

Gerenciamento de Projetos

Trilha Planejamento e Gestão Pública



Gerenciamento de Projetos

Slides





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Trilha
Planejamento e Gestão Pública

**GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



1

Formação:
Serviço Social - Universidade Federal do Espírito Santo
Graduada em Administração – Faculdade Estácio de Sá
Mestre em Política Social – Universidade Federal do Espírito Santo
Especialista em Gerenciamento de Projetos – Fundação Getúlio Vargas



Atuação Profissional:

- Experiência com Gerenciamento de Projetos desde 2007 (terceiro Setor e Escritório de Projetos do Governo do Estado ES)
- Gerente de Monitoramento e Avaliação do Governo do Estado do ES, pela Secretaria de Estado de Economia e Planejamento
- Docente em curso de Graduação e Pós Graduação na área de Gestão de Projetos e Gestão Pública

 kettini@hotmail.com / kettini.calvi@planejamento.es.gov.br

 (27) 98161-5347 / 3636-4273

2



Apresentação

- Nome
- Formação acadêmica
- Órgão onde atua
- Expectativa com o curso

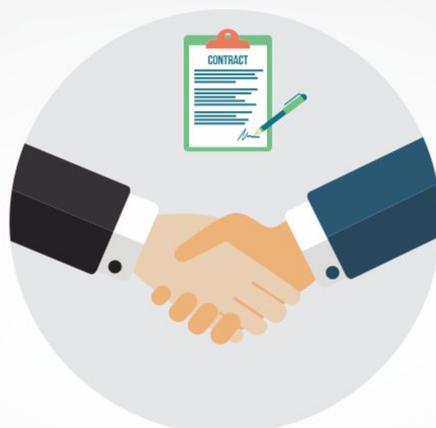
1 Minuto



3



CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES



ACORDOS



Desligar ou colocar no *vibracall*



Estar presente no curso



Não levem dúvidas. Compartilhem, perguntem!!



Escutar com atenção e respeito



Falar com intenção



Contribuir para o bem estar do grupo

5



Agenda



☐ Gerenciamento de projetos

- Conceitos gerais
- Alinhamento estratégico
- Processos de planeamento

☐ Project Model Canvas

- O que é?
- Aplicação prática

☐ Termo de Abertura de Projeto

- Conceitos de Estruturação de projetos

6



PARTE I

O QUE É UM PROJETO?

7



O QUE É UM PROJETO?

É um empreendimento **temporário** com o objetivo de criar um produto ou serviço **único**.

- **Temporário** significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definido;
- **Único** significa que o produto ou serviço é de alguma forma diferente de todos os produtos ou serviços produzidos anteriormente.

Fonte: Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

8



Gera produto claramente definido



O que é o PMBOK?



O PMBOK, é um guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos. Procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de um projeto genérico. Não se trata de uma metodologia de gerenciamento de projetos e, sim, de uma padronização, identificando e nomeando processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos. Ele foi reconhecido, em 1999, como um padrão de gerenciamento de projetos.



Projetos são executados por pessoas, e geralmente têm limitações de recursos e são planejados, executados e controlados.

11



EXEMPLOS DE PROJETO

Setor Público	Setor Privado
Construção de Escolas	Ampliação de uma indústria
Construção de Unidades de Saúde e CRAS	Construção de um edifício
Implantação de um novo serviço social	Realização de uma campanha de marketing
Desenvolvimento de um software para regulação das consultas e exames	Criação de um novo produto

Âmbito Pessoal

- Viagem de férias de fim de ano
- Curso de mestrado
- Comprar um carro novo

12



PROJETOS X PROCESSOS

Ambos são usados pelas organizações para alcançar os objetivos institucionais

Projetos	Processos
São únicos e temporários	São trabalhos operacionais
Focado num objetivo e para criação de um serviço ou produto	São contínuos e repetitivos
O projeto atinge seu objetivo e se encerra Tem início, meio e fim.	São usados para a manutenção do negócio

Ambos devem ser gerenciados.
Projeto depois de um tempo pode ser tornar um processo

13



PROJETOS X PROCESSOS

PROJETO	PROCESSO
Estabelecer um novo negócio	Gerir um negócio estabelecido
Desenvolver um novo sistema	Realizar as manutenções nesse sistema
Construir uma nova ETE	Operar a ETE estabelecida
Ampliar a capacidade de produção de uma fábrica	Produção de itens em série em uma fábrica
Desenvolver um novo produto ou serviço	Oferecer esse produto ou serviço no mercado

14



DINÂMICA: ROSALINA E O PIANO

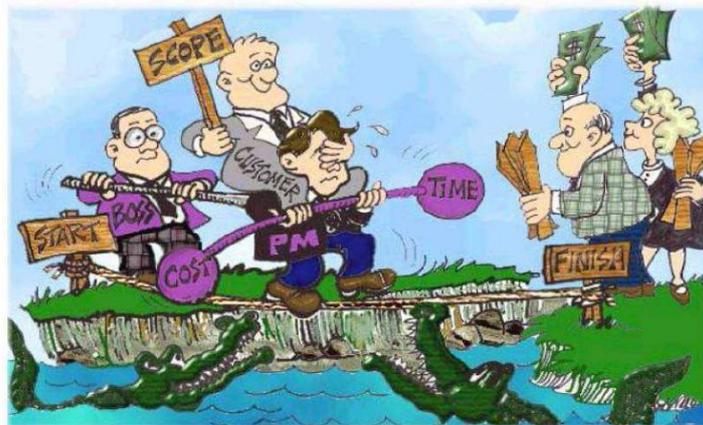


15



POR QUE FAZEMOS PROJETOS?

Ponte entre a **ESTRATÉGIA** e os **RESULTADOS**

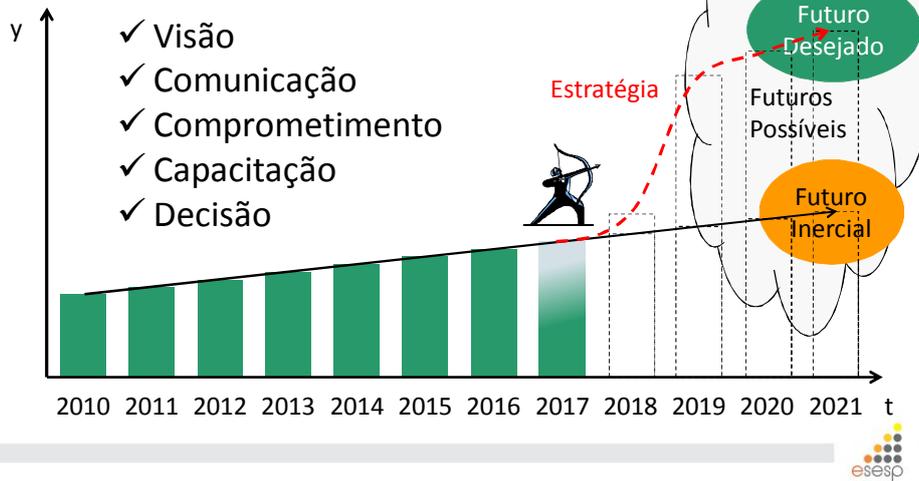


Projetos



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

Planejamento Estratégico

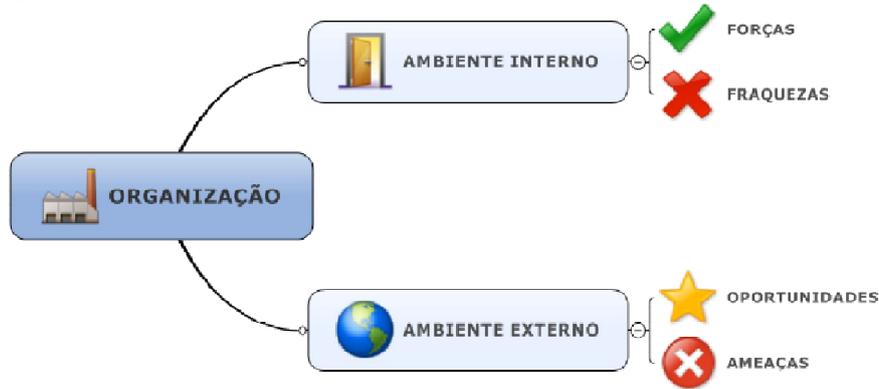


DE ONDE OS PROJETOS SURGEM



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

SWOT ilustrado



19



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Predominância de Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

20



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM



Problema



Necessidade

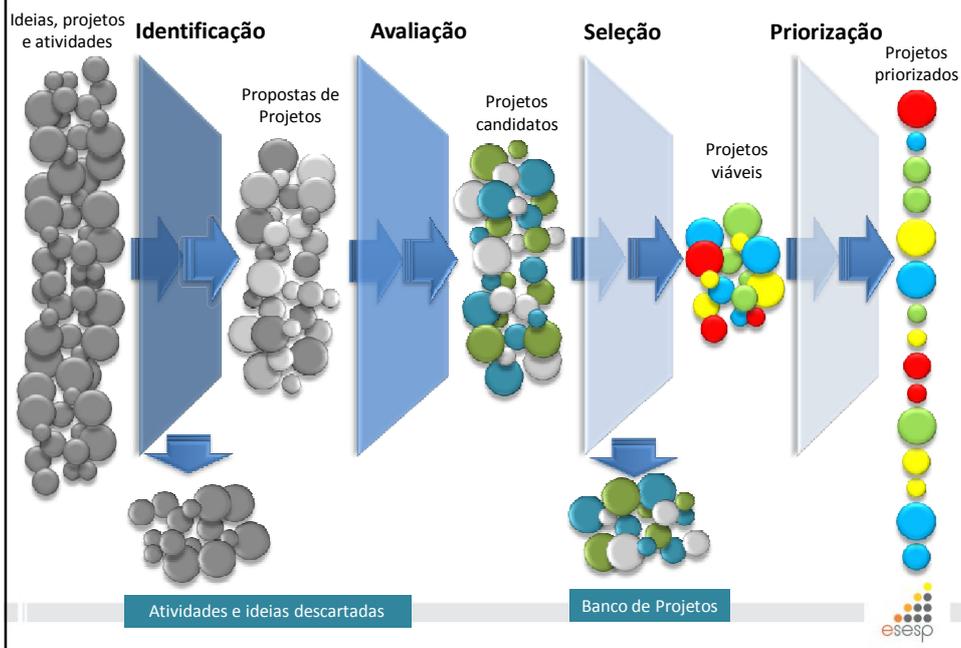


Oportunidade

21

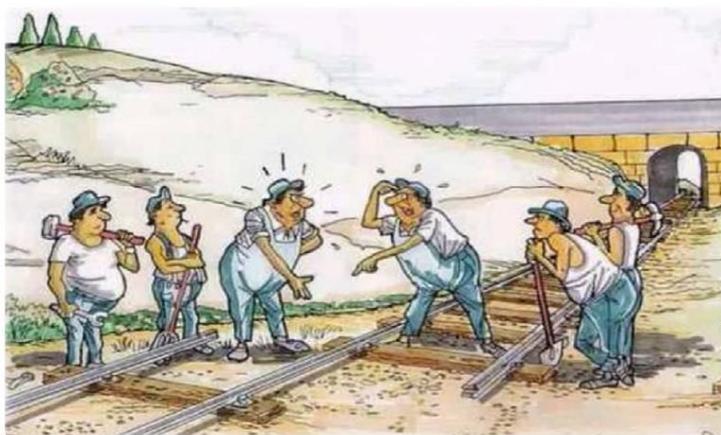


Gestão de Portfólio



Alinhamento do Projeto com o PE

...para tanto, eles precisam estar **ALINHADOS!**



eesp

Vídeo: Conceito prático de Planejamento Organizacional

Pontos de identificação

- 1) Qual o negócio?
- 2) Qual a missão?
- 3) Quais os aspectos de inovação do negócio?
- 4) Qual a visão?
- 5) Quais os valores?
- 6) Lições aprendidas?



Valdir Pipoqueiro



eesp

Pontos de identificação:



- 1) **Qual o negócio?** Comercialização de pipoca na rua
- 2) **Qual a missão?** Vender pipoca com qualidade no atendimento e no produto e fidelidade dos cliente
- 3) **Quais os aspectos de inovação do negócio?**
 - Atendimento, respeito pelo freguês, kit higiene (kit bala, guardanapo, palito e informações do processo de fabricação da pipoca) uniformes, mudança do material na fabricação (óleo girassol ou granola) tudo isto com o mesmo preço, cartão fidelidade (5 pacotes, ganha um gratis).
 - Gestão: 30% para reinvestir – uniforme com dias da semana para provar que troca diariamente.
- 4) **Qual a visão?** Ser reconhecido como o melhor pipoqueiro
- 5) **Quais os valores?** inovação, qualidade no atendimento, qualidade no produto, empatia, saúde do cliente
- 5) **Lições aprendidas?**
 - Acreditar que pode fazer e que vai dar certo. Não desistir. Tem que ter planejamento.
 - Ter e manter o foco e fazer o que gosta. Não desviar o foco, senão você não chega a lugar algum.
 - Agente não pode ser tudo para todos ao mesmo tempo. Atirar para todos lados, você acaba não atendendo a ninguém bem.
 - Posso vender outros produtos, mas primeiro quero alcançar minha visão: Ser reconhecido como o melhor pipoqueiro



O QUE É UM PROJETO BEM SUCEDIDO?

