e confirmando o início das atividades do planejamento até a sua finalização, que dará mais subsídios para a aprovação de seu desenvolvimento.

**Menu**

- Principal**
- Trocar senha**
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Editar Projeto**

Responsável:

Descrição:

Perspectiva:

Estratégia:

Projeto:

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$ Previsto:  Executado:

Meta:

Início:  (previsto)

Término:  (previsto)

Workshop:  (data prevista)

Observação:

Pontos positivos:

Pontos a melhorar:

Considerações:

Gerente:

Diretoria:

Conclusão:  (data real de encerramento)

Executado:  (% do projeto)

Status:

Aprovado em:  (data da aprovação)

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 30 – Campo para a data de aprovação da fase inicial do projeto

Todas as etapas registradas no Sistema online para Gestão de Projetos seguem o ciclo de vida de um projeto descrito pelo guia do PMBOK, adaptado, porém, às peculiaridades da DIBD, dando ênfase aos seus principais processos: a)

Inicialização; b) Planejamento; c) Execução; d) Encerramento, mantendo o processo de monitoramento e controle a partir do planejamento até o encerramento.

A fase de “Inicialização” inclui desde a apresentação das propostas de projetos à gerente da área pelos gestores dos Processos (que devem utilizar da análise SWOT para a identificação e definição dos projetos, com foco nos objetivos estratégicos da DIBD) até o registro dos projetos no mapa de projetos e Sistema de Informação: gestão online dos projetos (após a sua aprovação e priorização).

A fase de Planejamento (estratégia para a execução do projeto) corresponde à primeira ação registrada no Sistema de Informação, conforme ilustrado na Figura 31.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Ações do Projeto**

Projeto: PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

Adicionar nova ação

Cód.	Ord.	Descrição da ação	Status	Deadline	Conclusão	%	
590	1	Planejamento:	Finalizado	26/06/2014	26/06/2014	100	x
591	2		Finalizado	30/06/2014	00/00/0000	100	x
592	3		Em andamento	29/08/2014	00/00/0000	60	x
593	4		A iniciar	12/09/2014	00/00/0000	1	x
594	5		A iniciar	17/09/2014	00/00/0000	1	x
595	6		A iniciar	30/09/2014	00/00/0000	1	x

**Ação 1 - Descrição dos itens do planejamento**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 31 – Campo para registro da Ação 1 – Fase de Planejamento

Esta fase é a mais importante, independente da característica do projeto. As informações coletadas devem sustentar os objetivos e as metas do projeto e definir a sua viabilidade do ponto de vista técnico, operacional ou administrativo.

O estudo da viabilidade permite que diferentes alternativas para a sua realização e as suas consequências sejam avaliadas, bem como o potencial que existe para a satisfação dos requisitos. Os resultados obtidos irão definir ou fortalecer os itens que compõem o escopo do projeto, bem como validar a equipe previamente selecionada.

A definição desses itens irá garantir o sucesso do projeto. Nesta fase é possível revalidar antigas premissas, analisar riscos e definir mais detalhadamente os processos que serão estratificados para a execução do projeto, com suas respectivas entregas, responsáveis e prazos.

A aprovação final para o desenvolvimento do projeto pela chefia técnica da DIBD e a sua formalização propriamente dita ocorrem efetivamente após a finalização do planejamento, cujas informações mais concretas darão respaldo à sua viabilidade e fortalecerão a proposta inicial. A formalização deste processo acontece quando o projeto registrado no Sistema de Informação pela gerente da área e recebe uma numeração específica, seguido do ano de realização, como o exemplo a seguir (Figura 32):

**Projeto  
com a  
aprovação  
formal  
(numeração  
recebida)**

Fiduciária		Status	Deadline	Usr	Act
Cód.	Descrição			Rel	RFu
172	PLA 02/14 - Finalização do Projeto de recuperação, restauro e preservação do acervo da DIBD (PRCEU) *	Finalizado	28/02/2014 02/01/2014 28/02/2014	Ind	Arq X
173	Proposta para o diretor da ESALQ sobre o desenvolvimento de um Projeto para segurança do acervo com a utilização do sistema RFDI. *	A iniciar	28/11/2014 01/08/2014 28/11/2014	Ind	Arq X
174	PLA 05/14 - Avaliação do acervo de periódicos da Biblioteca Central - 2º Módulo: Doação *	Em andamento	14/11/2014 12/05/2014 14/11/2014	Ind	Arq X

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 32 – Descrição do projeto formalmente aprovado para o seu desenvolvimento

Antes de iniciar o desenvolvimento do projeto em si, as ações definidas pelo coordenador e equipe do projeto devem ser registradas no Sistema online pela gerente da área. Inclui campos para a descrição das atividades que serão realizadas, nomes dos participantes, data de início e término previstos para a referida ação, percentual desenvolvido, além de campo para a data que efetivamente a atividade foi finalizada, conforme Figura 33.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Adicionar nova ação de Projeto**

Ordem	9
Descrição	
Início	30/07/2014 (previsto)
Término	30/07/2014 (previsto)
Observação	
Participantes	
Conclusão	(data real de encerramento)
Executado	1 (% do projeto)
Status	A Iniciar

Salvar

Não há limites de ações, porém, é preciso segmentá-las objetivamente com base nas possíveis “entregas”

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 33 – Campos para descrição das ações do projeto /participantes, datas, status e observação

O campo: “Observação” (citado também na Figura 33), disponibilizado para as ações, permite registrar os imprevistos ou as modificações decorrentes de alteração de escopo que afetam diretamente a referida atividade, compondo assim o histórico do projeto sem, no entanto, interferir nas observações do projeto como um todo, evitando que o relatório gerado pelo Sistema de Informação seja muito extenso.

A definição das ações é de responsabilidade do coordenador do projeto e de sua equipe. Ele deve determinar o método mais apropriado para a execução do projeto e por isso deve saber selecionar seu time, definir os recursos necessários e qual a abordagem adotada para o término do trabalho. Ainda nessa etapa é necessário definir o cronograma, tendo por base quais as atividades que devem ser realizadas para produzir as entregas, as dependências e os tipos e recursos para sua execução (pessoas, equipamentos, software, hardware ou materiais). Deve considerar também os custos, a disponibilidade e origem dos recursos, para assim definir a duração de cada ação, estabelecendo assim o seu início e fim, tendo como parâmetro a data proposta para o término do projeto.

A fase seguinte corresponde à execução do projeto e é iniciada após o registro de todas as ações no sistema de informação e tem por objetivo garantir que o projeto se desenvolva de acordo com as metas estabelecidas, os recursos requeridos e os requisitos descritos, enfim, que o projeto seja realizado conforme planejado.

O projeto sendo dividido por ações permite que se tenha controle de cada fase com suas respectivas entregas, garantindo um gerenciamento efetivo, ou seja, a sua segmentação em subconjuntos lógicos facilita o controle do projeto. Ações detalhadas são bem gerenciadas, porém, se forem excessivamente esmiuçadas podem redundar em um gerenciamento moroso e desnecessário e, se muito abrangentes, dificultam o seu monitoramento e as entregas requeridas.

As ações podem ser sequenciais ou sobrepostas. O sequenciamento mostra a relação de dependência de causa e efeito. Quando as fases são sequenciais, o encerramento de uma termina com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido, isto é, uma ação só pode iniciar depois que a anterior terminar. Essa opção reduz incertezas, mas pode eliminar opções de redução do cronograma. As ações sobrepostas ocorrem quando a ação posterior tem início antes do término da anterior. Essa situação, denominada paralelismo pode reduzir o cronograma, mas pode aumentar o risco de re-trabalho, caso a ação seguinte progrida sem que informações relevantes sejam disponibilizadas anteriormente. Cabe ao coordenador do projeto avaliar quando a sequência das ações é “obrigatória” (rígida) ou “arbitrária / preferencial” (com base na experiência) ou ainda quando dependem de atividades “externas” ao projeto.

