



# GPD

## Gerenciamento de Projetos com enfoque em Desenvolvimento

Peter Pfeiffer, PhD, PMP

*Porto Alegre, 22.09.2005*



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

## Conteúdo da apresentação:

- O conceito “Projeto de Desenvolvimento”.
- Diferenças importantes entre projetos públicos e privados.
- Bases do método GPD
- A abordagem GPD
- Fatores críticos de sucesso para Projetos de Desenvolvimento
- Conclusões / recomendações

# O que são Projetos de Desenvolvimento?

São projetos que visam não apenas produzir algo tangível, senão principalmente **provocar mudanças** intangíveis, porém significativas.

Projetos de Desenvolvimento são fortemente influenciados por **aspectos sociais, políticos, institucionais, culturais e comportamentais**, o que gera um alto grau de incerteza para o planejamento e a implementação.

Devem ser levados em consideração **organizações donas** do projeto e **organizações beneficiadas** pelo projeto.

# O que é Desenvolvimento ?

Um processo de transformação e melhoria de uma dada situação

**Situação atual (A),**  
caracterizada pela  
existência de muitos  
problemas



**Situação melhorada (M),**  
caracterizada pela  
existência de menos  
problemas

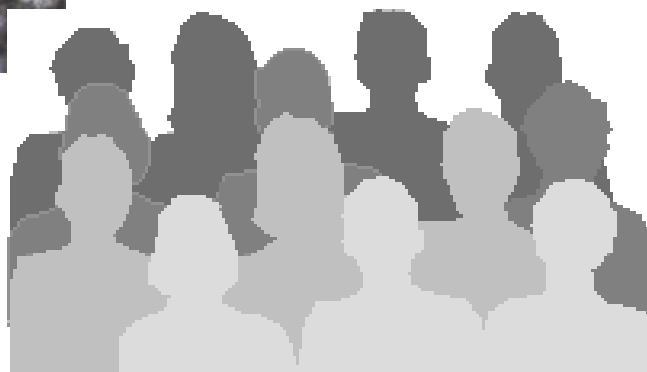


*O projeto precisa:*

- ➔ conhecer situação inicial;
- ➔ definir situação futura;
- ➔ definir o que fazer e como.



Pessoas são afetadas por problemas, mas também são causadoras dos mesmos



Pessoas são beneficiadas por soluções



○ **PMBOK®Guide** tem como objetivo

*"identificar o subconjunto do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos que é amplamente reconhecido como boa prática".*

○ **PMBOK®Guide** propõe que ...

*"... o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos."*

Então aplica também aos projetos governamentais?

A **Government Extension** afirma que

*"Existem características compartilhadas por todos os projetos governamentais, mas que não ocorrem no setor privado".*

A **Government Extension** tem como propósito

*"aumentar a eficiência e a eficácia do gerenciamento de projetos governamentais".*

# Diferenças Básicas de Administrações

Administração Pública

Administração Empresarial

- ⇒ Missão e Visão
- ⇒ Liderança
- ⇒ Organização
- ⇒ Clientela
- ⇒ Propósito da Atuação
- ⇒ Forma de Atuação
- ⇒ Recursos Humanos