- As casas ou os apartamentos populares foram entregues aos clientes?
- O sistema de informática foi implantado?
- A capacidade de atendimento de um hospital foi ampliada?
- O evento foi realizado?
- Uma comunidade foi beneficiada por um projeto social?



O QUE É UM PROJETO BEM SUCEDIDO?

- Ser concluído dentro do prazo.
- Estar dentro do orçamento planejado.
- Ter utilizado os recursos de forma eficiente.
- Ter o produto ou serviço entregue atendendo as especificações de requisitos solicitadas.
- Ser concluído com o mínimo de alterações de escopo.
- Não ter interrompido ou prejudicado as atividades da organização.

27



POR QUE OS PROJETOS FALHAM?

- Definição dos requisitos e do escopo pobre e incompleta
Os objetivos e metas estão mal estabelecidos ou não são compreendidos e compartilhados pela equipe
- Estimativas de tempo incorretas em função da incompreensão da complexidade do projeto
Muitas atividades e pouco tempo de realização
- Orçamento mal definido ou com restrições
Falta de planos consistentes que orientem a execução, o controle e o encerramento do projeto



POR QUE OS PROJETOS FALHAM?

- Informações insuficientes e inadequadas
- **Pouco tempo para o planejamento**
- Não definição clara dos resultados e produtos esperados
- **Baixa qualificação da equipe**
- Não foram consideradas as questões políticas e culturais existentes

29



PROBLEMAS MAIS FREQUENTES EM PROJETOS

- Problemas com comunicação – 76%
- Não cumprimento de prazo – 71%
- Mudanças de escopo constantes – 70%
- Escopo não definido adequadamente – 61%
- Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização de recursos – 52%
- Estimativas incorretas ou sem fundamento – 52%
- Riscos não avaliados corretamente – 50%
- Não cumprimento do orçamento – 50%
- Problema com fornecedores – 37%
- Retrabalho em função da falta de qualidade do produto – 28%
- Falta de definição das responsabilidades – 25%
- Falta de apoio da alta administração / sponsor (patrocinador) – 19%
- Falta de uma metodologia de apoio – 16%
- Recursos humanos insuficientes – 16%
- Falta de uma ferramenta de apoio – 14%
- Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade – 14%
- Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da organização – 10%

PMI Brasil - 2009



PARA QUE GERENCIAR PROJETOS?



- Para evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Para antecipar riscos e situações desfavoráveis;
- Para agilizar decisões;
- Para otimizar recursos humanos e financeiros;
- Para mudar a realidade e resultados da organização



O QUE É O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

É a aplicação de conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas para planejar e controlar eventos e atividades não repetitivos, dentro de um cenário de tempo e custo visando atingir os requisitos dos produtos e do projeto.



PRESSÕES EXTERNAS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- Competição
- Padrões de qualidade
- Reduções nas margens de lucro
- Resultados financeiros
- Fatores tecnológicos
- Aspectos legais
- Aspectos sociais
- Fatores políticos
- Pressões econômicas

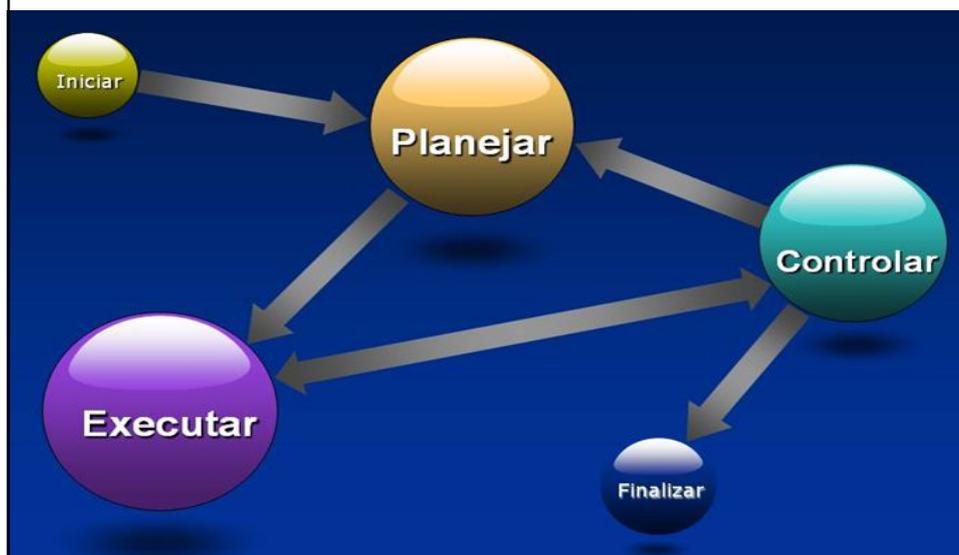
Prof. Harold Kerzner

33

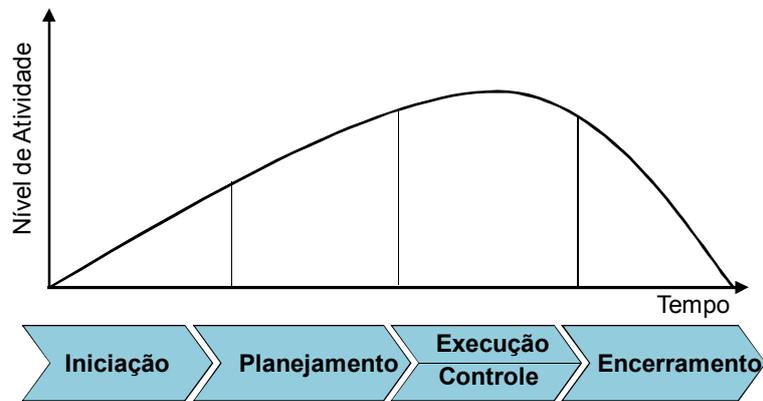


PMBOK: 5 GRUPOS DE PROCESSOS

CICLO DE VIDA DO PROJETO



PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



35



PMBOK: 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO



36





Um Guia do
**CONHECIMENTO EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS
(GUIA PMBOK®)**
Sexta Edição





Planejando o projeto: plano de gestão de projetos

- Plano de gerenciamento das partes interessadas
- Plano de gerenciamento de escopo
- Plano de gerenciamento de custos
- Plano de gerenciamento de tempo (Cronograma)
- Plano de gerenciamento de riscos
- Plano de gerenciamento de comunicação
- Plano de gerenciamento de integração
- Plano de gerenciamento de RH (Recursos)
- Plano de gerenciamento de aquisições
- Plano de gerenciamento de qualidade












Estratégia & Análise







ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Inclui os processos necessários para identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e desenvolver estratégias apropriadas para engajar os interessados nas decisões e na execução do projeto.



O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os PROCESSOS exigidos para:



- ✓ identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto
- ✓ analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto
- ✓ desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.



A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

cotidiano

Belo Monte leva índios à prostituição, diz pesquisa



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

- Inclui os processos requeridos para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.
- Envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir as necessidades e expectativas.

TAP – Termo de Abertura do Projeto

É o documento que reconhece formalmente a necessidade de se iniciar um determinado projeto;

Ele serve como principal referência para o trabalho a ser desenvolvido pelo Gerente de Projetos, pois define os objetivos do projeto;

41



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO



Termo de Abertura do Projeto

Implantação de um sistema ERP - ERPN

Empresa	IMPORTEX LDA	Versão	1.0
Autor	GP	Data	05/02/2011
Aprovador	Diretor Executivo - Dca	Confidencial	() Sim () Não

1. Titulo do Projeto

Implantação de um Sistema ERP - ERPN

2. Resumo das condições de que define o projeto

A empresa Importex Lda, uma empresa de médio porte de importação de artigos de decoração de baixo valor financeiro da China, é composta por 90 funcionários e, atualmente, possui um ambiente de sistema de informação fragmentado (sistema legado).

Tal sistema resulta em retrabalho, falhas nos processos, redundância, pouca agilidade na obtenção de informações, e por consequência perda na produtividade/competitividade.

Visando suprir a necessidade de gerenciamento dos processos – de forma integrada, não redundante, consistente e segura, a empresa optou pela instalação de um sistema ERP nos processos de contas a pagar, receber, contabilidade e faturamento.

3. Justificativa do projeto

Com a integração dos dados, há possibilidade de informações em tempo real para todos os setores, padronização de procedimentos, melhoria nos processos de negócio gerados pela implantação do ERP, a empresa espera os seguintes benefícios: a melhoria nos serviços prestados aos clientes, ganhar em prazos, melhoria na qualidade da informação e redução de custos operacionais, tornando a empresa mais competitiva.

4. Descrição do projeto

O projeto prevê a implantação do ERP nos módulos de contas a pagar, receber, contabilidade e faturamento.

Com base na análise estratégica da implantação, seleção e definição do ERP, necessário configurar, customizar e testar, tratamento das lesões e operacionalização do ERP para atender as necessidades da empresa.

Código	Nome do documento	Projeto	Estados	Versão	Data	Página 1/1
00012011	Termo de Abertura do Projeto	ERPN	GP	1.0	05/02/2011	

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

42



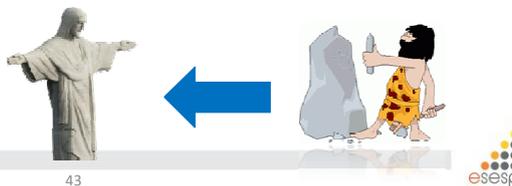
Termo de Abertura do Projeto

Ele deve conter:

- ✓ Nome e objetivo do projeto
- ✓ Justificativa do projeto
- ✓ Principais resultados esperados
- ✓ Principais premissas, restrições e riscos
- ✓ Estimativas de custos e prazos
- ✓ Necessidades de recursos
- ✓ Definição do gerente e de suas responsabilidades
- ✓ Principais parceiros/interessados do projeto
- ✓ Assinatura da diretoria da organização

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE ESCOPO

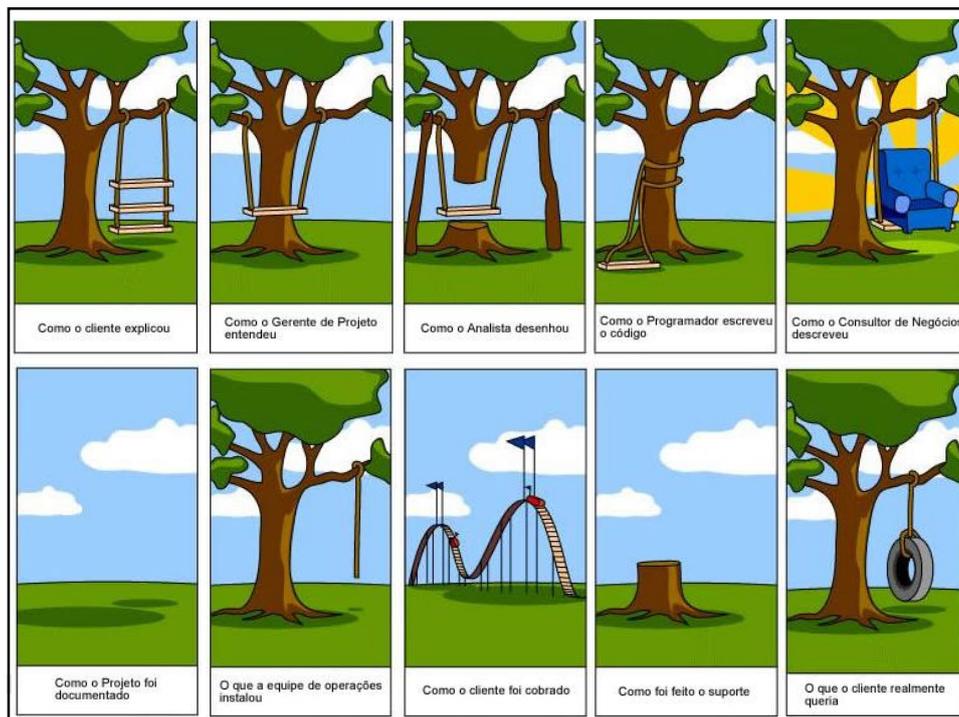
- Inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário para completar, de forma bem sucedida, o projeto atendendo aos requisitos do projeto e do produto.
- **A preocupação fundamental compreende definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.**



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE ESCOPO



Quando estamos coletando requisitos, precisamos observar sob a perspectiva do cliente e dos usuários. Em geral, eles não são especialistas e, portanto, vão ter dificuldade em expressar suas necessidades. O gerente de projeto e sua equipe é responsável por coletar os requisitos das partes interessadas.



COLETAR OS REQUISITOS

É o processo de definir e documentar as **necessidades das partes interessadas** para alcançar os objetivos do projeto.

