

**Vânia Teresinha Duarte Zadra**

**Gerenciamento em projetos, Visando a  
Qualidade para a Prefeitura Municipal de Castro**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Qualidade.**

**Orientador: Prof. João Carlos da Cunha**

**Curitiba  
2006**

## AGRADECIMENTOS

A todos os professores da UFPR que ministraram o Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade, durante os anos de 2004 e 2005, deixo registrada minha gratidão e meu reconhecimento, em especial ao professor João Carlos Cunha pela orientação e assistência e tempo dedicado na elaboração deste trabalho.

A todos os colegas do curso, por compartilharem valiosos conhecimentos durante os trabalhos em equipe e durante o período de aulas presenciais.

Ao Sr. Carlos Eduardo Sanches, pela confiança e oportunidade de desenvolver este trabalho na sua gestão como Secretário de Educação Cultura e Esporte

A minha família, em especial minha mãe pelo incentivo no decorrer do Curso.

## Sumário:

1. Apresentação.....	03
2. Introdução.....	04
3. Revisão Teórico-Empírica.....	08
4. A Empresa.....	20
5. Proposta.....	30
5.1 Elaboração.....	39
5.2 Escopo.....	40
5.3 Ciclo de Vida do Projeto.....	41
5.4 Planejamento.....	44
6. Análise de Risco.....	46
7. Encerramento do Projeto.....	53
8. Conclusão.....	54
9. Anexos.....	55
10. Referência Bibliográfica.....	62

## **1. Apresentação**

Este trabalho tem a finalidade de realizar a implantação de um sistema que vise garantir a qualidade na realização de projetos, bem como seu gerenciamento para a Prefeitura Municipal de Castro, baseando-se no PMBOK, 2000, que reflete o crescimento e a prática no campo do Gerenciamento de Projetos em todo o mundo, entre outros títulos relacionados ao mesmo tema. O trabalho trata exatamente dessa sinergia, ou seja, para que haja a garantia que o projeto satisfaça as necessidades para as quais ele foi empreendido, há a necessidade que ocorra em paralelo o gerenciamento da qualidade do mesmo.

## 2. Introdução:

Podemos identificar vários conceitos a respeito de qualidade, mas um deles cabe citar: "Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação".(Harold L. Gilmore, "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, junho de 1974, p.16). Defendendo esta tese, que identifica qualidade como "conformidade com as especificações", verificou-se a necessidade de um maior planejamento no que diz respeito à elaboração de projetos. Para que estes ao final, viessem a trazer algum benefício real a entidade executora, ou seja, um projeto com qualidade precisa ter um impacto demonstrável sobre a base dos serviços. Serviços estes destinados à população do Município de Castro. Desta maneira todos sairiam ganhando, tanto a população, quanto à Prefeitura Municipal de Castro, que não iria comprometer seu orçamento com um projeto desastroso. Isso segundo LOBOS Julio,1991, traz a tona a questão da "mensuração da qualidade", e qualidade, como dizem os entendidos não é um valor irreal, mas algo muito concreto: produtos ou serviços exatamente como o Cliente, e para este caso a População quer.

Tendo em vista o que foi exposto, pretende-se com o trabalho, melhorar os conhecimentos sobre gerenciamento em projetos, que é de suma importância na área pública, pois o número de beneficiados é alto e necessitam de projetos que dêem certo, para isso é necessário aplicar habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. Este estudo será mais voltado neste caso para a Alimentação Escolar, que hoje existe através de um programa, Programa Nacional de Alimentação Escolar(PNAE), é um dos mais antigos programas sociais do Governo Federal. Tem origem na década de 40, com uma primeira proposta do Instituto de Nutrição, cuja concretização foi impedida por interesses políticos e escassez de recursos financeiros. Nos anos 50, foi elaborado um abrangente Plano Nacional de Alimentação e Nutrição denominado A Conjuntura Alimentar e o Problema da Nutrição no Brasil, uma proposta que, pela primeira vez, concebia e estruturava um programa de alimentação escolar em âmbito nacional, sob responsabilidade pública.

Quando foi criado em 1954, no final do Governo Vargas, ninguém poderia imaginar que assumisse as dimensões atuais. Em 1955, a Comissão Nacional de Alimentos regulamentou a Campanha da Merenda Escolar, dando um novo impulso e abrangência nacional ao programa. Uma década depois, a Campanha da Merenda Escolar sofreu reformulações, ao ser criada a Campanha Nacional de Alimentação Escolar. De 1954 até 1979, a Campanha recebeu várias denominações, quando passou a se chamar Programa Nacional de Alimentação Escolar, como hoje é conhecido.

O direito à alimentação escolar para todos os alunos do Ensino Fundamental foi assegurado em 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal. Neste ano, foram integrados ao PNAE os alunos da pré-escola e das creches.

O Programa passou a ser gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação em 1997. Quando era executado de forma centralizada, o órgão gerenciador do PNAE comprava e distribuía os alimentos. A fórmula não deu certo, uma vez que o controle de qualidade, armazenamento e transporte dos produtos eram atividades de custos altíssimos. Somam-se a isso os entraves nos procedimentos licitatórios, bem como os extravios dos produtos, que acarretavam a falta da merenda nas escolas, e o reduzido número de dias de atendimento.

De 1993 a 1998, o Programa foi descentralizado com a celebração de convênios com Estados, Distrito Federal e Municípios para otimização da aplicação dos recursos. A partir de 1999, promove-se a ampla redefinição de papéis de cada órgão envolvido no Programa. A descentralização significou a transferência da execução do PNAE do nível federal para os níveis estadual, distrital e municipal. Esses passaram a receber os recursos diretamente do FNDE para a execução do Programa. A aquisição dos produtos e a elaboração dos cardápios passaram para os Estados e Municípios, que, com a orientação de nutricionistas habilitados e sob a supervisão do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), passaram a respeitar os hábitos alimentares locais, a vocação agrícola de cada região, o que possibilitou a utilização de produtos *in natura*.

O gerenciamento de projetos nesta área tem como objetivo proporcionar maior confiabilidade das suas ações, confirmando a preocupação em melhorar continuamente os seus processos e com isso atender plenamente as expectativas da população, o gerenciamento de projetos é acompanhado através do uso de processos como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. E é na base deste conceito que pretende-se elaborar o presente trabalho.

### **3. Revisão teórico-empírica:**

De acordo com o conceito da aplicação de projetos que traduzida no PMBOK (2000), nada mais é que um empreendimento, meios de realizar um plano estratégico da organização, que gera custos, e segundo WOILLER e MATHIAS (1996), o custo mede o uso de recursos, que dependerá de projeto para projeto. As etapas de elaboração dos projetos se assemelham nas referências bibliográficas utilizadas, e sua aplicabilidade é de fácil compreensão que é a Elaboração do Escopo, Ciclo de Vida do Projeto, Análise de Riscos e Encerramento do Projeto. Outro item bastante destacado é quanto ao gerente do projeto, que para PRADO (1998), o gerente de projeto é o principal fator de sucesso para a maioria dos projetos. Em função do fato da qualidade ser definida pelo cliente, e o sucesso do projeto ser medido pelo alcance das expectativas do cliente, o sistema de gestão da qualidade e o processo de gerenciamento de projetos devem trabalhar em conjunto para contribuir com o sucesso do negócio, cada um deles a sua maneira, de forma complementar FERNANDES RODRIGO (2005), alerta para este fator, que poderá causar problemáticas ao futuro do projeto se a gestão de qualidade não estiver aliada ao mesmo.

ARMANI DOMINGOS (2000), afirma que sempre existe uma parcela de risco, e em alguns casos essa parcela é muito importante. Independente da vontade, de uma boa preparação e do bom senso, há situações que são realmente imprevisíveis. À medida em que passamos de atividades para resultados, destes para objetivo do projeto, o grau de incerteza só faz aumentar, diminuindo, portanto nosso “controle” sobre relações causais. Uma alternativa para garantir a qualidade que o autor sugere e para amenizar tal problema, que as premissas sejam identificadas, pois elas indicam as condições externas (aquelas que contribuem para o grau de incerteza) que afetam o desenvolvimento do projeto e que estão fora do controle direto de quem o implementa. Ex: “Fatores político-eleitorais em projetos com forte envolvimento de órgãos públicos”. As premissas podem representar também a previsão de possíveis problemas no desembolso de recursos necessários ao projeto nos prazos planejados.

Segundo CIELAND e KING (1978), qualquer empreendimento requer algum grau de organização, e em alguns casos, a organização pode ser informal mais inerente à situação. Para estes autores a administração de projeto não é diferente de outra administração nesse aspecto. Certos requisitos chave são essenciais para qualquer postura de organização de projeto, requisitos estes que serão detalhados ao longo deste trabalho.

Alguns autores como PRADO (1998), sugere algumas ferramentas para manter controle quanto a qualidade do projeto, como o Ciclo do PDCA, e elaboração de checklist na determinação de possíveis riscos ao projeto. Bem como MAXIMIANO (1997), também sugere a elaboração de Plano de Ação, com o uso do 5W 1H, para identificação e resolução de problemas e riscos que poderão afetar a qualidade do projeto.