# Diferenças Básicas de Tipos de Projeto

Projeto de Implementação  
*(Deployment Project)*

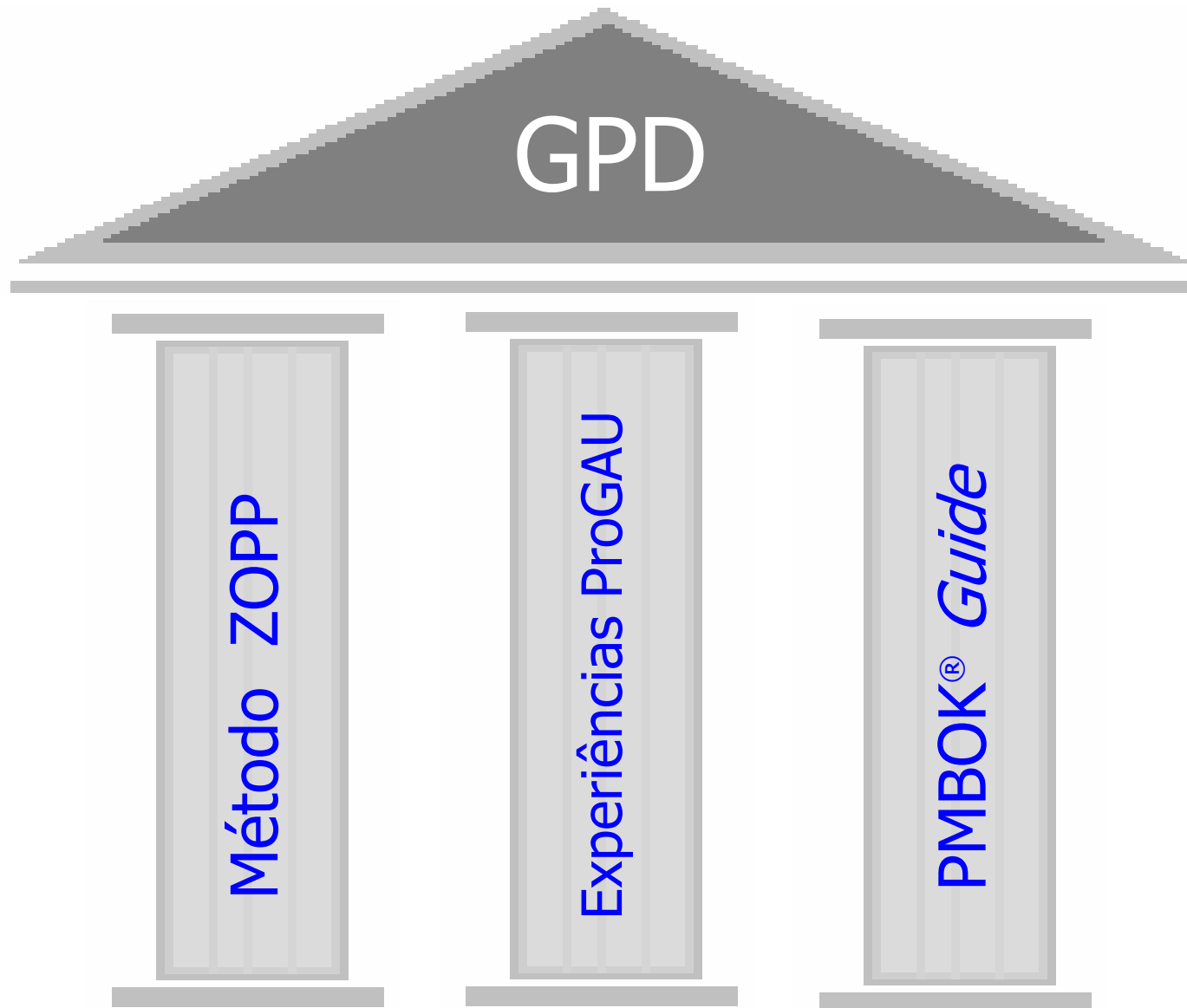
Projeto de Desenvolvimento  
*(Development Project)*

- ⇒ Rotina / Inovação
- ⇒ Estabilidade / Mudança
- ⇒ Certeza / Incerteza
- ⇒ Previsibilidade
- ⇒ Organização
- ⇒ Recursos Humanos

# Algumas características importantes de Projetos de Desenvolvimento

- ❑ Os processos de concepção são muito complexos e tendem a ser demorados.
- ❑ A “planejabilidade” do projeto como um todo é muito limitada.
- ❑ A organização do projeto sofre restrições específicos (regras burocráticas).
- ❑ O envolvimento dos *stakeholders* requer um gerenciamento específico (aspectos políticos).
- ➔ **Conclusão:** Projetos de Desenvolvimento precisam de um enfoque diferenciado.

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS **de Desenvolvimento**



# Referências teórico-conceituais (1)

## ZOPP

*Zielorientierte Projektplanung*

Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos

*Origem:* *Management by Objectives*; Anos 1970.

*Evolução:* *Logical Framework* (Quadro Lógico);  
Complementação com instrumentos de análise;  
Integração com técnicas participativas de trabalho.