Não é tarefa fácil nem rápida, mas o gerente de projetos deve se esforçar ao máximo para obter todos os requisitos antes do início do trabalho.

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE TEMPO

- Inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído no prazo determinado.
- É uma das área de maior visibilidade no Gerenciamento de Projetos.



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE TEMPO

É o processo de estimativa do períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

É desenvolver o cronograma. É o processo de análise de sequências das atividades, suas durações e dependências, recursos necessários e restrições do cronograma.

O principal benefício deste processo é que a inserção das atividades do cronograma, suas durações, recursos, disponibilidades de recursos.

Itens do Desenvolvimento	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
1- Logomarca manual					
2- Logomarca digital					
3- Definição das duas melhores propostas					
4- Aprovação da logomarca					
5- Início do blog					
6- Design do blog					
7- Fotos individuais do grupo do projeto					
8- Foto corporativa					
9- Postagem semanais					
10- Apresentação (2º bimestre)					
11- Estudo da plataforma de desenvolvimento para Windows Phone					
12- Estudo de interface web					
13- Propostas de interface web					
14- DFDs					
15- Protótipos de tela do sistema					
16- Site da empresa dos alunos					
17- Programa de cadastro principal					
18- Programa do relatório principal					
19- Programa tela de Login do usuário/admin					
20- Programa de backup dos dados do BD					
21- Help do sistema					

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE CUSTOS

- Inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.

Principais processos

1. Estimar os custos
2. Controlar os custos



49



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Estimar os custos

Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto.

Controlar os custos do Projeto

É importante analisar o previsto e realizado em termos de atividades e custos. Pois, podemos correr o risco de ter desenvolvido menos atividades do que o previsto e ter gasto mais do que previsto.

Identificar desvios e suas causas, bem como propor medidas corretivas é importante para o sucesso do projeto



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- Inclui os processos necessários para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado.



51



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Garantia e controle da Qualidade

Visa garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados;

Processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade;

Visa avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias;







ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Inclui os processos requeridos para tornar mais efetivo o uso dos recursos humanos envolvidos no projeto.
- Isto inclui todos os envolvidos no projeto - gerente do projeto, clientes, membros da equipe do projeto e patrocinadores.



57



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Envolve desenvolver a equipe do projeto . Que é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

Envolve:

Habilidades interpessoais - habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência,

Treinamento - inclui todas as atividades projetadas para aprimorar as competências dos membros da equipe de projetos

Atividades de grupo – ajudar membros individuais da equipe a trabalhar juntos eficientemente

Regras básicas - definem expectativas claras a respeito do comportamento aceitável dos membros da equipe do projeto

Reconhecimento e recompensas - envolve reconhecer e recompensar o comportamento desejável

Avaliação dos funcionários – percepção dos pontos fracos e fortes



Liderança e papel do gestor: motivação e superação

- Líder motiva, capacita, acredita.
- Diante da equipe desestimulada e desmotivada ele apresenta os pontos fortes e otimismo.



**Quando alguém não nos diz que algo é impossível. Nós vamos lá e fazemos.
“VOCÊ ANDOU O CAMPO INTEIRO”.**

Você é o jogador mais influente deste time. Se você Andar derrotado por ai, eles vão andar também. Não me diga que não pode me dar mais, do que eu vi aqui agora.

*“Comece fazendo o necessário
Depois, o que é possível
E de repente você estará fazendo o impossível”.*
Francisco de Assis



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

- Inclui os processos requeridos para garantir e regular a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto.
- Fornece os importantes relacionamentos entre pessoas, ideias e informações necessárias para o sucesso do projeto.



Formas de comunicação

Comunicação verbal (oral e escrita)

Características da Comunicação verbal (ESCRITA)

Podem ser revisadas;
São registradas permanentemente;
Permite mais tempo para análise.

Desvantagens da Comunicação verbal (ESCRITA)

Não há feedback imediato;
Menor controle de quando e se a mensagem foi lida.

Características da Comunicação verbal (ORAL)

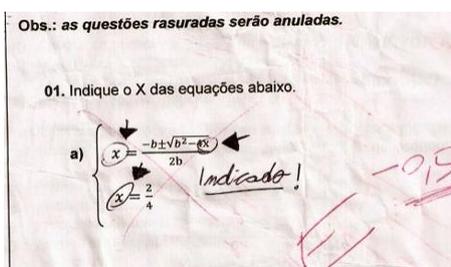
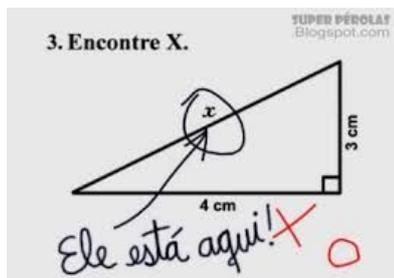
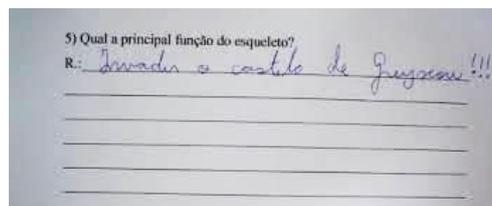
Permite interação direta, perguntas podem ser feitas e respondidas;
Feedback é imediato e direto
É mais persuasiva

Desvantagens da Comunicação verbal (ORAL)

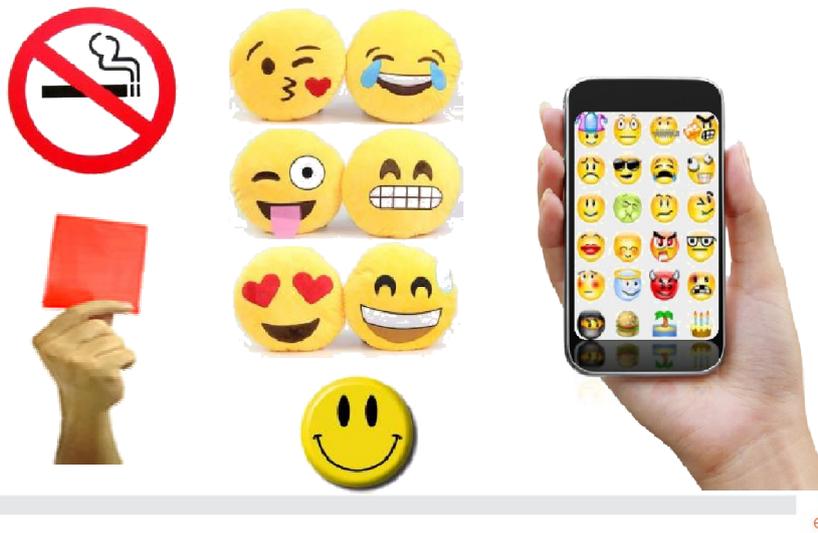
Pode conduzir a afirmações não refletidas e futuro arrependimento (sequestro de amígdalas)
Não permite registros permanentes (salvo as gravadas)



Exemplos de Comunicação verbal (oral e escrita)



Exemplos de Comunicação não verbal



esesp

Problemas mais frequentes em Projetos

- **Problemas com comunicação – 76%**
 - Não cumprimento de prazo – 71%
 - Mudanças de escopo constantes – 70%
 - Escopo não definido adequadamente – 61%
 - Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização de recursos – 52%
 - Estimativas incorretas ou sem fundamento – 52%
 - Riscos não avaliados corretamente – 50%
 - Não cumprimento do orçamento – 50%
 - Problema com fornecedores – 37%
 - Retrabalho em função da falta de qualidade do produto – 28%
 - Falta de definição das responsabilidades – 25%
 - Falta de apoio da alta administração / sponsor (patrocinador) – 19%
 - Falta de uma metodologia de apoio – 16%
 - Recursos humanos insuficientes – 16%
 - Falta de uma ferramenta de apoio – 14%
 - Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade – 14%
 - Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da organização – 10%



PMI Brasil - 2009

esesp

DINÂMICA: Comunicação em Projeto

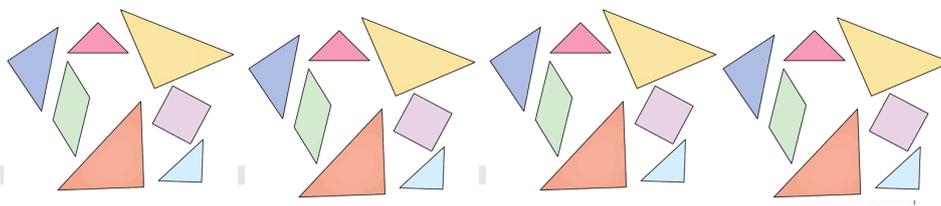
Fazer grupo de X pessoas.

Cada integrante receberá peças de um quadrado e deverá montar um quadrado na sua frente.

Regras:

- As pessoas do grupo não podem se comunicar de nenhuma forma (nem verbal, nem visual)
- A única atitude que as pessoas podem ter é entregar uma peça do seu quadrado para o colega formar o quadrado dele;
- Todos os integrantes dos grupos deverão formar um quadrado com as peças.
- Os quadrados devem ter o mesmo tamanho.

OBS: é possível formar um quadrado para cada integrante com as peças que estão distribuídas na mesa.

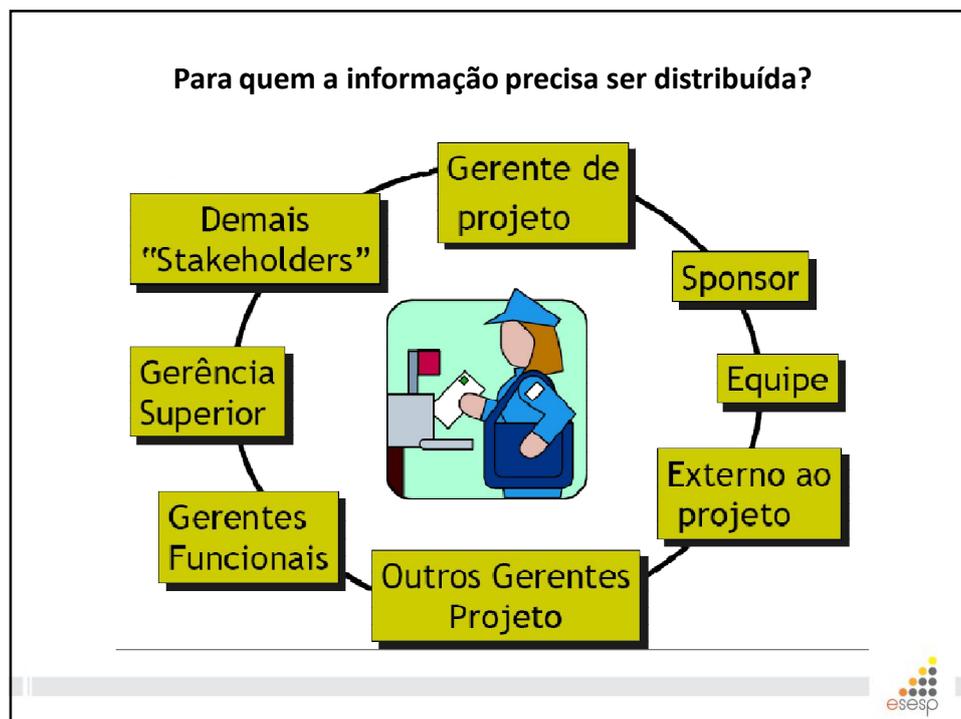
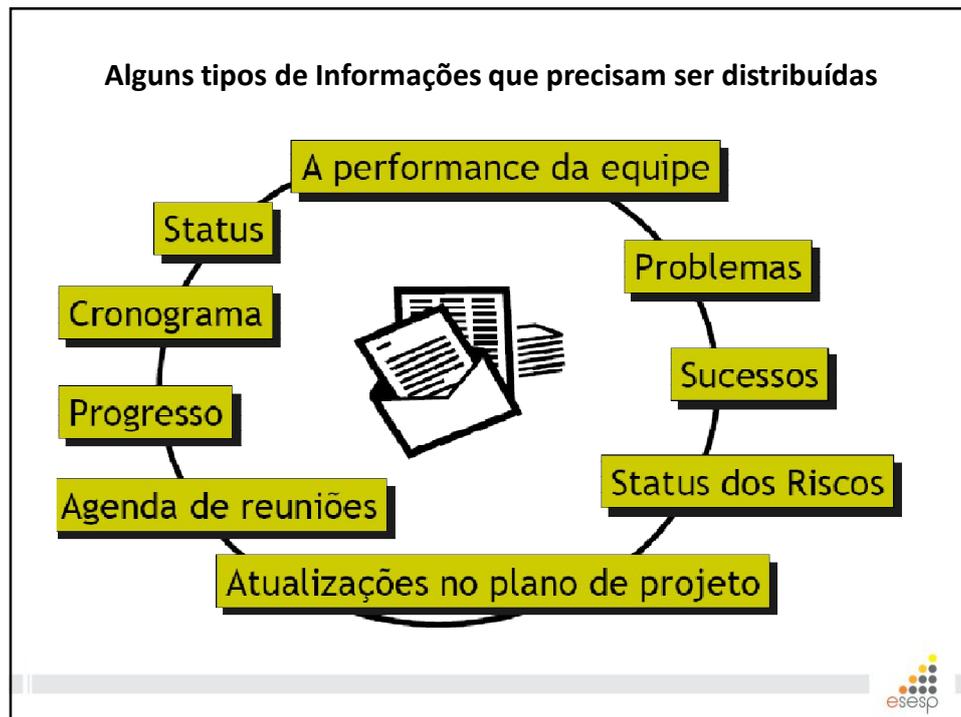


A gestão da comunicação em Projetos envolve...