No PMBOK (2000), quando trata de qualidade em projetos, referencia-se nas séries ISO 9000 e 10000, e também cita algumas ferramentas e técnicas para o **Planejamento da Qualidade**, tais como, *a análise de custo/benefício*, ou seja o principal benefício do atendimento dos requisitos de qualidade é um menor retrabalho, o que significa maior produtividade, menores custos e aumento da satisfação das partes envolvidas, outra ferramenta citada é o *Benchmarking*, que compara as práticas reais ou planejadas do projeto com as de outros projetos, para gerar idéias de melhorias e fornecer um padrão pelo qual se possa medir o desempenho. A *Fluxogramação*, um fluxograma é qualquer diagrama que mostre como os vários elementos de um sistema se relacionam, sendo as técnicas de fluxogramação comumente usadas no gerenciamento da qualidade são, Diagrama de Causa e Efeito, Fluxograma de Sistema ou Processo.

A fluxogramação pode auxiliar a equipe do projeto a antecipar os problemas de qualidade e onde esses problemas podem ocorrer e, por conseguinte, auxiliar na elaboração de abordagens para lidar com os mesmos. Já o *Desenho de Experimentos* é um método estatístico que auxilia a identificar que fatores provavelmente influenciam determinadas variáveis. A técnica é bem mais aplicada ao produto do projeto. Mas também pode aplicar-se as questões da gerencia de projetos, tais como o prazo e o custo. E a última ferramenta citada no PMBOK(2000), não menos importante e indispensável ao processo, é o *Custo da Qualidade* que refere-se ao custo total de todos os esforços empreendidos para atingir a qualidade do produto/serviço, e inclui todo o trabalho para garantir a conformidade com os requisitos. Já para o **Controle de Qualidade**, o PMBOK (2000), descreve as seguintes ferramentas e técnicas, a *Inspeção* que inclui atividades como medir, examinar e testar, para determinar se os resultados estão em conformidade com os requisitos. As inspeções podem ser chamadas, de revisões, revisões de produto, auditorias e acompanhamentos. *Cartas de Controle* que são gráficos que apresentam os resultados de um processo ao longo do tempo. São utilizadas para determinar se o processo está sob controle. Lembrando que quando um processo está sob controle , ele não deve ser ajustado.

O processo pode ser modificado para proporcionar melhorias, mas ele não deve ser ajustado quando está sob controle. *Diagrama de Pareto* é um histograma, ordenado por frequência de ocorrência, que mostra quantos resultados foram gerados por tipo ou categoria de causa identificada. A ordenação por frequência é utilizada para direcionar as ações corretivas, sendo que a equipe do projeto deve tomar ações para corrigir, primeiro, os problemas que estão causando a maior quantidade de defeitos. Os diagramas de Pareto estão, conceitualmente relacionados a Lei de Pareto que afirma que uma quantidade consideravelmente pequena de causas irá, tipicamente produzir a grande maioria dos problemas ou defeitos. Ela é comumente referenciada como princípio de 80/20, onde 80 por cento dos problemas se devem a 20 por cento das causas. Outra ferramenta utilizada no controle da qualidade, é a *Amostragem Estatística* que envolve a escolha para inspeção de uma parte da população alvo. Uma amostragem apropriada normalmente reduz os custos de controle da qualidade. *Fluxograma*ção que é usada como descrito no planejamento da qualidade, para auxiliar neste caso o controle da qualidade na análise dos problemas. E *Análise de Tendência* que envolve a utilização de técnicas matemáticas para prever resultados futuros com base nos resultados históricos.

A Análise de Tendência é normalmente empregada para monitorar, o desempenho técnico, ou seja quantos erros ou defeitos foram identificados, quantos permanecem sem correção, e desempenho de custo e prazo, ou seja quantas atividades, por período foram concluídas com variações significativas.

Neste contexto KERZNER (2002), estabelece que a preocupação central da gestão da qualidade total é a obtenção da qualidade nos sistemas como um todo. A qualidade, porém nunca é a meta final. Os sistemas de gestão de qualidade funcionam continuamente e em paralelo em cada uma das áreas do negocio de uma empresa. Seu objetivo é colocar no mercado produtos de qualidade cada vez melhor. Sendo que os processos da gestão da qualidade baseiam-se no **Ciclo PDCA**, descrito por DEMING (1990), que consiste de *Planejar, Executar, Verificar e Agir*, sendo que a continuidade das quatro etapas, leva a uma melhora constante da satisfação do consumidor, a custos cada vez menores. Este ciclo, como cita KERZNER (2002), se encaixa plenamente nos princípios da gestão de projetos. Para concretizar as metas de um projeto, qualquer que seja, primeiro se planeja o que se pretende fazer e então se executa o que foi planejado. A seguir, é preciso verificar o que foi feito. Consertar o que não deu certo, e então se executa o que é pretendido. O ciclo, porém não se encerra com o alcance dos resultados. O Ciclo de Deming funciona também como um sistema continuado de aperfeiçoamento.

Quando o projeto é concluído, examinam-se as informações e ensinamentos obtidos ao longo do seu planejamento e execução. Esses ensinamentos são incorporados ao processo e se começa outra vez o PDCA de um novo projeto.

Assim como o Ciclo PDCA, descrito por Deming, utilizado como uma ferramenta de qualidade, os projetos por si só também possuem um ciclo como já citado acima, sendo chamado por muito autores de *Ciclo de Vida do Projeto*, e como ARMANI (2000) cita, que os projetos possuem seu próprio Ciclo de Vida, ou seja “eles nascem, crescem, tomam forma, modificam-se e, eventualmente morrem”. O ciclo expressa os principais momentos e atividades da vida de um projeto, a identificação, a elaboração, a implementação (com monitoramento e avaliação).

Genericamente KERSNER (2002) falando sobre cada fase do ciclo de vida de uma metodologia de gestão de projetos, exige papelada, pontos de controle e, talvez, requisitos administrativos especiais. Segundo este autor, ter poucas fases de ciclo de vida é um convite ao desastre, ao passo que ter muitas pode aumentar os custos de administração e controle. A maioria das empresas prefere ter, no máximo, seis fases de ciclo de vida. Historicamente, as fases do ciclo de vida eram seqüenciais por natureza. No entanto, devido a necessidade da compressão do sequenciamento, atualmente as fases de ciclo de vida se sobrepõem. A superposição vai depender do grau de riscos que o gerente do projeto assumir. Quanto maior a superposição maior o risco.

Nesta mesma linha ARMANI(2000), afirma que as atividades do ciclo de vida do projeto formam um todo integrado e coerente, no qual os diferentes momentos representam etapas sucessivas e interligadas, necessárias para levar o projeto a cabo. À medida, porém, que o projeto avança, o ciclo do projeto vai se transformando de uma mera sucessão de etapas em uma verdadeira curva (“espiral”) de ação, reflexão em que a distinção entre planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização vai se tornando cada vez mais difícil.

Existem alguns “indicadores” utilizados para avaliar o progresso de um projeto, eles podem indicar mudanças de quantidade ou de qualidade rumo às metas estabelecidas, e para ARMANI(2000), no processo de elaboração do “Indicadores”, devem-se dar os seguintes passos, caracterizando um **Plano de Ação (5W 1H)**:

**O que?** – Indicar concretamente o que vai avaliar

**Quanto?** – Quantificar a variação esperada

**Quem?** – Definir o grupo de referencia

**Quando?** – Indicar a partir de quando e quanto tempo

**Onde?** – Indicar a localização geográfica de referência

**Como?** – Indicar os meios de verificação

Em uma análise final FEIGENBAUM (1994), descreve de como todas as características da qualidade, as exigências na confiabilidade de um certo produto são determinadas pelas exigências quanto ao uso do consumidor. Para este autor existe um nível específico de confiabilidade do produto que permite o recurso mais econômico, com o objetivo de atender às necessidades do consumidor. KERSNER (2002), afirma que a qualidade atualmente é definida pelo cliente, não pelo fornecedor, e o mesmo vale para o sucesso em projetos, logo, precisa haver aceitação do cliente, pode-se concluir um projeto internamente no prazo, no custo e nos limites de qualidade, para só então descobrir que o cliente não gostou do resultado, a definição absoluta de sucesso será visualizada quando o cliente estiver tão satisfeito com os resultados que permitirá a utilização de seu nome como referência.

Para que esta situação se aconteça, é necessária uma observância em vários fatores, que podem comprometer a qualidade do projeto. Sendo assim, analisando o que PROCÓPIO (1974), propõe a respeito da referente questão temos:

**Fatores que geram as principais dificuldades para implantação e desenvolvimento de um projeto em ordem de importância decrescente:**

- Aspectos políticos;
- Estruturas de organização;
- Falta de integração entre as instituições interessadas no projeto;
- Burocracia;
- Falta de definição clara de responsabilidade;
- Deficiência no sistema de informações;
- Demora da tomada de decisões;
- Deficiência d RH;
- Mal aproveitamento do pessoal
- Má programação de recursos financeiros;
- Planejamento inadequado.