*Propósito:* Aumentar a eficácia de projetos de desenvolvimento internacional.

*Aplicação:* Planejamento (estratégico) de projetos ou programas com enfoque em desenvolvimento.

*Usuários:* Todas as organizações de cooperação técnica e financeira internacional (multilateral ou bilateral).

*Organização promotora:* GTZ (a partir de 1984).

## Referências teórico-conceituais (2)

### **PMBOK® Guide**

Um Guia do Conjunto de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos

*Origem:* Project Management Institute (1969). 1ª edição 1996.

*Evolução:* Atualizações em 2000 e 2004. Mudanças de enfoques, mas sem alterações substanciais.

*Propósito:* Sistematizar experiências a fim de profissionalizar o Gerenciamento de Projetos.

*Aplicação:* Todos os ramos, mas concentrada em indústrias de alta tecnologia e naquelas que têm “tradição” em projetos.

*Usuários:* Organizações privadas de todos os tipos e tamanhos. É crescente o uso em organizações públicas.

*Organização promotora:* PMI (fora dos Estados Unidos nos anos 1990).

# Experiências práticas

## ProGAU

### Projeto Gestão Ambiental Urbana

*Contexto:* Cooperação Técnica Brasil - Alemanha.

*Evolução:* Experiências anteriores foram sistematizadas e levaram a um enfoque para gerenciar de Projetos Demonstrativos.  
Em 2004, o enfoque consolidou-se no método GPD.

*Propósitos:* Inicialmente, apoiar metodologicamente o gerenciamento de Projetos Demonstrativos em vários municípios brasileiros.

*Aplicação:* Projetos públicos ou privados com enfoque em desenvolvimento.

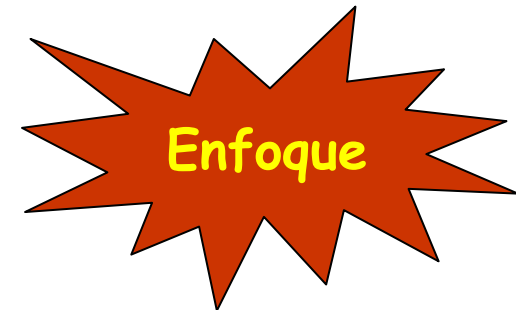
*Usuários:* Órgãos públicos, especialmente a Caixa Econômica Federal.

*Organização promotora:* GTZ.