O que falar?
Como falar?
 Quando falar? Quanto falar?
 Quem é o interlocutor?



Comunicação



Reportar o desempenho do projeto

Relatório de progresso

The screenshot displays the 'Relatório de progresso' (Progress Report) interface in SigES 3.0. The page title is 'Reportar o desempenho do projeto'. The main content area shows a table of projects under the filter 'Todos os Estados 2015'. The table columns are 'Atualizado' (Updated), 'Período' (Period), and 'Execução' (Execution). The 'Execução' column contains progress bars and status indicators.

Projeto	Atualizado	Período	Execução
Escola Viva III Gestora: EVARISTO ROSSI FARIAS	16/11/2017	02/04/2015 a 30/06/2018	Execução
Fortalecimento da Gestão Escolar para a Melhoria da Aprendizagem no Ensino Médio (I) Gestora: ANIELA BUZZI PEREIRA	02/10/2017	09/02/2015 a 30/12/2018	Execução
Modernização de Saúde Prática Fronteira (I) Gestora: MARILDO CORREIA RODA	12/11/2017	09/09/2009 a 31/12/2020	Execução
Ampliação e Modernização de Rede de Saúde (II) Gestora: GLEBERTO VIEIRA DE REZENDE	06/13/2017	16/12/2011 a 30/04/2021	Execução
Qualificação de Gestão de Saúde (II) Gestora: SÉBASTIÃO CORREIA LOPES	02/10/2017	15/04/2015 a 07/01/2019	Execução
Fortalecimento de Atuação Política (I) Gestora: SIBELIA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO	27/11/2017	07/08/2014 a 15/12/2018	Execução
Modernização de Sistema de Gestão (I) Gestora: SIBELIA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO	12/11/2017	28/08/2015 a 05/02/2020	Execução
Ocupação Social (I) Gestora: LUCIA HELENA DONELLES	06/12/2017	02/05/2015 a 31/12/2018	Execução



Vídeo: o erro perdido Construção de um anti-teatro

PONTOS DE DEBATE:

Qual era o escopo do projeto?
Identifique as falhas/erros na comunicação do projeto.
Como as falhas poderiam ter sido evitadas? O que deveria ter sido feito?

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE RISCOS

- Inclui os processos organizados de forma sistemática para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto.
- Inclui maximizar a probabilidade e consequências de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequências de eventos adversos aos objetivos do projeto.



71



IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

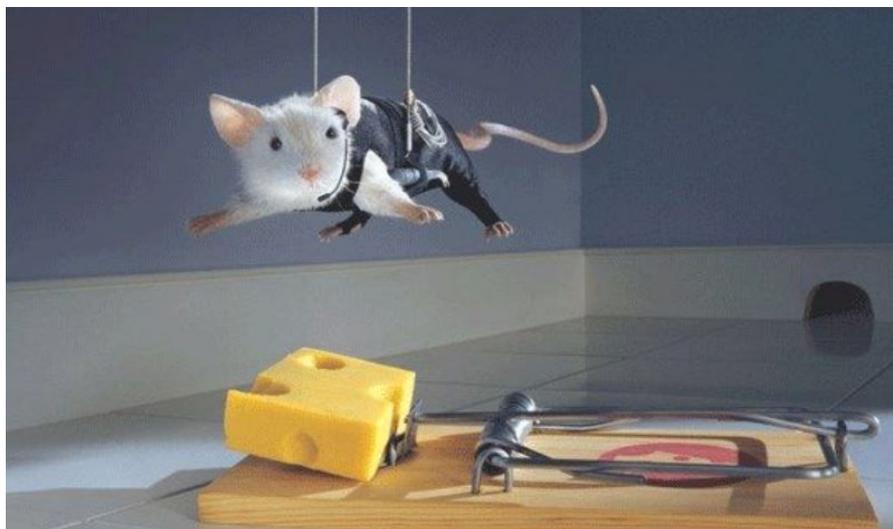
- Uma condição ou evento incerto que, **se acontecer**, poderá ter um efeito **positivo ou negativo** nos objetivos do projeto.
- Um risco tem uma causa e, caso ocorra, uma consequência.
- Vamos, além de identificar, avaliar esses riscos, classificando-os de acordo com sua probabilidade e impacto no sucesso do projeto.



72



Respostas aos riscos



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Suponha que haja uma epidemia na cidade. Ela ataca apenas pessoas com anemia. Existe tratamento, mas este é caro.

O que você pode fazer?



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

- **Prevenir**
 - Toma vacina de imunização, se houver disponibilidade
- **Transferir**
 - Faz um seguro para reduzir o impacto nos custos (\$)
- **Mitigar**
 - Reforça a alimentação para reduzir a probabilidade
- **Aceitação**
 - Utiliza as economias de anos de trabalho, caso os valores excedam as expectativas
- **Contingência**
 - Contrata uma enfermeira
 - Interna-se num hospital

75



76



MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS

Processo de implementar o plano de resposta aos riscos, rastreando riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a efetividade do plano de gerenciamento de riscos.

Lembre-se: os riscos são “coisas vivas”. Novos podem surgir, outros podem sumir, alguns podem mudar de probabilidade ou de impacto.

Além disso, nossa percepção sobre riscos também será afetada com o nível de informações que iremos obter ao longo do projeto.

77



MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS

Exemplo:

- Qual é a probabilidade de você ser atropelado por um elefante?
- E se eu disser que há um circo na cidade?
- E se eu disser que um elefante fugiu???



78



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

- Inclui os processos necessários a obtenção de bens e serviços externos à organização executora do projeto.



79



Processos do gerenciamento das aquisições do projeto

Planejar o gerenciamento das aquisições— O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

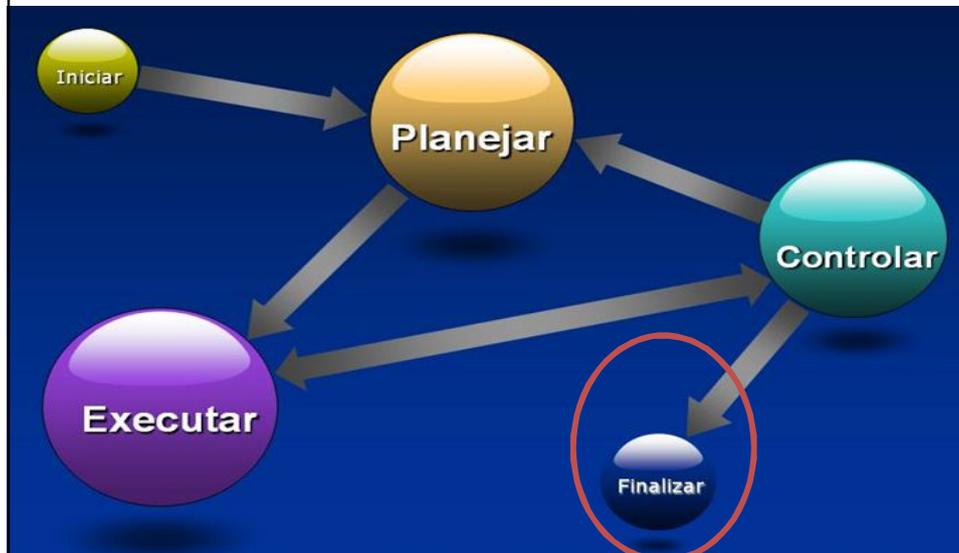
Conduzir as aquisições—O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

Controlar as aquisições—O processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.

Encerrar as aquisições—O processo de finalizar cada uma das aquisições do projeto.



PMBOK: 5 GRUPOS DE PROCESSOS CICLO DE VIDA DO PROJETO



GRUPOS DE PROCESSOS - ENCERRAMENTO

O Grupo de processos de Encerramento inclui os processos usados para **finalizar formalmente** todas as atividades de um projeto ou fase do projeto, **entregar o produto terminado** ou **encerrar um projeto cancelado**.

GRUPOS DE PROCESSOS - ENCERRAMENTO

O Encerramento do projeto pode acontecer por vários motivos, entre os quais:

- ♦ Foram cumpridas todas as entregas do projeto e foram obtidas as aceitações formais junto ao cliente.
- ♦ O projeto foi cancelado ou eliminado (abortado) antes do término.

GRUPOS DE PROCESSOS - ENCERRAMENTO

Algumas razões de cancelamento de projetos:

- ♦ Os custos ultrapassaram o orçamento e o cliente não deseja injetar mais recursos no projeto.
- ♦ A estratégia foi alterada e o projeto não se apresenta mais importante para a organização.
- ♦ O projeto perdeu o momento oportuno de acontecer.

ENCERRAR O PROJETO OU FASE

Processo necessário para **finalizar todas as atividades** em todos os grupos de processos para encerrar formalmente um projeto ou uma fase do projeto.

85



PARTE II O MODELO PROJECT MODEL CANVAS Apresentação e visão geral



PROJECT MODEL CANVAS

VÍDEO: VISÃO GERAL DO PMCANVAS

48

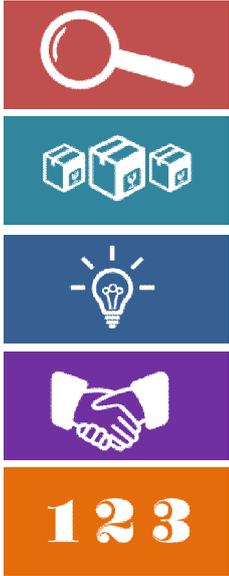




- Índice
- Sumário Executivo
- Declaração de Escopo
- EAP e Dicionário
- Organização do Projeto (com papéis e responsabilidades)
- Cronograma Detalhado
- Orçamento
- Plano de gerenciamento do escopo do projeto
- Plano de gerenciamento do cronograma
- Plano de gerenciamento de custos
- Plano de gerenciamento da qualidade
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento de pessoal
- Plano de gerenciamento de riscos
- Plano de gerenciamento de aquisições
- Controle Integrado de Mudança
- Sistema de gestão da configuração
- Aprovações e assinaturas