Nessa relação, observamos o fato interessante da grande importância dada aos aspectos gerenciais e da pequena importância conferida aos recursos financeiros e ao planejamento, como obstáculos a implantação e desenvolvimento de projetos, o que faz ressaltar o grau de responsabilidade do Gerente de Projetos.

Em contrapartida a Procópio, citado logo acima, uma maneira de avaliação da garantia do sucesso do projeto, é descrita por CIELAND e KING, que sugerem:

**Requisitos essenciais para organização do projeto:**

- Deve-se estabelecer requisitos claros para fornecer a estrutura do objetivo;
- Deve-se estabelecer o *modus operandi*;
- Os recursos humanos e não humanos devem ser alinhados para auxiliar a operação global;
- Devem estar estabelecidas técnicas de “feedback” de modo que a eficácia total da operação possa ser sentida e se necessário modificada para ir de encontro às mudanças da demanda.

Assim, pelo menos em tese, ARMANI (2000), afirma que mesmo reconhecendo-se as limitações, os projetos ainda são, e tudo indica que continuarão a sê-lo por um tempo, a forma mais adequada para promover a viabilidade e o êxito de ações sociais transformadoras. O fato de que os projetos necessitam de apoio financeiro de terceiros, a quem devem prestar contas, e o desafio de desenvolverem credibilidade junto à opinião pública forçam os projetos a serem organizados de forma séria e responsável.

Por isso o projeto é uma espécie de contrato entre quem implementa e quem apóia e/ ou financia uma ação social, por exemplo. Promover um projeto é também assumir uma responsabilidade pública.

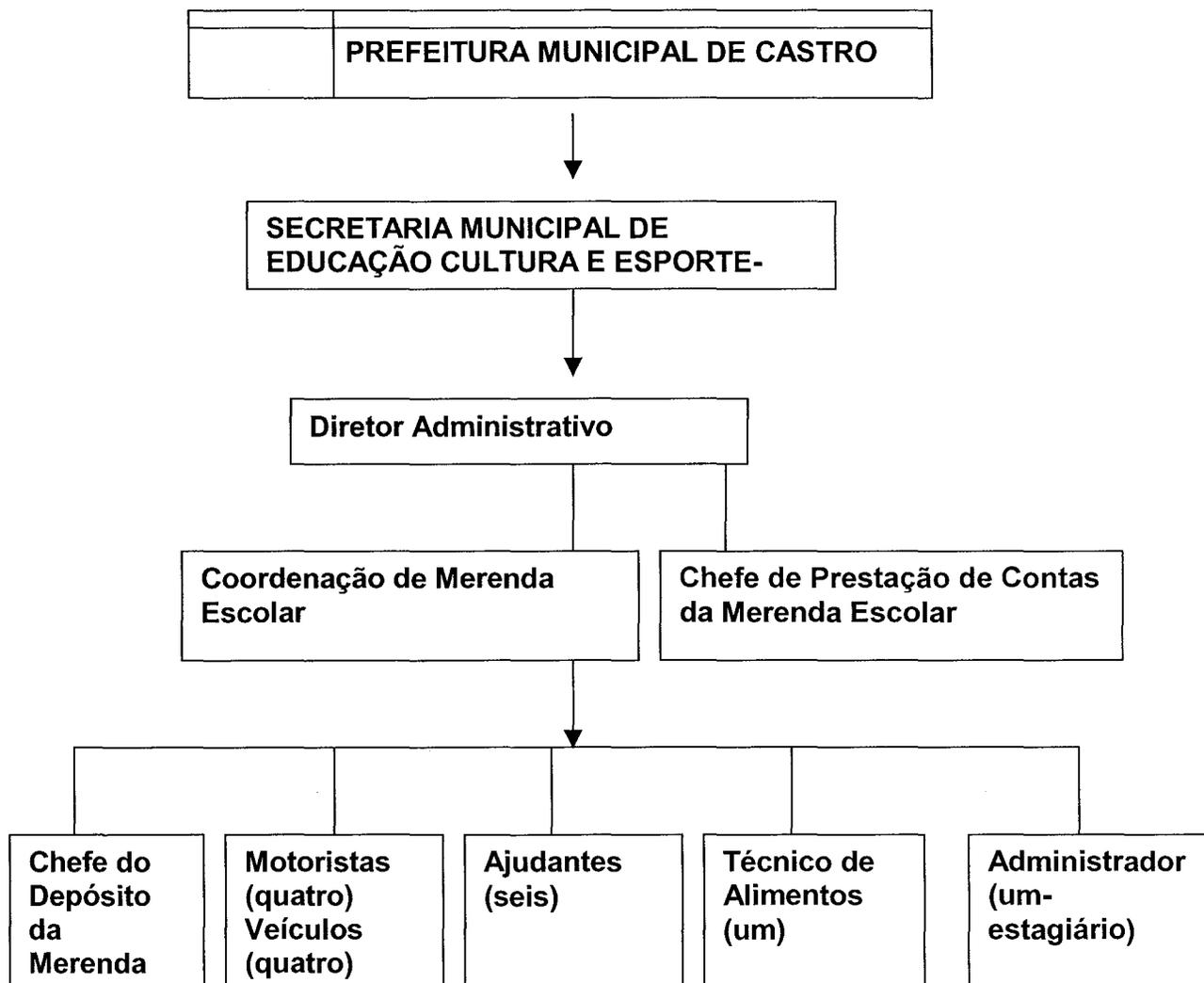
#### **4. A Empresa:**

A empresa em questão trata-se da Prefeitura Municipal de Castro, que trabalha basicamente com o capital vindo da arrecadação pública, sendo os tributos arrecadados até junho de 2005 no montante de R\$2.116.446.86,00. O demonstrativo do balanço orçamentário até junho de 2005 foi de R\$45.000.000,00 e seu orçamento com despesas foi de R\$44.550.000,00 para 2005. A Prefeitura Municipal de Castro agrega cerca de 1950 funcionários, significando cerca de 2,78% da população do município que é de 70.000 habitantes.

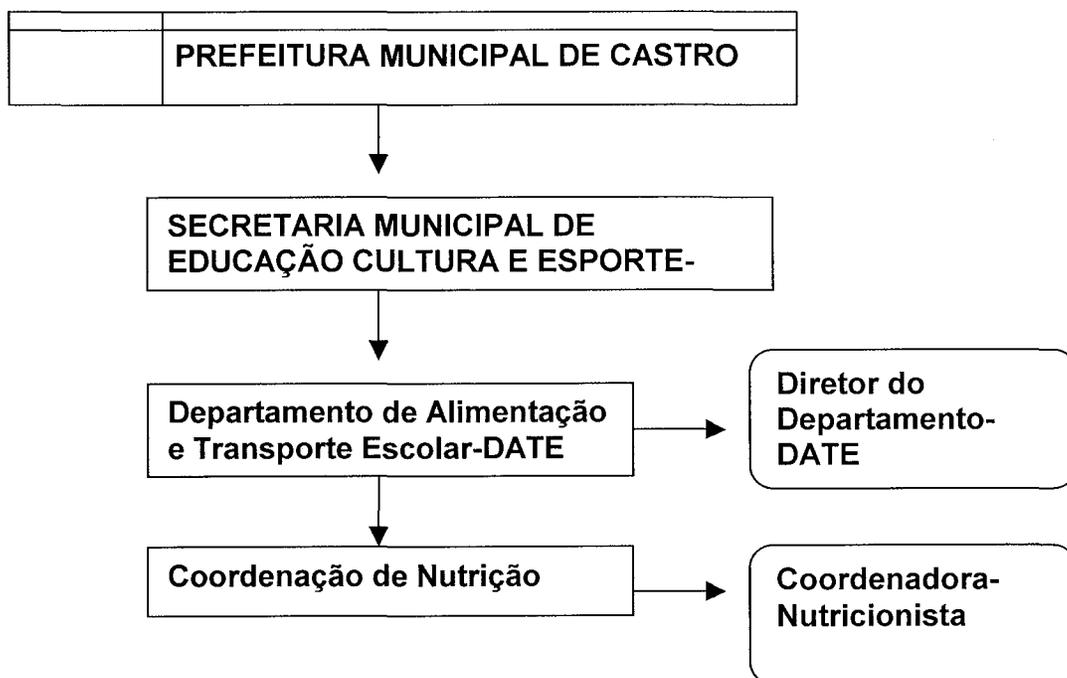
Existe um leque diversificado de atuação da Prefeitura Municipal de Castro, observa-se desta forma a necessidade de agregar-se projetos direcionados à cada um dos setores que a empresa pública atua, enfocando sobretudo a qualidade em cada um desses projetos, pois atualmente sabe-se da importância da qualidade em gestão de projetos, em função do seu impacto sobre os resultados institucionais.