Uma vez registradas as ações, o relatório gerado pelo sistema pode ser visualizado na Figura 34, a seguir, incluindo o status “a iniciar”.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha**
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Ações do Projeto**

Projeto:  
PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

[Adicionar nova ação](#)

Cód.	Ord.	Descrição da ação	STATUS	Deadline	Conclusão	%
590						
591						
592						
593			A Iniciar			
594			A Iniciar			
595			A Iniciar			

**Ações definidas pelo coordenador e registradas pelo gerente de projetos**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 34 – Relatórios das ações registradas

O coordenador do projeto mantém contatos periódicos com a gerente da área de modo que toda a metodologia utilizada para o gerenciamento dos projetos seja utilizada em prol da eficácia do seu desenvolvimento e alcance das metas, cabendo a gerente orientar e esclarecer as dúvidas trazidas pelo coordenador do projeto.

Cada ação (definida pelo coordenador e sua equipe) tem seu desenvolvimento comprovado sistematicamente e periodicamente, uma vez que as atividades realizadas são registradas no Sistema online pelo próprio funcionário envolvido na ação. Para tal registro, basta ele clicar na ação que participa, descrevendo a sua contribuição, especificando os dias trabalhados e a carga horária dedicada ao projeto. Campos específicos foram disponibilizados para atender a esse objetivo, como ilustrado na Figura 35.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Projetos - Nova atividade

PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

Ação
1. Planejamento:

Atividade: \_\_\_\_\_

Carga horária:  h  min.

Início:

Término:

Salvar

Funcionário deve: CLICAR NA AÇÃO correspondente à descrição da atividade

Ações registradas no SI pela Gerente de Projetos

Atividades realizadas e descritas pelo funcionário

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 35 – Descrição das atividades realizadas pelos funcionários /Dias e tempo dedicado à ação

Esses registros descritos pelos próprios funcionários geram relatórios (Figura 36) que são importantes ferramentas para o coordenador do projeto, uma vez que permite o monitoramento online das atividades desenvolvidas por sua equipe. A visualização das atividades por integrante possibilita ao coordenador avaliar também se a divisão das tarefas entre os envolvidos está equilibrada ou se o tempo dedicado à ação está adequado ou ainda, se o projeto está sendo desenvolvido conforme o proposto no planejamento, ou se requer algum ajuste.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**



174 - PLA 05/14 - Avaliação do acervo de periódicos da Biblioteca Central – 2º Módulo: Doação

1 - Planejamento: redefinir equipe, rever a metodologia, definir o escopo do projeto com seus indicadores e análise de riscos, selecionar ações e cronograma. (100%)

**AÇÃO 1**

Atividade	Início	Fim	Usuário	Tempo
	06/05/2014	06/05/2014	Isabel	2h30min
	06/05/2014	06/05/2014	Isabel	0h40min
	12/05/2014	16/05/2014	Isabel	4h0min
	29/07/2014	29/07/2014	Maria Angela	
	29/07/2014	29/07/2014	Maria A	
	08/05/2014	15/05/2014		

Descrição das atividades  
pelo integrante da ação

Horas dedicadas ao projeto  
atividade / funcionário  
(usuário)

2 - Pesquisar a disponibilidade de acesso online (Portal de Busca Integrada - PBI e Google), a existência do título e a disponibilidade em bibliotecas (PBI e CCN) e preencher a planilha de avaliação. (85%)

**AÇÃO 2**

Atividade	Início	Fim	Usuário	Tempo
	02/06/2014	06/06/2014	Celia	25h0min
	09/06/2014	11/06/2014	Celia	15h0min
	26/05/2014	30/05/2014	Celia	25h0min
	30/06/2014	30/06/2014	Celia	3h0min
	19/05/2014	22/05/2014	Celia	18h0min
	23/06/2014	27/06/2014	Celia	8h0min
	01/07/2014	04/07/2014	Gloria	7h0min

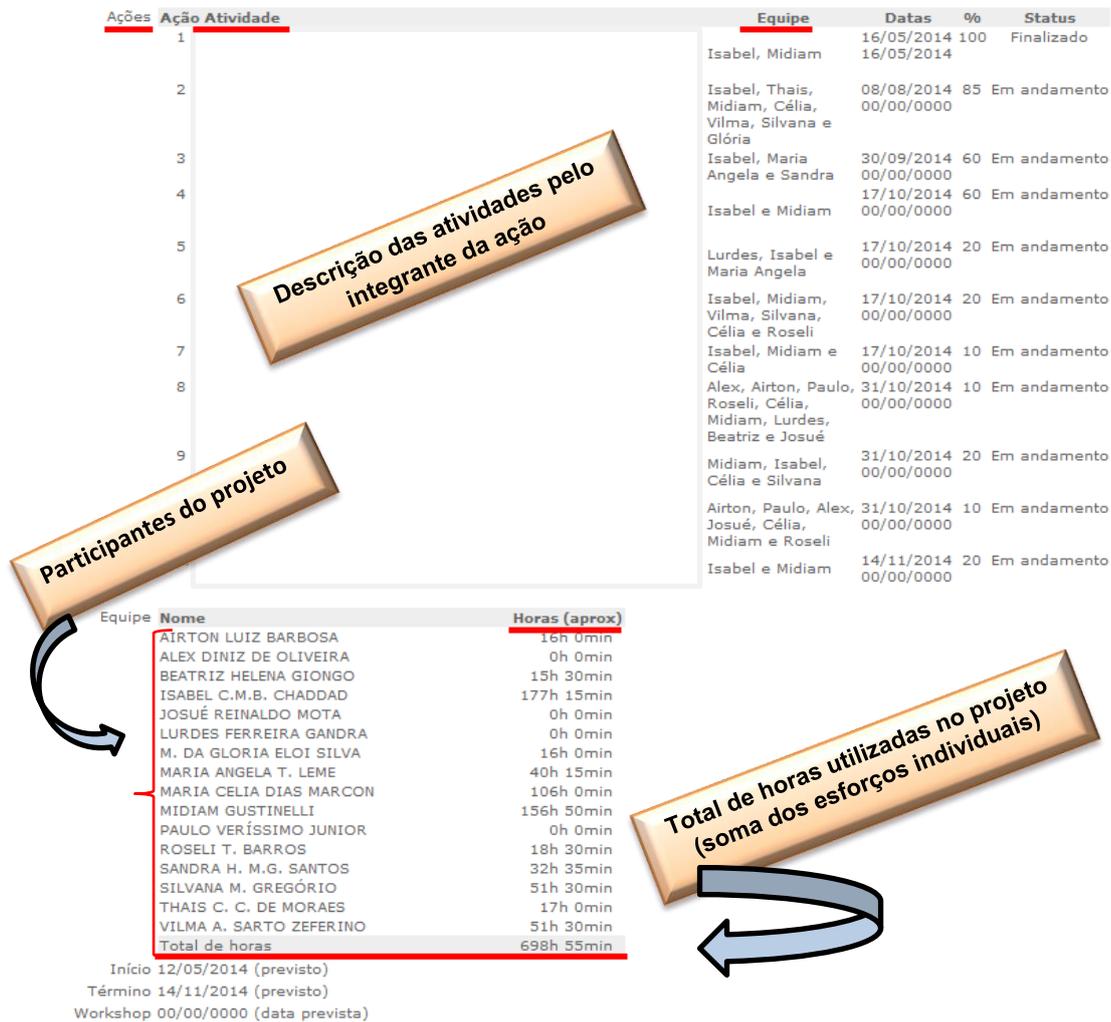
Descrição das atividades  
pelo integrante da ação

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 36 – Relatório das atividades realizadas / Integrante da equipe / Tempo de dedicação

As informações geradas por esses relatórios individuais também irão compor o relatório geral do projeto gerado pelo Sistema de Informação, relacionando as ações aos seus participantes e à carga horária utilizada para o desenvolvimento do projeto como um todo, conforme ilustrado no relatório parcial da Figura 37.