Complexo demais para algumas organizações

87

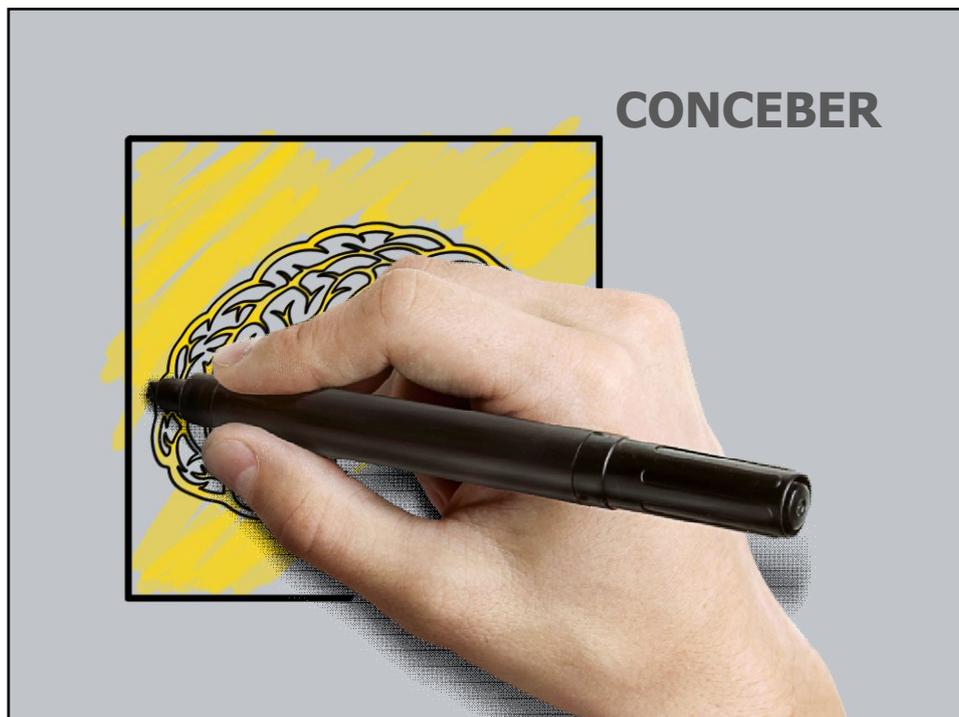



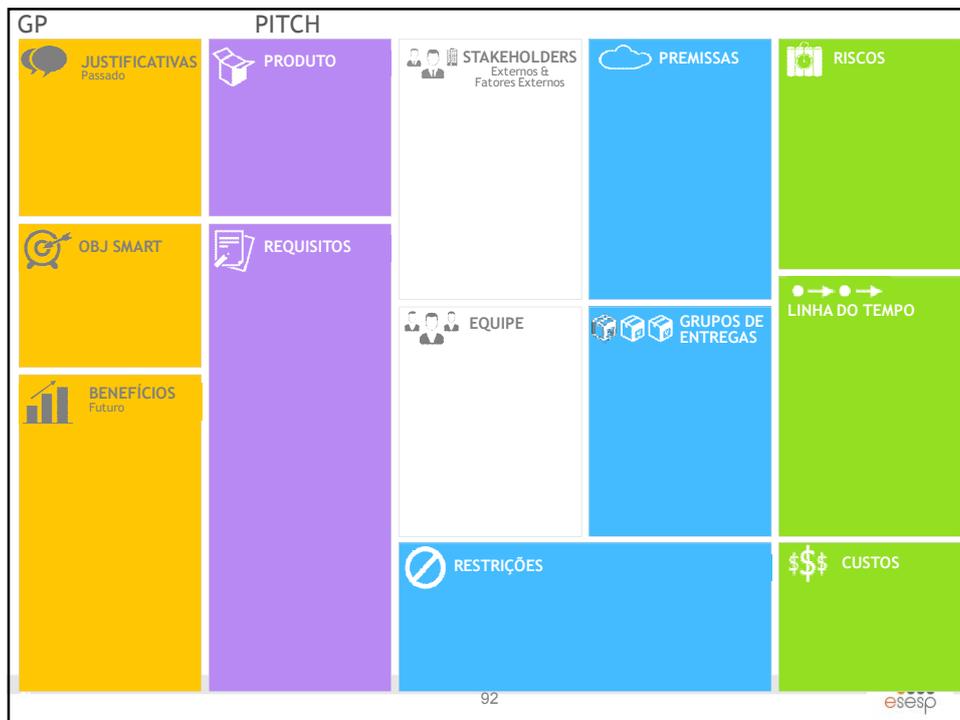
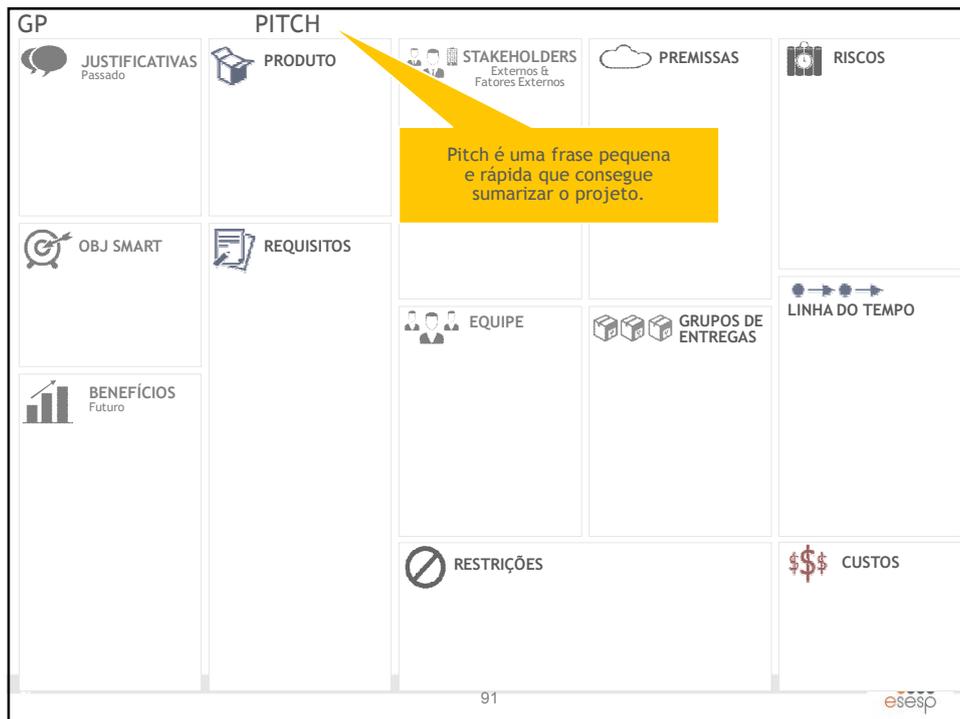
Princípios

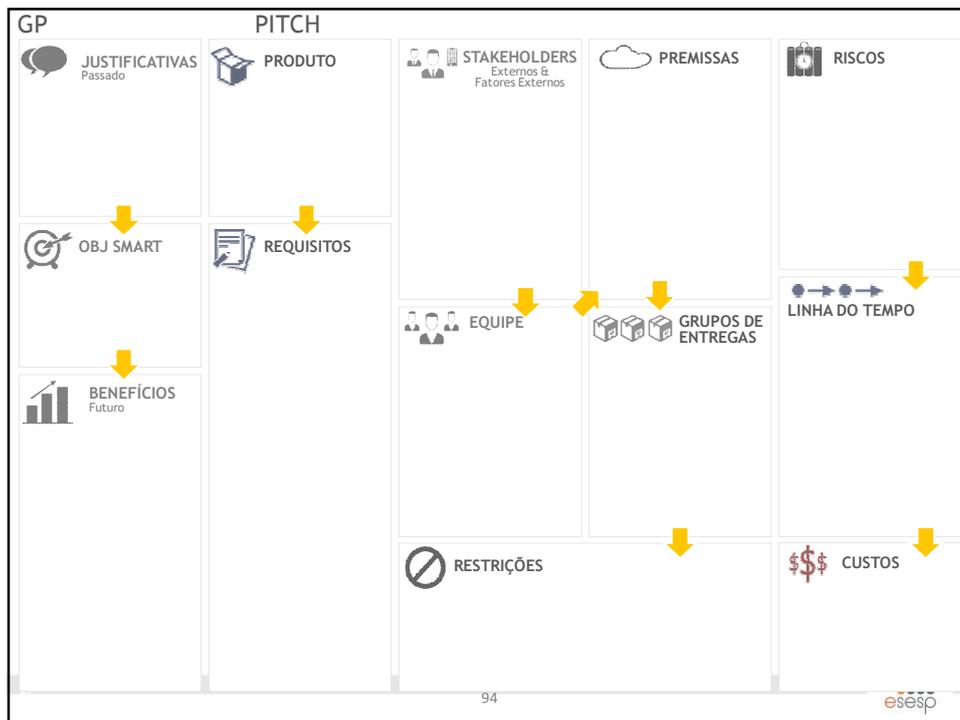
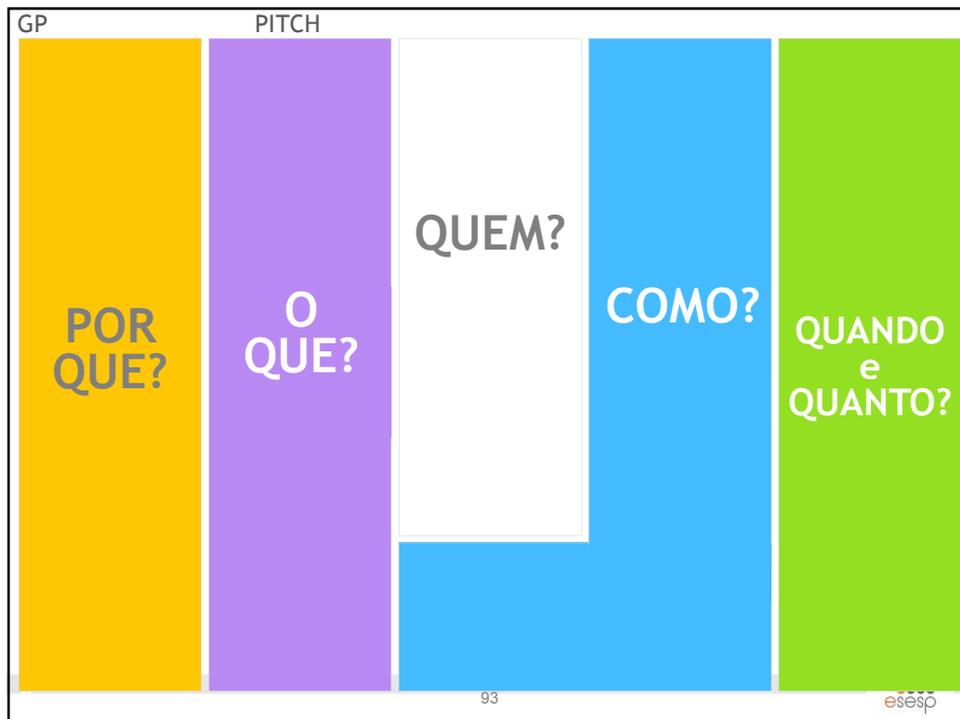
- Visual
- Agrupamentos
- Simplificações
- Estabelecer base com stakeholders
- Sequência

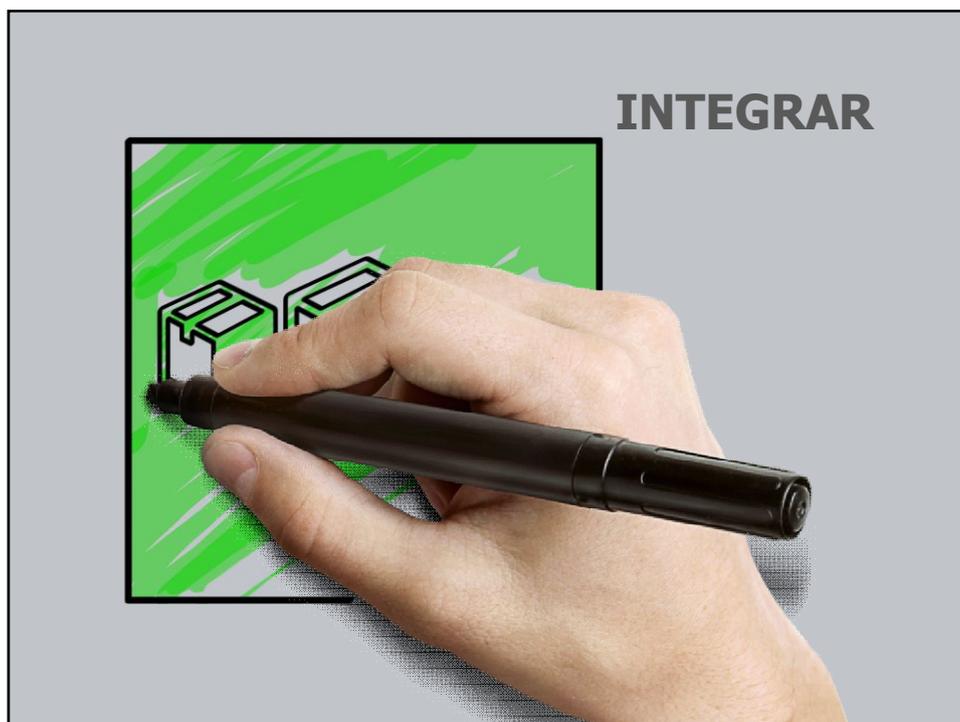
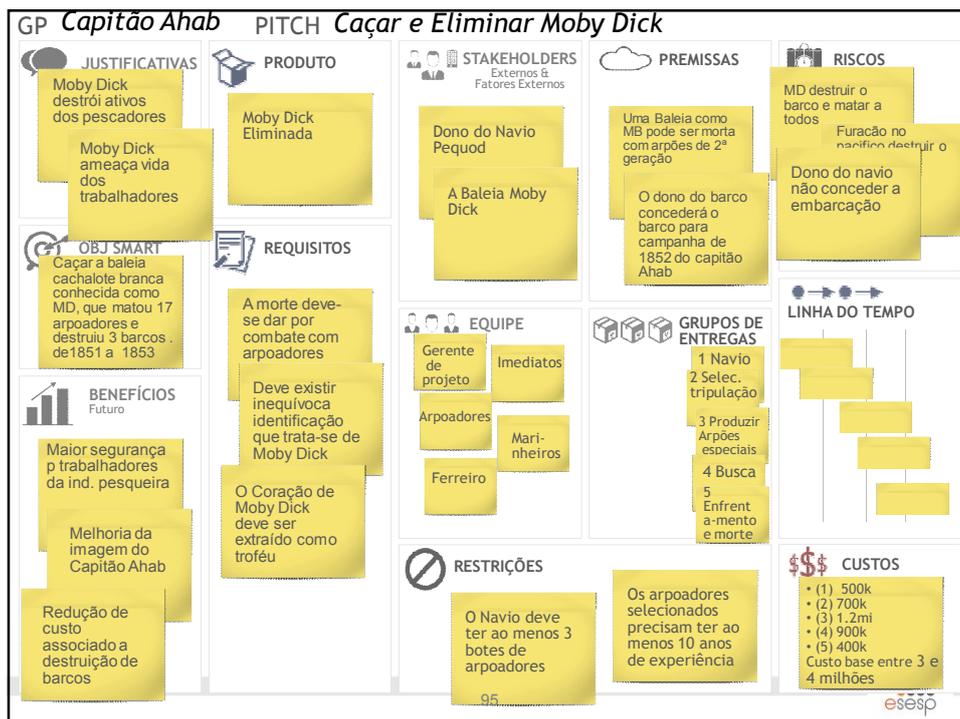
88