A área estudada no presente trabalho é o Departamento de Alimentação Escolar, que atualmente consta de uma Coordenação de Nutrição com uma profissional nutricionista no cargo, sendo esta a única funcionária do setor, pois no ano de 2005, a Alimentação Escolar sofreu um processo de Terceirização que viabilizou todo o processo. A seguir será ilustrado, como era o fluxograma de pessoal e como está atualmente.

**Antes**



**Atualmente:**



A Terceirização da Alimentação Escolar é um processo que delega a empresas especializadas a compra, o preparo (com mão de obra própria ou da Entidade Executora) e no caso da Prefeitura Municipal de Castro a mão de obra é da própria Prefeitura, e a distribuição da alimentação escolar aos alunos. Cabe a Entidade Executora a definição do cardápio assim como o controle e a fiscalização do serviço prestado.

Atualmente a Prefeitura conta com 9338 alunos matriculados na rede Municipal de Ensino Fundamental e com 1065 alunos matriculados nos Centros Municipal de Educação Infantil, sendo estes distribuídos nos 39 estabelecimentos de ensinos da rede. O valor pago pela Alimentação nas Escolas de ensino Fundamental é de R\$0,90 por refeição e para os Centros de Educação Infantil é de R\$3,60 a diária, já que para este caso a diária corresponde a 4 refeições (café da manhã, almoço, lanche e jantar).

O processo para terceirização foi por licitação, sendo a empresa que ofereceu o valor mais baixo a ganhadora do processo de licitação. Para que não causasse tanto impacto nesta mudança foi seguido o seguinte processo:

**Primeira fase:** Implantação (contratação de nutricionistas para a Empresa, locação de depósito, e veículos que serão responsáveis pela entrega)

**Segunda fase:** Adaptação (treinamentos regulares as merendeiras, quanto a processos de higiene, preparo e manipulação de alimentos, bem como correto porcionamento de alimentos destinados aos alunos, que devem corresponder a 15% das necessidades nutricionais diárias do aluno, de acordo com sua faixa etária).

**Terceira fase:** Compras no Próprio Município de Castro (incentivo aos pequenos produtores, onde a Empresa faz a compra de hortifruti e outros alimentos).

A Coordenação de Nutrição realiza o trabalho de fiscalização na Empresa:

- Realizando visitas as Escolas e Centros Municipal de Educação Infantil;
- Verifica a qualidade da Alimentação Escolar, servida quanto aos produtos fornecidos, a quantidade, e preparo de refeições;
- Contato com Empresa Terceirizada na definição de cardápio de estratégias de melhorias.

Logo abaixo segue modelo de relatório de auditoria realizado nos estabelecimentos de Ensino:

## RELATÓRIO DE AUDITORIA DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE CASTRO

**Objetivo:** Avaliar o serviço prestado pela empresa terceirizada de alimentação escolar da rede pública municipal de ensino, quanto à qualidade, atendimento às escolas, e de acordo com as exigências do PNAE.

Escola Auditada: \_\_\_\_\_ Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Diretor (a): \_\_\_\_\_

Itens Avaliados:	OK	NÃO OK
Treinamentos para os manipuladores de alimentos?		
A coleta de amostra está sendo realizada diariamente?		
Há muita sobra de alimento preparado (panelas)?		
A sobra do alimento é descartada?		
Ocorre muita sobra de alimento no prato dos alunos?		
A quantidade servida é suficiente?		
Há muita repetição?		
O cardápio servido é o mesmo já estabelecido pela empresa e aprovado pela nutricionista da prefeitura?		
O cardápio é bem variado?		
Os produtos enviados (alimentos e limpeza da cozinha), são de boa qualidade?		
A apresentação dos pratos servidos é agradável?		
O sabor da refeição é agradável?		
A temperatura dos alimentos servidos está adequada?		
Os alimentos não perecíveis estão armazenados adequadamente?		
Os alimentos perecíveis estão bem acondicionados e armazenados em ambiente e temperatura adequados?		
Os uniformes estão limpos e conservados?		
Há uso de proteção para cabelo?		
Há uso de adornos pelos manipuladores?		
Os manipuladores mantêm suas unhas limpas, curtas e sem esmalte?		
As mãos são higienizadas constantemente?		
Há uso de álcool 70%?		
Há quantidade suficiente de equipamentos?		
Há quantidade suficiente de utensílios (talheres, pratos, copos...)		
A manutenção dos equipamentos da cozinha está atendendo as necessidades da mesma?		
A cozinha apresenta-se em bom estado, limpa?		
As janelas e portas são teladas?		
A rotulagem dos alimentos está adequada? (identificação/validade)		

A higienização dos vegetais está correta? (diluição)		
O atendimento das merendeiras aos alunos é satisfatório?		

Dê uma nota de 0 a 10, para sua avaliação de como está a merenda escolar	
--	--

Média Atingida \_\_\_\_\_%

Observações:

---



---



---



---

***Vânia Teresinha Duarte Zadra***  
***Coordenadora de Nutrição***  
***Nutricionista***  
***CRN/PR: 14425***

---

***Diretor Responsável***

A preocupação da Prefeitura é muito grande para que este novo projeto de certo, pois o investimento é alto. Para que tudo saia como o esperado, que alimentação seja de qualidade e atenda as especificações do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), a Coordenação de Nutrição realiza este tipo de relatório periodicamente, sendo pelo menos uma vez por mês em cada Escola, a fiscalização também é acompanhada pelo CAE (Conselho de Alimentação Escolar), o qual aprova a prestação de contas durante o ano, liberando desta forma junto ao FNDE, orçamento para a Alimentação Escolar que atualmente é enviado R\$0,18 por aluno, podendo desta forma observar que a Prefeitura suplementa R\$0,72 para que possa ofertar uma alimentação completa.

A marcação das refeições servidas para o pagamento da Prefeitura é feito em planilhas, que é assinada pelo Diretor da Escola, assumindo desta forma a responsabilidade de conferir se a marcação está correta ou não. A seguir segue

**Modelo de Planilha de Marcação de refeições:**

**MEMORANDO Nº**

**DE:**

**ASSUNTO - NÚMERO DE REFEIÇÕES SERVIDAS**

**SR (A). CHEFE**

**Atestamos, para fins de pagamento dos serviços prestados pela empresa SP ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS LTDA, a quantidade de merenda escolar servida em nossa unidade, conforme demonstrado no quadro abaixo, referente ao mês de \_\_\_\_\_ de 2006.**

**Quantidade de Merendas  
Servidas**

<b>DIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>4</b>		
<b>5</b>		
<b>6</b>		
<b>7</b>		
<b>8</b>		
<b>9</b>		
<b>10</b>		
<b>11</b>		
<b>12</b>		
<b>13</b>		
<b>14</b>		
<b>15</b>		
<b>TOTAL</b>		

Carimbo e assinatura da  
Direção

RG:

**CPF:  
Prontuário  
EM**

**DE 2006.**

**Observação: Este documento não contém rasuras ou emendas.**

Na Prefeitura Municipal de Castro foi observado uma preocupação quanto à elaboração de projetos e qualidade do mesmo, pois o que ocorre com certa frequência é a divulgação, as vezes precipitada dos projetos que ainda não foram bem elaborados e planejados, desta forma antes mesmo de acontecerem já existem riscos de serem desastrosos, gerando expectativa na população e não acontecendo em sua totalidade, onerando ainda mais orçamento da empresa e sua gestão perdendo credibilidade e confiança que a população depositou na mesma.

## 5. Proposta:

Atualmente existem diferentes maneiras de se realizar um objetivo, ou uma estratégia para se chegar num determinado fim, mas para isso as empresas, pública e privadas necessitam de um plano, estes planos são normalmente implementados em um projeto.

Partindo do conceito de que os projetos são freqüentemente implementados como meios de realizar o plano estratégico da organização, sendo assim os projetos tem duas características bem marcantes, de acordo com o PMBOK,2000 são *temporários*, que significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos e *único*, que significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes. Desta forma, projeto é definido como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.

Os projetos são definidos em todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma única pessoa ou milhares delas. Podem durar poucas semanas ou mais de cinco anos. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização, como no caso da Prefeitura, Secretarias e Departamentos ou envolver todos com um único propósito. Os projetos devem e são críticos para a realização do plano estratégico, porque os projetos são o meio pelo qual as estratégias são implementadas.