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
 Implementado por Andrés

Figura 37 – Relatório parcial do projeto gerado pelo Sistema de Informação

O final de cada ação representa um ponto de reavaliação dos esforços em andamento e para modificação ou término do projeto, se necessário. Neste caso, renegociações podem ser feitas em relação às demais ações ou escopo do projeto como um todo, desde que seguindo os critérios e prazos adotados pela gerente da área. Uma ação é considerada concluída e formalmente finalizada com a prestação de contas do coordenador à gerente da área de projetos, que pode ocorrer por meio de reunião, conforme ilustração do Anexo I, ou dependendo da característica do produto, com informações ou documentos encaminhados por e-mail ou até mesmo, por visita da gerente ao local. Uma “entrega” é qualquer produto ou serviço tangível e passível de verificação e para isso ele deve atender aos padrões pré-determinados, com as especificações do produto. Somente a partir dessas

“entregas” é que o status da ação “Em andamento” é alterado, para “Finalizado” (Figura 38), uma vez que elas são os comprovantes do desenvolvimento e término da ação.

**Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Ações do Projeto

Projeto: PLA 04/14 - Organização e disponibilização de registros fotográficos da DIBD: 4º módulo - 2002 à 2006.

[Adicionar nova ação](#)

Cód.	Ord.	Descrição da ação	Status	Deadline	Conclusão	%
570	1		Finalizado	31/05/2011	31/05/2011	100 x
571	2		Finalizado	25/04/2014	17/04/2014	100 x
572	3		Finalizado	09/05/2014	28/04/2014	100 x
573	4		Finalizado	30/04/2014	30/04/2014	100 x
574	5		Em andamento	29/08/2014	00/00/0000	50 x
575	6		Em andamento	29/08/2014	00/00/0000	5 x
576	7		A iniciar	05/09/2014	00/00/0000	1 x
577	8		Em andamento	30/09/2014	00/00/0000	5 x

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

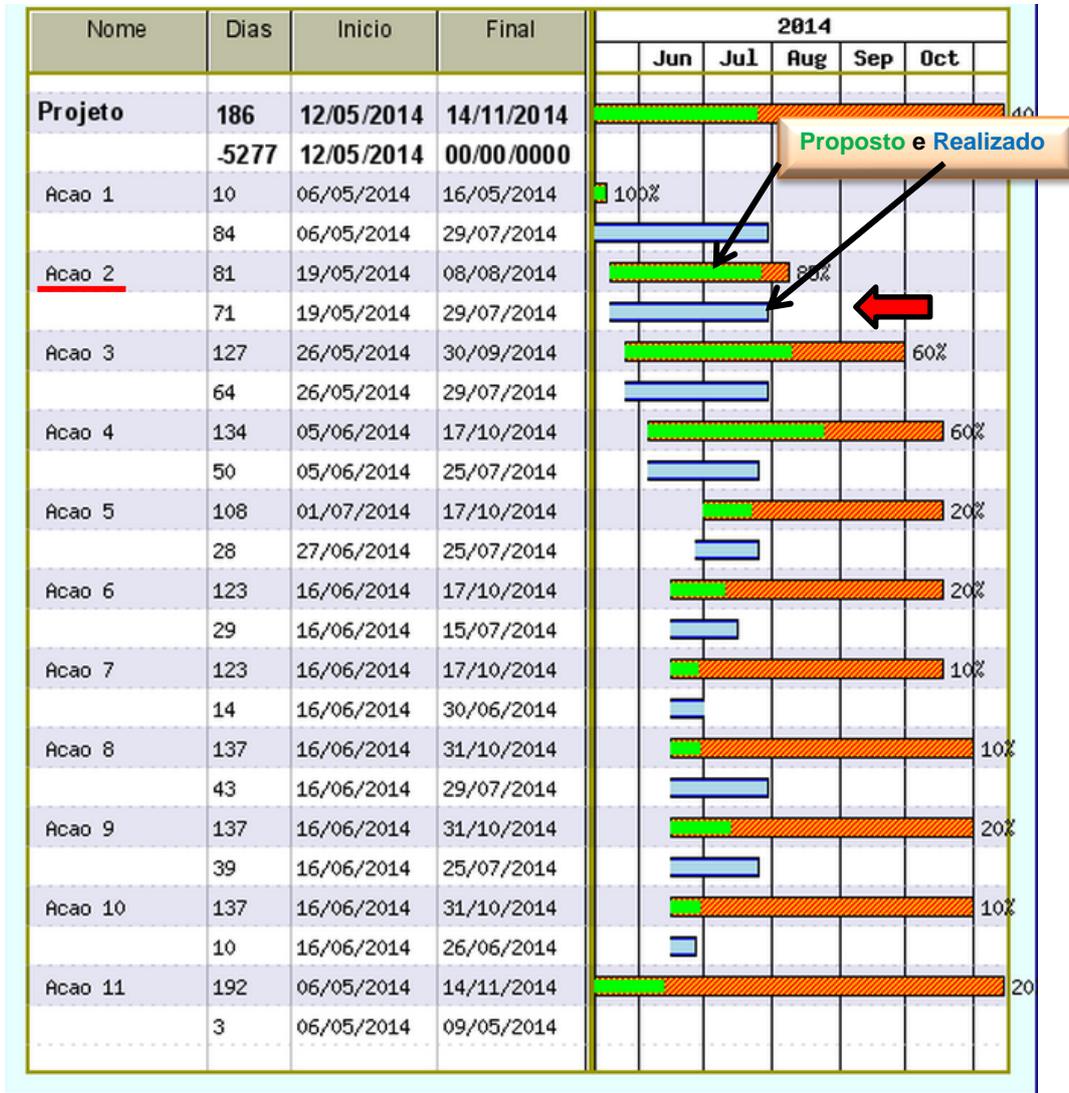
Figura 38 – Campo para seleção do “Status” – Ação finalizada

Durante todo o desenvolvimento do projeto, ele é monitorado, incluindo o desenvolvimento de todas as ações registradas no Sistema de Informação, que permite que elas sejam acompanhadas e se tenha conhecimento de sua evolução em relação ao proposto, às demais ações e ao projeto como um todo (% realizado).

De acordo com Santos (2014) monitorar significa medir e controlar adotar ações corretivas, portanto, o monitoramento consiste em acompanhar, revisar e ajustar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano.

O andamento das ações é informado pelo coordenador à gerente da Gestão de Projetos, juntamente com as entregas parciais de cada etapa, comprovando a sua evolução e buscando validar o prazo que se comprometeu a cumprir ou renegociá-lo, conforme as necessidades.

O gráfico de Gantt (Figura 39) demonstra de forma direta, as principais etapas e trabalhos do projeto de acordo com as datas planejadas e realizadas e possibilita maior visibilidade da distribuição das principais ações em termos de cronograma.



Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés.

Figura 39 – Gráfico de Gantt gerado pelo Sistema de Informação

Tal acompanhamento permite ao coordenador do projeto, caso tenha ocorrido algum problema em determinada ação, realinhar o seu planejamento inicial, com medidas que possam ser tomadas a tempo de não causar prejuízo à meta do projeto. Ou ainda, renegociar prazos, se for necessário.

Esse monitoramento e controle tem correlação com o percentual do projeto como um todo (% do projeto), conforme ilustrado na Figura 40.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Novo Projeto**

Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição:

Perspectiva: Aprendizado / Conhecimento

Estratégia: Capacitação / competência

Projeto: Gerenciar a capacitação / competência

Objetivo:

Justificativa:

Resultados Propostos:

Resultados Obtidos:

Riscos:

Restrições:

Requisitos:

Fora do Escopo:

Partes Interessadas:

Orçamento R\$: Previsto:  Executado:

Meta:

Início: 27/06/2014 (previsto)

Término: 27/06/2014 (previsto)

Workshop: 27/06/2014 (data prevista)

Observação:

Conclusão:  (data real de encerramento)

Executado: 1 (% do projeto)

**Percentual realizado em relação ao Projeto com um**

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 40 – Percentual de realização do projeto

O encerramento do projeto consiste em garantir que o trabalho foi finalizado, verificar o cumprimento dos acordos, o alcance das metas, obter o aceite do cliente, registrar as lições aprendidas, arquivar a documentação gerada para que possa ser utilizada como base histórica para projetos futuros e similares ou transferir o produto final para a outra fase do projeto (se for o caso).