# Abordagem GPD: Atenção especial à Concepção do Projeto

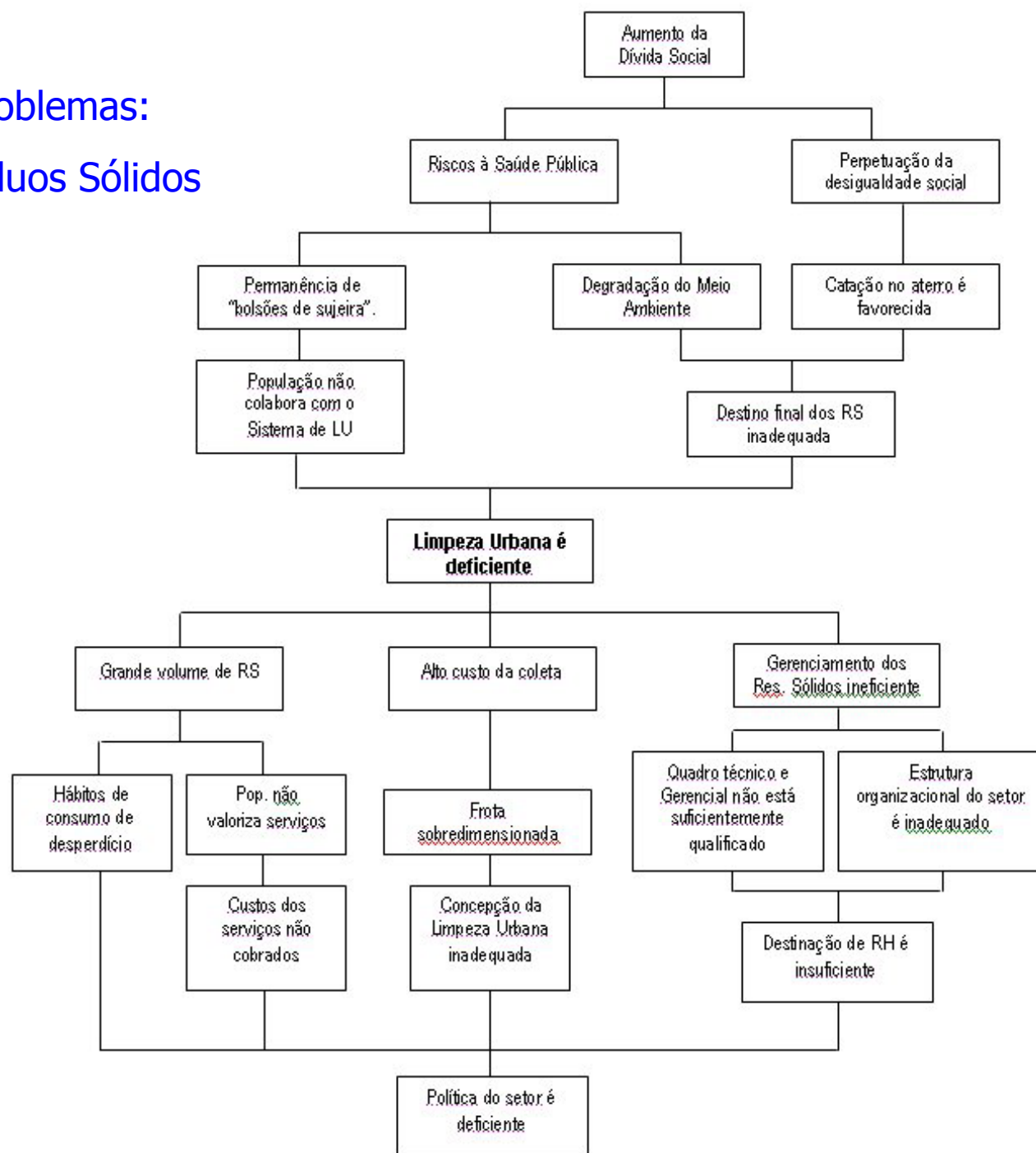
## Instrumentos selecionados:

- Árvore de Problemas/ Objetivos
- Oficina de Concepção
- Quadro Lógico (*Logical Framework*)



- ➔ Identificação da situação problema.
- ➔ Diálogo.
- ➔ Construção de uma base comum.
- ➔ Compromisso.

## Árvore de Problemas: Projeto Resíduos Sólidos





## O Quadro Lógico (*Logical Framework*)

Um instrumento de gerenciamento de projeto que pode ser utilizado para:

