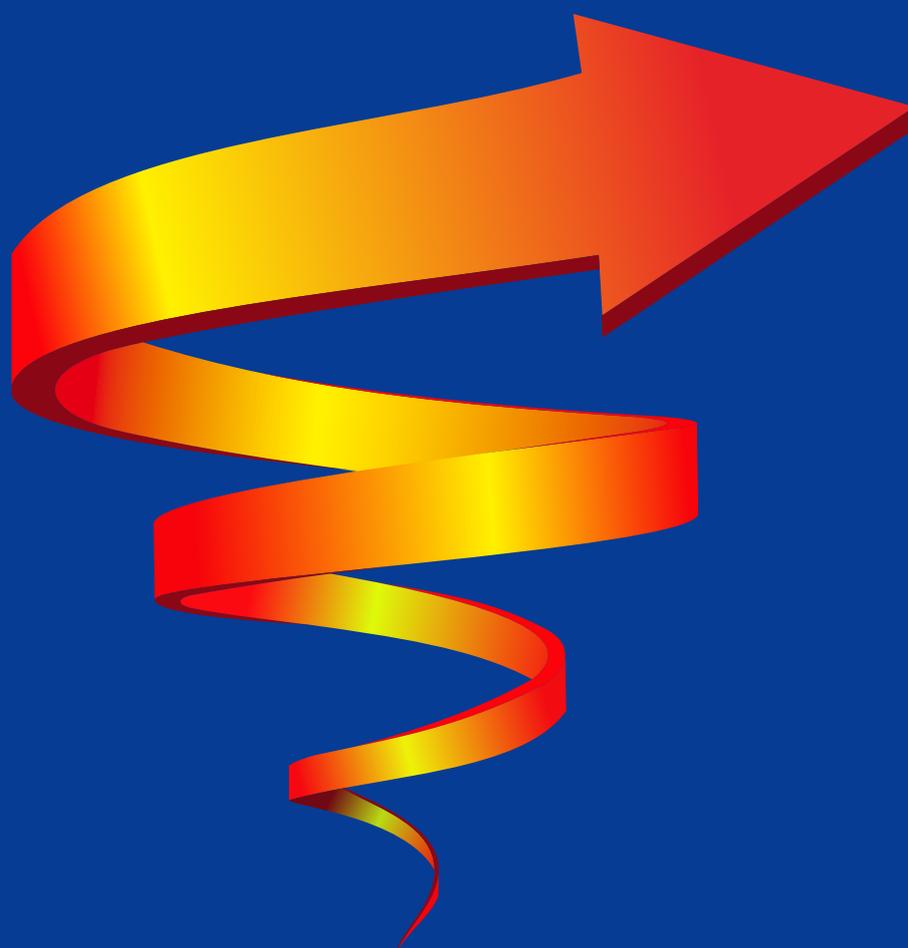


# MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA DIVISÃO DE BIBLIOTECA

**Kátia M. de Andrade Ferraz**



PIRACICABA  
2017



**Universidade de São Paulo**  
**Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"**  
**Divisão de Biblioteca**

**MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA DIVISÃO DE BIBLIOTECA**

DOI: 10.11606/9788598316130

**KÁTIA MARIA DE ANDRADE FERRAZ**

**Piracicaba**

**2017**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
DIVISÃO DE BIBLIOTECA - DIBD/ESALQ/USP**

Ferraz, Kátia Maria de Andrade

Manual de gerenciamento de projetos da Divisão de Biblioteca / Kátia Maria de Andrade

Ferraz. - - Piracicaba: DIBD/ESALQ/USP, 2017.

64 p. : il.

Bibliografia.

ISBN: 978-85-98316-13-0

DOI: 10.11606/9788598316130

1. Administração da qualidade 2. Administração de projetos 3. Biblioteca universitária I.

Título

CDD 658.404  
F381m

## AGRADECIMENTOS

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

Ao Andrés Enrique Lai Reyes, profissional da Seção Técnica de Informática (SIESALQ) da ESALQ/USP, pela implantação do módulo “Projetos” no sistema de informação da DIBD, o qual permitiu o gerenciamento *online*, a consolidação da área de Gestão de Projetos e a elaboração deste documento.

À Eliana M. Garcia, bibliotecária da ESALQ/USP, pela formatação do texto.

À minha amiga Silvia Stipp, pelo apoio e correção do texto.

Aos colegas que, ao utilizarem a metodologia para a gestão de projetos da DIBD, validaram o meu trabalho e contribuíram para a sua melhoria.



## SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS.....	7
	LISTA DE ANEXOS.....	9
1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
3	SISTEMÁTICA PARA O GERENCIAMENTO DOS PROJETOS.....	17
3.1	Origem dos projetos.....	17
3.2	Implementação das estratégias.....	21
3.2.1	Termos de abertura e escopo do projeto.....	24
3.2.2	Registro das ações do projeto.....	30
3.2.3	Registro das atividades desenvolvidas.....	33
3.2.4	Gerenciamento das ações.....	36
3.2.5	Prestação de contas.....	38
3.2.6	Finalização do projeto.....	39
3.2.7	Análise do projeto.....	42
3.2.8	Aprendizado.....	45
3.2.9	Workshop sobre as lições aprendidas.....	45
3.2.10	Reunião anual para apresentação dos projetos realizados....	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	55
	ANEXOS.....	57



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Reunião de planejamento estratégico.....	19
Figura 2 -	Processo de inicialização do desdobramento das estratégias.....	21
Figura 3 -	Perspectivas para alinhamento dos projetos no SI.....	26
Figura 4 -	Informações registradas na planilha pelo coordenador.....	27
Figura 5 -	Termo de abertura e escopo do projeto.....	28
Figura 6 -	Campo para inclusão dos participantes do projeto.....	29
Figura 7 -	Indicadores de projetos.....	29
Figura 8 -	Campo para data de aprovação.....	30
Figura 9 -	Campo para descrição das ações.....	32
Figura 10 -	Campo para registros das atividades, data e tempo dedicado.....	34
Figura 11 -	Tela de visualização do integrante (atividades e tempo dedicado)..	35
Figura 12 -	Registro de atividades repetitivas da semana.....	36
Figura 13 -	Registro de atividades por ação (responsável/datas/tempo).....	36
Figura 14 -	Data limite e andamento das ações.....	37
Figura 15 -	Gráfico de Gantt.....	38
Figura 16 -	Campos para indicadores.....	40
Figura 17 -	Exemplo de gráfico com indicadores de metas.....	40
Figura 18 -	Exemplo de gráfico com indicadores de resultados.....	41
Figura 19 -	Campos para análise do projeto.....	43
Figura 20 -	Workshop sobre as lições aprendidas com os projetos.....	45
Figura 21 -	Campo para inclusão de documentos complementares.....	46
Figura 22 -	Reunião anual para apresentação dos projetos.....	47
Figura 23 -	Arquivos – Análise dos projetos.....	50



**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A -	Organograma da DIBD.....	57
Anexo B -	Planilha para apresentação de propostas de projetos anuais - Planejamento.....	58
Anexo C -	Mapa de Projetos Anuais.....	59
Anexo D -	Tabela com indicadores de projetos desenvolvidos na DIBD – Análise de desempenho global.....	60
Anexo E -	Formulário com questões para o workshop – Modelo 1.....	61
Anexo F -	Formulário com questões para o workshop – Modelo 2.....	62
Anexo G -	Mapa de Projetos – Planejado e Realizado.....	63
Anexo H -	InformAtivo “Fique por Dentro” .....	64



## 1 INTRODUÇÃO

Este manual tem como objetivo descrever as etapas para o gerenciamento de projetos adotado pela Divisão de Biblioteca (DIBD) da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), Universidade de São Paulo (USP). A metodologia sistêmica foi implantada em 2008, com a criação e a inclusão da área de Gestão de Projetos em seu organograma (Anexo A), devido à sua importância para a administração da biblioteca, para as atividades relacionadas às inovações e para o fortalecimento do sistema de gestão implantado.

Dentre as justificativas para a elaboração deste documento, destaca-se a oportunidade de compartilhar o conhecimento adquirido durante os nove anos de experiência em gestão de projetos, cuja sistemática tem se mostrado eficiente e apresentado resultados satisfatórios, bem como contribuído para uma mudança cultural na organização.

O estabelecimento da área de suporte às equipes permitiu, a partir do método implantado, da tecnologia e das ferramentas disponibilizadas, maior eficácia no gerenciamento dos projetos e o alcance dos resultados esperados, de modo a atender às partes interessadas.

A boa utilização dessa estrutura, com as devidas orientações têm contribuído para o aprimoramento dos planejamentos, para a integração das pessoas e para o êxito dos projetos.

O aprendizado organizacional tem sido promovido a partir da experiência vivenciada e da avaliação e divulgação dos resultados dos projetos, tanto sob o ponto de vista do gerenciamento e da meta estabelecida quanto do produto apresentado.

O registro e a organização dos projetos no sistema de informação da DIBD, compondo um portfólio com as inovações implantadas na biblioteca, permitem o acesso aos relatórios e aos documentos gerados. Tal possibilidade tem favorecido a gestão do conhecimento e a retenção do capital intelectual, uma vez que facilita o compartilhamento das metodologias utilizadas, das lições aprendidas e dos resultados obtidos.

Nesse contexto, este manual visa não somente apresentar, de forma detalhada, as etapas utilizadas na Divisão de Biblioteca para o gerenciamento dos projetos, como também divulgar o seu propósito e a importância das avaliações e das orientações dispensadas aos envolvidos no processo.

Pretende-se também reforçar a sua contribuição para a gestão da organização e para o alargamento da visão sistêmica da equipe, considerando os resultados obtidos para o alcance dos objetivos estratégicos, o aprimoramento das práticas de gerenciamento em prol do trabalho colaborativo e a constância das melhorias e das inovações para a modernização da biblioteca.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sistemática adotada para a gestão de projetos na DIBD foi implantada a partir de mudanças culturais advindas de alterações em seu modelo gerencial e da criação, em seu organograma de uma área destinada à gestão de inovações. Tal decisão foi resultado da análise da importância e premência de se acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem no cenário acadêmico, observadas a partir da disponibilidade de novas ferramentas, do protagonismo digital e dos novos formatos de pesquisa, bem como das demandas dos pesquisadores por esse ambiente.

Com essa perspectiva e com usuários mais exigentes, a diretoria da biblioteca se propôs a rever seus conceitos e atividades, buscando acompanhar a nova realidade e antecipar demandas, com a intenção de disponibilizar novos produtos e serviços, bem como aprimorar a forma de viabilizá-los. Reconheceu a importância e a necessidade de melhorar a eficiência dos processos e a eficácia do gerenciamento dos projetos para o alcance dos objetivos pretendidos.

Com a estruturação do novo espaço, considerando a realidade e as possibilidades da DIBD, foi implantada uma sistemática para a gestão dos projetos, disponibilizadas ferramentas e utilizadas práticas bem sucedidas. As propostas para essa implantação decorreram de experiências anteriores, de conhecimentos adquiridos academicamente e contaram com o apoio dos níveis operacional, tático e estratégico da biblioteca.

Para a sua viabilidade, foi necessário buscar capacitação no assunto e aplicar técnicas às atividades de projetos, de modo a atender requisitos, direcionar e controlar recursos em prol dos objetivos estabelecidos, concluir metas e atender às expectativas das partes interessadas. Tal iniciativa agregou valor à estrutura organizacional e às competências relacionadas, reforçou os benefícios da gestão de projetos e contribuiu para a maturidade das equipes envolvidas.

Na literatura consultada, vários autores mencionam que o sucesso de um projeto depende de sua eficiência, que por sua vez advém de um bom planejamento, do uso

de uma metodologia de trabalho consistente, de um gerenciamento eficaz e da adoção de Tecnologia da Informação (TI). A implementação do módulo para gerenciamento de projetos *online* no sistema de informação da DIBD foi fundamental para alcançar essa eficiência e, para isso, contou com a importante parceria de um profissional de TI, da Seção Técnica de Informática (SIESALQ) do Campus da ESALQ.

Atualmente, as estratégias sobre as atividades futuras da biblioteca são decididas em reuniões anuais de planejamento e contam com essa metodologia sistêmica para gerenciar os projetos e atender seus propósitos de forma efetiva.

Para a formulação de suas estratégias, no âmbito dos projetos, a DIBD conta com canais oficiais e dois formatos para implementá-las:

- ✓ Planos de ação: são discutidos em reuniões periódicas de gestores e apresentam resultados que impactam diretamente nos processos de rotina (com modificações e melhorias), podendo gerar indicadores estratégicos. Requerem atividades menos complexas se comparadas aos projetos, mas que também não se caracterizam como atividades do cotidiano e apresentam resultados não menos importantes.
- ✓ Projetos: o projeto é concebido como um esforço temporário (começo, meio e fim) empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Devem ser planejados, realizados, controlados e avaliados. Geralmente envolvem equipes interdisciplinares e ações complexas que requerem prazos e monitoramento, resultados conforme planejado, que devem atender pelo menos um dos indicadores do mapa estratégico da biblioteca. Advém de decisões do nível estratégico, a partir de reuniões anuais de planejamento para atender às demandas e questões levantadas por seus gestores ou decorrentes de oportunidades posteriores, que uma vez discutidas e aprovadas passam a compor o mapa de projetos da DIBD.