Ao término do projeto, há três possibilidades para a apresentação formal dos relatórios dos projetos, dependendo da complexidade e abrangência, do interesse do coordenador do projeto e da solicitação da chefia técnica da DIBD:

- Relatório resumido do Sistema online para a Gestão de Projetos (Figura 41), com todos os Indicadores já preenchidos;

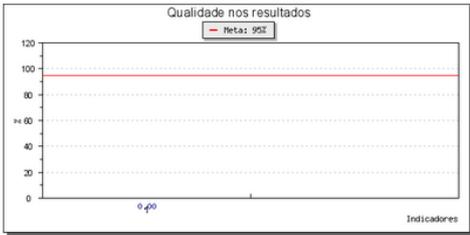
- b) Relatório mais completo (complementar), elaborado pelo coordenador do projeto e anexado ao Sistema online (conforme exemplo do “Campo – Arquivo” destinado à inclusão dos documentos do projeto - Figura 42);
- c) Os dois formatos simultaneamente (resumido e completo), possibilitando uma consulta mais rápida com uma visão mais abrangente sobre o projeto desenvolvido e outro, com o detalhamento da metodologia, análise dos resultados e considerações finais.



RELATÓRIO DE PROJETO

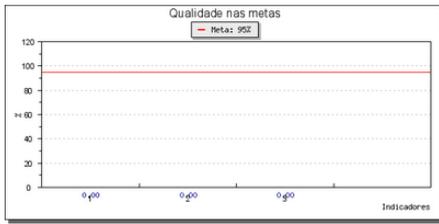
Responsável: KATIA M. ANDRADE FERRAZ  
 Descrição: PL 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos de DIBD  
 Respeitando Aprendizagem / Conhecimento  
 Estratégia: Conhecimento  
 Projeto: Promover e gestão do conhecimento  
 Objetivo: Elaborar o manual com diretrizes para utilização do sistema online de gestão de Projetos-DIBD visando orientação, compartilhamento do conhecimento e retenção do capital intelectual na biblioteca.  
 Justificativa: O projeto se justifica pela importância de se manter todas as práticas e procedimentos registrados e de acesso a todos os funcionários, compartilhando e promovendo o conhecimento do grupo. A área ("Escritório de Projetos"), que sou responsável (tanto pela criação como pela implementação) se consolidou (tanto do ponto de vista da metodologia como pelo gerenciamento online) em 2013 e reunir que todas as orientações já efetuadas por meio de treinamentos coletivos e personalizados sejam registradas em um documento oficial da DIBD contribuindo para a Gestão do Conhecimento organizacional e retenção do capital intelectual.  
 Resultados: ID de meta: Produto apresentado (manual) no prazo estabelecido. ID de resultado: Disponibilidade do documento aos interessados.  
 Resultados Propostos  
 Resultados Indicadores de resultados

Indicador	Inicial	Final
1 Documento disponibilizado (produto) no acervo (formato impresso) e na rede interna da DIBD (formato: pdf) promovendo a gestão do conhecimento até 30/09/14.	1	0



Riscos: 1) Atraso no projeto. Causa: Desenvolvido por uma única pessoa (gerente de área de Projetos). Probabilidade de ocorrer: média (se houver imprevistos com saúde ou prioridade de atividades solicitada pela chefe da DIBD, além de envolvimento em outro projeto e na coordenação de atividade de gestão). Medida preventiva: planejamento bem elaborado e reprogramação da data de entrega do produto final; 2) Cancelamento do projeto. Probabilidade de ocorrer: média (chefe definir outras prioridades). Medida preventiva: avaliar a viabilidade de desenvolver o projeto no ano ou adiar para outro período.  
 Restrições: Ausência de equipe para o desenvolvimento desse projeto.  
 Requisitos: 1) Contato pertinente à demanda de informações de suporte da DIBD; 2) Informações completas e objetivas; 3) Utilização de linguagem (de padronizada) de área de Gestão de Projeto da DIBD; 4) Informações complementares ao escopo proposto devem ser consultadas no trabalho de conclusão do curso de MBA de coordenadora deste projeto, denominado: "Estudo de caso: implantação de um "Escritório de Projetos" na DIBD da ESALQ/USP", cuja classificação é 1023.1.082.  
 Fora do Escopo - Treinamentos específicos sobre a elaboração do documento.  
 Partes Interessadas: 1) Chefe Técnica da Divisão; 2) Gerente de Projetos da DIBD; 3) Funcionários; 4) Gerente dos Processos Gerenciais da DIBD; 4) Coordenadora do projeto.  
 Orçamento R\$ Previsto: 0 Executado: 0  
 Meta: Elaborar o manual de Gestão on line de Projetos da DIBD, apresentá-lo à chefe técnica da DIBD até dia 28/11/14 e divulgá-lo até 12/12/14.

Indicadores com meta	Indicador	Meta	Obtido
1	1 produto apresentado - (Manual com diretrizes) para promover a gestão do conhecimento até 17/09/14	1	0
2	Aprovação do manual (100%) pela chefe técnica da DIBD.	100	0
3	Relatório apresentado (100%) à chefe técnica da DIBD até 30/09/14	100	0



Ações	Atividade	Equipe	Datas	%	Status
1	Planejamento: definir escopo do projeto e sua estrutura alinhados ao objetivo requerido, analisar riscos, organizar/selecionar informações de treinamentos sobre o sistema online e elaborar BAP para apresentar à chefe.	Kátia	30/06/2014	100	Finalizado
2	Definir o conteúdo do manual, sequenciando o objetivo requerido pela chefe, definir formato(s) e estrutura do documento, de acordo com o BAP já aprovado.	Kátia	00/00/0000		
3	Elaborar o manual de acordo com a estrutura, incluindo organização, buscando informações do assunto (nos arquivos já organizados e literatura) e selecionando ilustrações (do Sistema de Informação).	Kátia	20/08/2014	80	Em andamento
4	Definir o layout do manual e buscar colaboração (se necessário) para finalizar o documento.	Kátia	12/09/2014	1	A Iniciar
5	Imprimir o documento e encaminhá-lo para aprovação da chefe. Se aprovado, encaminhá-lo ao Processo Tratamento de Informação para inserir no Portal de Busca Integrado, disponibilizando-o a todos.	Kátia	17/09/2014	1	A Iniciar
6	Elaborar o relatório do projeto, inserir no Sistema de Informação e apresentá-lo à chefe da DIBD.	Kátia	30/09/2014	1	A Iniciar

Equipe Nome: KATIA M. ANDRADE FERRAZ  
 Horas (aprox): 74h 25min  
 Total de horas: 74h 25min  
 Início: 08/06/2014 (previsto)  
 Término: 30/09/2014 (previsto)  
 Workshop: 00/00/0000 (data prevista)  
 Observação: Dia 11/09/14 a gerente de projetos cancelou este projeto, em função dos critérios adotados estarem sendo modificados pela chefe, não correspondendo ao propósito em sua implantação e consolidação. Caso haja uma nova diretiva por parte da chefe técnica da DIBD ele poderá ser retomado com o foco naquilo que a organização deseja. Em Junho de 2014, a chefe técnica da DIBD solicitou que o projeto fosse retomado em função de sua importância para a gestão.  
 Conclusão: 00/00/0000 (data real de encerramento)  
 Executado: 5 (% do projeto)  
 Status: Em andamento  
 Considerações: Gerente dos PLAs

- Pontos positivos
- Pontos a Melhorar

Coordenador  
 Diretor(a)

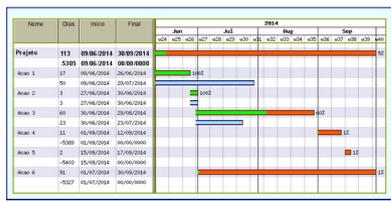


Figura 41 – Relatório resumido emitido pelo Sistema de Informação

**Relatório mais completo anexado  
no campo “Arquivos” do Sistema  
online para a Gestão de Projetos.**



Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatorio do Projeto de Implantação do Serviço de EEB - Sistema SisWeeb (<a href="#">2014-000177-Relatorio Final SISWEEB - proposta e implantacao.pdf</a>)</li> </ul>
----------	--

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 42 – Local no Sistema de Informação para anexar o relatório completo do projeto

Para anexá-lo, a gerente de Projetos deve utilizar os seguintes recursos e campos (Figuras 43 e 44):

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Arquivos de Projeto**

Projeto:  
PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

Adicionar novo arquivo ao projeto

Figura 43 – Tópico para adicionar os arquivos do projeto

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. Projetos
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Arquivos de Projeto**

Adicionar arquivo de projeto

PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD

Descrição	<input type="text"/>
Arquivo	<input type="button" value="Escolher arquivo"/> Nenhum arquivo selecionado
Ano	<input type="text" value="2014"/>
PLA	<input type="text" value="PLA-01"/>

Figura 44 – Campos a serem preenchidos para anexar os arquivos do projeto

Finalizado o projeto, registra-se no Sistema de informação – gestão online, a sua análise de desempenho, contando com a participação das lideranças envolvidas: a Gerente de Projetos da DIBD, o Coordenador do Projeto e a Chefe Técnica da DIBD.