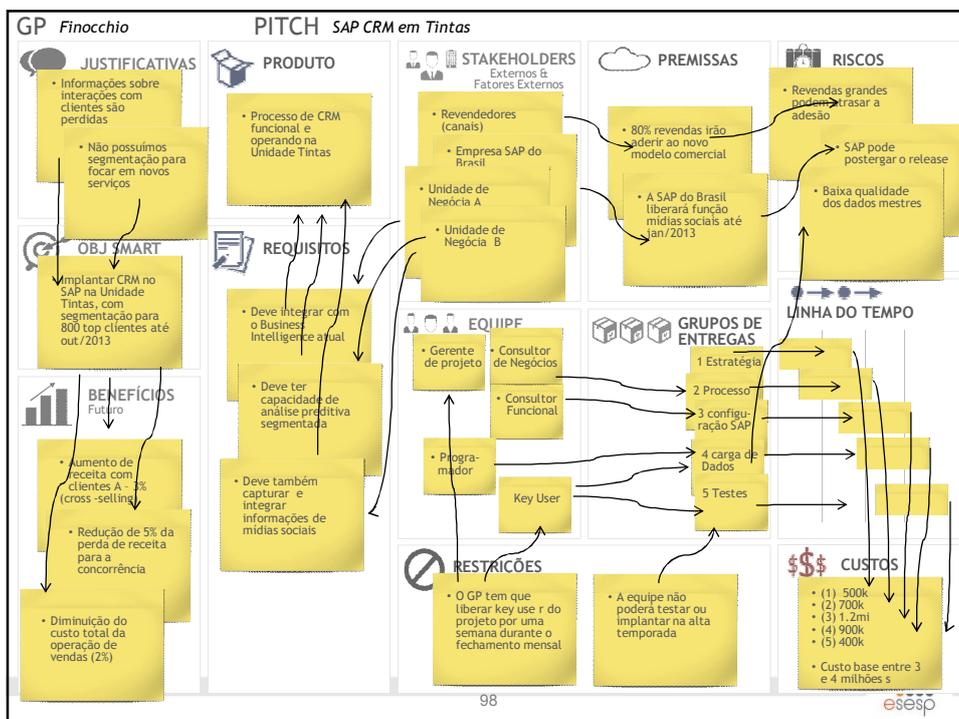
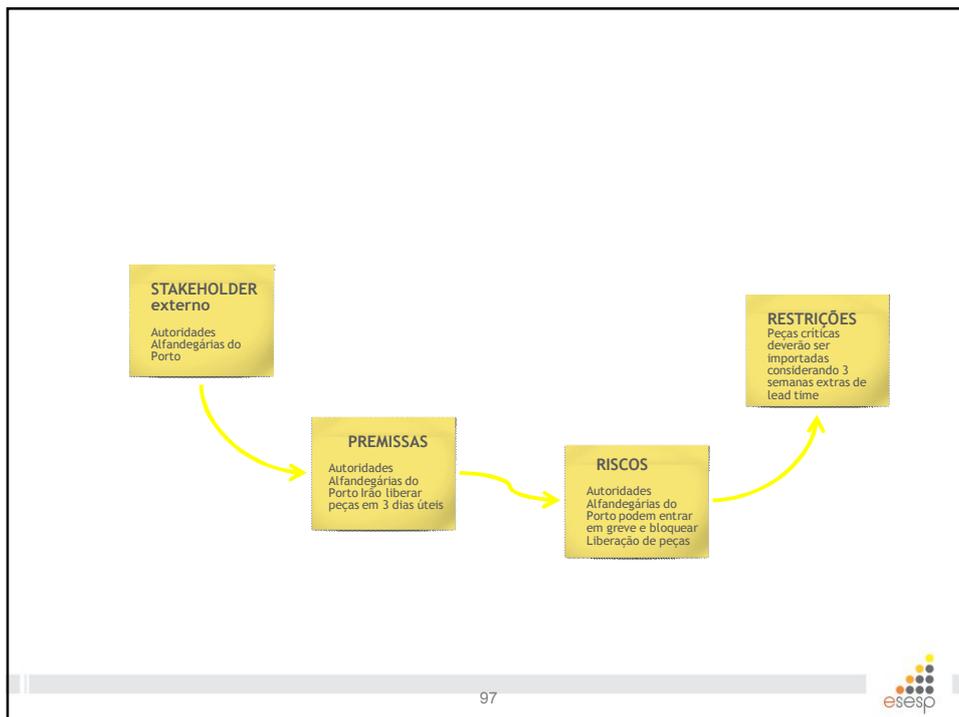


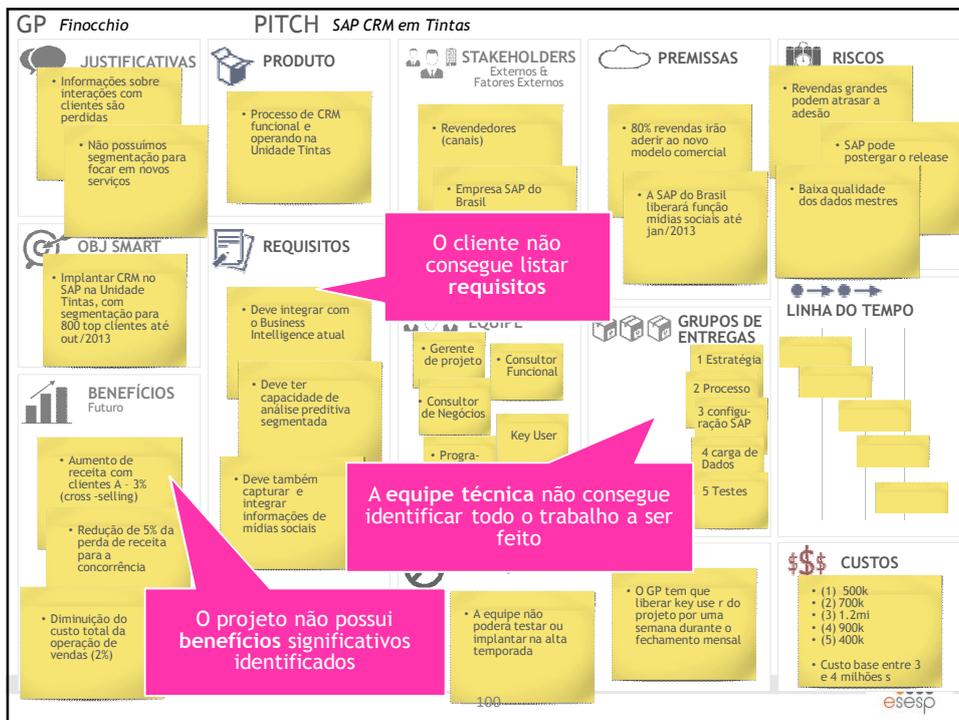
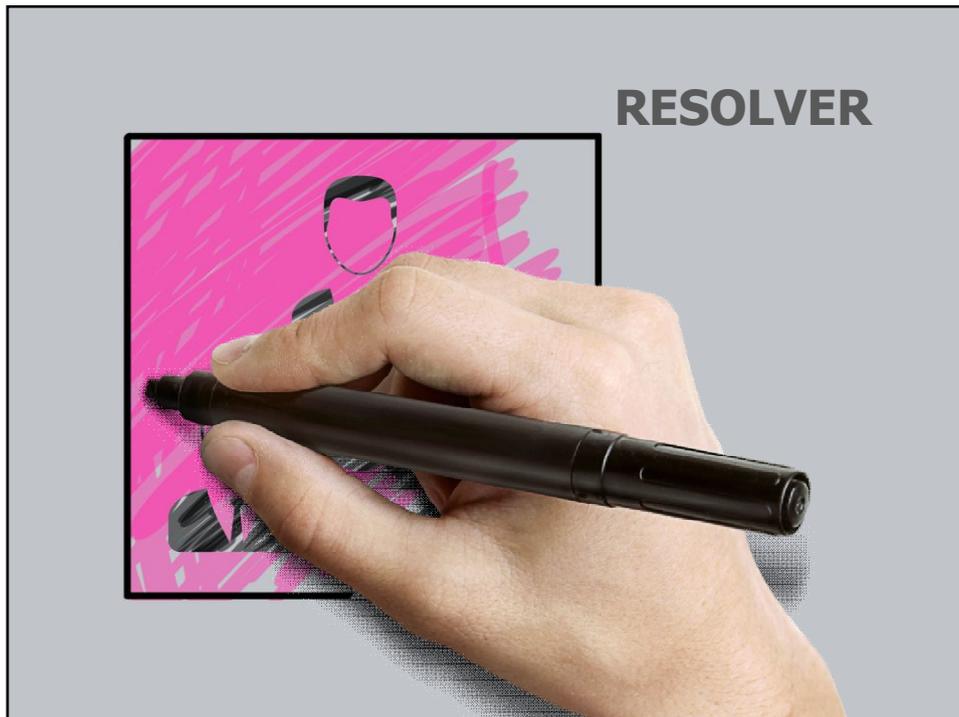


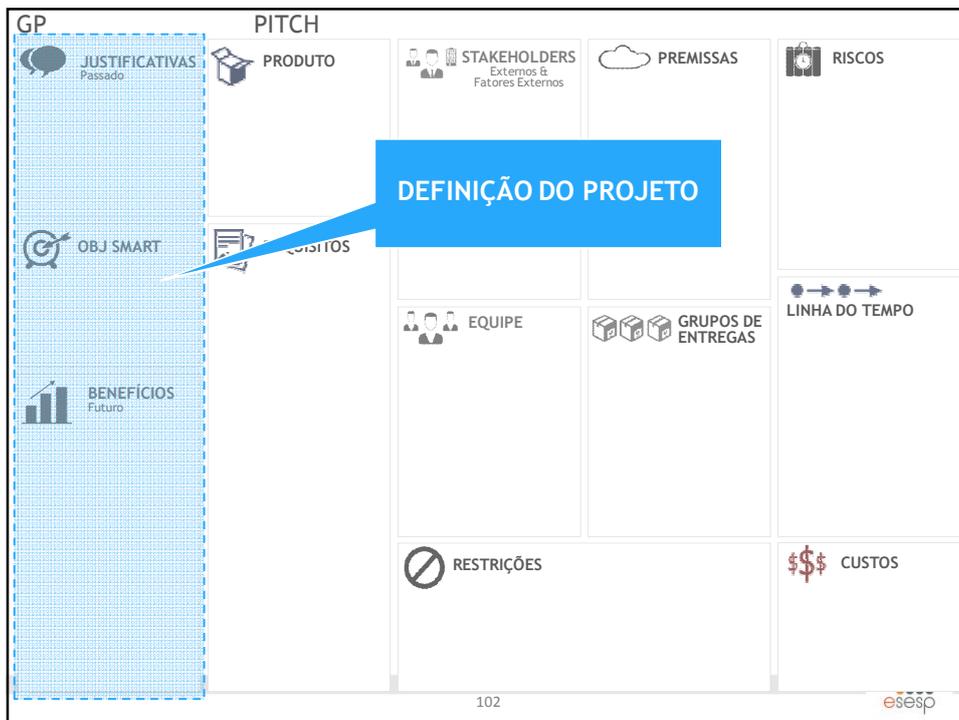
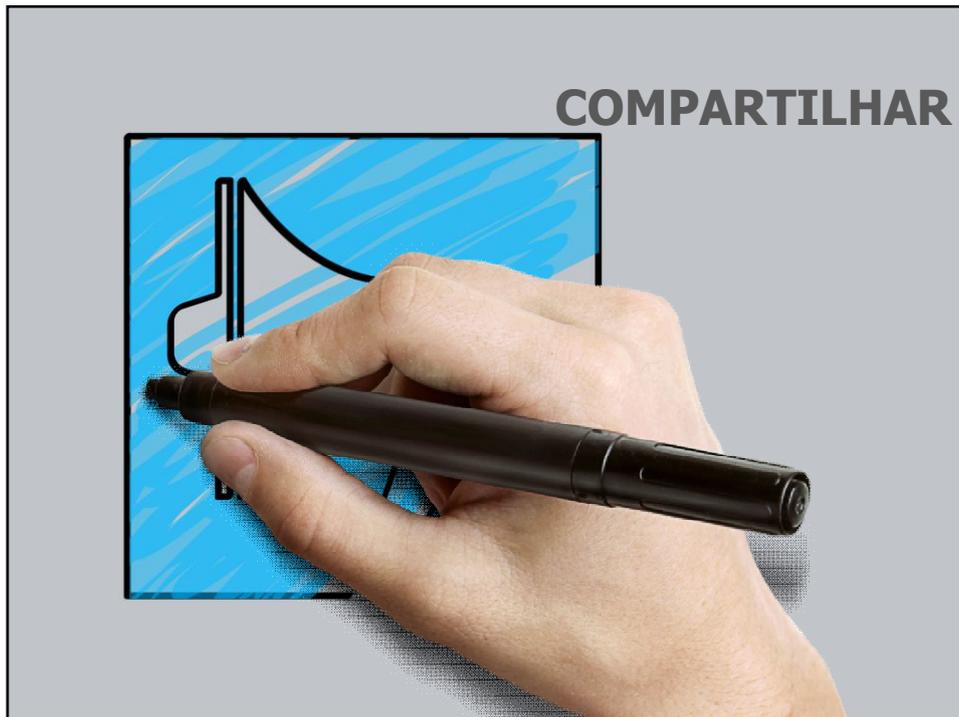