Com essa estrutura de trabalho, é importante destacar que a sistemática inclui desde a fase de concepção dos projetos até as lições aprendidas ao seu término, e pretende contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, viabilizando produtos e serviços demandados por seu público-alvo e maximizando os resultados para as partes interessadas.



### **3 SISTEMÁTICA PARA GERENCIAMENTO DOS PROJETOS**

Na DIBD, a sistemática para gerenciamento dos projetos tem início após a etapa de formulação de suas estratégias, definidas em reuniões de planejamento, quando as lideranças apresentam propostas de projetos anuais para serem avaliadas, aprovadas e priorizadas. É nessa ocasião que ocorrem os desdobramentos das estratégias em objetivos, e estes, por sua vez, se consolidam como sendo os projetos a serem desenvolvidos no ano.

#### **3.1 Origem dos projetos**

A reunião de planejamento é estruturada a partir de uma sistemática direcionada às lideranças da DIBD, de modo a propiciar que estas participem efetivamente do processo para o desdobramento das estratégicas que atendam às demandas da biblioteca. As oportunidades devem ser identificadas e aproveitadas, levando-se em conta os riscos e as vantagens de investir em determinadas propostas para a solução das questões levantadas.

É também o momento propício para reforçar o compromisso dos gestores com os objetivos comuns e para a compreensão de que, por meio de projetos e planos de ação, é possível alcançar a eficiência e o alinhamento dos processos às estratégias formuladas.

A reunião, que é realizada anualmente, contribui para o alargamento da visão sistêmica dos participantes, uma vez que atua como um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão, considerando que os gestores envolvidos representam as suas equipes.

O período mais indicado para a sua realização é no início de cada ano, para que possa haver uma análise criteriosa dos ambientes, dos resultados e das lições aprendidas nos projetos desenvolvidos em anos anteriores. Outro fator a ser ponderado é que há uma exigência maior do esforço da equipe ao final do ano, uma vez que corresponde ao período de encerramento das atividades anuais da

biblioteca e que requer mais dedicação dos funcionários em seus processos de rotinas.

A sistemática para a reunião de planejamento estratégico é constituída de algumas etapas relacionadas às propostas dos gestores:

- a) Idealização da ideia a partir da análise dos ambientes e articulação com os envolvidos;
- b) Alinhamento às perspectivas do mapa estratégico;
- c) Encaminhamento à gerente de projetos;
- d) Compilação de todas as propostas pela gerente de projetos;
- e) Discussão e análise da viabilidade durante a reunião;
- f) Definição e priorização das propostas;
- g) Aprovação pela chefe técnica;
- h) Inclusão das propostas aprovadas no mapa de projetos.

Na fase que antecede as reuniões de planejamento estratégico, os gestores devem se reunir com suas equipes e com os colaboradores de outros processos para iniciar o processo de discussão sobre as propostas de projetos a serem apresentadas na referida reunião.

As propostas devem ser apresentadas com base na análise do ambiente interno, cujos componentes, como os recursos físicos, humanos e financeiros, são mais perceptíveis e controláveis, pois resultam em estratégias definidas pelos gestores. Os pontos fortes (forças impulsoras internas) devem ser avaliados e transformados em vantagem competitiva para facilitar o alcance do objetivo e, por isso, devem ser reforçados. Os pontos fracos (limitações e forças restritivas), que dificultam ou impedem seu alcance, devem ser superados. A análise do ambiente externo também se faz necessária, de modo a viabilizar produtos competitivos que atendam às demandas das partes interessadas, pois embora seus fatores extrapolem os limites da organização, exercem influência sobre ela. Apesar de não ser possível controlá-los, eles devem ser monitorados continuamente, pois também subsidiam o planejamento estratégico.

As propostas devem ter consistência, estar alinhadas às perspectivas do mapa estratégico, apresentando pelo menos um indicador que atenda aos objetivos organizacionais, e ser viáveis do ponto de vista de recursos, requisitos e prazos.

Discutidas as propostas, elas devem ser encaminhadas para a área de gestão de projetos, e no seu escopo devem estar incluídos: o título (descrição), a perspectiva do mapa estratégico a que estão alinhadas, o objetivo, a justificativa, os indicadores, os processos envolvidos e um macro cronograma.

A gerente da área deve reunir todas as propostas em uma planilha (Anexo B), a ser utilizada na reunião de planejamento estratégico sob sua coordenação (Figura 1), para discussão, aprovação e priorização.



Figura 1 – Reunião de Planejamento Estratégico

Dentre as propostas de projetos apresentadas, nem todas são passíveis de realização. Os maiores obstáculos consistem na limitação ou indisponibilidade dos

recursos necessários e no número excessivo de propostas apresentadas, que podem extrapolar a capacidade da equipe de operacionalizá-las. Para solucionar essa questão, as lideranças devem avaliar os recursos disponíveis, os prazos e os benefícios das propostas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Cientes da importância de adequar as propostas à realidade da DIBD, os participantes da reunião de planejamento estratégico devem discutir cada uma delas, que são apresentadas pela gerente da área, justificar a sua importância para os demais gestores, para, em seguida, serem aprovadas e priorizadas pela chefia.

Após a aprovação dos projetos, a gerente da área deve compor o mapa de projetos anual da DIBD (Anexo C) e disponibilizá-lo a todos no quadro de administração (localizado no hall da biblioteca) e em seu site:

[http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br/biblioteca/files/Mapa\\_de\\_Projetos\\_2016.pdf](http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br/biblioteca/files/Mapa_de_Projetos_2016.pdf)).

O mapa de projetos é um recurso utilizado para comunicar as estratégias e demonstrar a sua relação e consistência com os objetivos estratégicos.

De acordo com a sistemática adotada, a reunião de planejamento estratégico faz parte da inicialização do projeto, e sua continuidade dependerá dos resultados obtidos na etapa de planejamento.

A Figura 2 ilustra esse processo, desde a sua concepção até a aprovação da viabilidade do projeto.

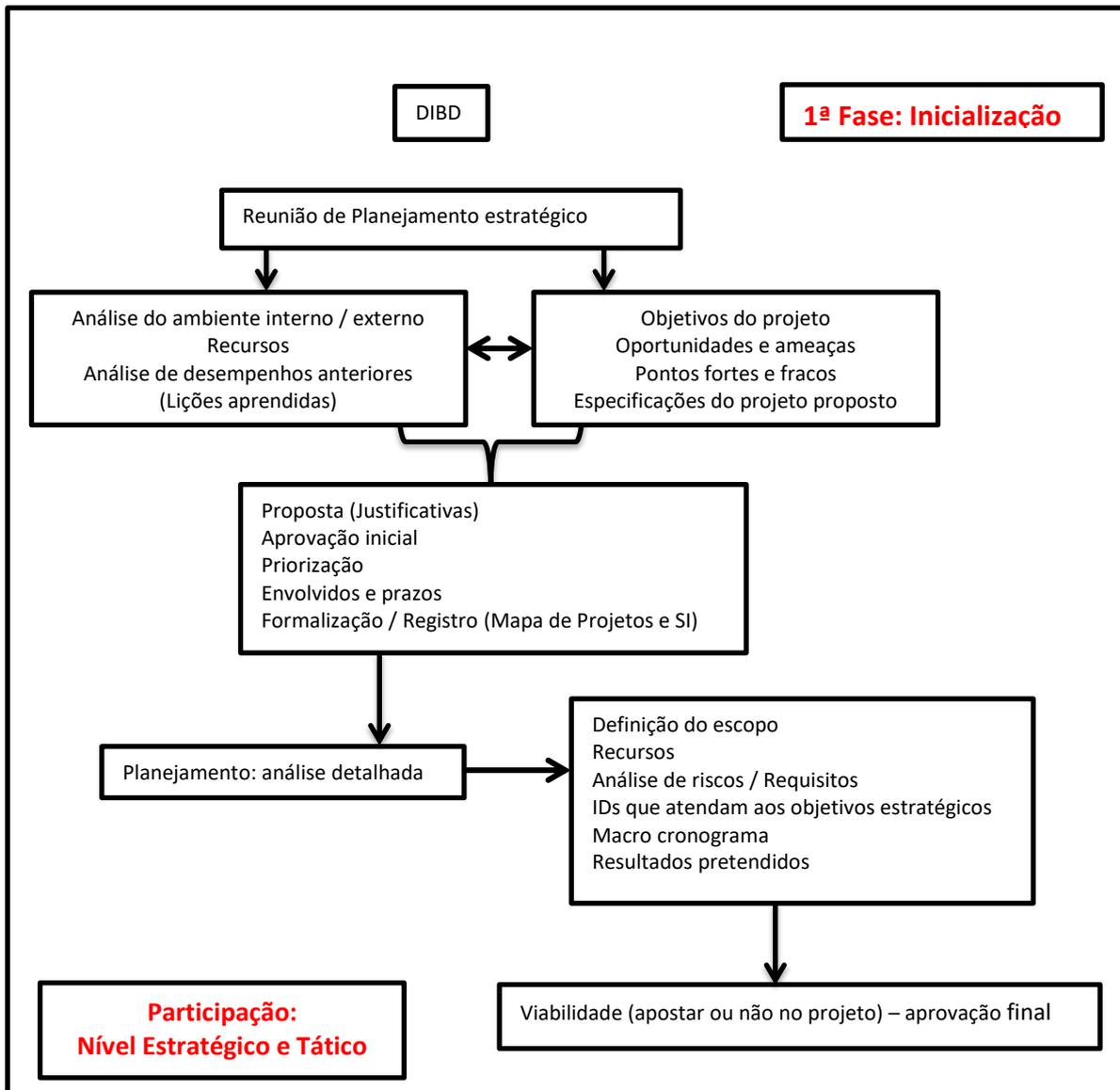


Figura 2 – Processo de inicialização do desdobramento das estratégias

### 3.2 Implementação das estratégias

O gerenciamento dos projetos corresponde ao controle das etapas da implementação das estratégias, que ocorre com o desenvolvimento dos projetos.

A sistemática tem como propósito garantir a eficácia do desdobramento das estratégias e o gerenciamento eficaz dos projetos, bem como manter o foco na obtenção dos resultados esperados com a qualidade definida em seus requisitos.

Para alcançar esse objetivo, alguns critérios básicos para o registro do termo de abertura dos projetos foram estabelecidos pela área:

- ✓ A seleção da equipe deve ocorrer com base nos conhecimentos, habilidades e experiência de seus integrantes na área contemplada pelo projeto. De preferência, contar com pessoas provenientes de processos distintos, formando um time interdisciplinar para agregar valor ao projeto, promover a integração e, conseqüentemente, o desenvolvimento das pessoas;
- ✓ É fundamental que haja a definição adequada e precisa do escopo do projeto, com base nas expectativas das partes interessadas (*stakeholders*);
- ✓ O objetivo do projeto deve ser claro, relevante, mensurável e possível de ser alcançado;
- ✓ A meta deve estar associada a indicadores quantitativos (números e prazos);
- ✓ A definição de indicadores mensuráveis deve acompanhar as possibilidades reais (recursos da DIBD) e permitir que o projeto seja tecnicamente avaliado em relação ao que foi pretendido e proposto em sua fase de concepção (planejamento) e obtido em sua conclusão (resultado);
- ✓ Os requisitos devem ser identificados, discutidos e validados pela equipe, tendo como parâmetro as exigências do cliente (interno ou externo) e as possibilidades para o desenvolvimento do projeto e do produto gerado;
- ✓ A qualidade desejada deve estar atrelada aos requisitos e deve ser monitorada durante o desenvolvimento do projeto até a entrega do produto final;
- ✓ O coordenador do projeto deve fazer o balanço das restrições conflitantes que afetam o projeto, as quais incluem o cronograma, o orçamento, os recursos e os riscos;
- ✓ Na identificação e na análise dos riscos potenciais que podem afetar o projeto (incluindo a probabilidade de ocorrência e seus impactos) deve ser incluído um bom plano para gerenciá-los, de modo a eliminá-los, mitigá-los ou transferi-los;

- ✓ Um plano de execução que se desdobra em ações a serem desenvolvidas pela equipe deve ser apresentado logo após a definição da estratégia do projeto;
- ✓ Os prazos devem ser estabelecidos para o acompanhamento das ações e avaliação da eficiência do planejamento e, conseqüentemente, para a análise das metas pretendidas e alcançadas;
- ✓ É importante a prestação de contas ao término de cada etapa para que medidas preventivas possam ser tomadas em prol do alcance das metas;
- ✓ A sistemática deve permitir a incorporação rápida de cada mudança aprovada no escopo do projeto;
- ✓ Deve haver início imediato da execução de um plano de recuperação quando surgem desvios em relação aos padrões de desempenho (metas realizadas comparadas às metas projetadas).

A metodologia adotada foi baseada no conceito de ciclo de vida de projeto, apresentado pelo Guia do PMBOK, com ênfase nos seus principais processos: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento, porém, adaptado aos aspectos peculiares da DIBD. Esse processo é ligado por resultados que, quando apresentados ao término de um ciclo, se tornam a entrada de outro, sendo finalizado com o encerramento do projeto.