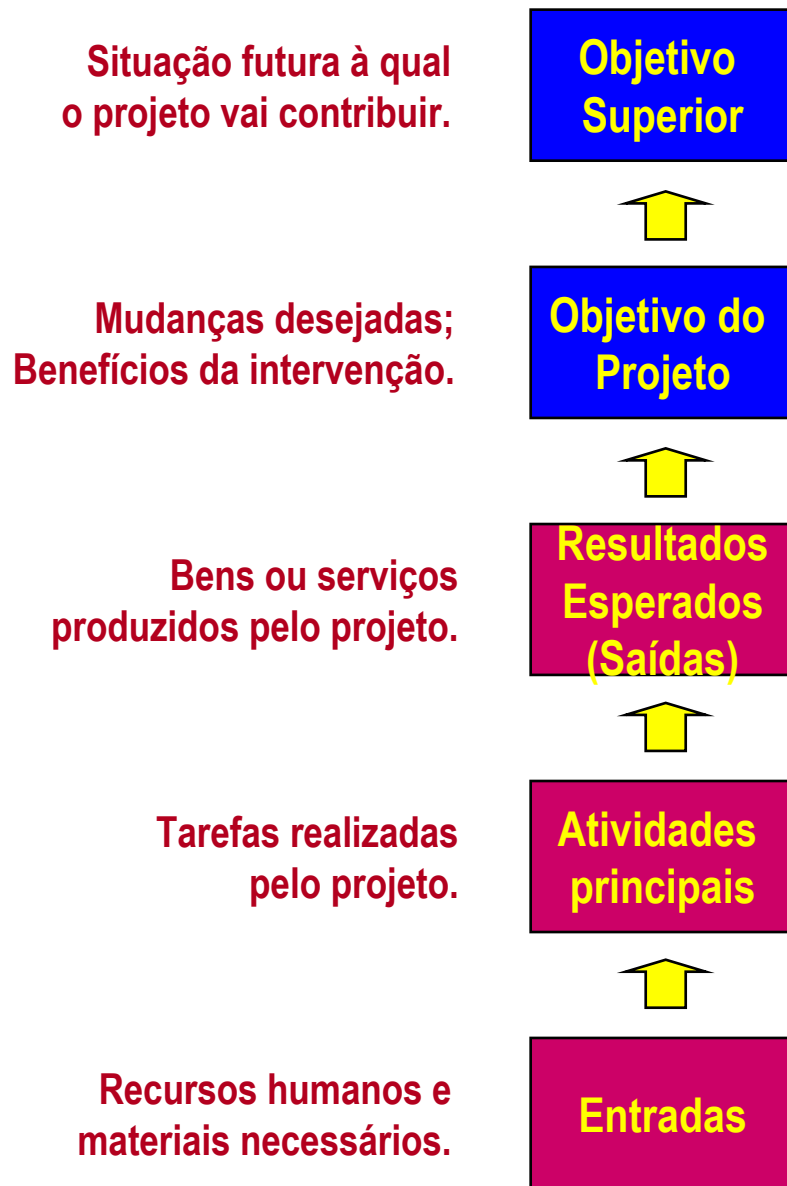
- ➔ definir a estratégia de um Projeto de Desenvolvimento;
- ➔ definir o escopo global e o enfoque do projeto;
- ➔ mostrar os limites da responsabilidade gerencial;
- ➔ monitorar e avaliar as mudanças provocadas pelo projeto;
- ➔ integrar os diversos interesses em jogo;
- ➔ melhorar a comunicação.

## Quadro Lógico: Lógica da Intervenção

### Analogia com WBS:

→ Componentes (1º nível)

→ *Deliverables*



# Quadro Lógico: Gerenciabilidade do Projeto

		Lógica da Intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
Efeitos	não-gerenciáveis	Objetivo Superior	Indicadores de efeito	Fontes que comprovem os efeitos indiretos	Fatores externos para assegurar o alcançado
		Objetivo do Projeto	Indicadores de efeito	Fontes que comprovem os efeitos diretos	Fatores externos para alcançar o Objetivo Superior
Produtos/ Serviços	gerenciáveis	Resultados Esperados (Saídas)	Indicadores de acompanhamento	Fontes que comprovem o desempenho	Fatores externos para alcançar o Objetivo do Proj.
		Atividades principais	Indicadores de acompanhamento	Fontes que comprovem o desempenho	Fatores externos para alcançar os Resultados
		Entradas			

# Quadro Lógico

## ***Lógica da Intervenção***

### Objetivo Superior:

**Gestão Ambiental mais integrada com a Gestão Municipal e a Sociedade.**

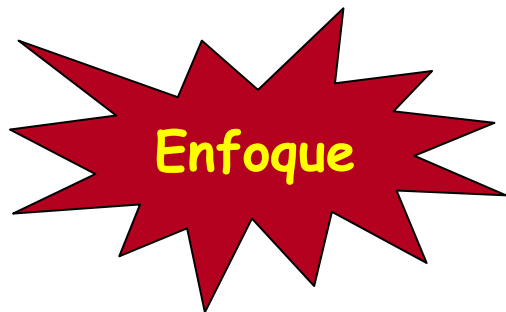
### Objetivo do Projeto:

**O órgão de Limpeza Urbana aplica eficientemente novos instrumentos para o gerenciamento dos Resíduos Sólidos.**

### Resultados:

- 1. Modelo de coleta alternativa elaborado.**
- 2. Remediação do aterro realizado.**
- 3. Sistema de controle de custos aperfeiçoado.**
- 4. Elaboração e implementação do Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos apoiada.**