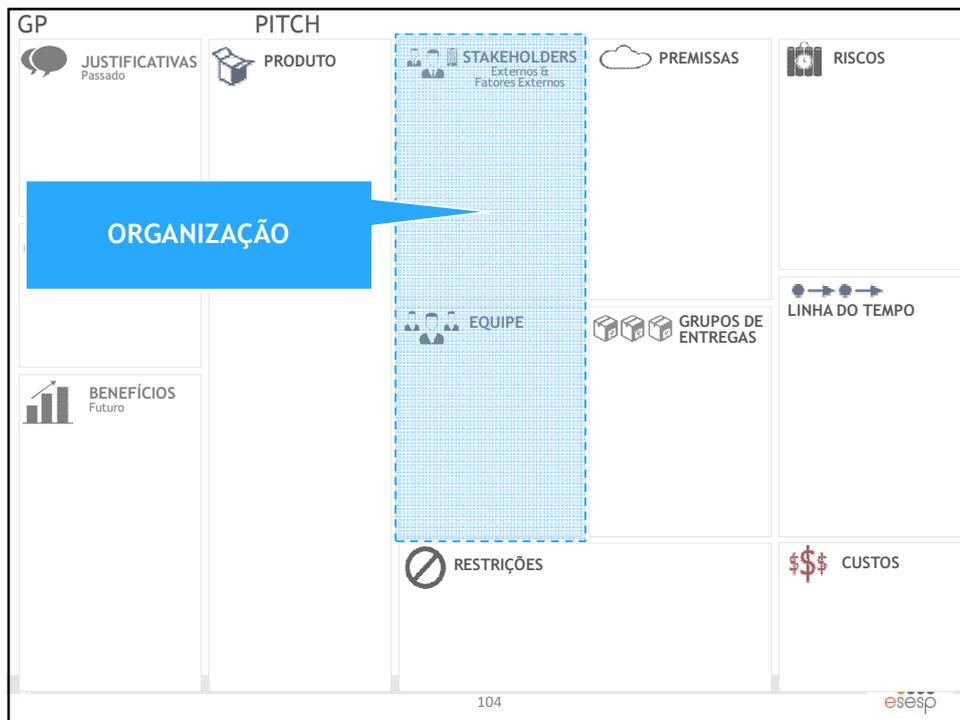
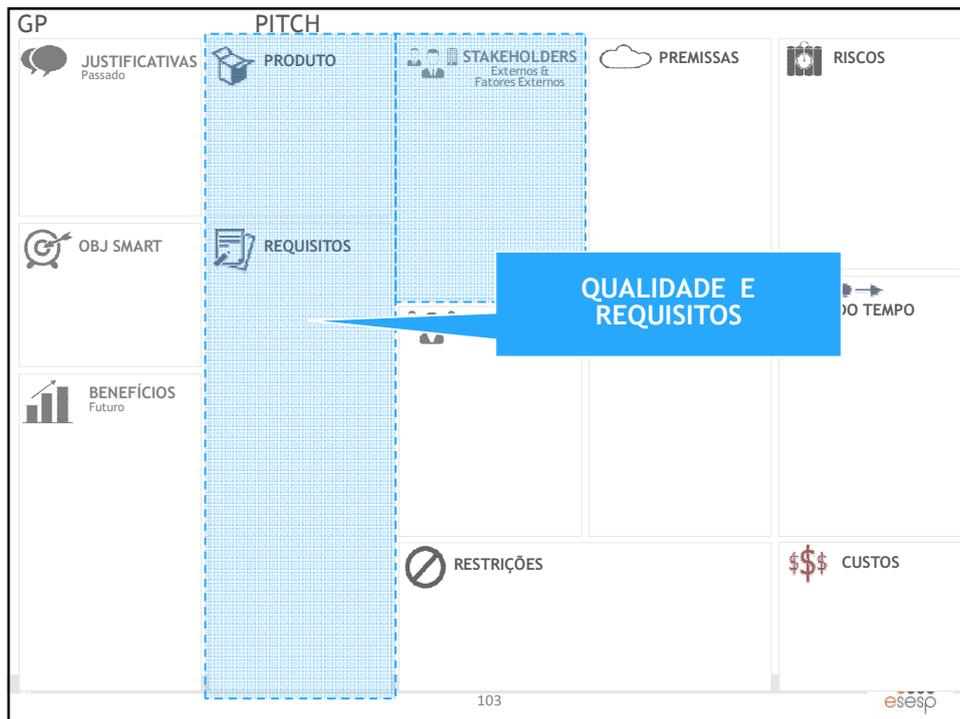


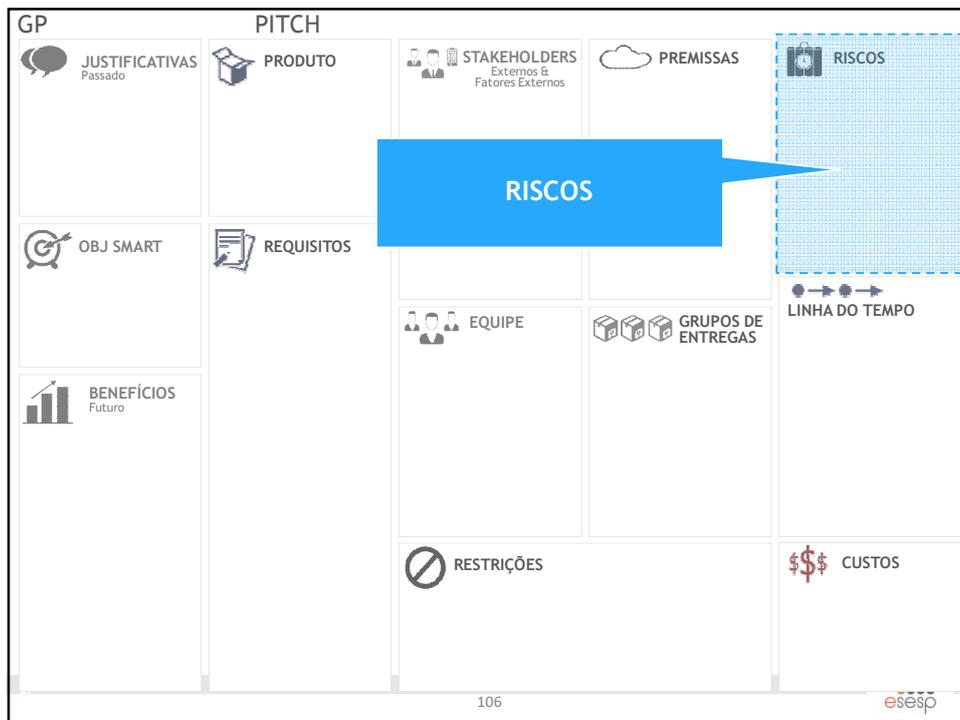
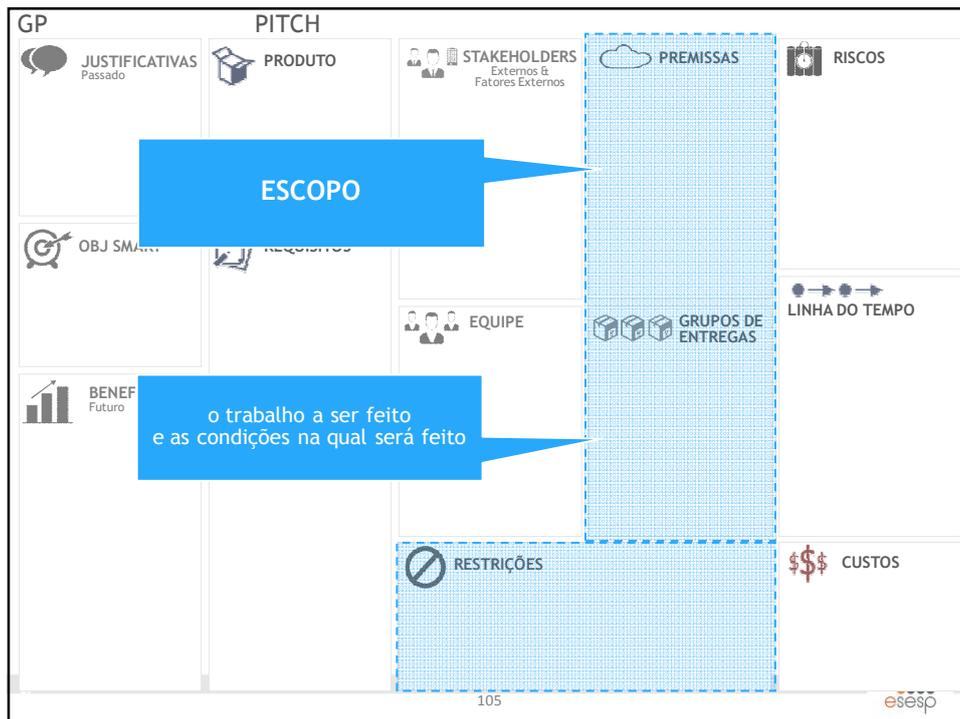


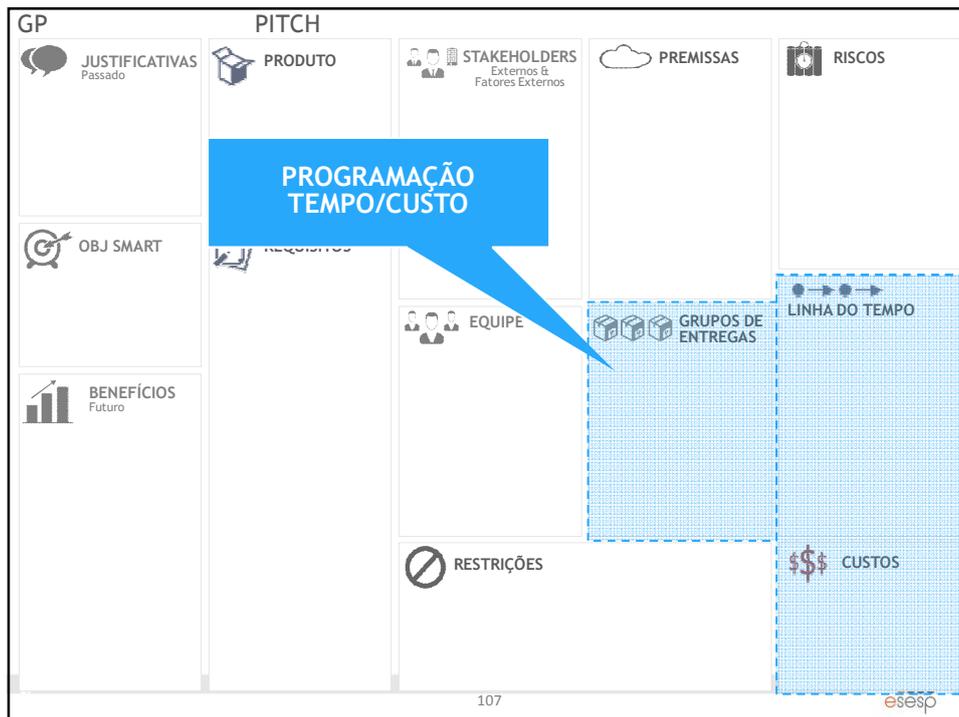












PARTE III

Aplicação prática do PMCANVAS



PROJECT MODEL CANVAS

Como conceber projetos em uma única página e transformá-los em agentes de inovação e convergência na organização

GP **Capitão Ahab** PITCH **Caçar e Eliminar Moby Dick**

POR QUE?

JUSTIFICATIVAS

- Moby Dick destrói ativos dos pescadores
- Moby Dick ameaça vida dos trabalhadores

OBJ SMART

Caçar a baleia cachalote branca conhecida como MD, que matou 17 arpoadores e destruiu 3 barcos de 1851 a 1853

BENEFÍCIOS Futuro

- Maior segurança p trabalhadores da ind. pesqueira
- Melhoria da imagem do Capitão Ahab
- Redução de custo associado a destruição de barcos

REQUISITOS

ESpecífico Suficiente e necessário para nos transportar da situação

Mensurável (**justificativa**) para a geração de valor (**benefícios**).

Alcançável

Realista Dá uma visão geral e delimita fronteiras.