Para garantir a eficácia do gerenciamento do projeto, desde o seu início até a sua disseminação, algumas etapas devem ser seguidas. São elas:

- ✓ Registro do projeto (termo de abertura e escopo) e seleção dos participantes;
- ✓ Registros das ações para o desenvolvimento do projeto;
- ✓ Registro dos indicadores de metas e de resultados;
- ✓ Gerenciamento das atividades;
- ✓ Acompanhamento e controle do *status* e desenvolvimento de cada ação;

- ✓ Prestação de contas ao término de cada etapa do projeto à gerente da área, a qual pode ser dispensada, dependendo do foco da chefia e da conjuntura organizacional;
- ✓ Registro das atividades realizadas e tempo de dedicação de cada integrante;
- ✓ Registro de alterações no escopo (se necessário);
- ✓ Encerramento do projeto;
- ✓ Análise do projeto;
- ✓ Workshop sobre as lições aprendidas pela equipe do projeto;
- ✓ Reunião para apresentação dos projetos desenvolvidos (análise, resultados e lições aprendidas);
- ✓ Envio dos resultados ao diretor da ESALQ;
- ✓ Publicação dos resultados no informativo Fique por Dentro (opcional), como forma de reconhecimento e valorização da equipe do projeto.

### **3.2.1 Termo de abertura e escopo do projeto**

De acordo com alguns autores, o “termo de abertura” ou “project charter” é o primeiro documento a ser elaborado e que reconhece formalmente a existência do projeto.

Na DIBD, essa formalização ocorre com o registro dos projetos no sistema de informação - SI ([http://pipoca.esalq.usp.br/sistema/sistema.php?op=projeto\\_adm](http://pipoca.esalq.usp.br/sistema/sistema.php?op=projeto_adm)), de modo que possam ser monitorados e gerenciados. Os requisitos, os indicadores, os resultados propostos (novos produtos gerados, inovações nos serviços, entre outros) também requerem registros e devem servir de parâmetro para a análise do projeto em relação ao padrão de entrega do produto final e ao seu alinhamento ao mapa estratégico disponibilizado no site da biblioteca:

[http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br.biblioteca/files/Mapa\\_est\\_rategico\\_2015-2017.pdf](http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br.biblioteca/files/Mapa_est_rategico_2015-2017.pdf).

O registro faz parte da etapa de implementação das estratégias da DIBD e tem início a partir da transcrição das informações do mapa de projetos (elaborado durante a reunião de planejamento) para o módulo “Adm. Projetos” do sistema de informação. É a base para a gestão *online*.

Nesta etapa, os projetos devem ser alinhados ao mapa estratégico, sendo agrupados por Perspectivas (Figura 3), configurando-se como um portfólio por áreas de contribuição. São elas:

- ✓ “Fiduciária”, quando visam o uso racional e a otimização dos recursos;
- ✓ “Aprendizado/Conhecimento”, quando há a criação de novos produtos, serviços e inovações a partir do conhecimento adquirido pela equipe;
- ✓ “Processos”, quando a eficácia de cada setor é obtida por meio de melhorias e excelência na produção dos serviços;
- ✓ “Cliente/Sociedade”, quando apresentam produtos ou serviços relevantes e com qualidade para o cliente ou, ainda, quando atuam para a responsabilidade socioambiental, para contribuir e interagir com a comunidade, gerando satisfação ou superando as expectativas de ambos.

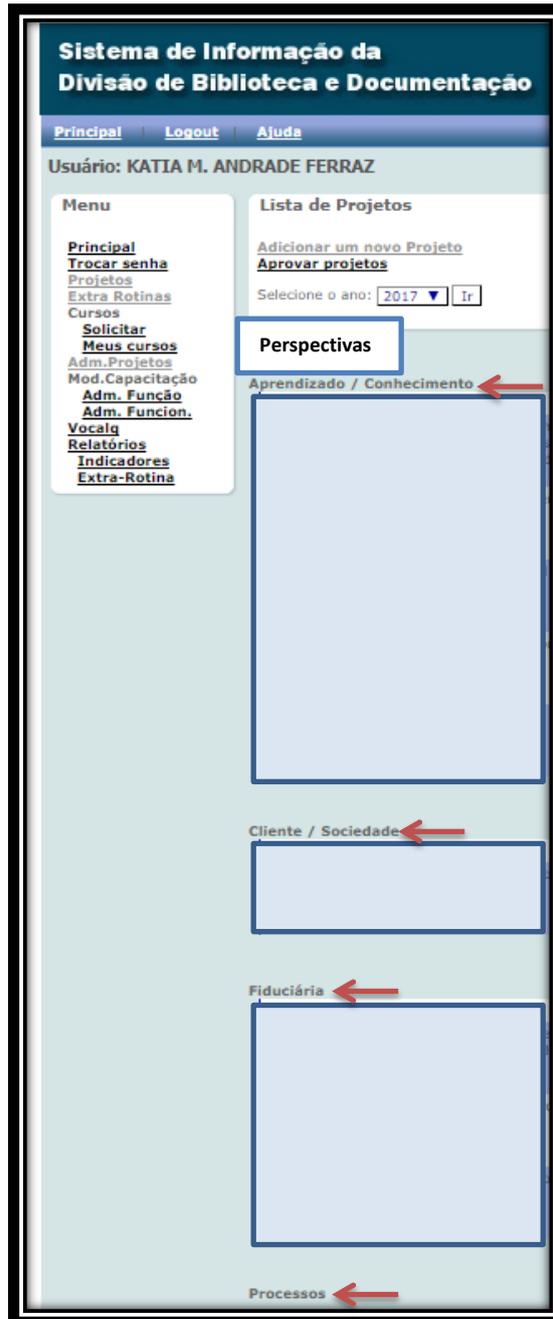


Figura 3 – Perspectivas para alinhamento dos projetos no SI

É importante salientar que as contribuições dos projetos se constituem como um dos canais utilizados pela DIBD para o alcance de seus objetivos.

Os projetos, embora independentes, impactam direta ou indiretamente no cliente, que é o *core business* da DIBD, o seu ponto forte.

Após o registro das informações básicas do projeto (descrição, coordenador, objetivo, metas entre outros), a gerente da área deve selecionar o *status* “A iniciar”

no sistema de informação para então, após se reunir com o coordenador para completar os dados referentes ao seu escopo, aprová-lo e alterar o seu *status* para “Em andamento”.

Para o preenchimento da planilha no sistema de informação, os funcionários recebem orientações da gerente da área e podem consultar também o “Manual com diretrizes para utilização do sistema *online* de gestão de projetos da DIBD”, disponível no acervo da DIBD (658.404 F381m).

Cabe aos coordenadores o preenchimento de alguns campos da planilha com informações específicas do projeto (Figura 4) previamente discutidas com a equipe envolvida.

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

**Principal**

**Trocar senha**

Projetos

Extra Rotinas

Cursos

**Solicitar**

**Meus cursos**

Adm.Projetos

Mod.Capacitação

**Adm. Função**

**Adm. Função.**

**Vocalq**

Relatórios

Indicadores

Extra-Rotina

**Projetos - Dados do Projeto**

<b>Projeto piloto para a consolidação da gestão</b>	
Justificativa	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Resultados Propostos	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Resultados Obtidos	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Riscos	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Restrições	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Requisitos	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Fora do Escopo	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Orçamento R\$	Previsto: <input style="width: 50px;" type="text" value="0"/> Executado: <input style="width: 50px;" type="text" value="0"/>
<input type="button" value="Atualizar"/>	

Figura 4 – Informações registradas na planilha pelo coordenador

As demais informações que compõem o Termo de Abertura e o escopo do projeto (Figura 5) devem ser registradas em parceria com a gerente da área, de modo que as dúvidas possam ser esclarecidas e o projeto possa ser compreendido e acompanhado desde o seu início, favorecendo o seu gerenciamento.

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


**RELATÓRIO DE PROJETO**

Responsável	KATIA M. ANDRADE FERRAZ													
Descrição	Projeto piloto para consolidação da gestão da capacitação online													
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 : 0 Executado: 0													
Meta														
Ações	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr><th>Ação</th><th>Atividade</th><th>Equipe</th><th>Datas</th><th>%</th><th>Status</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td colspan="6"> </td></tr> </tbody> </table>		Ação	Atividade	Equipe	Datas	%	Status						
Ação	Atividade	Equipe	Datas	%	Status									
Equipe	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr><th>Nome</th><th>Horas (aprox)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>KATIA M. ANDRADE FERRAZ</td><td>0h 0min</td></tr> <tr><td>Total de horas</td><td>0h 0min</td></tr> </tbody> </table>		Nome	Horas (aprox)	KATIA M. ANDRADE FERRAZ	0h 0min	Total de horas	0h 0min						
Nome	Horas (aprox)													
KATIA M. ANDRADE FERRAZ	0h 0min													
Total de horas	0h 0min													
Início	00/00/0000 (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													

Figura 5 – Termo de abertura e escopo do projeto

A gerente deve selecionar e habilitar os participantes do projeto (Figura 6) no sistema de informação para que esses possam registrar as suas atividades (contribuições) nas ações que são de suas responsabilidades.

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

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

**Menu**

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Cursos
- Solicitar
- Meus cursos
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Vocalq
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Funcionários envolvidos no Projeto**

Projeto: PLA 03/17 - Atualização do manual de Postura de Atendimento da DIBD

Administrador [v] Adicionar

**Funcionário**

Figura 6 – Campo para inclusão dos participantes do projeto

Em seguida, ela deve registrar os indicadores de meta (M) e de resultados (R) (Figura 7) propostos pelo coordenador, considerando que pelo menos um deles deve contemplar os indicadores 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
- Cursos
- Solicitar
- Meus cursos
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Vocalq
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

**Indicadores de Projeto**

Projeto: PLA 01/17 - Capacitação de usuários na ferramenta Mendeley (gerenciador de referências) - Módulo 2

Adicionar novo indicador de projeto

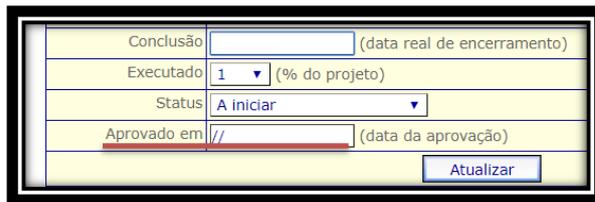
Cód.	Indicador	Tipo*	Inicial	Final
390	1 novo produto disponibilizado - a ferramenta Mendeley até 13/03/17.	M	1	1
389	1 novo serviço disponibilizado aos usuários - aulas específicas sobre a ferramenta Mendeley a partir de 27/03/17.	M	1	1
385	10 treinamentos agendados e ministrados aos usuários na nova ferramenta Mendeley até 30/06/17.	M	10	16
388	80% de satisfação (ótimo e bom) dos alunos treinados em relação à didática do treinamento para validar o novo serviço (pesquisa - domínio do assunto da palestrante).	R	80	99
387	80% de satisfação (ótimo e bom) dos alunos treinados em relação à nova ferramenta (novo produto) disponibilizado (pesquisa - percepção dos participantes sobre as funcionalidades da ferramenta).	R	80	99
386	Apresentação de relatórios (parcial e completo) do projeto (2 documento) até 28/07/17	M	2	2

\* M indica Meta e R indica Resultado.

Figura 7 – Indicadores de projeto

Nesse momento, a gerente deve orientar os coordenadores sobre a gestão do projeto e esclarecer as suas dúvidas sobre os resultados a serem apresentados.

Finalizado o preenchimento dos campos relacionados ao escopo do projeto e indicadores, deve-se inserir a data de aprovação do projeto no sistema de informação, conforme o campo em destaque, ilustrado na Figura 8.



A imagem mostra uma interface de usuário com um formulário contendo os seguintes elementos:

- Um campo de texto rotulado "Conclusão" com o texto "(data real de encerramento)" à direita.
- Um menu suspenso rotulado "Executado" com o valor "1" selecionado e o texto "(% do projeto)" à direita.
- Um menu suspenso rotulado "Status" com o valor "A iniciar" selecionado.
- Um campo de texto rotulado "Aprovado em" com o texto "//" e o texto "(data da aprovação)" à direita.
- Um botão rotulado "Atualizar" na parte inferior direita do formulário.

Figura 8 – Campo para data de aprovação

A partir da aprovação via sistema de informação, a ação correspondente ao planejamento do projeto pode ser registrada com os itens que darão subsídios para a continuidade do projeto.

### 3.2.2 Registro das ações do projeto

A segmentação do projeto em ações é um recurso muito importante para o gerenciamento e controle do desenvolvimento das atividades e dos prazos e, conseqüentemente, para o alcance da(s) meta(s) estabelecida(s) pela equipe do projeto.

Essa estrutura permite evidenciar quais atividades técnicas e operacionais devem ser realizadas em cada fase e quais as pessoas envolvidas. Ao término de cada ação deve ser apresentado um produto ou uma “entrega” que auxilia na decisão sobre a continuidade e/ou correção de desvios do projeto. Eles podem ser considerados como indicadores de acompanhamento do projeto.

É a partir dos itens “entregáveis” de cada ação que é possível validar os prazos, as datas e metas estabelecidos ou renegociá-los (se necessário). Permite também validar ou rever os recursos humanos envolvidos, ou seja, manter ou incluir novos

integrantes, realocar pessoas para outras ações ou liberá-las, de modo que o resultado do projeto seja alcançado e não haja sobrecarga de atividades para uns em relação a outros.

As ações, de modo mais abrangente, podem ser consideradas como o resumo do método de trabalho. O projeto, segmentado dessa forma, permite que se tenha um controle adicional e um gerenciamento efetivo ao término de uma entrega importante.

A primeira ação a ser registrada no sistema de informação corresponde à etapa do planejamento e é considerada a mais importante, porque os itens analisados nessa fase darão subsídios para a comprovação da viabilidade do projeto e, conseqüentemente, para a sua continuidade. Na fase em que a proposta do projeto é discutida não são apresentados os detalhes de sua viabilidade, portanto, é este o momento para uma avaliação mais aprofundada e rigorosa desta questão.

A análise da exequibilidade do projeto permite que diferentes alternativas para a sua realização e as suas conseqüências sejam ponderadas, bem como o potencial que existe para a satisfação dos requisitos. Somente a partir do término dessa etapa é que o projeto pode ser reavaliado e efetivamente aprovado pela chefia (recebendo uma numeração sequencial) e as demais ações podem ser registradas. Caso seja considerado inviável para o momento, a gerente da área deve alterar o *status* de “Em andamento” para “Abortado” ou “Adiado” e registrar sua justificativa, se for o caso.

A definição das ações é de responsabilidade do coordenador e de sua equipe, que devem determinar o método mais apropriado para a execução do projeto, especificando o que deve ser feito e o que se espera ao término de cada etapa. Por isso, é importante que ele saiba selecionar seu time, estabelecer prazos, definir quais recursos serão necessários e qual o produto final a ser entregue com a finalização do trabalho.

O preenchimento das ações (Figura 9) no sistema de informação é realizado pela gerente, uma vez que tem como responsabilidade registrar o projeto, incluir os participantes, alterar o escopo, os prazos, o *status* de desenvolvimento de cada ação (a pedido do coordenador) e analisar os indicadores gerados.

Ações	Ação	Atividade	Equipe	Datas	%	Status
	1			00/00/0000 00/00/0000	1	A iniciar
	2			00/00/0000 00/00/0000	1	A iniciar
	3			00/00/0000 00/00/0000	1	A iniciar
	4			00/00/0000 00/00/0000	1	A iniciar

Figura 9 – Campo para descrição das ações

Dessa forma, os coordenadores podem se dedicar exclusivamente à implementação da estratégia e ao alcance dos objetivos propostos. É a gerente que já atua no plano estratégico garante a segurança das informações registradas e faz a intermediação entre o nível tático e a chefia. Desse modo, administra o projeto de modo mais abrangente e acompanha o seu desenvolvimento, a partir do controle das ações que podem ser sequenciais ou sobrepostas, dependendo da proposta e da metodologia adotada por seu coordenador.

Quando as fases são sequenciais, o encerramento de uma fase termina com alguma forma de transferência ou entrega do produto desenvolvido na respectiva ação. O final de cada uma representa um ponto natural de reavaliação dos esforços em andamento e de modificação ou encerramento do projeto, caso necessário. De acordo com o PMI (2008) esses pontos também são chamados de **saídas de fase** ou **pontos de término**.

O monitoramento constante das ações e o seu controle asseguram que os objetivos do projeto sejam atingidos, por isso fazem parte da sistemática adotada. Sendo assim, é necessário que o coordenador defina os prazos para cada ação, que são chamados de “marcos de entrega”, pois se tornam os norteadores para a execução e cumprimento das metas.

As alterações de escopo devem ser justificadas, aprovadas, registradas e gerenciadas para redirecionar as atividades e manter as informações atualizadas. Inclui todo e qualquer relato importante sobre o histórico do projeto visando o acompanhamento real do projeto, o compartilhamento das informações, a comunicação efetiva e a documentação fidedigna aos fatos.

Esse processo de controle de mudanças deve ser realizado desde o início do projeto até a sua finalização, levando-se em conta que dificilmente um projeto, por sua característica inovadora segue com exatidão o seu planejamento inicial.

As informações servem também de subsídios para a análise do projeto ao seu término, pois, além de manter a atualização das ocorrências, contribuem para a transparência das informações e para o entendimento dos fatos.

Para o registro, o gerente da área deve utilizar o campo “Observação” da tela de abertura do projeto (visualizado por todos) ou das ações (visualizada pela gerente de projetos). Neste caso, quando estiverem diretamente ligadas à atividade descrita.

### **3.2.3 Registro das atividades desenvolvidas**

O registro das atividades no sistema de informação é muito importante porque detalha o que foi realizado e o tempo dedicado a cada ação, confere maior visibilidade ao desenvolvimento do projeto e permite que a metodologia possa ser utilizada ou readequada para novos projetos similares.

As contribuições pessoais com a carga horária dedicada demonstram se há equilíbrio na divisão de atribuições entre os integrantes da equipe, dando subsídios ao coordenador para que mantenha o método, reavalie as tarefas ou até mesmo compartilhe outras responsabilidades entre os participantes.

Tais registros contribuem também para a gestão do conhecimento organizacional e para a melhoria dos próximos planejamentos.

Cada integrante da equipe de projeto é responsável pela descrição de sua cooperação para determinada ação, incluindo o registro da data e do tempo de sua dedicação (Figura 10). Essa prática demonstra a sua autonomia, a adequação de sua habilidade ou competência à atribuição que lhe foi designada e a veracidade da informação.

The screenshot displays a web interface for a library and documentation division. The main header reads 'Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação'. Below the header, there are navigation links for 'Principal', 'Logout', and 'Ajuda'. The user is identified as 'Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ'. On the left, a 'Menu' lists various system options such as 'Principal', 'Trocar senha', 'Projetos', 'Extra Rotinas', 'Cursos', 'Solicitar', 'Meus cursos', 'Adm. Projetos', 'Mod. Capacitação', 'Adm. Função', 'Adm. Função.', 'Vocalq', 'Relatórios', 'Indicadores', and 'Extra-Rotina'. The main content area is titled 'Projetos - Nova atividade' and contains a form for a project named 'Projeto piloto para gestão online da capacitação'. The form has several fields: 'Ação' (with a radio button), 'Atividade' (text input), 'Carga horária' (input for hours and minutes, currently showing 0 h 0 min), 'Início' (date input showing 18/10/2017), and 'Término' (date input showing 18/10/2017). A 'Salvar' button is located at the bottom right of the form. A red bracket highlights the 'Início' and 'Término' date fields. A callout box labeled 'Ações' points to the 'Ação' field.

Figura 10 – Campo para registro das atividades, datas e tempo dedicado

O próprio funcionário pode visualizar as atividades que descreveu no sistema de informação, a data de início e o percentual de desenvolvimento de cada tarefa realizada, além do total de horas que se dedicou no referido dia (Figura 11).

[±] **233** - PLA 02/17 - Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial - "Estratégias e Planos"  
 (Status: Finalizado - Deadline: 28/07/2017)  
 RFu | **Considerações** | **Dados**

Cód.	Ação Atividade	Início	%
<b>18199</b>	1	14/03/2017	<b>100</b> x
<b>18200</b>	1	14/03/2017	<b>100</b> x
<b>18202</b>	1	14/03/2017	<b>100</b> x
<b>18198</b>	1	13/03/2017	<b>100</b> x
<b>18197</b>	1	10/03/2017	<b>100</b> x
<b>18196</b>	1	10/03/2017	<b>100</b> x
Horas trabalhadas: 8h 45min			
<b>18263</b>	2	22/03/2017	<b>100</b> x
<b>18239</b>	2	17/03/2017	<b>100</b> x
Horas trabalhadas: 6h 0min			
<b>18348</b>	3	26/04/2017	<b>100</b> x
<b>18289</b>	3	04/04/2017	<b>100</b> x
<b>18277</b>	3	27/03/2017	<b>100</b> x
<b>18276</b>	3	24/03/2017	<b>100</b> x
<b>18275</b>	3	23/03/2017	<b>100</b> x
Horas trabalhadas: 12h 40min			

Figura 11 – Tela de visualização do integrante (atividades e tempo dedicado)

É recomendável que o registro das atividades seja feito diariamente ou, no máximo, no último dia útil da semana, de modo que as informações se mantenham atualizadas e condizentes com o que efetivamente foi realizado no projeto.

Quando as atividades se repetem, ou seja, são as mesmas durante a semana ou em um período sequencial, o registro pode ser realizado ao seu término, ou seja, no último dia útil da semana de trabalho. Este deve incluir as datas de início e fim ao término do período, com a soma da carga horária dedicada (Figura 12), sendo possível corrigi-la, caso necessário.

Figura 12 – Registro de atividades repetitivas da semana

### 3.2.4 Gerenciamento das ações

O acompanhamento e gerenciamento das atividades desenvolvidas ocorrem a partir dos registros da equipe do projeto no sistema de informação, e podem ser visualizados pelo coordenador, pela gerente da área e pela chefe técnica da DIBD, conforme ilustrado na Figura 13.

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

231 - PLA 01/17 - Capacitação de usuários na ferramenta Mendeley (gerenciador de referências) - Módulo 2

→ 1 - Planejamento: definir escopo do projeto, contendo análise de riscos, restrições, requisitos, indicadores, partes interessadas, equipe, metodologia e proposta de divulgação para orçamento ao responsável.(100%)

Ação	Atividade	Início	Fim	Usuário	Tempo
		13/02/2017	13/03/2017		4h0min
		13/02/2017	13/02/2017		2h0min
		14/02/2017	14/02/2017		4h0min
		02/03/2017	03/03/2017		3h0min
		13/02/2017	14/02/2017		6h0min
		02/03/2017	03/03/2017		1h0min

→ 2 - Revisar o manual do usuário e a pesquisa de satisfação já utilizada anteriormente, solicitar ISBN e imprimir o exemplar da DIBD. (100%)

Atividade	Início	Fim	Usuário	Tempo
	9/03/2017	17/03/2017		2h0min
	7/03/2017	17/03/2017		0h20min
	7/03/2017	17/03/2017		0h30min
	8/03/2017	08/03/2017		1h0min
	6/03/2017	07/03/2017		5h0min

→ 3 - Definir o programa dos treinamentos a serem ministrados.(100%)

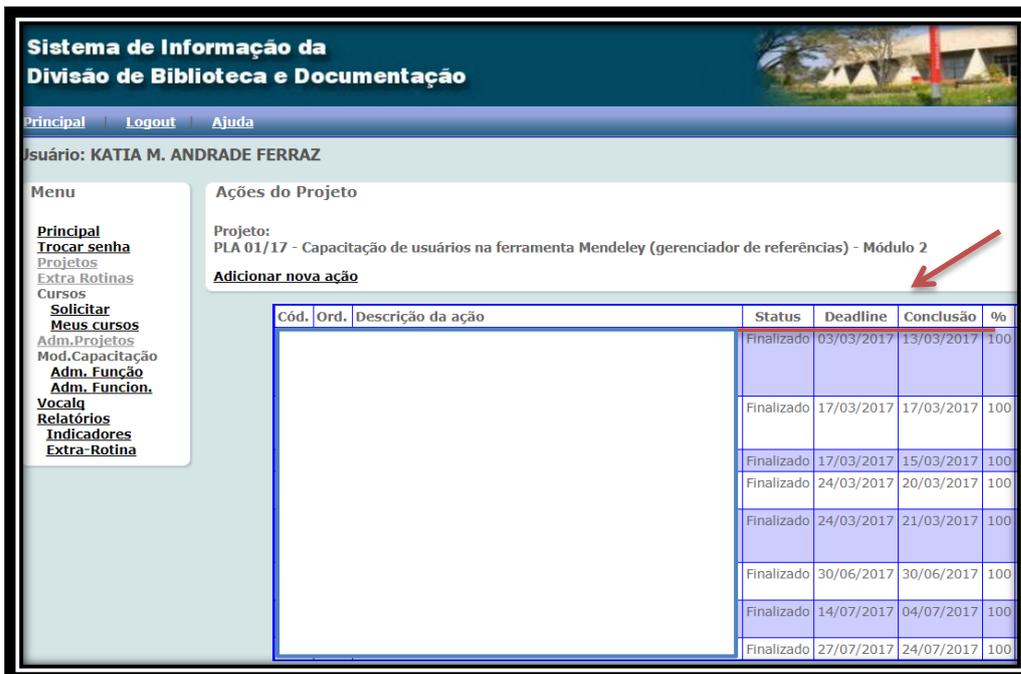
Atividade	Início	Fim	Usuário	Tempo
-----------	--------	-----	---------	-------

Figura 13 – Registro de atividades por ação (responsável/datas/tempo)

O monitoramento dessas atividades permite ao coordenador realocar pessoas para otimizar o tempo dedicado ao processo ou tomar a decisão que julgar necessária para o desenvolvimento do projeto (se for o caso), ou simplesmente validar o método adotado, tendo como parâmetro as informações registradas. Tudo o que está sendo realizado individualmente pode ser acompanhado via sistema *online*.

As ações reunidas podem ser visualizadas e monitoradas a partir do *status* de seu desenvolvimento, o qual aparece em dois formatos:

- a) Data limite programada e data de conclusão, com o percentual de desenvolvimento (Figura 14);



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

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Cursos
- Solicitar
- Meus cursos
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Vocaliz
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Ações do Projeto

Projeto:  
PLA 01/17 - Capacitação de usuários na ferramenta Mendeley (gerenciador de referências) - Módulo 2

[Adicionar nova ação](#)

Cód.	Ord.	Descrição da ação	Status	Deadline	Conclusão	%
			Finalizado	03/03/2017	13/03/2017	100
			Finalizado	17/03/2017	17/03/2017	100
			Finalizado	17/03/2017	15/03/2017	100
			Finalizado	24/03/2017	20/03/2017	100
			Finalizado	24/03/2017	21/03/2017	100
			Finalizado	30/06/2017	30/06/2017	100
			Finalizado	14/07/2017	04/07/2017	100
			Finalizado	27/07/2017	24/07/2017	100

Figura 14 – Data limite e andamento da ação

- b) Gráfico de Gantt (Figura 15), que apresenta as datas planejadas e realizadas (início e fim), comparando-as com as datas do projeto em sua totalidade.

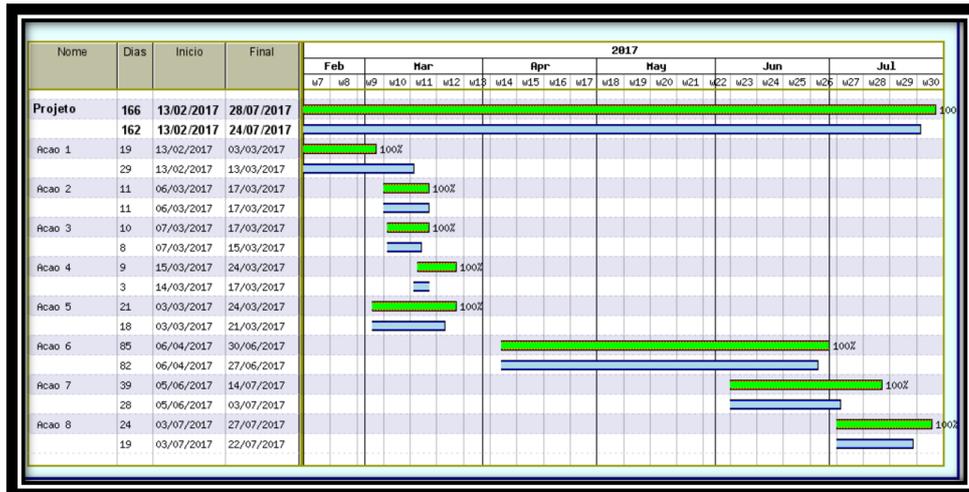


Figura 15 – Gráfico de Gantt

O gerenciamento de cada etapa (*checkpoints*) deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto, para que as atividades do projeto possam ser acompanhadas durante o seu andamento, o desempenho seja estimado e haja o controle do desenvolvimento do produto a ser entregue na data planejada. Dessa forma, quando houver necessidade, medidas corretivas podem ser adotadas para mantê-lo no caminho determinado.

### 3.2.5 Prestação de contas

A prestação de contas ocorre em duas situações:

- Término de cada ação;
- Término do projeto.

Esta é uma etapa importante do projeto, na qual se apresentam os itens “entregáveis” como uma evidência para avaliar se o que foi planejado foi realizado. É um método para indicar se o andamento do projeto está ocorrendo em conformidade com o proposto no planejamento, tendo em vista a meta estabelecida, ou, ainda, para rever os recursos e renegociar os prazos ou a data limite do projeto, se necessários.

As “entregas” ou produtos finais de cada ação devem ser apresentados pelo coordenador à gerente da área, que deve conferir se elas estão de acordo com o proposto pela ação e com os requisitos do projeto registrados em seu escopo. As

evidências dependem da característica do projeto e de sua proposta e, por isso, podem ser apresentadas de diversas formas: *in loco*, por e-mail, com a entrega de um documento ou produto, por imagens fotográficas, entre outras.

A prestação de contas valida a veracidade das informações de forma imparcial e comprova se o produto proposto pela ação foi desenvolvido no prazo e com as especificações propostas. E é nesse momento que a ação deve ser finalizada e o seu *status* alterado.

Com o amadurecimento das equipes, os “entregáveis” podem ser monitorados pelo próprio coordenador do projeto, restringindo-se somente a apresentação dos resultados à gerente da área, ao término do projeto. No contexto da DIBD, cabe a chefe técnica avaliar a necessidade e a decisão de alterar a sistemática nesse segmento.

### **3.2.6 Finalização do projeto**

O término do projeto ocorre quando todas as ações são finalizadas e o produto final é apresentado e aceito.

A sistemática prevê a verificação do produto (se está de acordo com os requisitos) e a atualização dos registros para manter o histórico atualizado e servir de fonte de consulta para projetos futuros.

Os indicadores obtidos devem também ser registrados em campos específicos do sistema (Figura 16) e avaliados em relação ao que foi proposto.

**Indicadores de Projeto**

Projeto:  
PLA 01/17 - Capacitação de usuários na ferramenta Mendeley

ID proposto      ID obtido

Adicionar novo indicador de projeto

Cód.	Indicador	Tipo*	Inicial	Final
		M	1	1
		M	1	1
		M	10	16
		R	80	99
		R	80	99
		M	2	2

\* M indica Meta e R indica Resultado.

Figura 16 – Campos para indicadores

Os indicadores propostos e obtidos geram gráficos de metas e de resultados que são visualizados no relatório do sistema de informação, conforme os exemplos apresentados, nas Figuras 17 e 18, respectivamente.

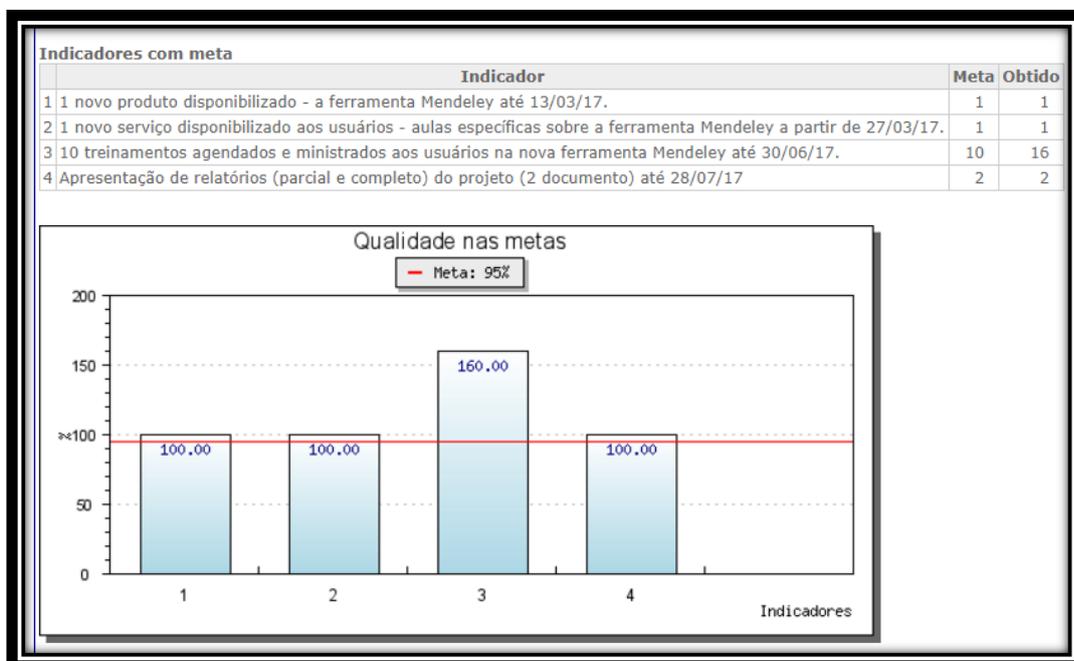


Figura 17 – Exemplo de gráfico com indicadores de metas

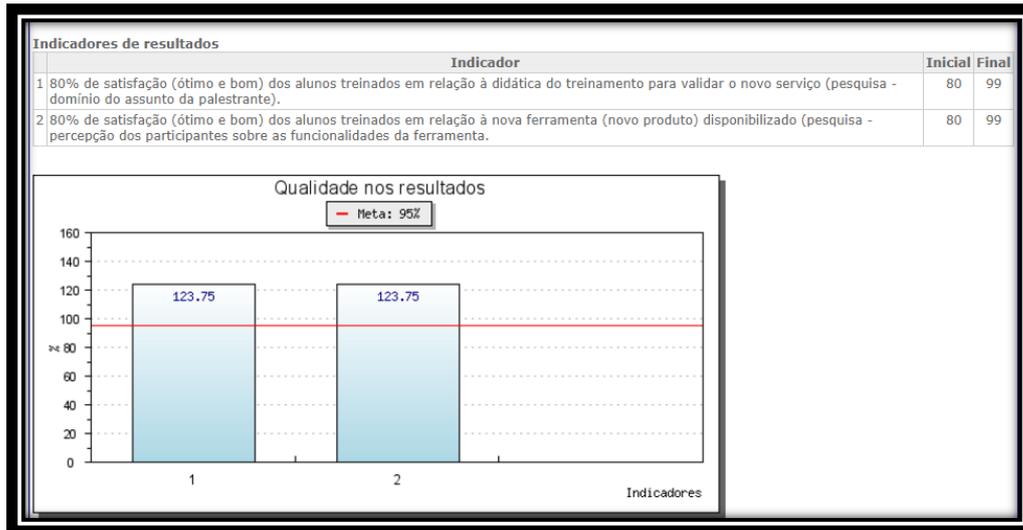


Figura 18 – Exemplo de gráfico com indicadores de resultados

Outros gráficos podem ser encaminhados pelo coordenador do projeto, complementando ou apresentando outras especificidades, os quais, certamente, agregarão valor à metodologia utilizada e aos resultados obtidos.

Após o registro dos indicadores obtidos, a gerente da área deve preencher uma planilha (Anexo D), a ser encaminhada à chefia, com os resultados apresentados. Cabe a ela avaliar, validar a contribuição do projeto aos objetivos estratégicos e selecionar os indicadores que serão utilizados para a análise crítica de desempenho da DIBD, considerando que os projetos devem apresentar no mínimo um indicador do mapa estratégico.

É nessa etapa que os relatórios devem ser apresentados e lidos criteriosamente pela gerente da área e posteriormente pela chefia técnica, que podem fazer algumas observações para a melhoria de seu conteúdo e para valorizar o projeto e o resultado obtido.

Há dois formatos de relatórios:

- ✓ Gerado pelo sistema;
- ✓ Elaborado pelo coordenador

O relatório emitido pelo sistema permite que as informações do projeto que foram registradas sejam visualizadas. Inclui o escopo e suas alterações, tempo dedicado,

integrante, indicadores, orçamento, arquivos anexados e análise de desempenho, porém, ele não detalha a metodologia, as observações de ações específicas e nem as considerações finais sobre o projeto.

Os coordenadores podem, no entanto, apresentar relatórios mais detalhados, descrevendo o método passo-a-passo, com gráficos e tabelas mais específicos, imagens, entre outros, incluindo as considerações finais do projeto. Há situações nas quais a complexidade do projeto requer este tipo de relatório e, geralmente, sua entrega é exigida pela chefia, de modo que a metodologia descrita possa ser utilizada para projetos similares ou futuros. O valor agregado é tão significativo que a maioria dos coordenadores experientes prefere encaminhar seus relatórios individuais.

Os relatórios mais minuciosos e os anexos que os complementam e enriquecem o projeto devem também ser inseridos no sistema de informação pela gerente da área. É uma forma de reunir todos os documentos gerados pelos projetos, organizar as inovações da DIBD por Perspectiva do mapa estratégico e facilitar o compartilhamento do conhecimento, uma vez que a documentação pode ser consultada sempre que requerida.

Finalizada a inclusão dos documentos no sistema de informação, a gerente da área deve checar e descrever as razões para as decisões do coordenador, caso o projeto tenha sido finalizado antes do término, cancelado ou adiado. Uma vez confirmado o seu término, o *status* do projeto deve ser alterado de “Em andamento” para “Finalizado”.

### **3.2.7 Análise do projeto**

Após o término do projeto, com a entrega e leitura do relatório, a gerente da área deve analisar o desempenho do projeto, de sua coordenação e da equipe, levando em conta todo o processo de desenvolvimento que acompanhou por meio de informações e dos contatos que realizou com o coordenador. É necessário avaliar o que foi realizado em relação ao que foi proposto no escopo e os resultados obtidos em relação aos pretendidos, reforçar os pontos positivos e sinalizar os pontos passíveis de melhorias. O intuito é promover a melhoria contínua dos

planejamentos, contribuir para o aprimoramento das atividades de projeto e para o aprendizado e maturidade das equipes. Desse modo, os itens verificados pela gerente devem ter como foco as questões técnicas do planejamento, a conduta da liderança e a integração da equipe, a partir do acompanhamento do trabalho em todas as suas etapas.

A metodologia para a análise do projeto é inovadora, pois permite que a avaliação seja sistêmica, transparente e compartilhada com as lideranças envolvidas. Devem participar desse processo: a gerente de projetos, o coordenador do projeto e a chefe da DIBD, conforme apresentado na Figura 19.

The image shows a screenshot of a web-based form for project analysis. The form has a title 'Considerações' in the top left corner. Below the title, there are three main sections, each with a red underline: 'Gerente dos PLA', 'Coordenador', and 'Diretoria'. Under the 'Gerente dos PLA' section, there is a bulleted list with two items: 'Pontos positivos' and 'Pontos a Melhorar'. The rest of the form area is empty, indicating input fields for text.

Figura 19 – Campos para análise do projeto

Em seguida, o coordenador deve registrar suas considerações sobre os resultados obtidos, sobre os itens avaliados pela gerente, validando ou esclarecendo alguns aspectos abordados, se necessário. E, se julgar pertinente, pode abordar o desempenho da equipe e sua experiência como coordenador.

A última análise deve ser realizada pela chefe da DIBD, que finaliza o processo de avaliação com base no relatório do projeto e nas considerações das lideranças, sinalizando os pontos que considerar pertinentes para a valorização do trabalho e para o aprimoramento dos próximos projetos.

A participação dos três níveis de liderança no processo de análise de desempenho dos projetos contribui para uma avaliação equilibrada, imparcial e confiável, portanto, mais justa, além de favorecer o aprendizado para projetos futuros.

O método utilizado para essa análise promove, também, a transparência das informações e reduz os ruídos de comunicação, além de registrar os comentários técnicos como parte do histórico do projeto, configurando-se como um recurso mais consistente e duradouro do que a análise verbal, que tem efeito momentâneo e volátil.

Esta avaliação é muito importante para o fechamento dos projetos e para a sua gestão, pois é por meio da análise e do registro dos itens críticos mais importantes do planejamento que é possível validar as decisões que foram tomadas ou sinalizar as que demandam melhorias para os próximos empreendimentos.

Alguns parâmetros para a análise dos projetos relacionados pelo PMI (2008), citado por Ferraz (2014), foram selecionados para compor a sistemática adotada e devem ser utilizados no processo para que haja direcionamento e critério. Dentre eles:

- ✓ Comparação do desempenho real do projeto com o que foi planejado;
- ✓ Avaliação do desempenho, incluindo a análise das ações preventivas ou corretivas propostas (se foram ou não necessárias);
- ✓ Análise e acompanhamento dos riscos do projeto e se os planos de respostas a eles foram ou não utilizados;
- ✓ Compatibilidade dos indicadores propostos e seus resultados;
- ✓ Análise dos indicadores que têm impacto direto no mapa estratégico da organização, levando-se em conta o seu alinhamento à Perspectiva selecionada;
- ✓ Checagem das informações relativas ao produto do projeto e se os seus requisitos foram atendidos;
- ✓ Análise da documentação apresentada (relatórios e anexos), para averiguar se apresentam conteúdo consistente, levando-se em conta a flexibilidade que há em seu formato de apresentação;
- ✓ Análise de implementações relacionadas às mudanças aprovadas e seus registros;
- ✓ Integração da equipe;
- ✓ Liderança do coordenador.

### 3.2.8 Aprendizado

O aprendizado da equipe, bem como o seu compartilhamento, ocorre durante todo o ciclo de vida do projeto, porém, há outras duas situações formalizadas, nas quais isso deve ocorrer. São elas:

- ✓ Workshop sobre as lições aprendidas com os projetos;
- ✓ Reunião anual para a apresentação dos projetos.

### 3.2.9 Workshop sobre as lições aprendidas

Finalizado o projeto e as avaliações das lideranças envolvidas, a equipe deve participar de um workshop juntamente com a gerente da área e com a chefia (Figura 20).



Figura 20 – Workshop sobre as lições aprendidas com os projetos

Esta é uma oportunidade para que cada integrante da equipe compartilhe suas experiências e aprendizados decorrentes de sua participação no projeto e se posicione frente às dificuldades superadas e ao êxito alcançado.

Com essa prática, a equipe pode evidenciar a sua participação à chefia e sentir-se responsável e valorizada pelo resultado do trabalho, reforçando ainda mais o seu comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

O workshop deve ser conduzido pela gerente da área de modo que as questões abordadas sejam relacionadas ao planejamento (fase mais importante do projeto),

incluindo a integração, o trabalho em equipe, a liderança, o desenvolvimento do projeto e os riscos identificados, as expectativas e os resultados obtidos. Os tópicos discutidos devem ser registrados em formulário específico, conforme os modelos apresentados nos Anexos E e F, cujas questões devem ser alteradas periodicamente pela gerente da área, conforme o avanço na maturidade das equipes e a assimilação do aprendizado.

O encerramento do workshop deve ser realizado pela chefe técnica, com suas considerações sobre os tópicos abordados, desempenho da equipe e itens que julgar relevantes para cada projeto.

O documento gerado deve ser anexado aos arquivos do projeto no sistema de informação (conforme exemplo da Figura 21) para registrar e valorizar as experiências do time e promover a gestão do conhecimento na organização.

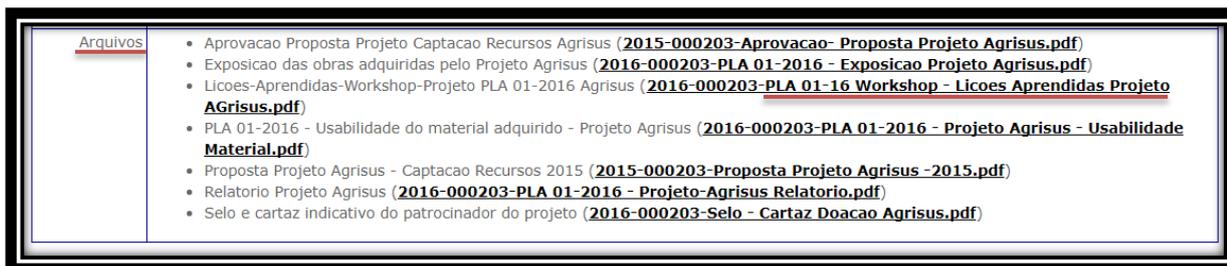


Figura 21 – Campo para inclusão de documentos complementares

As experiências compartilhadas no workshop devem ser abordadas na reunião anual, programada para a apresentação dos projetos desenvolvidos, quando são avaliados e divulgados os desempenhos e resultados de todos os projetos e o aprendizado das equipes.

### 3.2.10 Reunião anual para apresentação dos projetos realizados

A última etapa do gerenciamento dos projetos ocorre com a “Reunião anual para apresentação dos Projetos”, que aborda 3 tópicos:

- ✓ Análise do que foi planejado e realizado;
- ✓ Resultados obtidos;
- ✓ Lições Aprendidas.

A reunião é conduzida pela gerente da área, com a participação de todos os funcionários, principalmente com as equipes envolvidas nos projetos do ano (Figura 22).

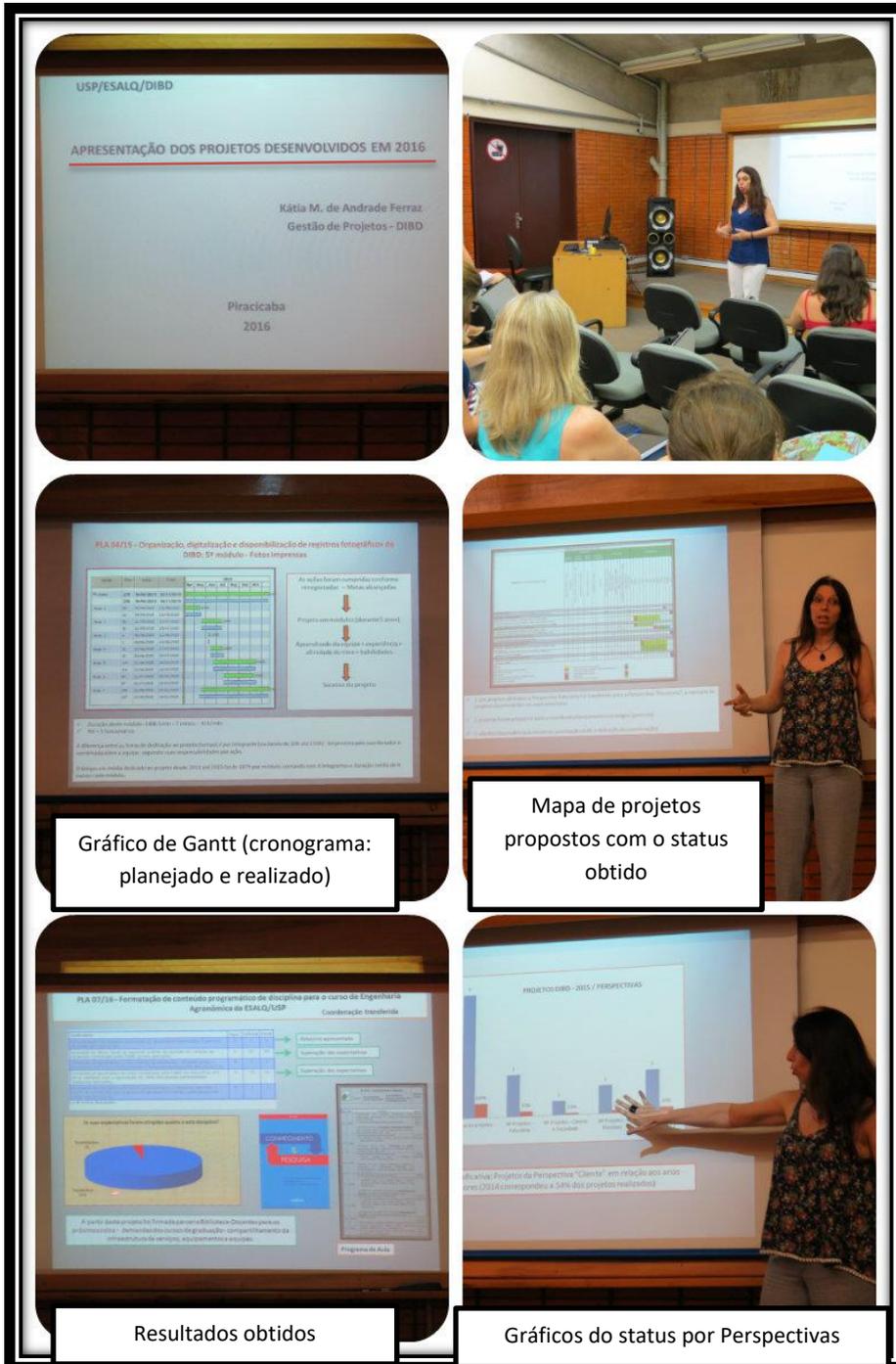


Gráfico de Gantt (cronograma: planejado e realizado)

Mapa de projetos propostos com o status obtido

Resultados obtidos

Gráficos do status por Perspectivas

Figura 22 – Reunião anual para apresentação de projetos

O primeiro tópico abordado na reunião deve ser a análise do que foi proposto no planejamento e o que foi realizado, tanto do ponto de vista do cronograma, da duração prevista, dos prazos estabelecidos para início e conclusão de cada ação, das metas estabelecidas e do produto entregue ao término do projeto em relação aos requisitos estabelecidos.

Devem ser observadas, também, as justificativas de atrasos, cancelamentos ou adiamentos dos projetos, visando o aprimoramento dos próximos planejamentos. As causas e consequências das ocorrências devem ser avaliadas e transformadas em propostas de melhorias para os projetos futuros, embora ocorram interferências externas que extrapolam as possibilidades de ação da DIBD.

Para a explanação desse tópico, a gerente de projetos utiliza o mapa de projetos como ferramenta de comparação do que foi proposto em reunião de planejamento estratégico e o que foi realizado de fato (Anexo G), com os processos envolvidos e o macrocronograma. Mas o recurso é opcional e pode ser modificado, se necessário.

Para a identificação do *status* de cada projeto proposto e descrito no “mapa de projetos”, devem ser utilizadas legendas coloridas, para facilitar a compreensão e a assimilação da informação, bem como para agilizar a abordagem do assunto. Dentre os itens que devem constar na legenda de cores, destacam-se, entre outros:

- ✓ Projeto planejado – Reunião de Planejamento estratégico;
- ✓ Projeto incorporado ao mapa após a Reunião de Planejamento Estratégico;
- ✓ Projeto realizado conforme planejado;
- ✓ Projeto não finalizado conforme planejado;
- ✓ Projeto iniciado conforme planejado e registrado posteriormente;
- ✓ Projeto iniciado após o planejado;
- ✓ Projeto cancelado;
- ✓ Projeto temporariamente suspenso;
- ✓ Projeto aprovado para o próximo ano ou adiado.

Tal recurso contribui para a melhoria dos planejamentos e reforça a importância da utilização da metodologia sistêmica para o aprimoramento do gerenciamento dos projetos na DIBD.

Já os resultados dos projetos, que correspondem ao outro segmento da explanação, devem ser apresentados por meio dos indicadores de meta e de resultados, com a utilização de gráficos, planilhas, fotos, imagens e produtos, dependendo das características e propostas de cada projeto. O propósito é valorizar o resultado obtido, o planejamento consistente e a equipe envolvida.

A divulgação desses resultados é essencial para a disseminação e valorização dos projetos desenvolvidos, bem como da sistemática utilizada. É uma abordagem que permite a todos conhecer os projetos realizados na DIBD, promover a integração da equipe, alargar a visão sistêmica e fortalecer a nova cultura organizacional.

É fundamental ressaltar a importância das inovações, dos novos produtos e serviços gerados na DIBD, e o alinhamento dos resultados dos projetos às perspectivas e indicadores do mapa estratégico, reforçando os objetivos organizacionais.

A explanação deve ser finalizada com o compartilhamento das lições aprendidas. É uma oportunidade para dar credibilidade à experiência adquirida com os projetos desenvolvidos e promover o aprendizado organizacional.

Todos os funcionários devem participar dessa reunião, considerando os resultados gerados pelos projetos, o aprendizado e a experiência do trabalho em equipe e a importância de ambos para o aprimoramento continuado. É uma oportunidade para reforçar a importância da sistemática, das inovações e para promover o desenvolvimento profissional, um dos pilares do processo gerencial da atual gestão.

A documentação dessa análise é reunida em arquivos salvos na rede local (qualquer extensão – conforme ilustrado na Figura 23), em uma área destinada aos projetos desenvolvidos, considerando que o sistema não permite a inclusão de documentos em formatos diferenciados, como é o caso da apresentação.

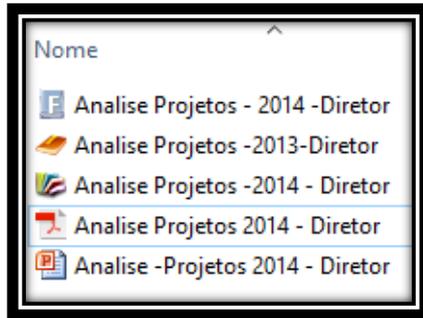


Figura 23 – Arquivos - Análise dos projetos

O material utilizado na apresentação dos projetos é, então, encaminhado à chefia, que irá selecionar os segmentos e gráficos relevantes, para posteriormente enviá-los ao diretor da ESALQ/USP. Desta forma, ele pode conhecer e acompanhar os projetos desenvolvidos na biblioteca, os quais são fruto de uma iniciativa diferenciada e única nesta área de atuação.

A metodologia utilizada para a apresentação dos projetos da DIBD tem se mostrado eficiente, porém, ela deve ser inflexível. O seu formato deve estar alinhado aos interesses da chefia, que deve avaliar as possíveis mudanças de cenário ou de contingências organizacionais, que impactam diretamente no foco e na metodologia de trabalho de sua equipe.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, comuns em qualquer ambiente profissional sujeito a mudanças, a sistemática implantada para o gerenciamento dos projetos, com a criação e a padronização de procedimentos, a disponibilidade de ferramentas e o uso de tecnologia, representa um grande avanço para a DIBD. Esta iniciativa atingiu o seu propósito e agregou valor à gestão, uma vez que contribuiu para o aprendizado coletivo, permitiu que houvesse controle e registro das inovações e promoveu melhorias nos planejamentos e nas atividades realizadas por meio de projetos.

Alguns benefícios podem ser destacados:

- ✓ **Relevância do método de trabalho.** Os projetos, e seu gerenciamento, passaram a ser vistos como necessários e importantes para a geração de inovações;
- ✓ **Foco nas metas.** A equipe foi direcionada a se concentrar nos objetivos estratégicos;
- ✓ **Melhoria dos planejamentos,** com a criação de procedimentos (padronizados e criteriosos) e com a disponibilidade de ferramentas de gerenciamento para o controle de recursos, prazos e ações, ou seja, com a implantação de uma metodologia sistêmica para a gestão de projetos;
- ✓ **Redução dos riscos,** mediante o gerenciamento mais eficiente, a partir de sua identificação, análise e medidas preventivas;
- ✓ **Flexibilidade e facilidade no acesso às informações,** geradas pela gestão *online* para alteração de escopo, registro de dados e fatos, permitindo aos coordenadores identificar, propor alternativas e tomar decisões com base no registro da evolução do projeto no sistema de informação;

- ✓ **Suporte e apoio aos coordenadores de projeto**, com a disponibilidade de um profissional capacitado para orientar sobre a metodologia e colaborar com o gerenciamento, com foco nos objetivos estratégicos;
- ✓ **Otimização de tempo dos coordenadores**, com a utilização de um sistema *online* para a gestão dos projetos;
- ✓ **Oportunidade para trabalhar com equipes distintas e interdisciplinares em prol de um objetivo único**, agregando valor ao projeto e contribuindo para a integração das pessoas e dos processos;
- ✓ **Identificação e melhor aproveitamento das habilidades e competências das pessoas e equipes** em prol de uma mesma causa;
- ✓ **Identificação da contribuição de cada integrante do time de projeto**, tanto do ponto de vista operacional (execução) quanto do tempo de dedicação à ação de sua responsabilidade, inclusive com subsídios para equilibrar as atividades de projetos às de rotinas (Seções) e conseqüentemente, melhoria na gestão das atividades;
- ✓ **Equipes mais preparadas e maduras para a gestão de projetos**, promovendo o aumento e compartilhamento de esforços para alcance dos objetivos estratégicos;
- ✓ **Aprimoramento dos projetos**, com visão mais realista e com mais possibilidades de cumprir o cronograma;
- ✓ **Confiabilidade das informações**, favorecendo a tomada de decisões com base em fatos e dados;
- ✓ **Melhoria da comunicação** com a transparência das informações, no âmbito dos projetos;
- ✓ **Oportunidade aos funcionários para coordenação de projetos** de acordo com a sua complexidade (operacional, tático ou estratégico), favorecendo o

exercício da liderança, o desenvolvimento de habilidades e o crescimento profissional;

- ✓ **Incorporação de linguagem adequada aos projetos**, a partir de sua padronização;
- ✓ **Melhor qualidade dos produtos e serviços gerados** a partir dos projetos, com base em requisitos pré-estabelecidos;
- ✓ **Maior visibilidade das atividades desenvolvidas na biblioteca**;
- ✓ **Disponibilização da estrutura básica para a elaboração de relatórios dos projetos**;
- ✓ **Aprendizado e melhoria na elaboração de relatórios**;
- ✓ **Organização e centralização das informações e documentos** gerados pelos projetos da DIBD;
- ✓ **Disponibilidade do histórico dos projetos** e, conseqüentemente, **das inovações geradas na biblioteca**;
- ✓ **Análise do desempenho dos projetos** com as considerações das lideranças, contribuindo para o aprimoramento dos planejamentos e ajustes no desenvolvimento de projetos futuros;
- ✓ **Compartilhamento do aprendizado adquirido**;
- ✓ **Disseminação dos resultados e maior visibilidade dos projetos**;
- ✓ **Valorização do trabalho realizado**, promovendo a motivação das equipes;
- ✓ **Aprendizado pessoal e organizacional**, promovendo a gestão do conhecimento;
- ✓ **Evolução constante e aprimoramento na gestão de projetos**;

- ✓ **Empreendimentos bem sucedidos;**
- ✓ **Alargamento da visão sistêmica;**
- ✓ **Possibilidade do resgate dos projetos desenvolvidos** permitindo que as metodologias possam ser reutilizadas ou readequadas para novos projetos, agilizando processos e aprimorando os existentes;
- ✓ **Geração e difusão de inovação e conhecimento.** A iniciativa da DIBD tem promovido a sua experiência, sendo exemplo para outras organizações, seja por meio de palestras proferidas, visitas recebidas, participação em eventos, publicação de trabalhos, elaboração de manuais, entre outras.

Dentre as iniciativas para a valorização e reconhecimento do êxito obtido com os projetos, está o estímulo à divulgação dos resultados no “InformAtivo Fique por Dentro” (Anexo H) da DIBD <http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/fique-por-dentro/todos>), cujo foco é valorizar as equipes e as práticas de sucesso.

A Gestão de Projetos, amparada e direcionada pelo gestor da área e com o apoio da chefia técnica, tem conseguido, a partir da metodologia sistêmica, da padronização dos processos, das orientações e da disponibilidade de ferramentas, proporcionar maior eficácia no gerenciamento dos projetos da DIBD, favorecer o amadurecimento das equipes e compartilhar o conhecimento adquirido. Esta é uma prática inovadora.

Com a edição deste manual pretende-se disponibilizar aos interessados uma ferramenta útil para a compreensão e utilização da sistemática implantada para a gestão dos projetos da DIBD, complementando as informações dos demais documentos disponibilizados pela área.

Dessa forma, espera-se que ele atenda às demandas administrativas e sirva de suporte para as lideranças envolvidas no gerenciamento dos projetos, para a análise dos resultados obtidos bem como para a integração das equipes.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

FERRAZ, K.M. de. **Manual com diretrizes para utilização do sistema online para gestão de projetos da DIBD**. Piracicaba: DIBD, ESALQ/USP, 2014. 79 p.

FERRAZ, K.M. de et al. **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). 2013. 144 p. Trabalho de Conclusão de Curso – (MBA em Gestão de Projetos) – Faculdade de Gestão de Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2013.

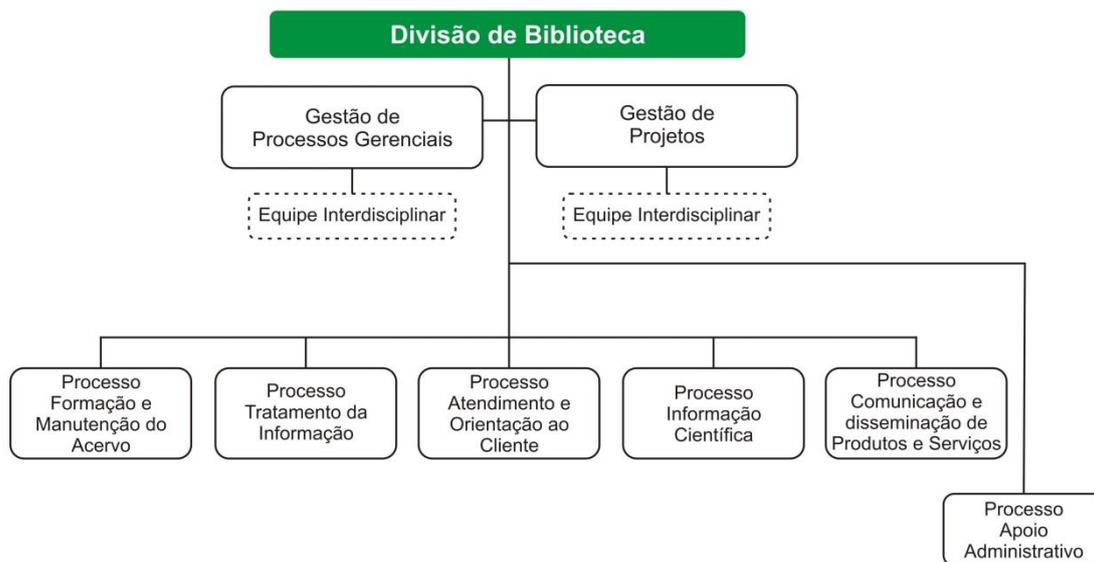
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência**: estratégias e planos; implementação de práticas do modelo de excelência da gestão. 5. ed. São Paulo, 2015. 48 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOI). 5. ed. Newtown Square, 2013. 595p.



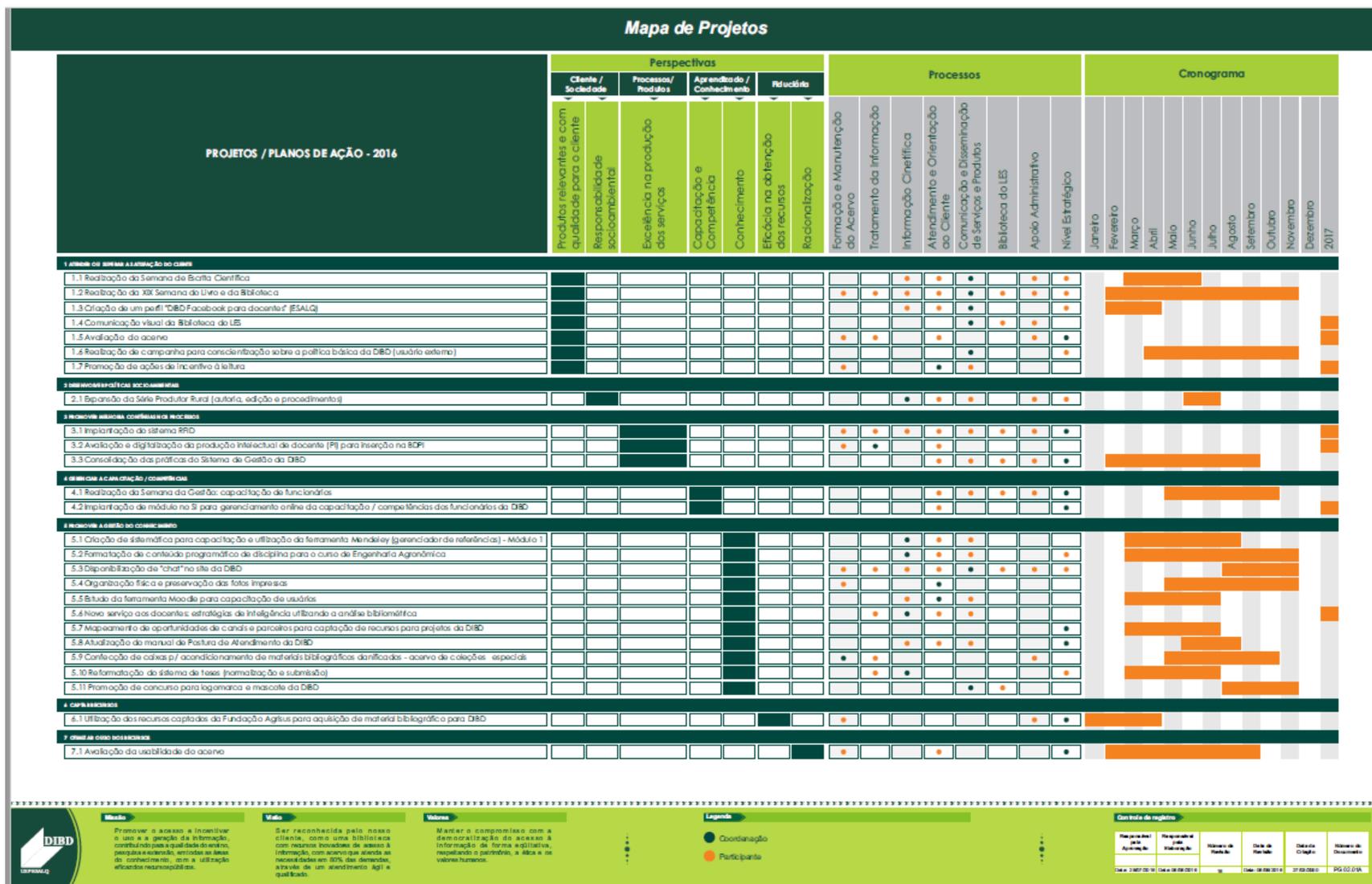
## ANEXOS

## Anexo A – Organograma da DIBD





## Anexo C - Mapa de Projetos Anuais



**Anexo D – Tabela com indicadores de projetos desenvolvidos na DIBD -  
Análise de desempenho global**

**Responsável: Kátia M. de Andrade Ferraz**

Alguns dos índices de desempenho não constam no mapa estratégico, mas os dados são encaminhados, caso a chefia queira tomar conhecimento dos IDs pontuais dos projetos.

O parâmetro utilizado corresponde aos indicadores do mapa estratégico do ano vigente.

<b>PERSPECTIVA FIDUCIÁRIA</b>						
PROJETOS	INDICADORES	ÍNDICE OBTIDO	DATA	CONSIDERAÇÕES	ÁREAS ENVOLVIDAS	IDS UTILIZADOS PARA O MAPA ESTRATÉGICO
<b>PERSPECTIVA APRENDIZADO / CONHECIMENTO</b>						
PROJETOS	INDICADORES	ÍNDICE OBTIDO	DATA	CONSIDERAÇÕES	ÁREAS ENVOLVIDAS	IDS UTILIZADOS PARA O MAPA ESTRATÉGICO
<b>PERSPECTIVA PROCESSOS</b>						
PROJETOS	INDICADORES	ÍNDICE OBTIDO	DATA	CONSIDERAÇÕES	ÁREAS ENVOLVIDAS	IDS UTILIZADOS PARA O MAPA ESTRATÉGICO
<b>PERSPECTIVA CLIENTE / SOCIEDADE</b>						
PROJETOS	INDICADORES	ÍNDICE OBTIDO	DATA	CONSIDERAÇÕES	ÁREAS ENVOLVIDAS	IDS UTILIZADOS PARA O MAPA ESTRATÉGICO

**Anexo E – Formulário com questões para o workshop - Modelo 1**

**DIVISÃO DE BIBLIOTECA  
GESTÃO DE PROJETOS**

**Responsável: Kátia M. de Andrade Ferraz**

**Questões para a Reunião de Workshop  
(Lições Aprendidas)**

**PLA .....**

**Coordenação: .....**

- 1) Dentre os riscos identificados, houve alguma ocorrência? Em caso positivo, as medidas preventivas foram acionadas? E foram eficazes?**
  
- 2) Como você avalia o sucesso alcançado por esse projeto, em termos percentuais, com relação aos tópicos a seguir?**
  - Liderança
  - Trabalho em equipe
  - Competências técnicas / habilidades dos envolvidos
  - Outros (especifique)
  
- 3) Em sua opinião, o período e o prazo definido para este projeto foram adequados? Justifique. Em caso negativo, o que poderia ser feito para os próximos projetos similares?**
  
- 4) Considerando os projetos similares, você acha que trabalhar com as mesmas pessoas com que trabalhou em projetos anteriores promove o sucesso?**
  
- 5) No caso da coordenação repetida, a experiência agregou valor ao seu trabalho? Como? Sinalize um item facilitador desse processo?**
  
- 6) Você acha importante o planejamento para o sucesso do projeto? E quanto aos itens propostos nessa fase de seu projeto, atenderam ao seu propósito?**
  
- 7) A escolha dos integrantes da equipe, tendo como base as suas competências e habilidades, independentemente do processo em que atuam, agrega valor ao projeto?**
  
- 8) Outros assuntos abordados**

**Anexo F – Formulário com questões para o workshop – Modelo 2****DIVISÃO DE BIBLIOTECA /ESALQ/USP****GESTÃO DE PROJETOS****Responsável pela área: Kátia M. de Andrade Ferraz****Questões para a Reunião de Workshop  
(Lições Aprendidas)****PLA: .....****Coordenação:.....**

- 1) O objetivo e a meta deste projeto se mostraram claros e bem definidos desde o início da proposta apresentada à equipe (ponto de vista individual da equipe do projeto)?
- 2) O planejamento foi eficaz? Contemplou itens importantes? Faltou algum?
- 3) Houve necessidade de muitas negociações ou renegociação no projeto? Por quê?
- 4) Em algum momento houve desvio do foco? Explique.
- 5) O número de integrantes e o tempo utilizado no projeto foram suficientes? Se não, qual o motivo?
- 6) As atribuições/responsabilidades de cada integrante do time de projetos se mostraram claras e foram bem definidas na fase de planejamento? Em caso negativo, o que poderia melhorar?
- 7) O produto deste projeto atendeu aos requisitos propostos? Em caso negativo, qual a causa de sua ocorrência? Isso poderia ter sido evitado? Como?
- 8) Os prazos foram cumpridos? Houve algum aprendizado em relação a isso, de modo que possa ser aplicado nos próximos projetos?
- 9) O custo atendeu às estimativas/-previsão do orçamento proposto no planejamento?
- 10) A comunicação que ocorreu durante o desenvolvimento do projeto foi satisfatória? Você utilizou diferentes recursos? Quais? Em caso negativo, o que faltou?
- 11) A equipe precisou de treinamento? Por quê?
- 12) A equipe se mostrou motivada? O que gerou tal reação?
- 13) A liderança soube administrar todos os recursos?
- 14) O foco da liderança neste projeto se mostrou mais direcionado:
  - ✓ Na administração de recursos humanos (relações interpessoais)
  - ✓ No cumprimento de cada item do escopo proposto no planejamento
  - ✓ Nas atividades de operacionalização (técnicas)
  - ✓ Na administração (controle de cada etapa)
- 15) **Recomendações para os novos projetos**
- 16) **Outros assuntos abordados**

## Anexo G – Mapa de Projetos – Planejado e Realizado

PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO - 2016		Perspectivas				Processos										Cronograma											
		Fiduciária	Cliente / Sociedade	Processos/ Produtos	Aprendizado / Conhecimento	Formação e Manutenção do Acervo	Tratamento da Informação	Informação Científica	Atendimento e Orientação ao Cliente	Comunicação e Disseminação de Serviços e Produtos	Biblioteca do LES	Apoio Administrativo	Níveis Estratégicos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	
<b>1 CAPTAR RECURSOS</b>																											
	1.1 Utilização dos recursos captados da Fundação Agrisus para aquisição de material bibliográfico para DIBD	x																									
<b>2 OTIMIZAR O USO DOS RECURSOS</b>																											
	2.1 Avaliação da usabilidade do acervo	x																									
<b>3 PROMOVER MELHORIA CONTINUA NOS PROCESSOS</b>																											
	3.1 Implantação do sistema RFID				x																						
	3.2 Avaliação e digitalização da produção intelectual de docente (PI) para inserção na BDPI			x																							
<b>4 ATENDER OU SUPERAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>																											
	4.1 Realização da Semana de Escrita Científica		x																								
	4.2 Realização da XIX Semana do Livro e da Biblioteca		x																								
	4.3 Criação de um perfil "DIBD Facebook para docentes" (ESALQ)		x																								
	4.4 Comunicação visual da Biblioteca do LES		x																								
	4.5 Avaliação do acervo		x																								
	4.6 Realização de campanha para conscientização sobre a política básica da DIBD (usuário externo)		x																								
	4.7 Promoção de ações de incentivo à leitura		x																								
<b>5 DESENVOLVER POLITICAS SOCIOAMBIENTAIS</b>																											
	5.1 Expansão da Série Produtor Rural (autoria, edição e procedimentos)			x																							
<b>6 PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>																											
	6.1 Criação de sistemática para capacitação e utilização da ferramenta Mendeley (gerenciador de referências) - Módulo 1						x																				
	6.2 Formatação de conteúdo programático de disciplina para o curso de Engenharia Agrônoma						x																				
	6.3 Disponibilização de "chat" no site da DIBD						x																				
	6.4 Organização física e preservação das fotos impressas						x																				
	6.5 Estudo da ferramenta Moodle para capacitação de usuários						x																				
	6.6 Novo serviço aos docentes: estratégias de inteligência utilizando a análise bibliométrica						x																				
	6.7 Mapeamento de oportunidades de canais e parceiros para captação de recursos para projetos da DIBD						x																				
	6.8 Atualização do manual de Postura de Atendimento da DIBD						x																				
	6.9 Confeção de caixas p/ acondicionamento de materiais bibliográficos danificados - acervo de coleções especiais						x																				
	6.10 Reformatação do sistema de teses (normalização e submissão)						x																				
	6.11 Promoção de concurso para logomarca e mascote da DIBD						x																				
	6.12 Consolidação das práticas do Sistema de Gestão da DIBD						x																				
	6.13 Levantamento do histórico de implantação da Qualidade na DIBD e pesquisa sobre o seu perfil						x																				
	6.14 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Pessoas"						x																				
	6.15 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Liberança"						x																				
	6.16 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Estratégias e Planos"						x																				
	6.17 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Clientes"						x																				
	6.18 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Sociedade"						x																				
	6.19 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Informação e Conhecimento"						x																				
	6.20 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Processos"						x																				
	6.21 Elaboração de documentação descritiva sobre o Processo Gerencial "Resultados"						x																				
<b>7 GERENCIAR A CAPACITAÇÃO / COMPETÊNCIAS</b>																											
	7.1 Realização da Semana da Gestão: capacitação de funcionários						x																				
	7.2 Implantação de módulo no SI para gerenciamento online da capacitação / competências dos funcionários da DIBD						x																				

**LEGENDA**

- Projeto planejado - Reunião de Planejamento Estratégico
- Projeto iniciado após o planejamento
- Projeto cancelado
- Projeto incorporado ao mapa após reunião de planejamento estratégico
- Projeto não realizado e sem prestação de contas
- Projeto realizado conforme planejado

- Projeto não terminado conforme planejado
- Projeto iniciado conforme o planejamento e registrado posteriormente no SI
- Projeto temporariamente suspenso
- Projeto iniciado antes do planejamento
- Projeto adiado
- Projeto planejado conforme renegociado

## Anexo H – InformAtivo “Fique por Dentro”



**ESALQ**

HOME | PARCEIROS | ALUMNI | COMUNIDADE ESALQUEANA | SISTEMAS USP | SIS

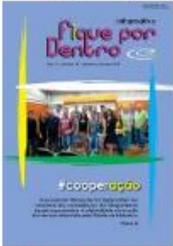
### Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"

Universidade de São Paulo

INSTITUCIONAL
GRADUAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO
PESQUISA
CULTURA E EXTENSÃO

### Fique por dentro

---

<p>Ano XI - Número 2 maio/ago. 2017</p>  <p><a href="#">fpd-2017-02.pdf</a></p>	<p>Ano XI - Número 1 jan./abr. 2017</p>  <p><a href="#">fpd-2017-01.pdf</a></p>	<p>Ano X - Número 3 set./dez. 2016</p>  <p><a href="#">fpd-2016-03.pdf</a></p>	<p>Ano X - Número 2 maio/ago. 2016</p>  <p><a href="#">fpd-2016-02.pdf</a></p>
<p>Ano X - Número 1 jan./abr. 2016</p>  <p><a href="#">fpd-2016-01.pdf</a></p>	<p>Ano IX - Número 3 set./dez. 2015</p>  <p><a href="#">fpd-2015-03.pdf</a></p>	<p>Ano IX - Número 2 maio/ago. 2015</p>  <p><a href="#">fpd-2015-02.pdf</a></p>	<p>Ano IX - Número 1 jan./abr. 2015</p>  <p><a href="#">fpd-2015-01.pdf</a></p>
<p>Ano VIII - Número 3 set./dez. 2014</p>  <p><a href="#">fpd-2014-03_2.pdf</a></p>	<p>Ano VIII - Número 2 maio/ago. 2014</p>  <p><a href="#">fpd-2014-02.pdf</a></p>	<p>Ano VIII - Número 1 jan./abr. 2014</p>  <p><a href="#">fpd-2014-01.pdf</a></p>	<p>Ano VII - Número 3 set./dez. 2013</p>  <p><a href="#">fpd-2013-03.pdf</a></p>