### **Pode-se citar como exemplos de projeto:**

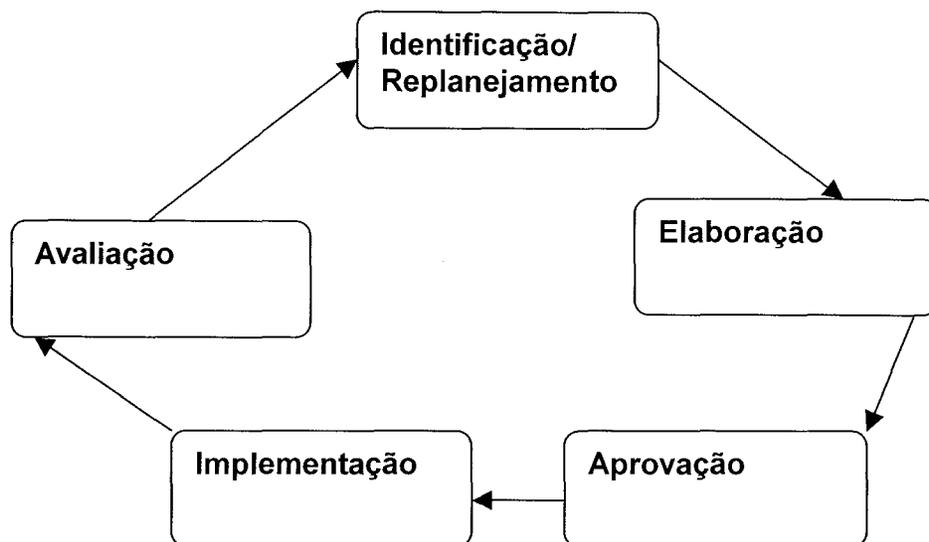
- Desenvolver um novo produto ou serviço;
- Implementar uma mudança organizacional;
- Planejar um novo veículo de transporte;
- Construir um prédio ou instalações;
- Levar a cabo uma campanha política;
- Implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

Para que os projetos, e principalmente aqueles ligados a Alimentação Escolar, tenham sucesso e padrão de qualidade, é indispensável analisar uma série de fatores, os quais serão descritos logo abaixo:

### **As fases do ciclo de um projeto:**

ARMANI (2000) Os projetos também têm seu ciclo de vida, o ciclo expressa os principais momentos e atividades da vida de um projeto-a identificação, a elaboração, a aprovação, a implementação, a avaliação, e o replanejamento, como pode se ver no diagrama abaixo:

## Ciclo de um Projeto



Na prática, a relação entre estas fases é tão linear quanto o esquema possa fazer crer e pode ser definida em três tópicos:

1. A elaboração de um projeto nunca cessa, uma vez que a reflexão sistemática durante o processo de implementação (monitoramento e avaliação, mais sistematização) leva sempre a reformulações significativas de objetivos, estratégias, resultados e atividades.
2. A aprovação ou decisão acerca de recursos para o projeto muitas vezes já está definida quando o grupo reúne-se pela primeira vez para começar a discutir a sua formulação.

3. Embora uma fase de avaliação propriamente dita seja colocada no final de período (final do ano, final do triênio, final do projeto), avaliações acontecem continuamente ao longo da implementação, como parte do sistema de Monitoramento e Avaliação do projeto, sendo essencial como base de referencia para as avaliações maiores e mais profundas, via de regra com participação externa, de final de períodos marcantes.

Com isso nota-se que a implementação de um projeto deve dar-se no bojo de um processo cumulativo de aprendizado coletivo a partir da prática concreta ao longo de uma espiral onde ação e reflexão se desafiam e complementam de forma progressiva. A cada novo ciclo, devem-se produzir mudanças significativas nas condições materiais de vida e no aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e no fortalecimento de seu poder de influenciar o contexto mais amplo.

As atividades do ciclo do projeto formam um todo integrado e coerente, no qual os diferentes momentos representam etapas sucessivas e interligadas, necessárias para levar o projeto a cabo.

À medida, porém, que o projeto avança, o ciclo do projeto vai se transformando de uma mera sucessão de etapas em uma verdadeira curva(espiral) de ação- reflexão em que a distinção entre planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização vai se tornando cada vez mais difícil.

Os objetivos e atividades relativas a cada momento do **ciclo de um projeto** são:

- Fase de Identificação: sendo esta fase caracterizada:

-pela identificação da oportunidade da intervenção: essa é a hora de identificar a oportunidade da intervenção, delimitando-se o seu objetivo e o seu âmbito, identificando-se hipóteses explicativas preliminares sobre a situação-problema a ser enfrentada e identificando-se as eventuais limitações institucionais que devam ser levadas em conta.

- pelo exame preliminar da sustentabilidade da idéia: nesse momento, realiza-se uma análise preliminar da viabilidade da idéia, de forma a só seguir-se à frente se tal análise indicar que a idéia é, de fato, promissora. Os testes mais importantes aqui são o exame da sustentabilidade política, da sustentabilidade técnica e da sustentabilidade financeira.

-pelo diagnóstico da problemática: uma vez que a oportunidade da intervenção esteja claramente definida e a análise preliminar da sustentabilidade seja positiva, passa-se ao estudo da problemática em questão, condição fundamental para a análise da situação-problema e dos atores envolvidos e para a formulação adequada de objetivos, estratégias, resultados e atividades.

- Fase de Elaboração: a fase de elaboração é caracterizada:

-pela formulação do objetivo do projeto: quando definem-se, com base nas possibilidades e limitações indicadas na fase de identificação, o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos do projeto, de acordo com a estratégia de intervenção definida.

- pela indicação de Atividade e Ações: quando são formulados atividades-chave necessárias á produção de resultados, assim como ações que compõem cada Atividade.

-pela proposição de resultados imediatos: quando são propostos resultados a serem alcançados a curto prazo, os quais são condição indispensável para o alcance dos Objetivos do Projeto.

-pela análise da lógica da intervenção: quando é realizada uma análise crítica de ações-Atividades-Resultados, Objetivo do projeto e Objetivo geral, de forma a checar os vínculos de necessidade e suficiência desses elementos do projeto. Isto é, há que checar se as ações listadas são necessárias e suficientes para realizar as Atividades-chave definidas, assim também com as Atividades em relação aos resultados Imediatos e desses com os Objetivos do projeto e desses, por sua vez, com o objetivo Geral. Mais uma vez, percebe-se como tudo se encadeia.

- pela identificação dos fatores de risco: definindo como a intervenção será feita, é imprescindível que se proceda á análise das Premissas e/ou dos fatores de risco do projeto, de forma mantê-los, quando possível sob controle.

- pela definição dos Indicadores, Meios de Verificação e procedimentos de Monitoramento e Avaliação: esse é o momento de formular ao parâmetro pelos quais o projeto será continuamente monitorado e avaliado. Parte-se, então, para a elaboração dos Indicadores e dos respectivos meios de Verificação. Os indicadores são os padrões ou sinais que indicam se alcançamos nossos propósitos, enquanto os meios de verificação são as fontes de dados/ informações e a forma de sua coleta e registro.

Aqui definem-se também os procedimentos concretos do conjunto do sistema de monitoramento e avaliação, além de indicadores e meios de verificação, define-se a sistemática de registro de informações, cronograma de reuniões, responsabilidades específicas, formas de participação de beneficiários e/ou outros atores envolvidos, etc.

-pela montagem do plano operacional: uma vez que se tenha segurança da qualidade do projeto e de sua sustentabilidade, procede-se a montagem do Plano operacional, pelo qual definem-se os Resultados, com suas Atividades e ações e seus respectivos prazos, responsáveis e recursos necessárias.

-pela determinação dos custos e da viabilidade financeira: nesse momento, quando o projeto está elaborado, passa-se então ao cálculo dos custos necessários para sua implementação, devendo-se identificar os custos segundo o cronograma de atividades.

- pela redação do projeto: finalmente, chega a hora de redigir o documento de apresentação do projeto, sistematizando as principais definições da intervenção, de forma a justificar solidamente a iniciativa para quem vá analisar a relevância do projeto tenha em mãos todas as informações necessárias.

- Fase de Aprovação:

A fase de aprovação é marcada pela aprovação de recursos para implementação do projeto. Embora a busca por recursos deva dar-se desde o início, esse é o momento em que se devem assegurar os recursos para a iniciativa.

È recomendável que o projeto só seja iniciado uma vez que a maior parte dos recursos necessários tenham sido assegurados.

- Fase de implementação:

A fase de implementação do projeto, de todas a de maior complexidade, envolve o desenrolar da atividades e a utilização dos recursos com vistas a produção dos resultados e ao alcance dos objetivos estipulados. Durante a implementação ocorrem também atividades de monitoramento e avaliação.

- Fase de Avaliação:

A fase de avaliação propriamente dita corresponde ao momento de avaliação do projeto após um certo período de tempo (no final de cada ano, por exemplo, ou no final de um triênio) ou mesmo ao momento da avaliação quando o projeto muda de natureza ou se encerra.

É quando nos perguntamos pelos efeitos e impactos de todo o esforço e recursos investidos. Essa avaliação distingue-se da avaliação contínua que ocorre durante a execução do projeto por ser um evento que ocorre a espaços maiores de tempo, ao final de períodos marcantes para o projeto e, geralmente, com participação de avaliadores externos.

- Fase de Replanejamento:

Com base na avaliação, entra-se na fase de replanejamento, buscando rever objetivos, resultados, premissas/fatores de risco e atividades em função das lições do período de implementação e das conclusões de avaliação. É hora de planejar novamente, só que desta vez tendo em vantagem da experiência transcorrida.

### **5.1 Elaboração:**

A Prefeitura sendo o órgão que instituiu o projeto tem influência direta sobre o mesmo, a maturidade com relação a projetos, cultura, estilo, estrutura organizacional, também influenciam significativamente o projeto, por esta razão é importante todo o envolvimento da Alta Direção, Equipes envolvidas e Equipes que não estão envolvidas, toda esta interação é fundamental para que o gerenciamento de projetos venha realmente a ser uma estratégia para lidar com empreendimentos, para operacionalizar objetivos e transformá-los em soluções práticas.

O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre quatro variáveis, que é o tempo, custo, qualidade e escopo. E para que um projeto tenha maior controle é necessário que seja planejado, que seja feita análise de valor agregado e análise de riscos, e sempre na tentativa de melhoramento do processo.

## **5.2 Escopo:**

A elaboração do escopo do projeto, ou seja, o trabalho que deve ser feito com a finalidade de fornecer um produto de acordo com os aspectos e as funções especificados deverá ser cuidadosamente bem definida, pois é partindo dele que todo o trabalho será realizado. É importante ressaltar que as características do escopo do projeto, ou seja, sua idéia permaneça constante, mesmo que venha a ocorrer algumas alterações no produto, ou no que se deseja atingir com tal projeto. A gerência do escopo do projeto abrange processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, para completar de forma bem sucedida o projeto. A preocupação fundamental compreende definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

### **5.3 Ciclo de vida do projeto:**

As organizações que desenvolvem projetos usualmente dividem-nos em várias fases, onde este conjunto de fases é conhecido como ciclo de vida do projeto, este conjunto de fases visa um melhor controle gerencial e uma ligação mais adequada de cada projeto aos seus processos operacionais contínuos.

Este processo é indispensável na elaboração de projetos, pois geralmente na conclusão de uma fase, ocorre a revisão e avaliação do desempenho do projeto, é neste momento que é determinado se o projeto deve continuar na próxima fase e detectar e corrigir erros a um custo aceitável.

O ciclo de vida do projeto serve para definir o início e o fim de um projeto, exigindo desta forma que antes de se colocar um projeto em prática é necessário um estudo de viabilidade para decidir se deve criar um projeto ou não. Os ciclos de vida dos projetos geralmente definem, que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase, como por exemplo, o trabalho da nutricionista dentro do Programa de Alimentação Escolar deve fazer parte da fase de definição ou da fase de execução do projeto?

As descrições do ciclo de vida de projeto podem ser genéricas ou detalhadas. Descrições muito detalhadas podem conter uma série de formulários, diagramas e checklists.

O exemplo abaixo ilustra um modelo de ciclo de vida, para um projeto ligado à Alimentação Escolar:

**Exemplo: Fornecimento de Alimentação às Crianças da Rede Pública de Ensino em Período Integral**

Viabilidade: formulação do projeto, objetividade, estudos de viabilidade e decisão de continuidade do projeto;

Planejamento: pré-projeto ou projeto piloto com um número menor de crianças, deve conter estimativas iniciais de custos, definição de metas, descrição do produto e do projeto e cronograma básico, e necessidades básicas para do trabalho a ser realizado. O planejamento serve como guia para o projeto definitivo, é uma etapa muito importante.

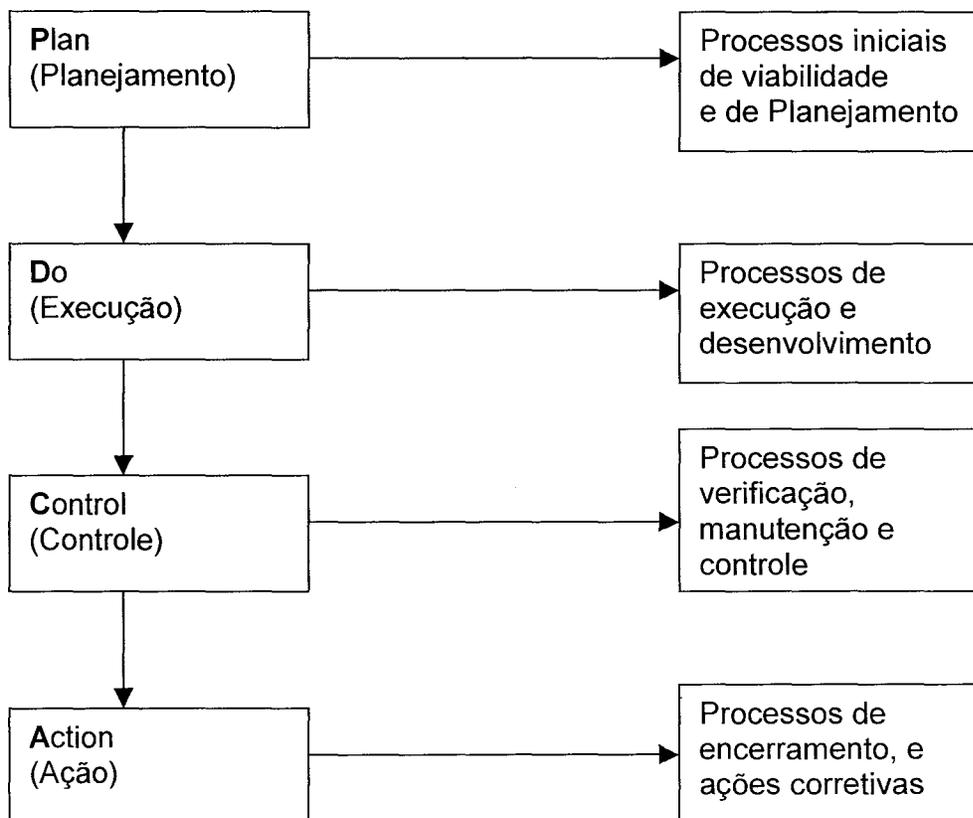
Desenvolvimento: cardápios apropriados à faixa etária, fornecimento da alimentação, registros de qualidade e dados estatísticos, esta fase tem como objetivo colocar em prática, todas as tarefas planejadas no cumprimento de prazos, custos, qualidade, etc...

Manutenção: fase contínua caracteriza-se pela correção de defeitos, pode ocorrer à implementação de novos projetos nesta fase. É a fase de controle, monitoramento e avaliação daquilo que está sendo realizado pelo projeto. Esta fase engloba a comparação do que foi previsto no projeto e do que está sendo realizado.

Encerramento: é a última fase do projeto, nesta fase faz-se o fechamento e avaliação final do projeto, consiste na verificação e na documentação dos resultados. Possibilita reflexão final por toda a equipe envolvida.

Os processos relacionados acima tem semelhança com o conceito do Ciclo do PDCA, onde:

Ciclo do PDCA:



#### **5.4Planejamento:**

O planejamento consiste no domínio das etapas de diagnóstico, mapeando o contexto em que o projeto se insere, e prognóstico, com todas as descrições dos processos de negócios. Pode-se entender planejamento como sendo um processo de tomada de decisões que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada.

O processo de planejamento começa pela fixação dos objetivos, ou seja, “metas” que a empresa pretende atingir. Isto significa que a elaboração desta fase, é um processo que começa a ser elaborado com toda a equipe envolvida, para que haja discernimento após execução desta etapa.

Negligenciar o planejamento detalhado no projeto, é o caminho mais curto para desperdício de dinheiro e tempo.

#### **Execução:**

As ações efetuadas nesta fase do ciclo do PDCA São, treinamento, execução para o desenvolvimento do produto ou serviço. A execução do projeto deverá ser feita de forma mais próxima possível do planejamento. Para que o projeto seja executado com qualidade é necessário que o serviço ou produto gere satisfação nas pessoas, o custo seja compatível com o planejado, e decisões sejam tomadas para evitar que este custo seja alterado, o prazo deverá ser respeitado e de acordo com o planejado.

Outro item, não menos importante e que por vezes é esquecido é o moral da equipe, que deverá estar alto durante todo o ciclo de vida do projeto.

#### Controle:

O processo de verificação é uma fase vital no andamento do projeto, pois se alguma anomalia ocorrer e não for detectada, todo o processo estará comprometido. As ações de verificação ocorrem em reuniões, conforme previsto no Plano de Ação **(Anexo I)**. Esta reunião deverá ser feita com a equipe executora, com a auditoria (se houver), com a equipe de planejamento (se houver). Normalmente não se distingue estas três equipes juntas são a Equipe executora, esta por sua vez deverá realizar relatórios para detectar onde está a falha, ou se o processo está indo de maneira satisfatória. Um relatório que irá facilitar tal processo é o das “Três Gerações”.**(AnexoII)**, pois ele mostra o que foi planejado, o que foi realizado e um plano para corrigir os desvios.

#### Ação:

Nesta fase podem ser tomadas ações corretivas ou de melhorias. Esta fase pode ser considerada como a atuação no processo em função dos resultados, podendo a partir da identificação do problema , o melhoramento do sistema de trabalho e método.