Cabe à gerente de projetos, evidenciar os pontos positivos e os pontos que requerem melhorias, tendo como parâmetro os itens do planejamento, da meta pretendida, das mudanças aprovadas, dos riscos identificados e ações corretivas e preventivas, da situação das entregas, dos resultados propostos e obtidos, bem como o desempenho da coordenação e equipe, seja do ponto de vista da gestão de projetos como da gestão de pessoas. O gerenciamento da equipe envolve desde a formação da equipe, o desenvolvimento de habilidades, o desempenho em si, o acompanhamento, a negociação, a comunicação até a gestão dos conflitos e resolução dos problemas. E o desempenho da equipe em si, os resultados obtidos, os acordos, a administração dos conflitos até a dispersão. Dentre as informações que servem de respaldo a essa análise, destaca-se o acompanhamento do projeto em si, os pontos relevantes levantados pela coordenação, as considerações da equipe (quando expostas), a leitura do relatório apresentado e os Indicadores de meta e de resultados obtidos.

Ao coordenador cabe reforçar ou argumentar os pontos abordados pela Gerente de Projetos e complementar com os itens que julgar relevantes para a análise. O processo finaliza com o parecer da chefia técnica da DIBD que realiza a sua análise com base nos resultados obtidos, no relatório apresentado e nas considerações das outras lideranças, conforme modelo da Figura 45.

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**



[Fechar](#)

**RELATÓRIO DE PROJETO**

Responsável KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Descrição

Perspectiva Cliente / Sociedade

Estratégia Produtos relevantes e com qualidade para o cliente

Projeto Atender ou superar a satisfação do cliente

Objetivo

Justificativa

Resultados Propostos

Resultados Obtidos

Riscos

Restrições

Requisitos

Fora do Escopo

Partes Interessadas

Orçamento R\$ Previsto : 0 Executado: 0

Meta

Ações **Ação Atividade Equipe Datas % Status**

Início 31/07/2014 (previsto)

Término 31/07/2014 (previsto)

Workshop 31/07/2014 (data prevista)

Observação

Conclusão 31/07/2014 (data real de encerramento)

Executado 1 (% do projeto)

Status A iniciar

Considerações

Gerente dos PLA

- Pontos positivos
- Pontos a Melhorar

Coordenador

Diretoria

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP

Implementado por Andrés

Figura 45 – Campos para a análise de desempenho: considerações das lideranças

Esta análise tem por objetivo a valorização do projeto, a melhoria para os próximos planejamentos e projetos com base no aprendizado adquirido e a ênfase na importância da transparência das informações. Por meio do registro dos dados e fatos é possível resgatar o histórico e tomar decisões, incluindo o desempenho dos projetos desenvolvidos, fortalecendo a cultura da transferência do conhecimento e a manutenção do capital intelectual da equipe da DIBD.

Santos (2014) considera um projeto bem sucedido quando há eficiência na administração dos recursos disponibilizados para sua execução e quando o foco é o equilíbrio entre escopo, prazo e custo. De acordo com o autor, igualmente importante é ser eficaz em relação ao produto, de modo a garantir que o seu

desempenho atenda às necessidades do cliente, ou seja, aos requisitos do produto do projeto.

Para complementar esta análise e como parte da metodologia para a gestão dos projetos, após a finalização de todas as etapas que compõem o gerenciamento online dos projetos é realizado um workshop sob a coordenação da Gerente da área e da participação da Chefia Técnica da DIBD e de toda a equipe do projeto. O seu agendamento também é registrado no Sistema online de Projetos (Figura 46).

The screenshot shows the 'Editar Projeto' (Edit Project) form in a web application. The form is divided into several sections with text input fields and dropdown menus. The 'Workshop' date is highlighted with a red arrow and a callout box labeled 'Data do Workshop'.

Field	Value
Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ
Descrição	
Parceiro(a)	Cliente / Sociedade
Estratégia	Produzir relevantes e com qualidade para o cliente
Projeto	Atender ou superar a satisfação do cliente
Objetivo	
Justificativa	
Resultados Propostos	
Resultados Obtidos	
Riscos	
Reações	
Requisitos	
Fora do Escopo	
Partes Interessadas	
Orçamento R\$ Previsto	0
Orçamento R\$ Executado	0
Meta	
Início	01/07/2014 (previsto)
Término	15/11/2014 (previsto)
Workshop	02/12/2014 (data prevista)
Observação	

Copyright © 2008-2014, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP  
Implementado por Andrés

Figura 46 – Data do Workshop

A realização deste workshop permite que todos os integrantes do projeto possam também externar o seu aprendizado durante o desenvolvimento das ações do projeto e receberem o retorno da chefia sobre o desempenho e resultado obtido com o trabalho. A riqueza desse momento contribui para o item “Lições Aprendidas” que compõe a “Reunião de Análise Crítica dos Projetos da DIBD”, coordenada e conduzida (com questões pontuais e abertas) pela gerente da área, que além de apresentar a análise dos planejamentos, demonstra os resultados (como item motivador) e compartilha o aprendizado adquirido com todos os funcionários da DIBD, fechando o ciclo da Gestão de Projetos.

Tais resultados são finalmente repassados ao Diretor da Unidade (ESALQ/USP) pela chefe técnica da DIBD para que ele possa ter ciência dos projetos desenvolvidos na biblioteca no ano vigente.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão deste manual pretende-se que ele se consolide como uma ferramenta útil para orientações sobre os itens que compõem o módulo da gestão online de projetos no Sistema de Informação da DIBD e seu preenchimento, dando subsídios para a sua utilização correta, de forma eficiente.

É importante destacar que a gerente da área de Gestão de Projetos da DIBD está sempre à disposição de todos os funcionários para orientar sobre a metodologia implantada para o gerenciamento dos projetos, coordenar e ministrar treinamentos, conforme ilustrado no Anexo J. A área responde também pela gestão online de todos os projetos e pela gestão da comunicação no âmbito dos projetos (modelo no Anexo K). Tem também como atribuição, organizar as informações, desde a coleta, disseminação, armazenamento e manutenção do histórico dos projetos desenvolvidos, reunindo-os por no Sistema online para a Gestão dos Projetos por Perspectivas do mapa estratégico da DIBD (Anexo L). O compartilhamento do aprendizado adquirido com a experiência da gestão e do conhecimento advindo de capacitação formal também integra as responsabilidades da gerente de projeto. Tal difusão do trabalho desenvolvido na DIBD permite visibilidade das práticas desenvolvidas, tanto no ambiente interno por meio da apresentação dos projetos em “Reunião de Análise Crítica” (Anexo M) e com textos publicados no informativo “Fique por Dentro” (Anexo N), bem como a apresentação da metodologia da gestão dos projetos ao público externo (ilustração no Anexo O).

Como documento complementar a esse manual que se propõe a traçar as diretrizes para a utilização da metodologia para gestão de projetos e conseqüentemente do uso do sistema online de projetos, o acervo da DIBD disponibiliza aos interessados a monografia, denominada “Estudo de Caso: implantação de um ‘Escritório de Projetos’ na Divisão de Biblioteca (DIBD) da Escola Superior de Agricultura ‘Luiz de Queiroz’ (ESALQ), da Universidade de São Paulo (USP)”, de mesma autoria do presente manual.



## REFERÊNCIAS

FERRAZ, K.M.A. et al. **Estudo de caso:** implantação de um “Escritório de Projetos” na Divisão de Biblioteca (DIBD) da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo (USP). 2013. 144 p. Especialização (MBA em Gestão de Projetos) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2013.

KERZNER, H. **Project management.** 8<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley, 2002. 266 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK).** 4. ed. Newtown Square, 2008.  
Disponível em:<<http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Portugues.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2013.

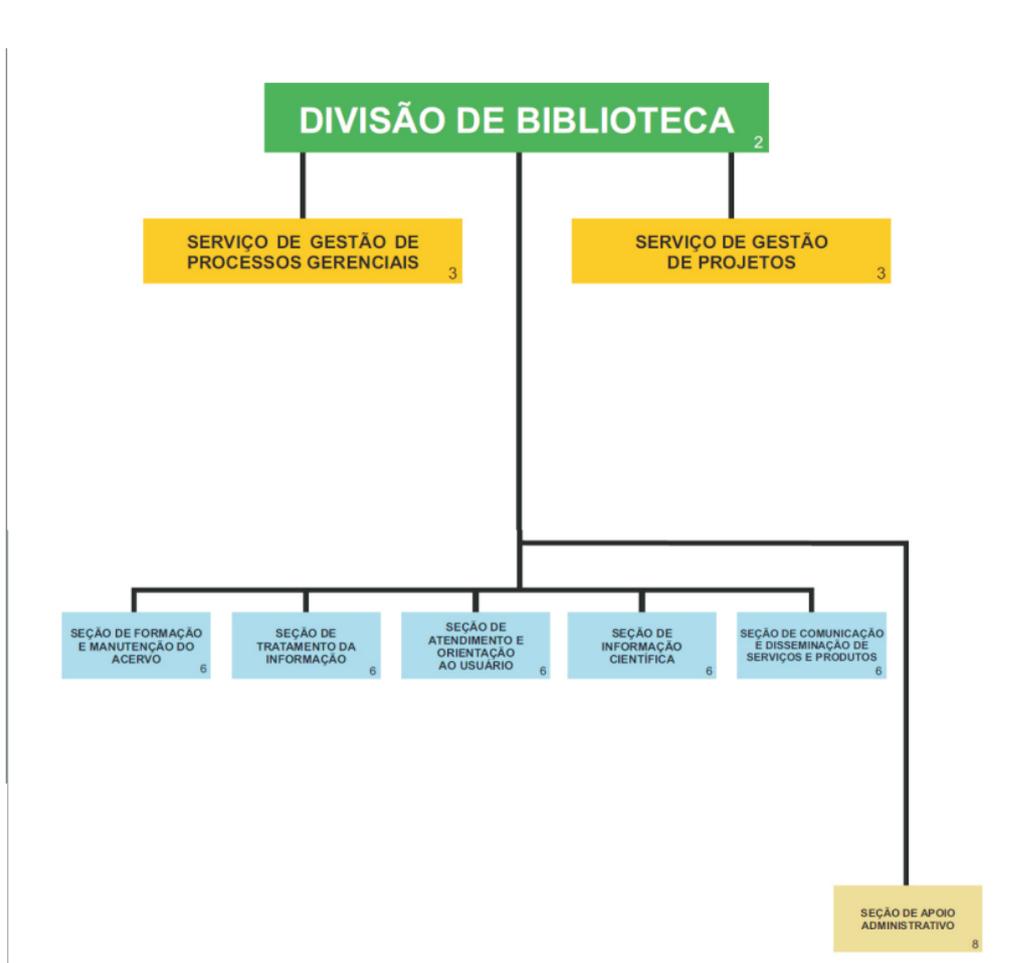
SANTOS, C.F.R. **Gerenciamento de projetos:** conceitos e representações. Rio de Janeiro: LTC, 2014. 135 p.



**ANEXOS**



## Anexo A – Organograma da DIBD reestruturado: área para Gestão de Projetos

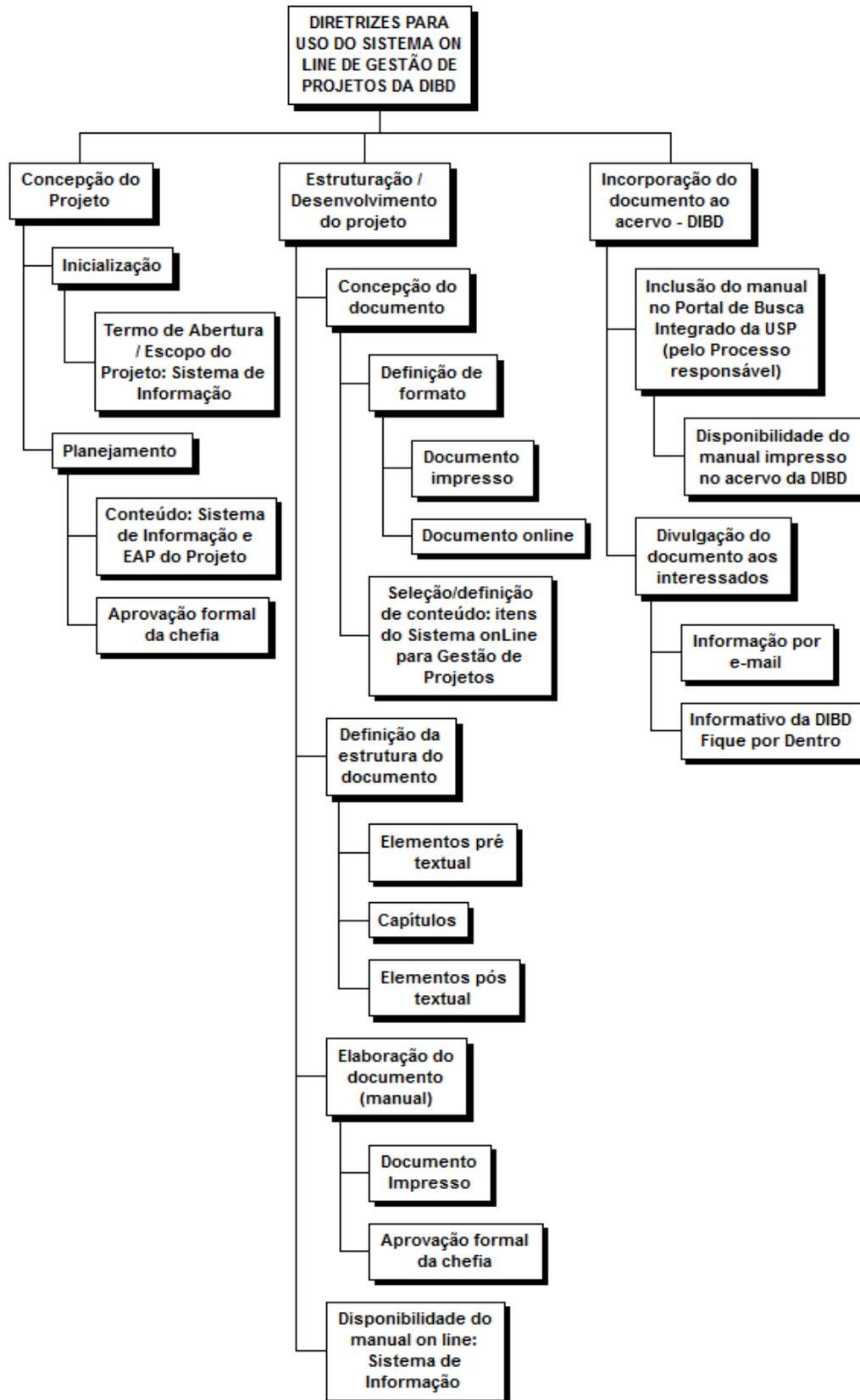


Fonte: <http://www.esalq.usp.br/biblioteca/PDF/organograma.pdf>

Anexo B – Estrutura Analítica do Projeto para implantação do Sistema online de Gerenciamento dos Projetos da DIBD



Anexo C – Estrutura Analítica do Projeto para elaboração do manual para utilização do sistema online





## Anexo E – Planilha para propostas de projetos

DIBD/ESALQ/USP

GESTÃO DE PROJETOS

Responsável: Kátia M. de Andrade Ferraz

## Propostas para Projetos de 2014

Processo:

Projetos / Planos de Ação	Perspectiva (alinhamento ao mapa estratégico)	Processos / Pessoas envolvidos	Justificativa (Por que realizá-lo)	Quando deverá ser feito (período)	Quanto custará (orçamento)	Como será feito (módulos e quais)	IDs propostos (pelo menos um deve constar do mapa estratégico)

**Orientações:**

*Não há necessidade de escrever detalhadamente nenhum dos itens da planilha, basta sinalizar objetivamente os itens que justificam e alinham a proposta apresentada.*

*As propostas devem considerar as nossas forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças (matriz SWOT), buscando estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e o máximo partido dos pontos fortes. As oportunidades detectadas devem ser aproveitadas ao máximo, minimizando ou superando os efeitos das ameaças detectadas.*

*No campo de Indicadores (IDs), considerar o objetivo do projeto proposto e o seu alinhamento ao mapa estratégico da DIBD. Pode haver sugestão de vários IDs, porém, será necessário que tenha pelo menos um indicador citado no mapa estratégico, justificando a contribuição do projeto aos objetivos organizacionais.*

*Encaminhar a planilha até.../.../..... para que todas as propostas estejam compiladas até a nossa Reunião de Planejamento Estratégico, dia .../.../...*

*Caso tenham dúvida quanto ao seu preenchimento ou objetivo, estou à disposição.*

Anexo F- Reunião de Análise Crítica dos Projetos da DIBD



Imagem: Ronaldo Capprecci

Anexo G – Mapa Anual de Projetos da DIBD com legenda para análise do cronograma

PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO - 2014		Mapa das Estratégias				Processos												CRONOGRAMA											
		Fiduciária	Cliente / Sociedade	Processos/ Produtos	Aprendizado / Conhecimento	Formação e Manutenção do Acervo	Tratamento da Informação	Informação Científica	Atendimento e Orientação ao Cliente	Biblioteca do LES	Comunicação e Disseminação de Serviços e Produtos	Apoio Administrativo	Nível estratégico	Junho	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2015			
1 CAPTAR RECURSOS																													
2 OTIMIZAR O USO DOS RECURSOS																													
		X																											
		X																											
		X																											
3 PROMOVER MELHORIA CONTÍNUAS NOS PROCESSOS																													
4 ATENDER OU SUPERAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE																													
			X																										
			X																										
			X																										
			X																										
			X																										
5 DESENVOLVER POLÍTICAS SOCIOAMBIENTAIS																													
6 CONSOLIDAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO																													

## Anexo H – Apresentação do Gráfico de Gantt gerado pelo Sistema de Informação em Reunião de Análise Crítica



Imagem: Ronaldo Cappreci

Anexo I - Reunião para prestação de contas à gerente de projetos



Imagem: Ronaldo Caprecci

## Anexo J – Treinamento sobre utilização do Sistema online para Gestão de Projetos da DIBD



Imagem: Ronaldo Caprecci

## Anexo K – Modelo da “Gestão da comunicação” no âmbito dos projetos

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DOS PROJETOS DA DIBD					
PAUTA	CANAIS DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS / AÇÕES	PERIODICIDADE	CONSIDERAÇÕES
Definição dos projetos anuais	Reunião de Planejamento Estratégico	Auditério da Biblioteca Central	Nível Estratégico e Técnico Gerente de Projetos da DIBD (Coordenador de reuniões e registros dos projetos) Coordenador e Chefe Técnico da DIBD (Proposta e priorização) Chefe Técnico da DIBD (Avaliação e validação dos projetos)	Anual	Os projetos prioritários com seus respectivos cronogramas (macro) são registrados em um "Mapa de projetos" alinhados aos objetivos estratégicos da DIBD (incluindo itens como: Projeto, Descrição - Plano de ação, Perspectiva e Processos envolvidos)
Metodologia para a Gestão de Projetos Implementação no Sistema de Informação: Módulo projetos	Tratamentos formais	Auditério da Biblioteca Central	Gerente de Projetos da DIBD (Responsável pelo instrumento) Chefe Técnico da DIBD Funcionários	Início da implementação da Área de Gestão de Projetos A cada implementação no Gerente de Projetos Solicitação / demanda de funcionalidades (precisagens)	O Gerente de Projetos está sempre disponível para promover tratamentos formais
Orientações iniciais sobre Gestão de Projetos	Acompanhamento personalizado	Escritório de Gestão de Projetos	Gerente de Projetos da DIBD (Responsável pelas orientações) Coordenadores e/ou integrantes das equipes de projetos (se interessadas)	Sempre que necessário e durante todo o ciclo do projeto: início desenvolvimento e finalização	O gerente de Projetos está sempre disponível para promover tratamentos informais
Comunicações rápidas e pontuais de um projeto	E-mail Acompanhamento personalizado	Escritório de Gestão de Projetos	Gerente de Projetos da DIBD Coordenadores e/ou equipes de Projetos (se necessário)	Sempre que houver demanda para solucionar um problema ou entendimento de dúvidas de um determinado projeto	Tal situação ocorre devido às características distintas dos projetos (prazo curto)
Registro dos projetos (Termo de abertura, indicadores, ações, cronograma, alternativas de escopo e reorganização)	Reuniões com agendamento	Escritório de Gestão de Projetos	Gerente de Projetos da DIBD Coordenadores de Projetos	Durante todo o ciclo do projeto: início, desenvolvimento e finalização	Para reuniões de reorganização, o agendamento deve ser feito com 15 dias de antecedência (prazo definido para as alterações do projeto), sem prejuízo para o que for planejado.
Finalização de custos do projeto ("entrega" das etapas - checkpoints) - cumprimento do cronograma	Reuniões com agendamento E-mail Visita ao local Consulta aos arquivos: Rede Interna da DIBD Sistema de Informação - Módulo Projetos	Escritório de Gestão de Projetos Se necessário: local específico definido pelo coordenador Rede Interna da DIBD: kpublico... <a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a>	Gerente de Projetos da DIBD Coordenadores de Projetos	De acordo com o cronograma das etapas do projeto (verbal) - Sistema de Informação - Módulo Projetos	As "entregas" de cada etapa são determinadas pelo coordenador do projeto e sua equipe
Informações sobre projetos em atraso ou com pendências	E-mail (preferencialmente) Documento impresso (se necessário)	Escritório de Gestão de Projetos Sala da Chefe Técnica da DIBD	Gerente de Projetos da DIBD Chefe Técnico da DIBD	Quinzenal (se houver projeto com o status de "alta conformidade") no período	Essa comunicação ocorre para que haja o acompanhamento (liberação das pendências por parte da chefia e para a tomada de decisões que dependem de alta administração.
Decisões, definições e discussões sobre projeto	Reuniões Comunicação telefônica E-mail	Sala dos Processos envolvidos Auditério da Biblioteca Central Sala da Chefe Técnica da DIBD	Coordenador do projeto Equipe do projeto Gerente de Projetos da DIBD (se solicitado)	Durante todo o ciclo do projeto: início, desenvolvimento e finalização	O tópico abordado e o local de realização da reunião são definidos pelo coordenador do projeto, bem como o agendamento do encontro
Informações sobre a evolução (desenvolvimento) do projeto e alteração de status	Contatos pessoais E-mail Consulta aos arquivos: Rede Interna da DIBD Consulta ao Sistema de Informação - Módulo Projetos	Escritório de Gestão de Projetos <a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a> Rede Interna da DIBD: kpublico...	Gerente de Projetos da DIBD Coordenadores de Projetos	Durante todo o ciclo do projeto: início, desenvolvimento e finalização	Status do projeto: "a iniciar", "em andamento", "finalizado", "abandonado" e "adiado". Evolução do projeto: registro em % no sistema de informação, cuja alteração depende do comportamento da equipe desenvolvida parcialmente
Monitoramento do registro das atividades / funcionalidade / ações / cronograma proposto	Consulta ao Sistema de Informação - Módulo Projetos; Desempenho de atividades/funcionalidade (REI, RFI e Gestão de Custos)	Escritório de Gestão de Projetos <a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a>	Gerente de Projetos da DIBD Coordenador de Projeto Chefe Técnico da DIBD	Durante todo o ciclo do projeto: início, desenvolvimento e finalização	O ponto forte e mais significativo deve corresponder à data das entregas de cada etapa. O monitoramento é importante para que medidas preventivas ou de ajuste no projeto sejam tomadas sem prejuízo para a meta proposta (e o que for realizado ocorre conforme o planejado)
Comprometimento e registro das lições aprendidas em um projeto	Workshop	Sala da chefia da DIBD	Gerente de Projetos da DIBD (Coordenador de coordenação das lições aprendidas) Coordenador e equipe do projeto (Informações pertinentes ao aprendizado) Chefe Técnico da DIBD (Considerações finais)	Após finalizado o projeto, com o seu fechamento e entrega do relatório	O tempo do workshop tem em média 30 minutos de duração, mas pode variar dependendo da complexidade do projeto, do nº de integrantes e das dificuldades ou questões emergentes
Disponibilidade e consulta das informações do projeto (cronograma, planejamento, metodologia, indicadores, resultados e relatório)	Consulta ao Sistema de Informação - Módulo DIBD/REI Relatório simplificado gerado pelo Sistema - REL Relatório parcial ou completo (de acordo) anexado ao Sistema ARQ Consulta aos arquivos: Rede Interna da DIBD	<a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a> Rede Interna da DIBD: kpublico...	Gerente de Projetos da DIBD (Organização e documentação: relatório original e cópia das informações do sistema de informação) Chefe Técnico da DIBD Coordenadores e equipe de um determinado projeto	Após finalizado o projeto, com o seu fechamento e entrega do relatório	Objetivos: manter a memória organizacional, e retenção do capital intelectual, o histórico do projeto e compartilhar as informações para a melhoria no planejamento em projetos futuros e similares. Sem como, usufruir dos benefícios das lições aprendidas, evitando a repetição de falhas ou itens críticos já identificados.
Apresentação da análise dos planejamentos, dos resultados esperados/obtidos e comprometimento das lições aprendidas em todos os projetos (anuais)	Relatório de análise crítica: Apreciação expostiva (definição de ações) Consulta ao Sistema de Informação - Módulo DIBD/REI Data: Dia de mais de resultados, Resultados propostos e obtidos, Chefe de Gest Considerações das lições aprendidas	Auditério da Biblioteca Central <a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a>	Gerente de Projetos da DIBD (Coordenador e responsável) Todos os funcionários (Participação) Chefe Técnico da DIBD (Considerações finais) Diretor de ESALQ (Comentários)	Anual Dependendo do nº projetos/ano e do cronograma proposto, a reunião poderá ser realizada semestralmente	A participação de todos os funcionários se justifica devido à possibilidade que todos têm para coordenar projetos de acordo com sua área de atuação, complexidade e abrangência. A metodologia evidencia os planejamentos, apresenta os resultados (referendo o projeto e grupo) e compartilha / dissemina as lições aprendidas. Tal decisão contribui para o aprimoramento organizacional e para promover a visão sistêmica (DIBD)
Análise de Desempenho dos projetos individuais	Consulta ao Sistema de Informação - Módulo DIBD/REI Campos específicos - "Considerações" "Comentários Positivos" Pontos a melhorar, "Coordenador" e "Diretoria"	<a href="http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd">http://ipposc.usp.br/sistema/sistema.php?tp=red_interna_dibd</a>	Gerente do Escritório de Projetos Coordenador do projeto Chefe da DIBD	Após finalizado o projeto, com o seu fechamento e entrega do relatório	A análise é registrada e se mostra eficaz, uma vez que permite que todas as lições aprendidas no projeto sejam as suas considerações, finalizando com o parecer da chefia técnica da DIBD. As considerações se orientam como um dos itens das lições aprendidas, il que analisam os pontos positivos e os pontos a melhorar. A comunicação é transparente e disseminada entre os envolvidos

RESPONSÁVEL: KÁTIA M. DE ANDRADE FERRAZ  
Gerente de Projetos  
2014

**Missão**  
Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos.

**Valores**  
Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos.

**Visão**  
Ser reconhecida pelo nosso cliente, como uma biblioteca com recursos inovadores do acesso à informação, com acervo que atenda as necessidades em 80% das demandas, através de um atendimento ágil e qualificado.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"  
Divisão de Bibliotecas



Elaboração: Kátia M. de Andrade Ferraz  
Layout: Silvio Bacheta

## Anexo L – Projetos da DIBD organizados por Perspectivas no Sistema de Informação

**Sistema de Informação da  
Divisão de Biblioteca e Documentação**

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Lista de Projetos

Adicionar um novo Projeto  
Aprovar projetos

Selecione o ano: 2014 | Ir

**Aprendizado / Conhecimento** ← **PERSPECTIVA**

Cód.	Descrição	Status	Deadline	Usr	Act
181	PLA 04/14 - Organização e disponibilização de registros fotográficos da DIBD: 4º módulo - 2002 à 2006. *	Em andamento	30/09/2014 14/04/2014 30/09/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
182	PLA 06/14 - Elaboração de manual com diretrizes para utilização do sistema online de Gestão de Projetos da DIBD *	Em andamento	30/09/2014 09/06/2014 30/09/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
184	Implantação de um módulo no Sistema de Informação para gerenciamento online da capacitação / competências dos funcionários da DIBD *	Em andamento	28/11/2014 21/07/2014 28/11/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X

**Cliente / Sociedade** ← **PERSPECTIVA**

Cód.	Descrição	Status	Deadline	Usr	Act
175	PLA 03/14 - Promoção da Recepção aos ingressantes na DIBD *	Em andamento	04/07/2014 06/01/2014 04/07/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
176	Promoção da XVII Semana do Livro e da Biblioteca *	Abortado	28/11/2014 01/07/2014 28/11/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
177	PLA 01/14 - Implantação do sistema SISWEEB na DIBD *	Finalizado	30/06/2014 02/01/2014 30/06/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
178	Proposta para inscrição de ex-alunos da ESALQ na DIBD. *	A iniciar	30/06/2014 10/07/2014 30/06/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
175	PLA 03/14 - Promoção da Recepção aos ingressantes na DIBD *	Em andamento	04/07/2014 06/01/2014 04/07/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
176	Promoção da XVII Semana do Livro e da Biblioteca *	Abortado	28/11/2014 01/07/2014 28/11/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
177	PLA 01/14 - Implantação do sistema SISWEEB na DIBD *	Finalizado	30/06/2014 02/01/2014 30/06/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
178	Proposta para inscrição de ex-alunos da ESALQ na DIBD. *	A iniciar	30/06/2014 10/07/2014 30/06/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
179	Formatação do programa da disciplina ministrada nos cursos de Ciências Econômicas e Administração da ESALQ/USP *	A iniciar	31/10/2014 01/08/2014 31/10/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
180	Elaboração de um guia para redação de conteúdo das dissertações e teses da ESALQ/USP *	Em andamento	31/10/2014 10/06/2014 31/10/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
186	*	A iniciar	31/07/2014 31/07/2014 31/07/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X

**Fiduciária** ← **PERSPECTIVA**

Cód.	Descrição	Status	Deadline	Usr	Act
172	PLA 02/14 - Finalização do Projeto de recuperação, restauro e preservação do acervo da DIBD (PRCEU) *	Finalizado	28/02/2014 02/01/2014 28/02/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
173	Proposta para o diretor da ESALQ sobre o desenvolvimento de um Projeto para segurança do acervo com a utilização do sistema RFDI. *	A iniciar	28/11/2014 01/08/2014 28/11/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X
174	PLA 05/14 - Avaliação do acervo de periódicos da Biblioteca Central - 2º Módulo: Doação *	Em andamento	14/11/2014 12/05/2014 14/11/2014	Usr Rel Ind	Act RFU Arg X

**Processos** ← **PERSPECTIVA**

## Anexo M – Reunião de Análise Crítica dos Projetos – Público interno



Imagem: Ronaldo Capprecci



Imagem: Ronaldo Capprecci

Anexo N – Divulgação dos projetos no informativo Fique por Dentro – Público interno



Fonte: [http://www.esalq.usp.br/biblioteca/SWF/informativo\\_12/informe\\_12.pdf](http://www.esalq.usp.br/biblioteca/SWF/informativo_12/informe_12.pdf)

## Anexo O – Divulgação da gestão de projetos ao público externo



Imagem: Ronaldo Capprecci



Imagem: Ronaldo Capprecci