# Abordagem GPD: Instrumental adaptado do *PMBOK® Guide*



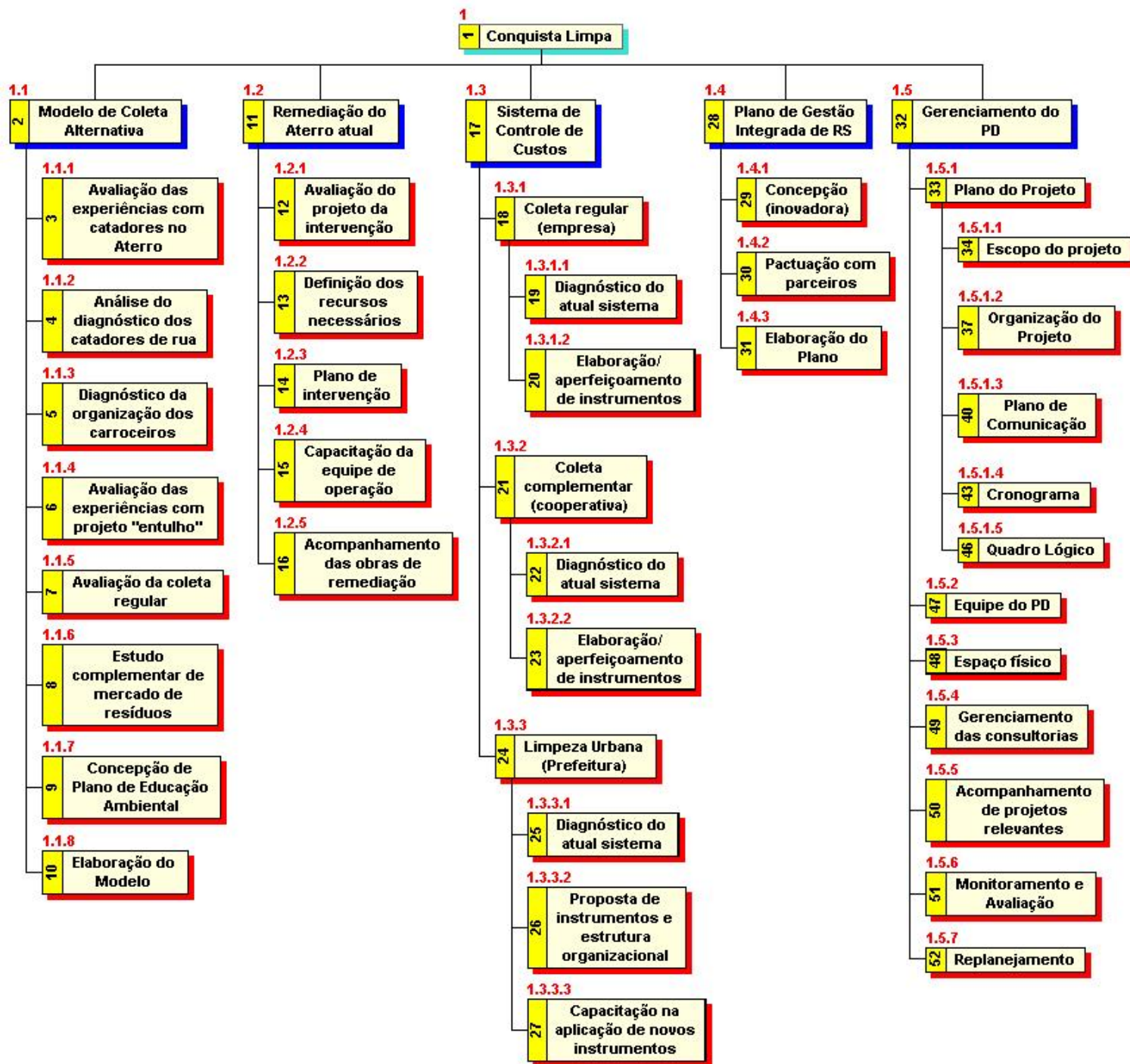
- **Operacionalização do Projeto.**
- **Organização dos Processos de cooperação e comunicação.**