Para ações corretivas a serem tomadas, poderá ser usado o método pelo Diagrama de Ishikawa (**AnexoIII**), que em razão da sua aparência pode ser chamado também de Espinha de Peixe. Este método é vantajoso porque fornece uma imagem visual do problema em questão e categorias de causa em potencial.

Ainda que muitos ciclos de vida de projeto apresentem nomes de fases similares com resultados similares, ainda assim não são idênticos. Embora a maioria tenha quatro a cinco fases, alguns podem chegar a ter nove ou mais. Isso depende especialmente da diversidade de abordagens em uso. O ciclo de vida é importante porque permite prever e evitar problemas.

## **6. Análise de Risco:**

*“Se houver diferentes maneiras de fazer algo, e uma delas produzir uma catástrofe, alguém a escolherá”.* (Edward A. Murphy, Jr; 1949)

A possibilidade de erros e problemas é conhecida como Lei de Murphy. As origens da Lei são cercadas de lenda. A versão mais plausível estabelece que Edward Murphy, um capitão da Usaf, em 1949, participava de uma experiência na qual 16 sensores de aceleração deveriam ser instalados no corpo de uma cobaia humana. Havia duas maneiras de colar os sensores, uma delas errada.

Foi exatamente o que alguém fez: colocou os 16 sensores da maneira errada. Murphy a partir de então formulou a lei, que até hoje é considerada, principalmente no campo da administração, tecnologia e projetos.

Admitindo-se a possibilidade do erro, é importante a análise deste erro ou risco por assim dizer. Mas quando saber que um projeto teve sucesso e quando não teve. Algumas variáveis podem ser analisadas para chegar a uma conclusão que o projeto foi bem sucedido, tais como:

- No prazo previsto;
- No orçamento previsto
- Dentro das especificações previstas;
- O usuário e equipe fiquem satisfeitos com o produto ou serviço

Ao término de um projeto e após constatado algum tipo de fracasso, às vezes é possível diagnosticar a causa do fracasso. Para tal diagnóstico é importante que o gerente seja bastante consciente e maduro. Existe uma pergunta que ele deve fazer a si próprio que é: *“Não teria sido possível prever, antes de o projeto ter iniciado, que existia o risco do fracasso?”*

Para evitar este tipo de questionamento, é essencial que a Empresa Executora prepare-se para enfrentar os riscos, ou que pelo menos tome consciência

do que vem pela frente, mas antes de tudo é importante que se saiba o conceito de risco. Onde risco pode conceituar-se como uma quantificação das conseqüências que poderão ocorrer caso o projeto se atrase ou estoure orçamentos ou tenha problemas técnicos.

O risco, para maior entendimento pode ser qualificado da seguinte forma:

- Risco Baixo: Expectativa de atrasos e excesso de gastos normais. Prejuízo baixo ou insignificante. Nenhum risco para a imagem da equipe. É considerado baixo em termos percentuais, quando estas expectativas relacionadas vão até 10%, ainda é aceitável.
- Risco Médio: Expectativa de atraso ou excesso de gastos fora dos planos. Prejuízo considerável para a empresa e para a imagem da equipe. É considerado risco médio em termos percentuais, quando as expectativas estão entre 10% e 30%.
- Risco Alto: Expectativa de atrasos e excessos de gastos inaceitáveis. Chance de o projeto ser abortado, a imagem da equipe é seriamente afetada. É considerado risco alto em termos percentuais, quando as expectativas ultrapassam a 30% das expectativas.

Após de qualificados os riscos do projeto, eles são transformados em valores financeiros. Estes valores poderão ser usados em aumentos no valor da proposta inicial.

Após qualificados e quantificados os riscos do projeto, pesquisam-se as contramedidas para neutralizar os efeitos dos riscos levantados.

Os métodos de Análise de Risco empregados atualmente procuram verificar diversas fontes de risco, como do grau de comprometimento da alta administração, disponibilidade de recursos, das características intrínsecas do projeto, das interfaces com outros projetos, de fornecedores, de fatores externos, de cronograma apertado, de falta de poder do gerente do projeto. Para maior clareza quanto a Análise de Riscos é importante averiguar os seguintes pontos:

- Risco Proveniente do Grau de Comprometimento da Alta Administração: Talvez, este seja o maior risco dentre todos para que o projeto venha a fracassar, porém, também é o maior contribuinte para que venha a obter sucesso. É de extrema importância que a Alta Administração "compre" a idéia do projeto, e entenda o quão benéfico será a realização do mesmo para a empresa.

- Disponibilidade de Recursos: a determinação do risco desta categoria é feita após uma análise da necessidade de todos os recursos necessários para o desenvolvimento do produto e para o gerenciamento do projeto, ou seja, recursos materiais (mesa, sala de trabalho, computador, etc).
- Risco proveniente de dificuldade de formar alianças internas: quando o projeto envolve diversos setores de uma empresa, o gerente do projeto terá que criar uma rede de alianças. Estas alianças podem ser formais (e que fazem parte do texto descritivo do projeto) e informais( ou seja, aquele “algo mais” que se espera de cada um em situações críticas). Para definir este risco, o gerente do projeto terá de fazer uma análise criteriosa sobre quem são os elementos de suas alianças e quais as chances de sua participação pró-ativa em caso de situações críticas.
- Risco proveniente de influência de interfaces com o projeto: a interface caracteriza-se quando outros projetos podem ocorrer em paralelo ou anteriormente ao projeto desejado e que com ele tem uma interferência. Portanto o sucesso do projeto passa a depender de outros projetos que não estão sob influência direta do gerente do projeto.

- Risco proveniente de fornecedores: o risco desta categoria é feita após uma análise da competência dos fornecedores externos em cumprirem seus compromissos.
- Risco proveniente de fatores externos: a determinação do risco desta categoria é feita após uma análise da influência no projeto dos seguintes tipos de fatores externos, tais como, relativos a natureza (chuvas, tornados, relâmpagos, terremotos, etc), relativos a legislação governamental (mudanças, novas leis, etc), relativos ao mercado( existência de interesse potencial pelo produto ou serviço a ser lançado).
- Risco proveniente de cronograma “apertado”: são muito comuns as situações em que o prazo para a execução do projeto é imposto, seja por uma necessidade contratual de uma licitação.
- Risco proveniente de falta de poder ou competência do gerente do projeto: quando o gerente de projeto já possui outra função, certamente o projeto corre um alto risco de fracassar pela falta de atuação do gerente do projeto, ou quando o gerente não possui a experiência e treinamento para gerir o projeto.

\*Para maior clareza, quanto à análise dos riscos, ver **anexo IV**.

Se todos os riscos relacionados forem analisados por pessoas sem a adequada experiência, pode-se ter tantos acréscimos de erros e preços já mencionados, por isso a importância da escolha de um gerente do projeto que possua experiência e competência, pois desta forma saberá medir os riscos e aceitar desafios.

Em muitos casos, o desempenho do projeto procede de maneira totalmente diferente do planejado. Esse é o comportamento normal nos projetos com alto grau de incerteza quanto ao resultado final, como é o caso de projetos de Prefeitura de Pesquisa ou Desenvolvimento, estas mudanças no percurso tem inúmeras razões, logo a equipe do projeto deve sempre estar preparada para as possibilidades de mudança, embora seja possível prever as mudanças específicas. É importante, porém, pensar nas implicações. Alterações de escopo implicam alterações no custo e prazo, e vice-versa.

## 7. Encerramento do Projeto:

Ao final da fase de desenvolvimento e implementação, o projeto é encerrado. Essencialmente, o encerramento compreende a apresentação e a avaliação do resultado esperado. O momento em que o projeto termina deve ser decidido no começo do Ciclo de Vida, antes do projeto ser iniciado.

O encerramento de um projeto vai além da entrega ou demonstração de um resultado. Todos os produtos definidos dentro do escopo devem ser apresentados e avaliados positivamente para que o projeto possa ser considerado bem-sucedido.

Apesar de coincidentes em certos aspectos, avaliação e controle são processos distintos. A avaliação do projeto vai além do controle do resultado final. O controle procura determinar se o resultado corresponde aos objetivos. A avaliação procura determinar se o problema original foi resolvido, se novos projetos são necessários e quais lições foram aprendidas, além de outras finalidades. Ao final do projeto, a avaliação tem finalidade educacional e de *feedback*.

O encerramento de um projeto é, na maioria dos casos, o início de outro, ou pelo menos uma nova fase, quando há a perspectiva de outro empreendimento reinicia todos os processos administrativos e fases já mencionadas para a elaboração de um novo projeto.

## 8. Conclusão:

*“Bem Começado é metade feito” (Aristóteles).*

Certamente esta sábia frase nos traduz o que vivemos até os dias de hoje, pois é claro e notório que os empreendimentos e orçamentos gastos em projetos por vezes são desperdiçados. A realização deste trabalho foi para melhor esclarecer o desenvolvimento de projetos e como chegar ao final com sucesso, pois é o que as empresas Públicas ou Privadas mais anseiam atualmente, porém é importante ressaltar que, os projetos têm natureza intrínseca de empreendimentos coletivos, ou seja, nas organizações, o ciclo de vida do projeto pode ser entendido como uma seqüência de atividades realizadas por uma sucessão de equipes interligadas. A equipe do projeto caminha ao longo do ciclo de vida. Começa com o gerente e cresce conforme o projeto se aproxima de seu encerramento. Escolher o gerente é a decisão mais importante do processo de administrar um projeto, pois é o principal fator de sucesso para a maioria dos projetos. A sobrevivência é, obviamente, a força motriz mais poderosa da excelência em gestão de projetos, ou seja uma gestão de projetos inadequada pode levar à falência em curtíssimo prazo, e neste caso perder a confiabilidade da população.

Saber gerenciar projetos é uma necessidade marcante das Empresas e Gestores Públicos, para que os mesmos se tornem cada vez mais competitivos e produzam com maior qualidade o seu trabalho.

## 9. Anexos

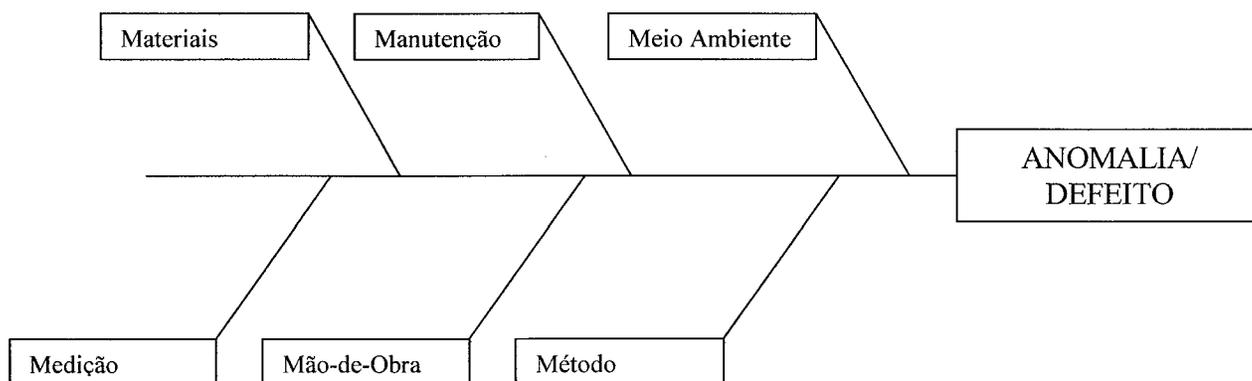
### Anexo I: Plano de Ação

What	Who	When	Where	Why	How
O que	Quem	Quando	Onde	Por que	Como

## Anexo II: Relatório das Três Gerações

NOME DA FASE:		
RESPONSÁVEL:		
DATA DA REUNIÃO:		
ATIVIDADE PLANEJADA	RESULTADOS ALCANÇADOS	PROPOSIÇÕES

### Anexo III: Diagrama de Ishikawa



## Anexo IV: Checklist para Identificar os Riscos

	ITEM DE RISCO	SIM	NAO
1	<p>Estruturação do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível prever exatamente quais as necessidades deste projeto?</li> <li>• Este projeto envolve um único departamento da empresa?</li> </ul>		
2	<p>Tecnologia do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tecnologia a ser utilizada neste projeto é do perfeito conhecimento da equipe executora?</li> <li>• Existe treinamento, de boa qualidade e facilmente disponível, relativamente à tecnologia a ser utilizada neste projeto?</li> </ul>		
3	<p>Comprometimento da Alta Administração do Cliente para com este projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A alta administração do cliente sabe exatamente o que este projeto produzirá?</li> <li>• A alta administração do cliente conhece os benefícios deste projeto para a empresa?</li> <li>• A alta administração do cliente participará de reuniões periódicas de acompanhamento dos resultados?</li> </ul>		
4	<p>Comprometimento da Alta Administração do Executor para com este projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A alta administração do executor sabe exatamente o que este projeto produzirá?</li> <li>• A alta administração do executor conhece os benefícios deste projeto para a empresa?</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A alta administração do executor participará de reuniões periódicas de acompanhamento dos resultados?</li> </ul>		
5	<p>Interfaces com este projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem projetos correndo em paralelo e cujos resultados podem afetar este projeto?</li> <li>• Este projeto dá prosseguimento a outro projeto, dá encerrado, utilizando assim os resultados deste último?</li> </ul>		
6	<p>Disponibilidade de Recursos Internos (materiais, humanos e dinheiro) para este projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os recursos necessários (materiais, humanos e dinheiro) já foram levantados?</li> <li>• Todos os recursos necessários já estão comprometidos e estarão disponíveis no momento adequado?</li> </ul>		
7	<p>Dificuldades de Alianças Internas (dentro da organização executora)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O gerente deste projeto tem dedicação exclusiva ao projeto(portanto, não é um gerente funcional)?</li> <li>• A execução deste projeto depende de outros setores que não estão sob a hierarquia do gerente do projeto</li> </ul>		
8	<p>Cronograma “apertado”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O prazo para execução do projeto foi imposto(pela chefia ou pelo edital de licitação)?</li> <li>• A equipe do planejamento e o gerente do projeto estão seguros de que o prazo é factível?</li> <li>• A equipe executora está segura de que o prazo é factível?</li> </ul>		
9	Falta de poder ou competência de gerente do projeto		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gerente do projeto possui experiência previa em gerenciar projetos?</li> <li>• O gerente do projeto possui treinamento em gerencia de projetos?</li> <li>• O gerente do projeto terá o tempo necessário para este projeto?</li> <li>• O gerente do projeto tem autoridade sobre todos os setores envolvidos neste projeto?</li> <li>• O gerente do projeto tem transito fácil na alta administração executora do projeto?</li> <li>• O gerente do projeto tem transito fácil na alta administração do cliente?</li> </ul>		
10	<p>Falta de competência da equipe executora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe executora tem experiência prévia no assunto?</li> <li>• A equipe executora tem treinamento no uso das ferramentas a serem utilizadas neste projeto?</li> <li>• A equipe executora estará integralmente dedicada a este projeto?</li> </ul>		
11	<p>Necessidade de Treinamento não disponível</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feito um plano de treinamento?</li> <li>• Existe treinamento disponível para todas as necessidades de treinamento detectadas no plano de treinamento?</li> </ul>		
12	<p>Fornecedores Externos do Executor para este projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feito um levantamento de todos os fornecedores externos ao executor deste projeto?</li> <li>• Eles já forneceram, anteriormente, algum produto ou serviço?</li> <li>• Eles têm tradição de cumprimento de prazos e qualidade com o executor?</li> <li>• Ele tem uma boa fama junto ao mercado?</li> </ul>		

13	<p>Fornecedores Externos do Cliente para este Projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feito um levantamento de todos os fornecedores externos ao cliente deste projeto?</li> <li>• Eles já forneceram, anteriormente, algum produto ou serviço?</li> <li>• Eles têm tradição de cumprimento de prazos e qualidade com o executor?</li> <li>• Ele tem uma boa fama junto ao mercado?</li> </ul>		
14	<p>Pagamento pelo cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual foi o comportamento do cliente em projetos conduzidos no passado?</li> <li>• Qual a imagem do cliente na praça?</li> </ul>		
15	<p>Fatores Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feito um levantamento de fatores externos que podem influenciar este projeto?</li> </ul>		

## Referências Bibliográficas:

-MAXIMIANO, A. "**Administração de Projetos**", São Paulo: Atlas,1997; 196

-PRADO, D. "**Planejamento e Controle de Projetos**"; Belo Horizonte. Desenvolvimento Gerencial, Vol. 2, 1998.159.p

-WASHINGTON, S. MATTHIAS, W. "**Projetos, Planejamento, Elaboração e Análise**". São Paulo: Atlas 1996 294.p

-Project Management Institute – **PMBOK**- Tradução maio 2000.

-GARVIN A. David, "**Gerenciando a Qualidade- A Visão Estratégica e Competitiva**"

-FERNANDES, Rodrigo, **Tradução-Network**, julho 2005

-ARMANI, Domingos, "**Como Elaborar Projetos**" Porto Alegre, Editora Tomo 2000

-Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE

- Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE

- Harold L. Gilmore, "**Product Conformance Cost Quality Progress**", junho de 1974

- KERZNER Harold, "**Gestão de Projetos- As Melhores Práticas**", São Paulo. Editora Bookman, 2002

- DEMING Edwards W., "**Qualidade: A Revolução da Administração**", Rio de Janeiro, Editora Marques Saraiva, 1990

- FEIGENBAUM Armand V., "**Controle da Qualidade Total- Métodos Estatísticos Aplicados à Qualidade**", São Paulo, Editora Mc Grau-Hill Ltda, 1994