Tempo definido

Geração de **valor** a ser conquistada durante ou após a implantação do projeto.

Podem mencionar o atendimento aos objetivos estratégicos da organização.

Project Model Canvas 21

GP **Capitão Ahab** PITCH **Caçar e Eliminar Moby Dick**

O QUE?

PRODUTO

Moby Dick Eliminada

REQUISITOS

A morte deve-se dar por combate com arpoadores

Deve existir inequívoca identificação que trata-se de Moby Dick

O Coração de Moby Dick deve ser extraído como troféu

STAKEHOLDERS Externos & Fatores Externos

RISCOS

RESTRIÇÕES

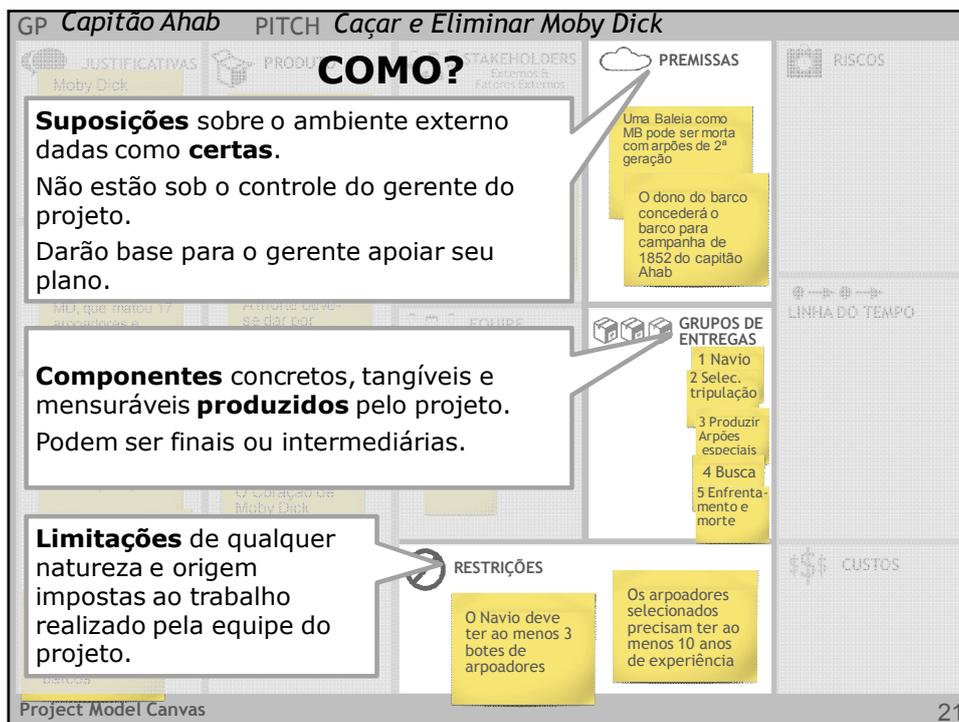
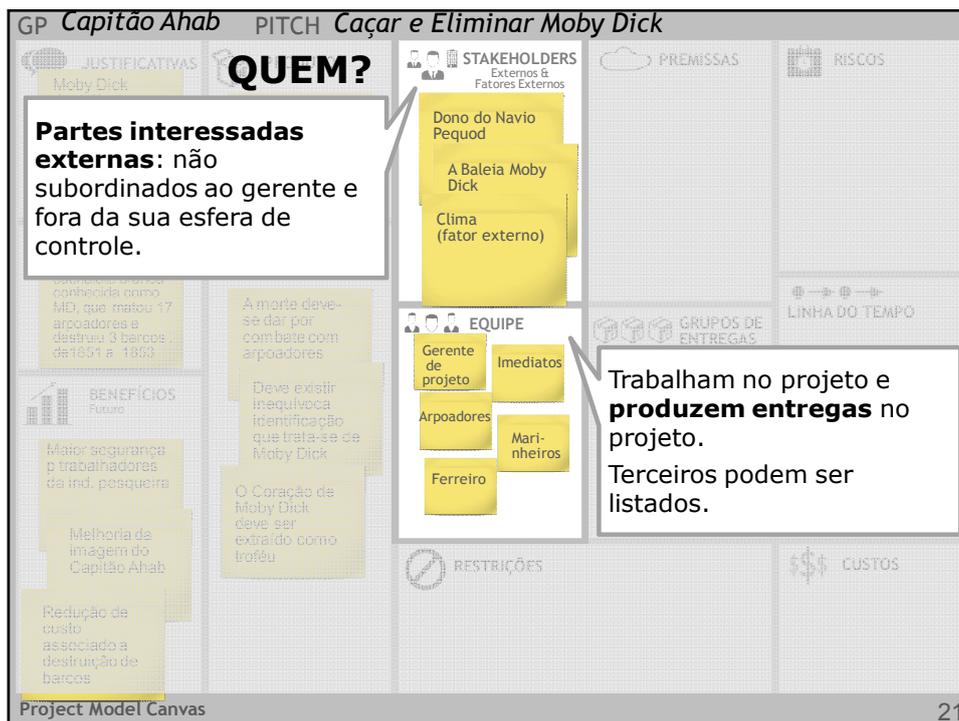
CUSTOS

Único. Nunca foi feito exatamente dessa maneira antes.

Também pode ser um **serviço** ou **resultado** único.

Intimamente ligados com a **qualidade** ou **especificações** que o produto precisa ter para ter valor para o cliente.

Project Model Canvas 21



GP *Capitão Ahab* PITCH *Caçar e Eliminar Moby Dick*

QUANDO e QUANTO?

Eventos futuros e incertos que tem relevância para os objetivos do projeto.
Causa → Risco → Efeito

Qual **compromisso** poderia ser estabelecido com a equipe sobre as **entregas ao longo do tempo**?

Quanto estimamos gastar de mão de obra, materiais, equipamentos e serviços em cada entrega?

RISCOS

- MD destruir o barco e matar a todos
- Furacão no marifim destruir o
- Dono do navio não conceder a embarcação

GRUPOS DE ENTREGAS

- 1 Navio
- 2 Selec. tripulação
- 3 Produzir Arpões especiais
- 4 Busca
- 5 Enfrentamento e morte

LINHA DO TEMPO

CUSTOS

- (1) 500k
- (2) 700k
- (3) 1,2ml
- (4) 900k
- (5) 400k

Custo base entre 3 e 4 milhões

Project Model Canvas 21

PROJECT MODEL CANVAS

Como conceber projetos em uma única página e transformá-los em agentes de inovação e convergência na organização

114

PARTE IV Outras Ferramentas

TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS

ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS Apoio Metodológico

Thumbnail of a project charter form with fields for Name, Description, Justification, Objectives, and Results.

115



Projeto

O QUE É?

É um **esforço temporário** que **estrutura e mobiliza** os principais **recursos**, com **gestão intensiva do Governo**, para criar um **produto, serviço ou resultado exclusivo**, que contribua de forma significativa para entregar benefícios relevantes à sociedade

CARACTERÍSTICAS

Relação positiva forte e direta com os desafios do **Plano Estratégico** da organização

No conjunto, representam o **foco de atuação** para realizar as principais entregas da organização

Tem **efeito multiplicador**: capacidade de impulsionar outras iniciativas

A **gestão coordenada de suas ações gera resultados** que não seriam possíveis se gerenciados separadamente

Exige um **gerenciamento intensivo** com foco na **tomada de decisão** nos níveis hierárquicos adequados

116



O QUE NÃO É UM PROJETO

- **A junção de todas as ações e projetos** que a organização possui numa determinada área
- **Conjunto de atividades de rotina.** Projeto tem início, meio e fim
- **Conjunto de “ideias vagas”**

117



DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE / PROCESSO

Projeto		Atividade / Processo
Singularidade	Recursos limitados	Repetição
Mudança	Pessoas	Estabilidade
Duração definida	Demandam planejamento, execução e controle	Continuidade

118



Estruturação dos Componentes do Projeto

1. Nome do Projeto
2. Gerente do Projeto
3. Justificativa
4. Público-alvo
5. Objetivo
6. Restrições
7. Premissas
8. Riscos
9. Escopo e Cronograma
10. Entregas
11. Custos
12. Partes interessadas/parceiros
13. Equipe do projeto
14. Comunicação
15. Autorizações

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Projeto: _____

Gerente do Projeto: _____

Justificativa: _____

Público Alvo: _____

Objetivo: _____

Premissas: _____

Riscos: _____

119



1 Projeto

- Indica o nome do projeto
- O nome do projeto deve estar alinhado ao seu escopo
- O nome do projeto deve indicar o seu escopo

120



2 Gerente do Projeto

- Zelar permanentemente pela boa execução do projeto
- Acompanhar os responsáveis das ações na execução
- Integrar as entidades envolvidas, parceiros e público-alvo para fazer acontecer o projeto
- Buscar resolver os problemas que ocorrerem no projeto, no âmbito de sua alçada
- Informar e acionar a linha decisória, em tempo hábil, no caso de problemas ou anormalidades na execução do projeto
- Analisar periodicamente a execução física e financeira do projeto e a superação do cronograma, agindo de forma proativa junto aos envolvidos

Perfil desejável:

- É essencial que o gerente de projeto tenha domínio do tema objeto do projeto e experiência no desenvolvimento e implementação de programas e ações semelhantes
- O gerente deverá ter disponibilidade de tempo para dedicar-se ao projeto.

121



3 Justificativa do Projeto

- Descreve as razões pelas quais o projeto é importante
- Motiva a realização do projeto
- Problemas da situação atual
- Demandas não atendidas

4 Público Alvo do Projeto

- Segmentos, comunidades ou instituições que se pretende atender com a execução do projeto e em relação ao qual serão mensurados os resultados
- Evitar formulações genéricas

122



5 Objetivo do Projeto

- Descreve a transformação a ser alcançada para o público-alvo ao final do projeto
- Indica a finalidade do projeto em sua totalidade
- Deve ser descrito de forma concisa

6 Restrições

- Limitações conhecidas, impostas ao projeto, que restringem suas opções e podem afetar seu desempenho ou resultado
- Podem ser internas ou externas ao projeto
- As restrições podem afetar o escopo, o custo, o prazo ou a qualidade do projeto

123



7 Premissas

- Suposições sobre o ambiente externo ao projeto, dadas arbitrariamente como certas
- Não estão sob o controle do gerente do projeto
- Se não atendidas impactam nos resultados
- São fontes de risco e podem gerar problemas para o projeto
- Em geral, abrangem aspectos macroeconômicos, sociais, políticos, institucionais, dentre outros, relacionados ao projeto

8 Riscos

- É a probabilidade de um evento acontecer que trará impacto para o projeto
- É a possibilidade de perdas ou ganhos decorrentes das incertezas associadas ao projeto
- Todo risco pressupõe uma probabilidade e um impacto
- Pode ser identificado para o projeto ou para uma das ações do projeto

124



9 Escopo e cronograma do projeto

- ESCOPO: Descreve, de forma sucinta, o trabalho que será executado para realizar as entregas e os resultados do projeto
- O escopo do projeto é construído em reuniões e interações com o público alvo, os parceiros e equipe do projeto
- A participação efetiva de representantes de parceiros e do público-alvo deve ser buscada em todo o processo
- Tudo de importante que será feito pelo projeto deve fazer parte do escopo
- CRONOGRAMA: descreve as atividades a serem executadas para realizar as entregas e os resultados do projeto.
- Analisa a sequências das atividades, suas durações e dependências, recursos necessários e restrições do cronograma.

125



10 Entregas do projeto

- Produtos finalísticos resultantes das atividades realizadas no Projeto
- São os produtos realizados pelo Projeto

126



11 Custos do Projeto

- Descrever itens de custo para implantação do projeto e estimar valores anuais
- Descrever itens de custo para operação (custeio) e estimar valores anuais
- Indicar referência para estimativa (preferencialmente memória de cálculo) e as fontes dos recursos (próprios, governo federal, governo municipal, recursos de organismos internacionais, operações de crédito, recursos privados ou de empresas estatais)

127



12 Partes interessadas/Parceiros

- Órgãos internos ou externos à Organização envolvidos diretamente e de forma diferenciada no Projeto
- Devem ser descritos os principais órgãos, a pessoa que servirá de interlocução qualificada em cada um deles e a forma como o parceiro contribuirá para o projeto

13 Equipe do Projeto

- Profissionais de órgãos internos ou externos à Organização que possuam responsabilidade direta na execução de ações do projeto
- Trabalham e efetuam produtos intermediários e entregas do projeto
- Terceiros podem ser listados
- Devem ser descritos seus nomes, instituições e contatos

128



14 Comunicação do Projeto

- Descreve os processos requeridos para garantir e regular a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto.
- Como será o processo de comunicação do projeto interna e externamente à organização? Para quem e como será feita a comunicação? Quais informações serão geradas? Em que periodicidade serão geradas as informações? De que forma serão divulgadas?

15 Autorizações do Projeto

- Recomenda-se reuniões de pactuação e autorizações do projeto, após sua estruturação.

129



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas

Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEseps**
esep.es.gov.br