## Instrumentos adaptados:

- **Escopo**
  - Diagrama e Dicionário WBS
- **Organização do Projeto**
  - Organograma
  - Quadro de Atribuições
  - *Stakeholders* externos
- **Plano de Comunicação**
  - Orientações e regras
  - Matriz de Comunicação
- *Atividades*
- *Plano de Custos*

## WBS (Estrutura Analítica do Projeto Conquista Limpa)

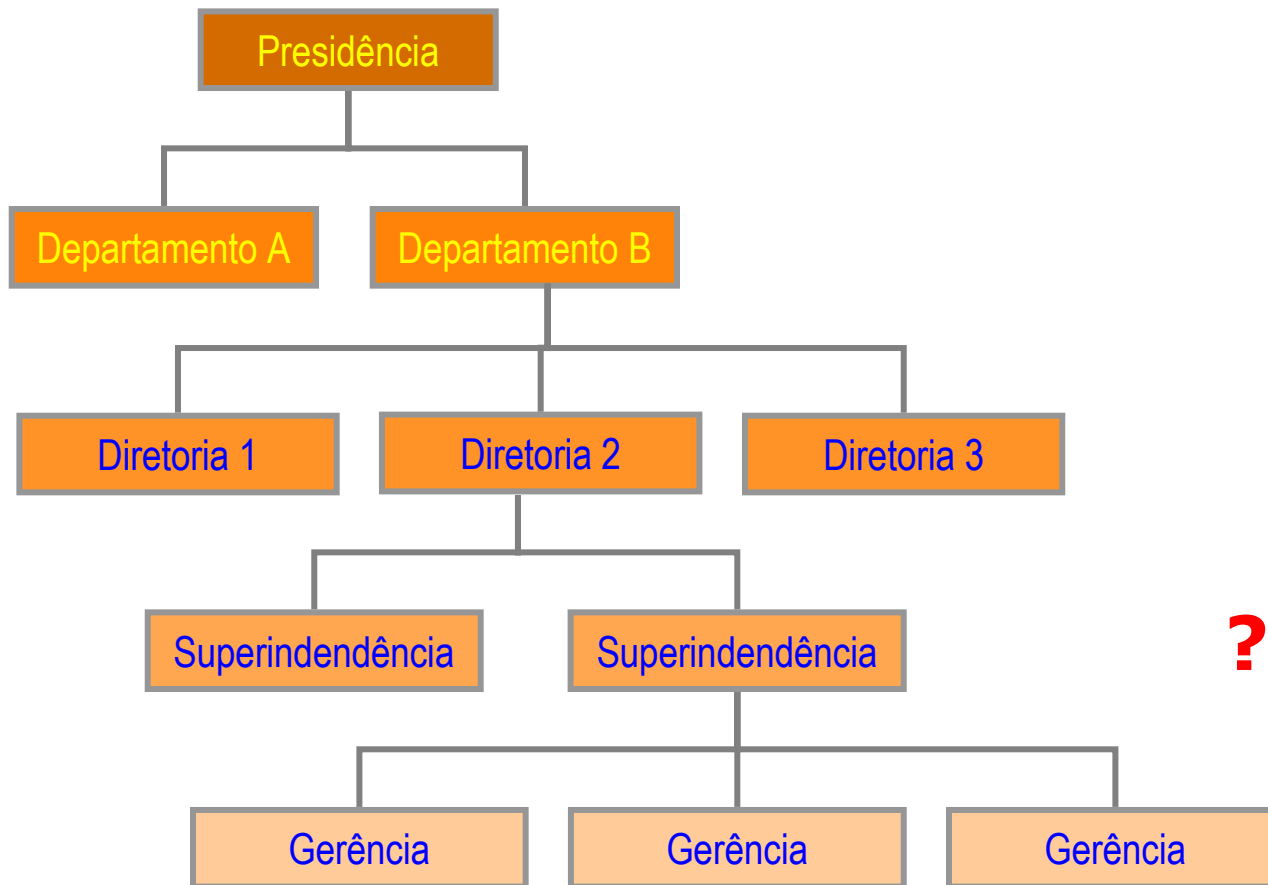




## Estrutura da Organização

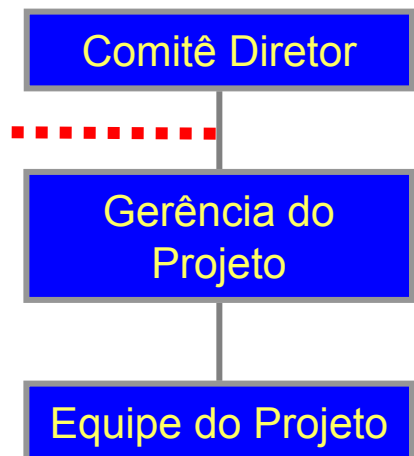
versus

## Estrutura do Projeto



?

.....

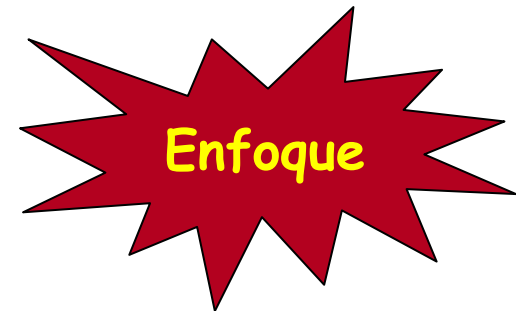




# Abordagem GPD: Processo contínuo de Aprendizagem

## Combinação de Instrumentos (*soft / hard*)

- Apoio permanente à Gerência do Projeto.
- Oficinas de Monitoramento e Replanejamento.
- Apoio ao Desenvolvimento Organizacional.
- Desenvolvimento de equipes.
- Capacitação formal e informal.

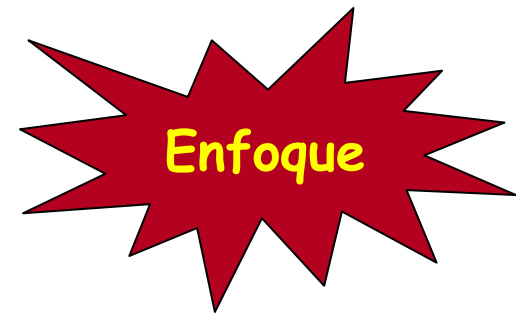


- Aplicação das ferramentas.
- Capacitação e transferência.
- Melhoria contínua.

# Abordagem GPD: Aprendizagem organizacional

## Finalização do Projeto

- Apoio à Gerência do Projeto para a organização da documentação.
- Oficinas de Avaliação e Lições Aprendidas.
- Apoio à organização responsável para a operação dos benefícios do projeto (Plano de Ação; Plano de Negócios, etc.)
- Eventos promocionais.
- Apoio à difusão interna e externa das experiências.



- ➔ Lições aprendidas.
- ➔ Buscar sustentabilidade.

# Técnicas de Facilitação



Uso de painéis e fichas para a estruturação e visualização de idéias.



# Técnicas de Facilitação



*Exemplo:*

Elaboração de uma WBS  
de forma participativa



# Maiores desafios para Projetos de Desenvolvimento





## Conclusões que levaram ao Método GPD

- Identificar claramente os benefícios (efeitos) que se espera do projeto;
- Definir de um ciclo de vida do projeto, dando ênfase às fases que precedem a formalização;
- Valorizar a organização do projeto e definir os papéis dos *stakeholders*;
- Escolher cuidadosamente o nível de detalhamento do plano, preferindo o “planejamento em ondas”;
- Adotar de técnicas participativas de trabalho;

Desenvolvimento não é um processo com cronograma fixo nem com rota preestabelecida.

O seu trajeto é mais parecido com uma viagem de veleiro do que uma de trem.



Por isso, Projetos de Desenvolvimento precisam de muita flexibilidade, agilidade e competência – além de bons ventos!



III SEMINÁRIO DE  
GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS



Estabelecendo Diferenciais Competitivos

Muito obrigado  
pela atenção !

# GPD

Gerenciamento de  
Projetos  
com enfoque em  
Desenvolvimento

[www.gau.org.br](http://www.gau.org.br)

[peter.pfeiffer@gau.org.br](mailto:peter.pfeiffer@gau.org.br)



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH