



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Trilha:
Planejamento e Gestão Pública

**GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

2018

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

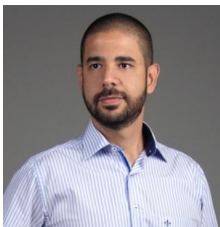


1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES



MARCUS GREGÓRIO SERRANO

- Especialista em Gerenciamento de Projetos. Certificado PMP® (Project Management Professional) pelo PMI, HCMP (Human Change Management Professional) pelo HUCMI e PRINCE2® Practitioner pela APMG International
- Ex-Presidente do PMI-ES (www.pmies.org.br)
- Diretor da Macrogestão Consultoria e Ensino
- Assessor da Gerência de Tecnologia do Banes
- Há 12 anos lecionando em programas de capacitação, graduação e pós-graduação (FGV, UUV, UCL, IEL, FAESA, FUCAPE, ESESP, Pitágoras, Estácio, Senac-ES, Banes) em disciplinas ligadas a Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico
- Elaboração de cursos de gerenciamento de projetos para instituições públicas e privadas
- Voluntário do Governo do Estado do Espírito Santo (Avaliador do Prêmio Inoves)



marcus.gregorio@macrogestao.com

AGENDA

- **Gerenciamento de projetos**
 - Conceitos gerais
 - Alinhamento estratégico
 - Processos de planejamento
- **Project Model Canvas**
 - O que é
 - Aplicação

PARTE I

Introdução ao Gerenciamento de Projetos

5



O QUE É UM PROJETO?



6





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)

7



EXEMPLOS DE PROJETO

- Construção de uma casa, edifício ou estrada;
- Realização de uma viagem;
- Desenvolvimento de um software;
- Ampliação de uma indústria;
- Realização de um evento;
- Desenvolvimento de um novo produto;
- Realização de uma campanha de marketing;
- Implantação de uma estratégia ou mudança organizacional;
- Execução de uma iniciativa social;
- Implantação de um novo modelo de gestão da qualidade;

8



POR QUE FAZEMOS PROJETOS

- Criar um produto
- Alcançar um resultado
- Concretizar um **sonho** (que tal chegar à lua em menos de uma década, quando ninguém o fez?)
- Ou seja: atingir metas.

9



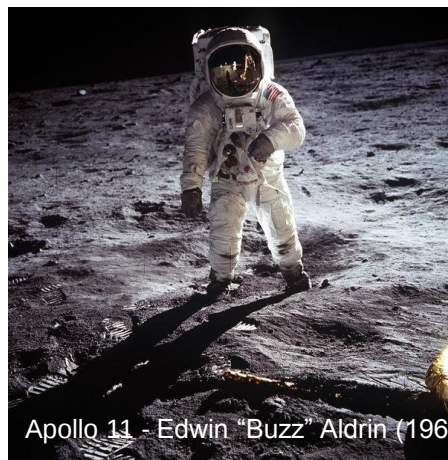
PROJETOS X PROCESSOS

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

10



POR QUE FAZEMOS PROJETOS

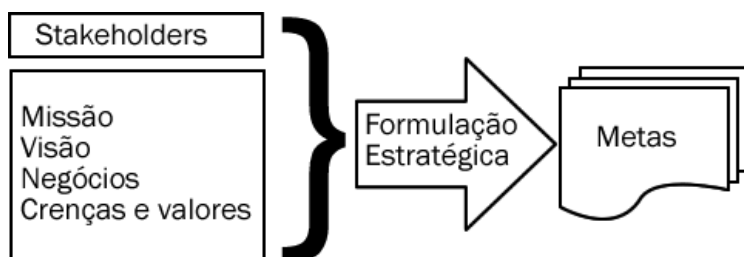


11



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

- Stakeholders
- Planejamento Estratégico

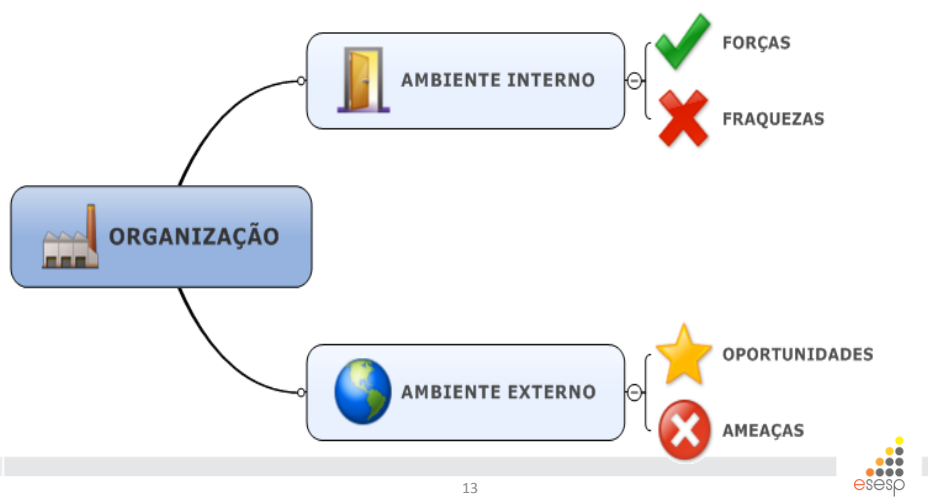


12



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

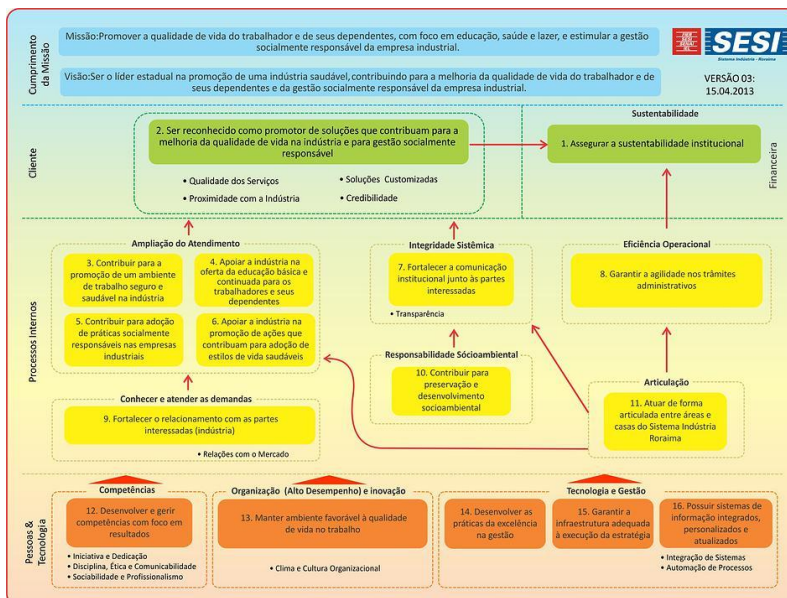
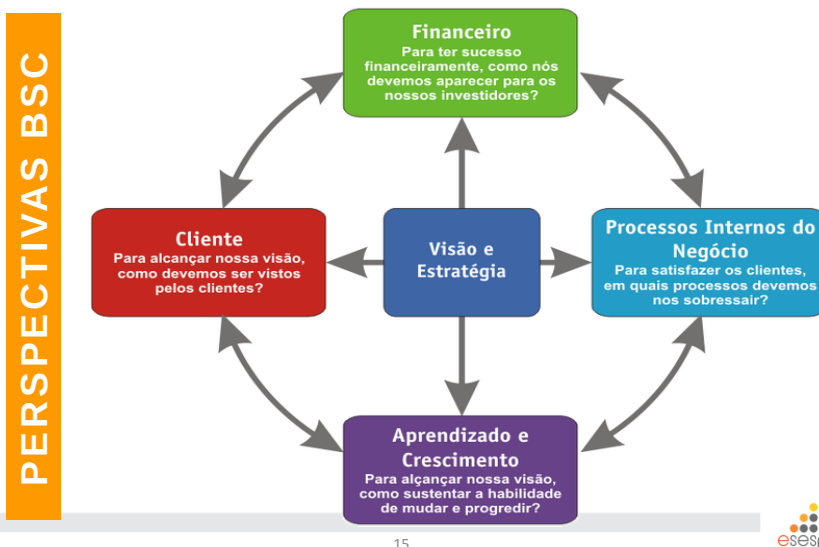
SWOT ilustrado



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

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

DE ONDE OS PROJETOS SURGEM



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?

17



O QUE É UM PROJETO BEM SUCEDIDO?



“Várias organizações comemoram o fim de seus projetos como se comemora o final de uma guerra, felizes com o término das batalhas, porém, contando os mortos e os feridos”.

18



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.

19



POR QUE OS PROJETOS FALHAM?

- Definição dos requisitos e do escopo pobre e incompleta;
- Estimativas de tempo incorretas em função da incompreensão da complexidade do projeto;
- Orçamento mal definido ou com restrições;
- Desconhecimento ou incompreensão dos objetivos por parte dos participantes do projeto;
- Falta de planos consistentes que orientem a execução, o controle e o encerramento do projeto;

FALHAM NO GERENCIAMENTO

20



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.



21



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

22



PMBOK - PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

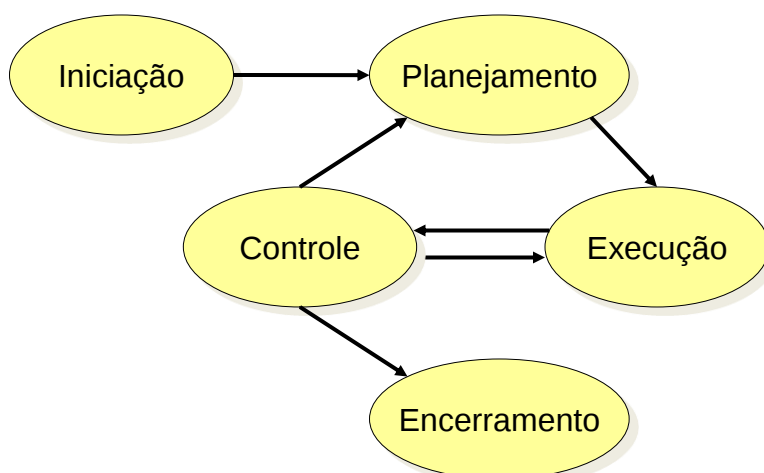
- Principal publicação: PMBOK (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)
 - Dividido em 5 grupos de processos e 10 áreas de conhecimento



23



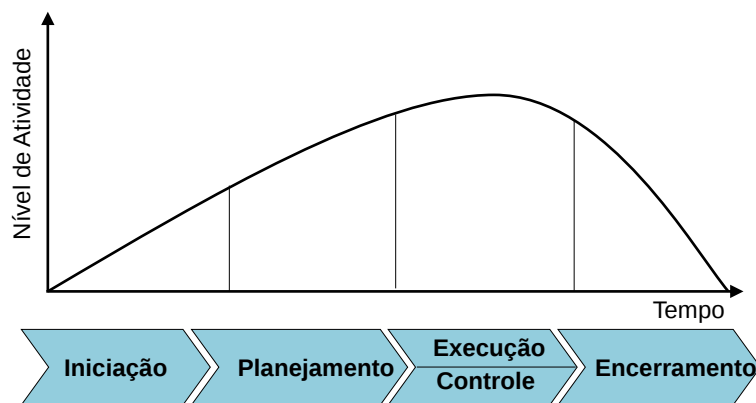
PMBOK: 5 GRUPOS DE PROCESSOS



24



PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



25



PMBOK: 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO



26



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



27



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.



28



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.



29



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE CUSTOS

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



30



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- Inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais ele foi empreendido.



31



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.



32



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.



33



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.



34



ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

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



35



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.



36



PARTE II

O MODELO PROJECT MODEL CANVAS

Apresentação e visão geral



PROJECT MODEL CANVAS

VÍDEO: VISÃO GERAL DO PMCANVAS

37



- 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

38









Visual

Agrupamentos

Simplificações

Estabelecer base
com stakeholders

Sequência

Princípios



39

Metodologia



Compartilhar
Comunicação das
informações do projeto
(em grupos)



Resolver
Encomenda de ações de
balanceamento do projeto para
equipe, clientes e patrocinadores



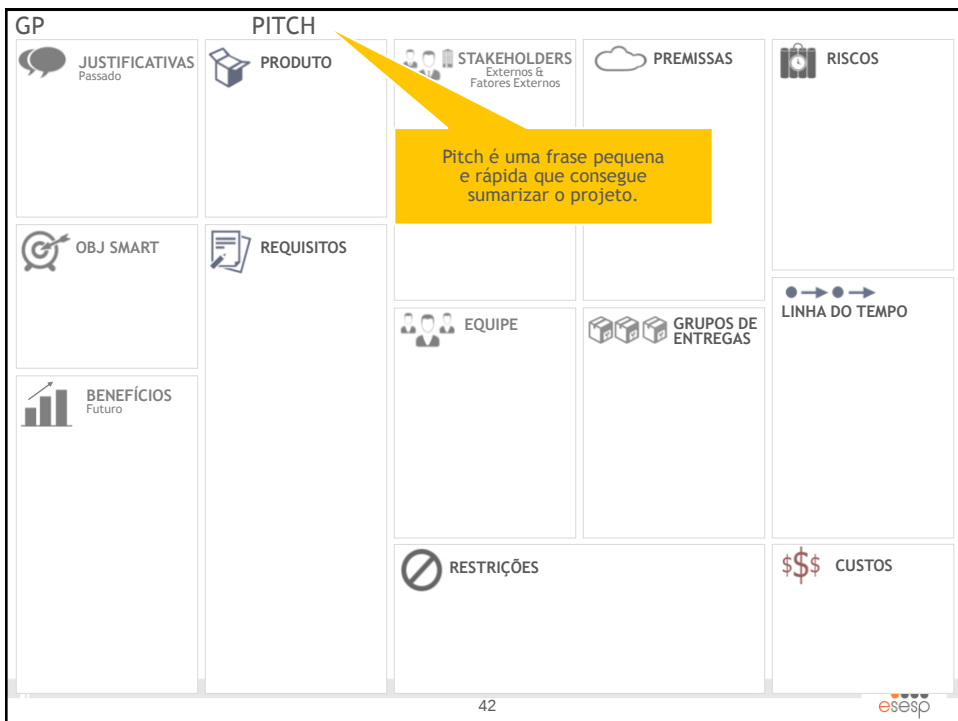
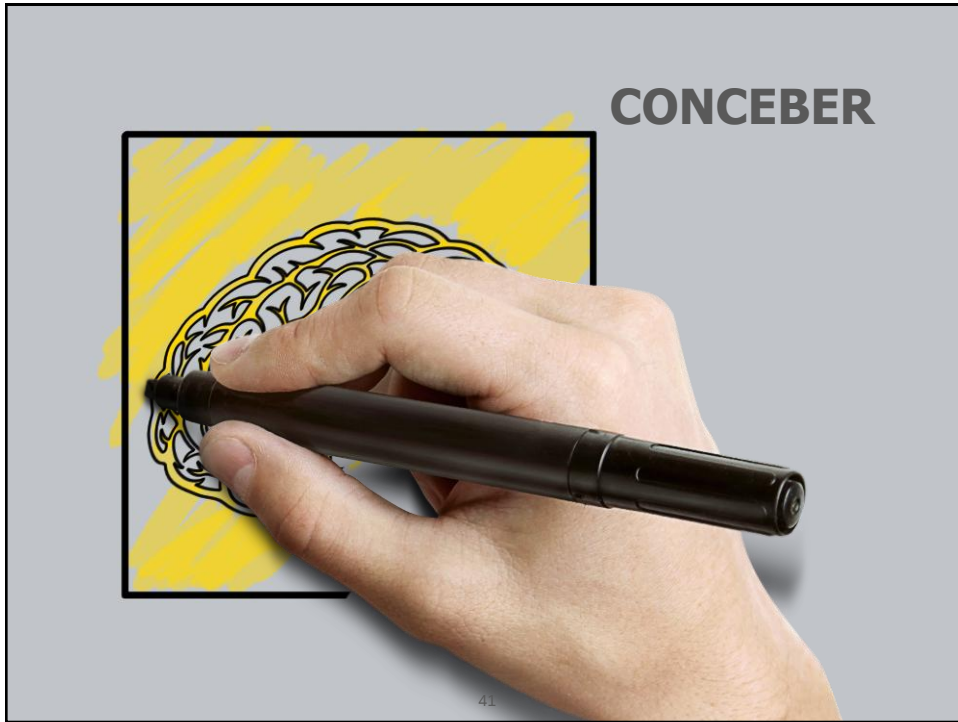
Integrar
Agrupamento dos blocos
para fazer as amarrações
necessárias

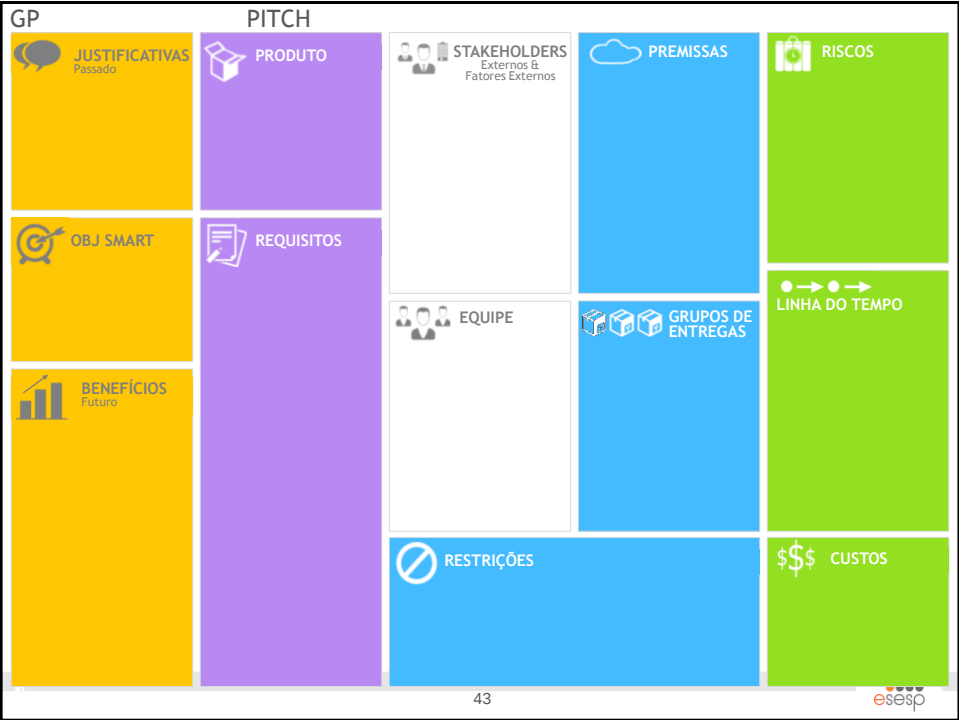


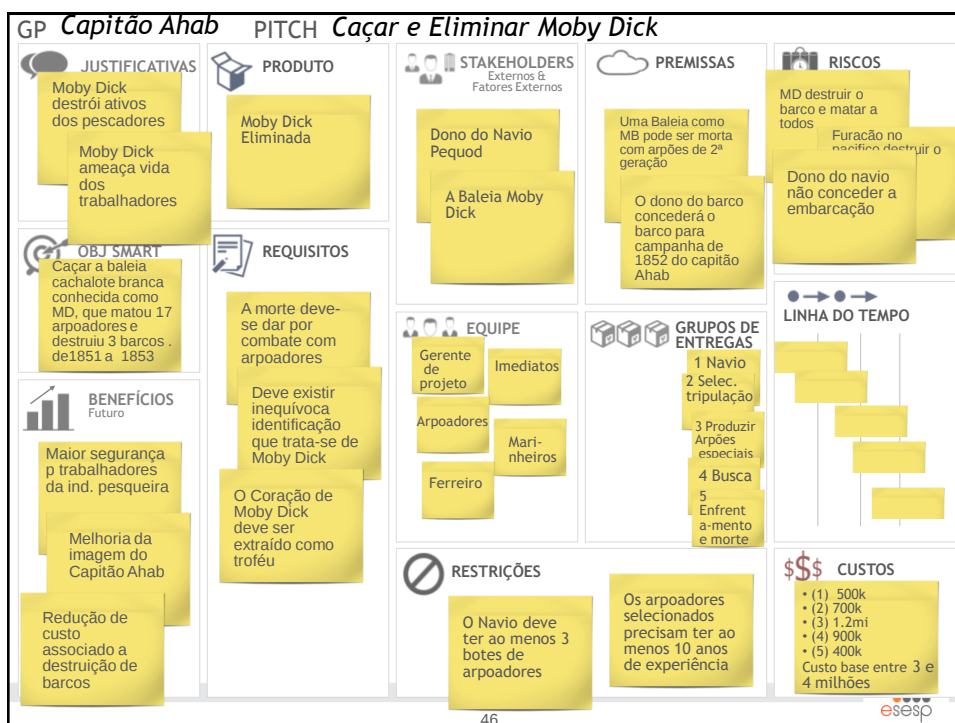
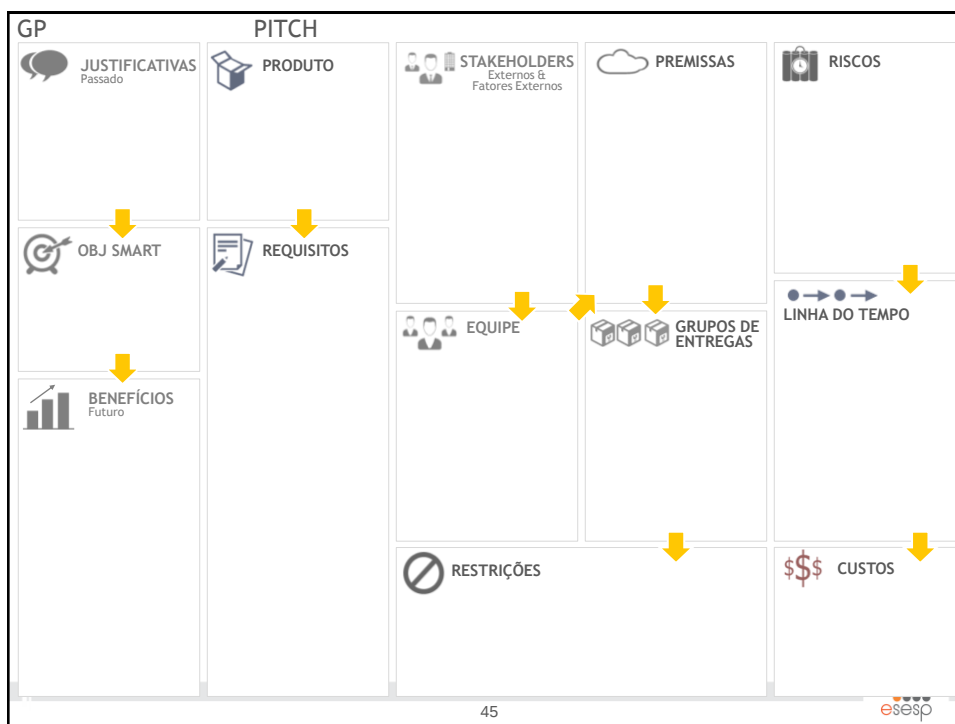
Conceber
Definição do projeto por meio
de um fluxo de trabalho de 13 passos

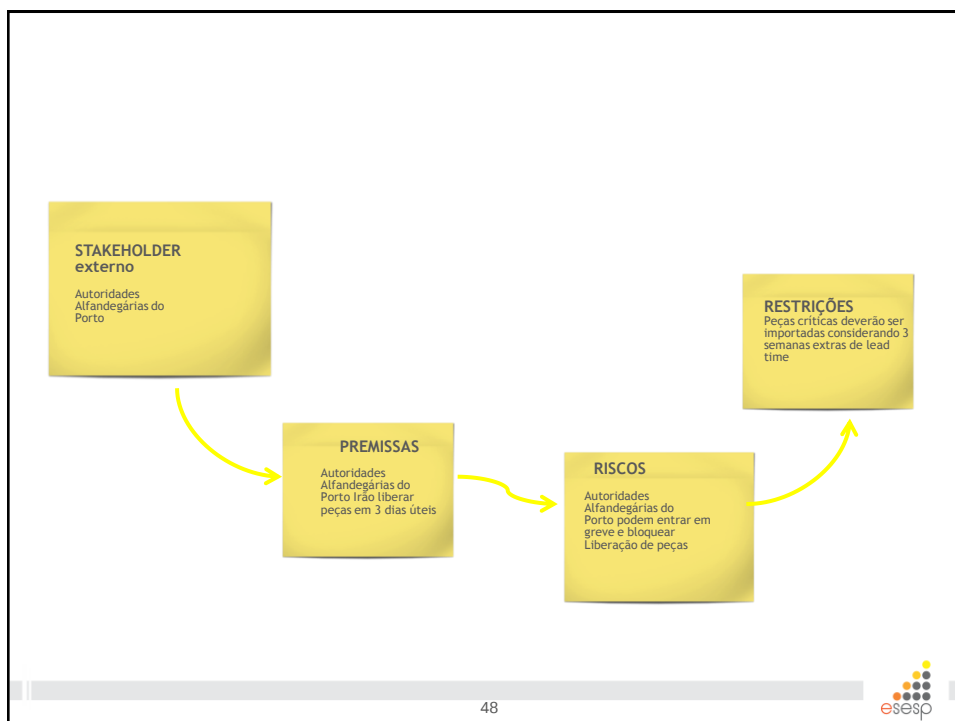
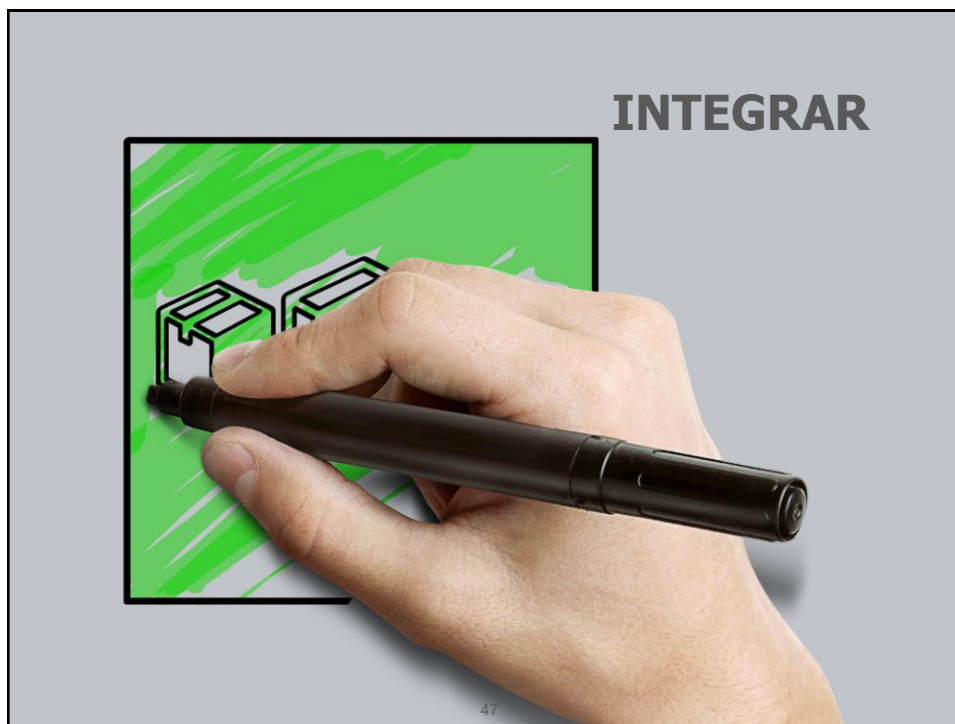


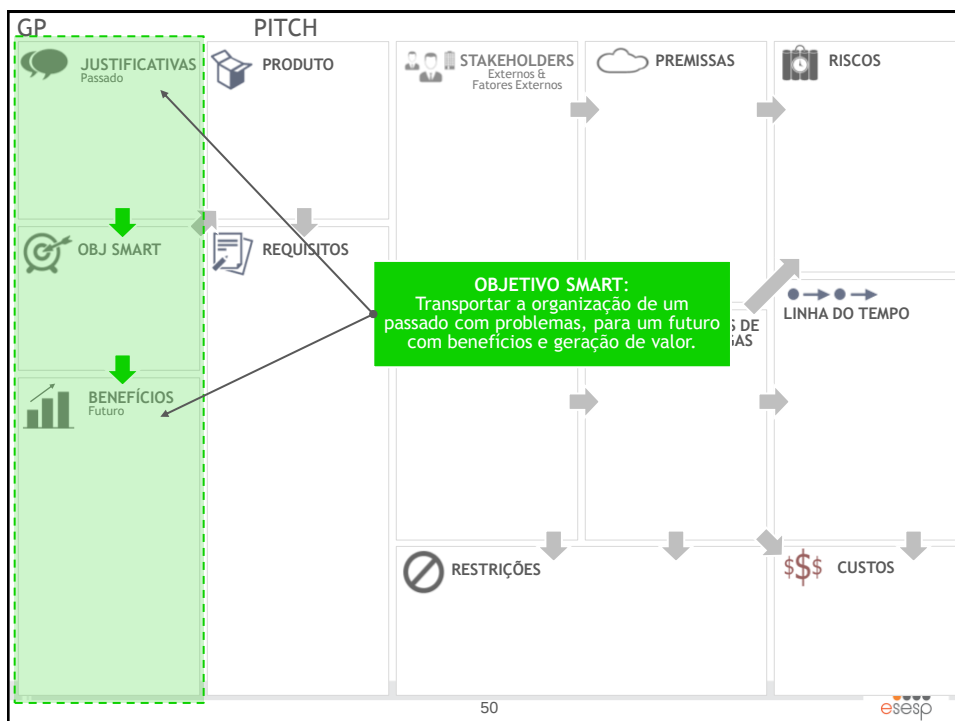
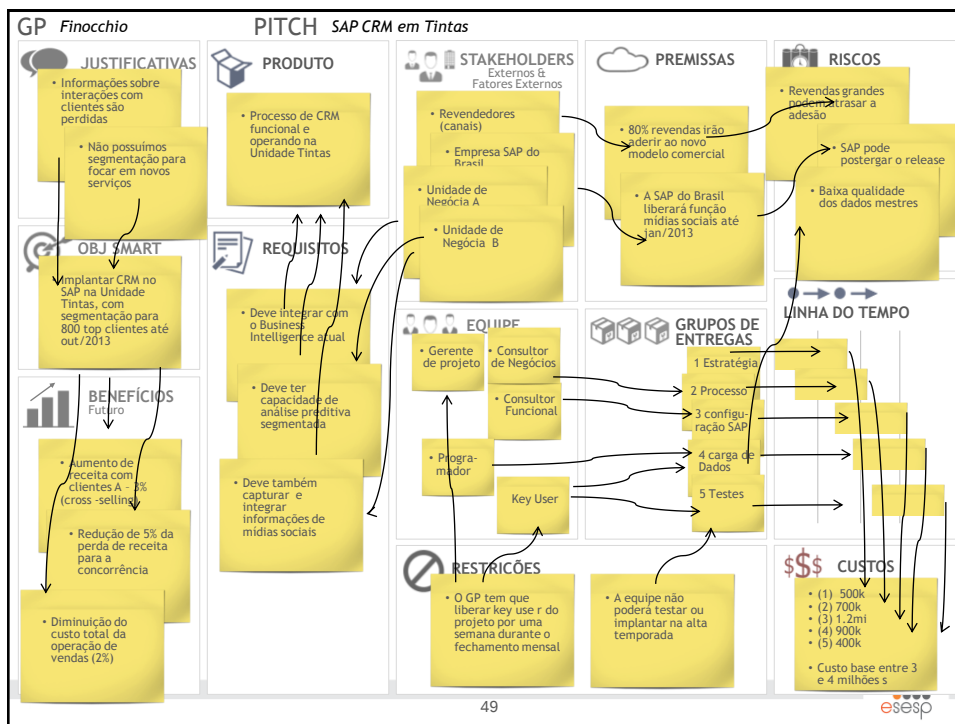
40

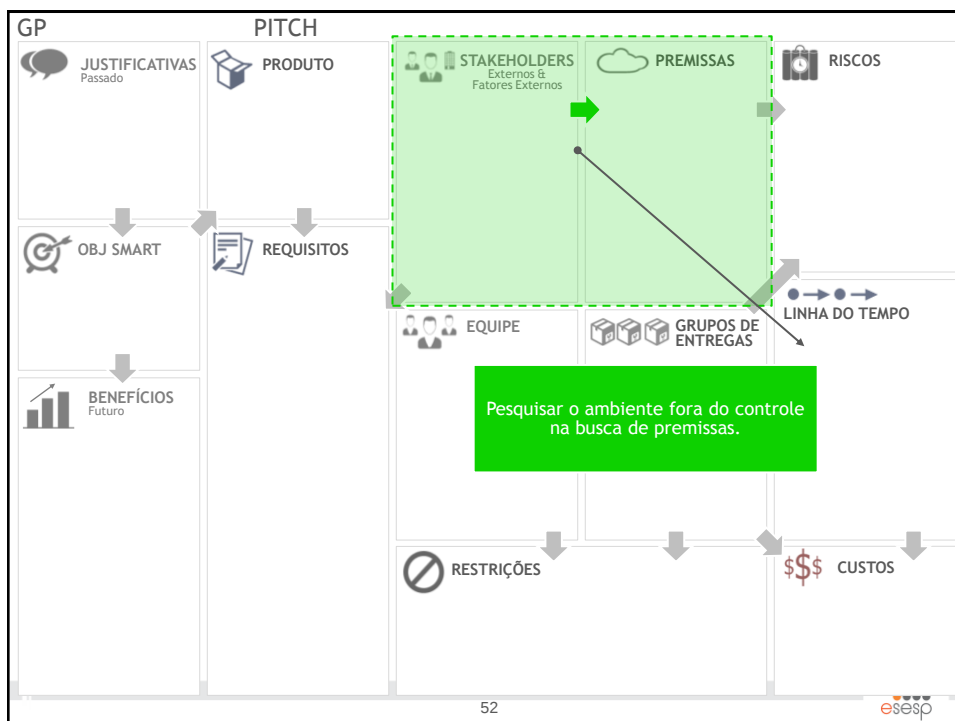
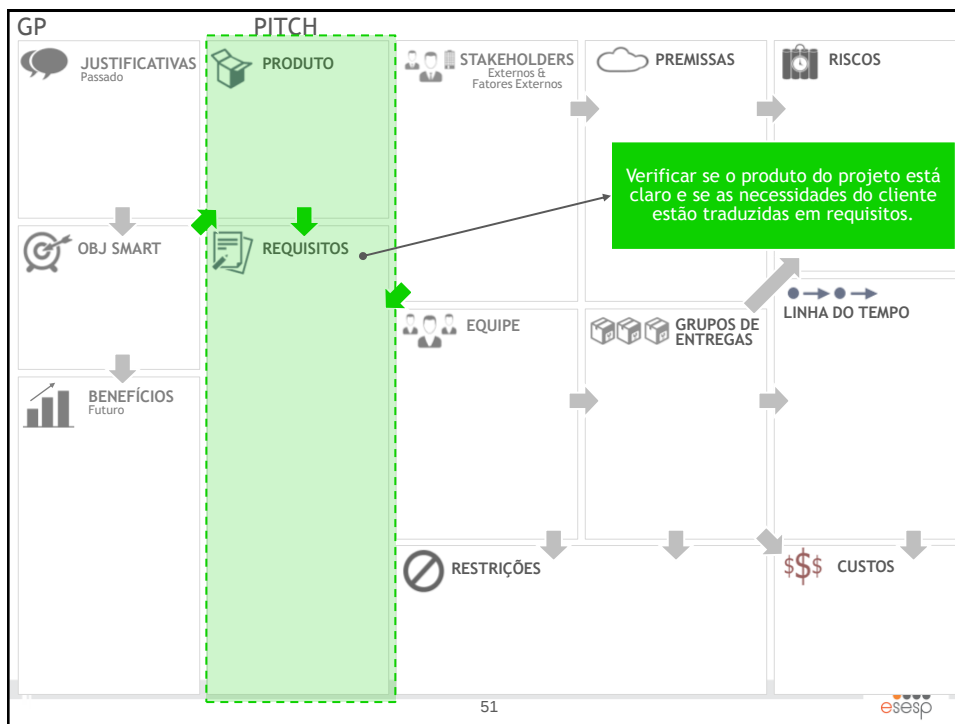


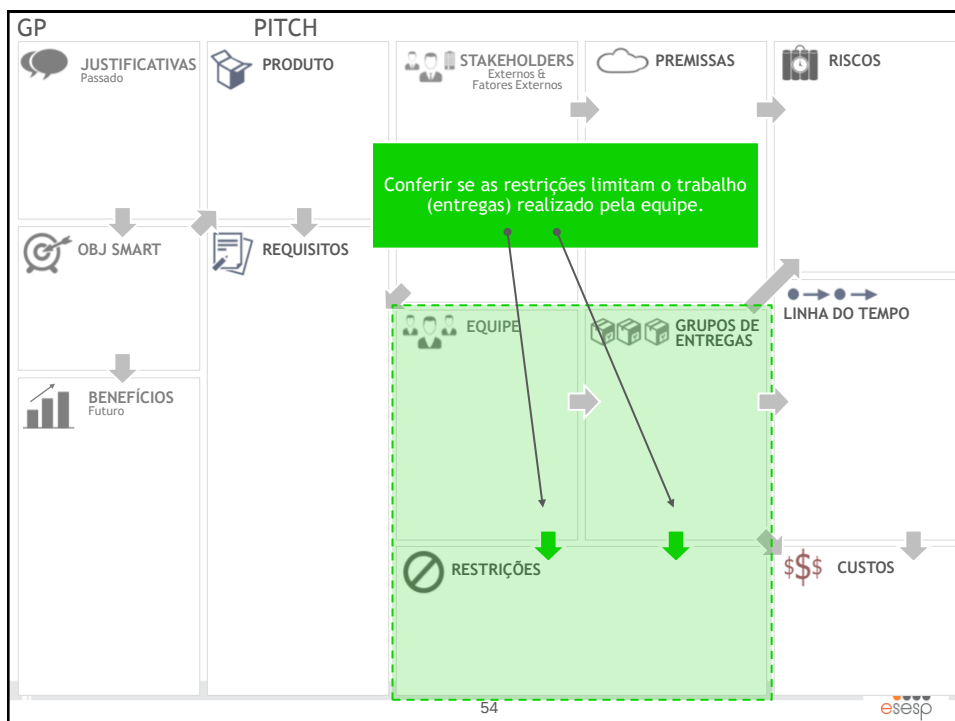
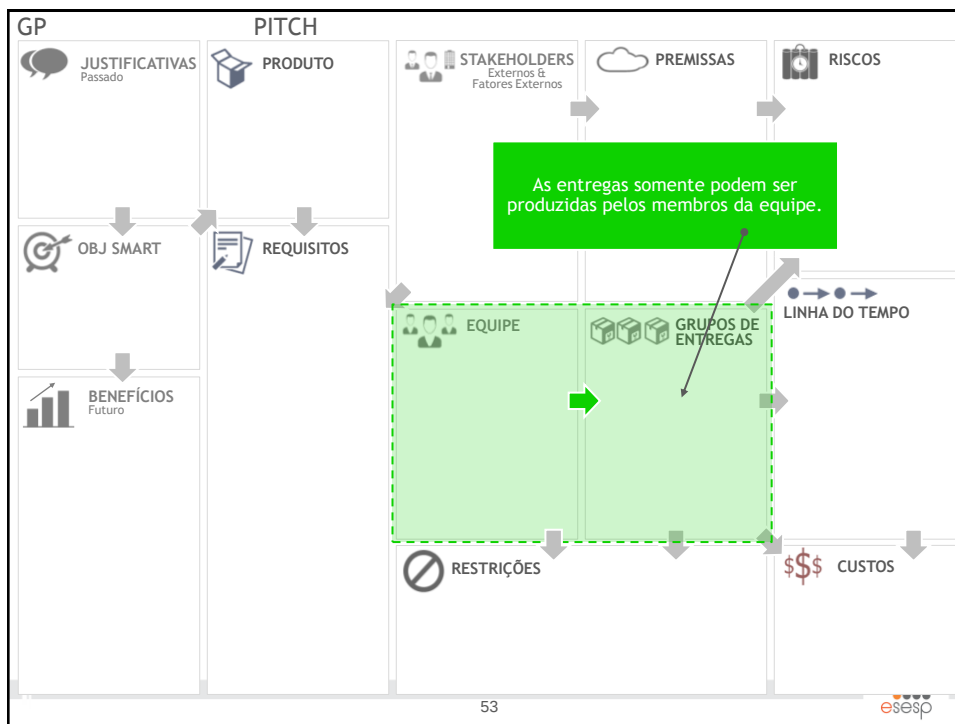


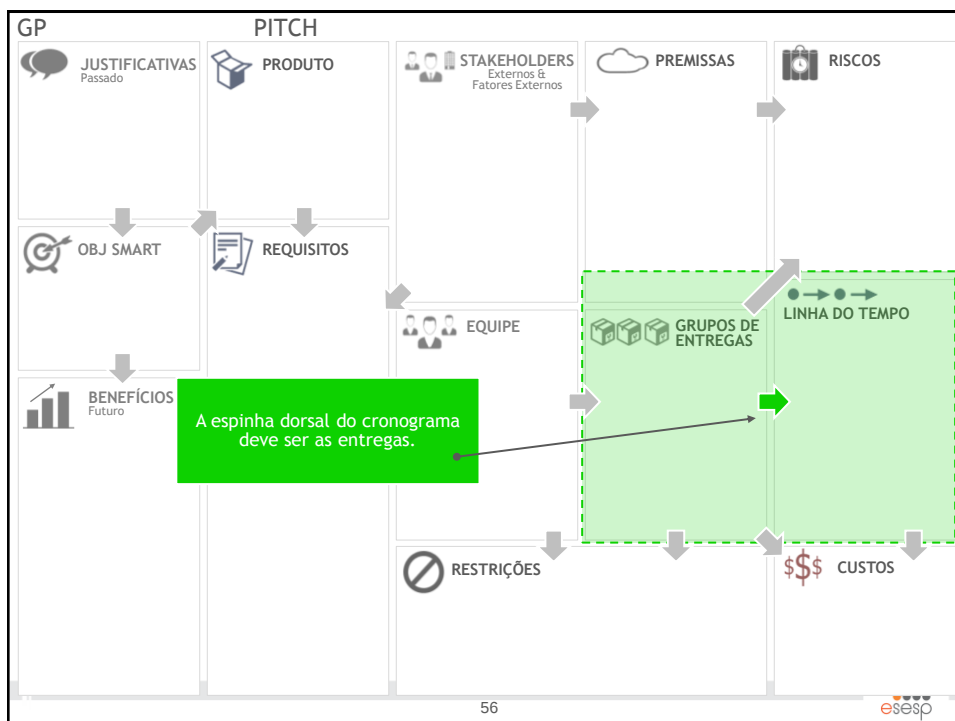
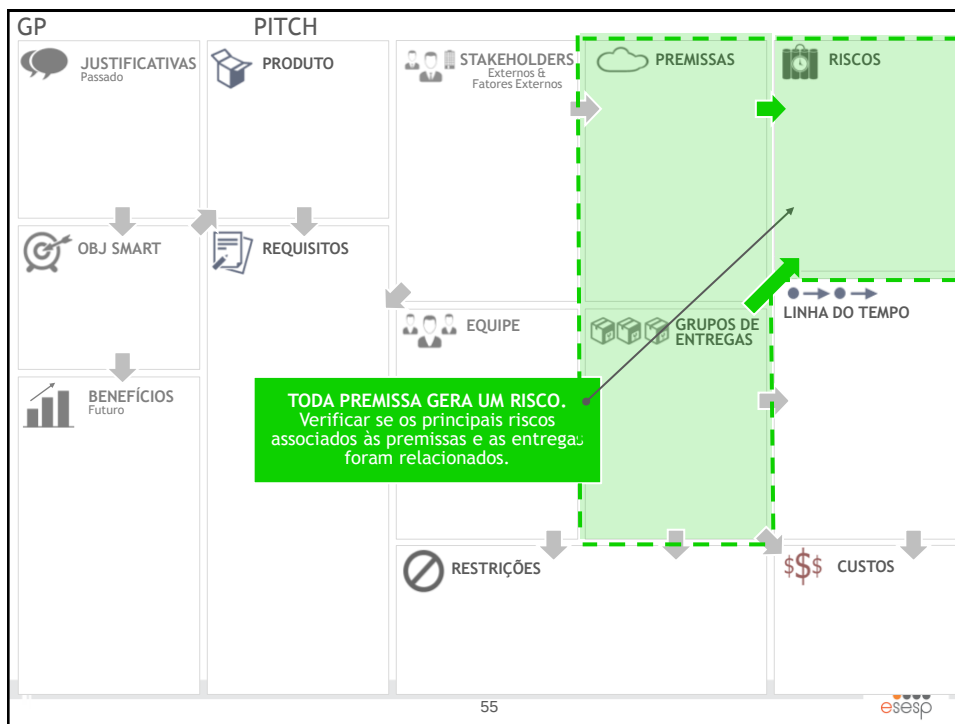


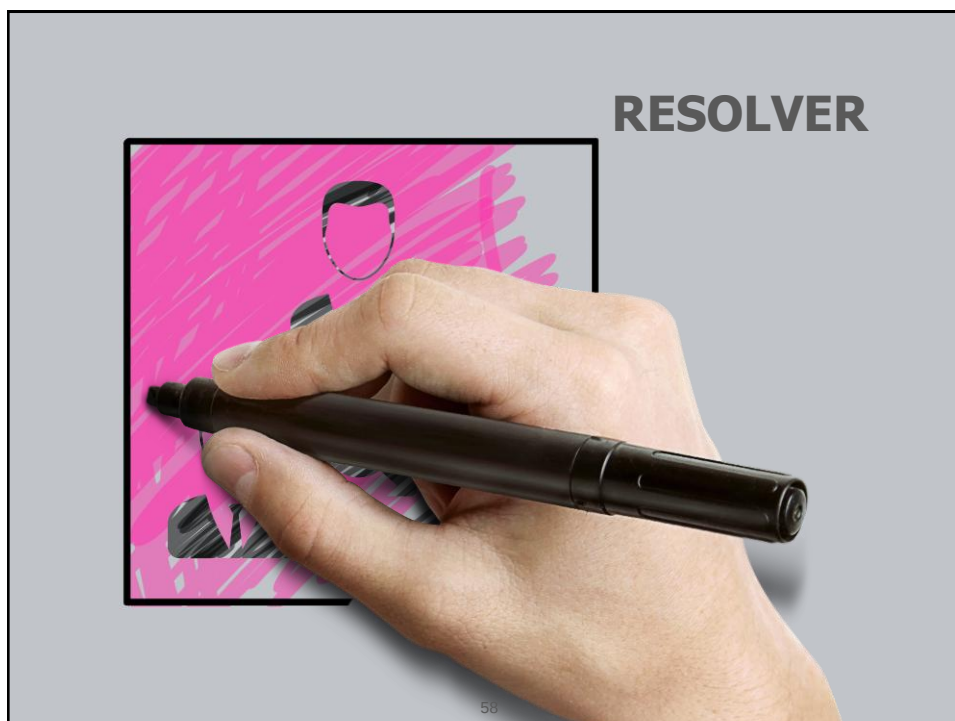
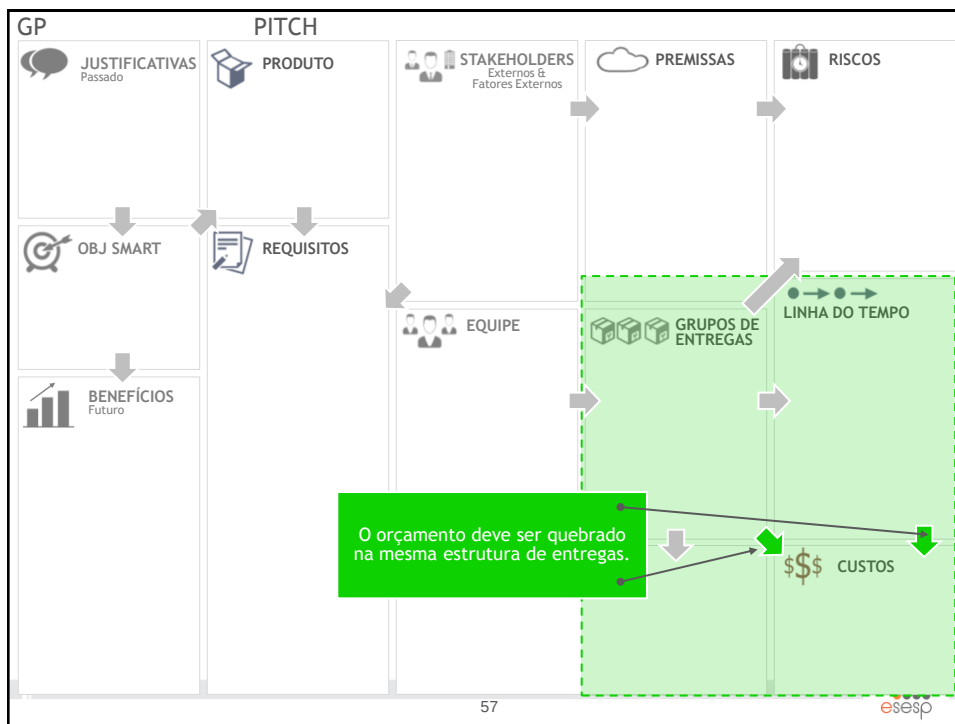


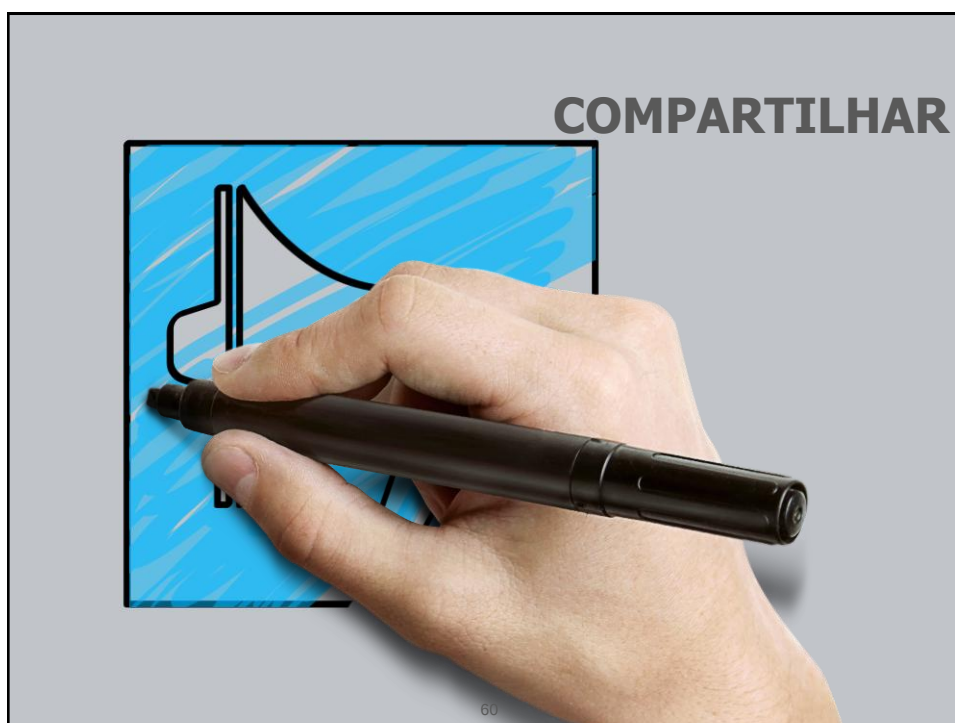
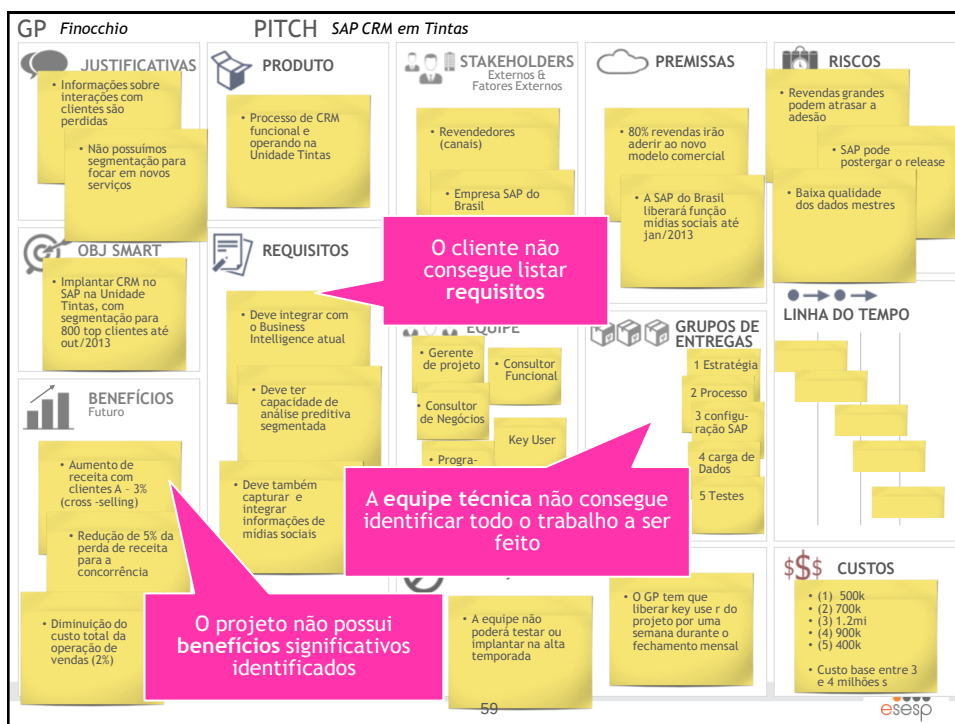


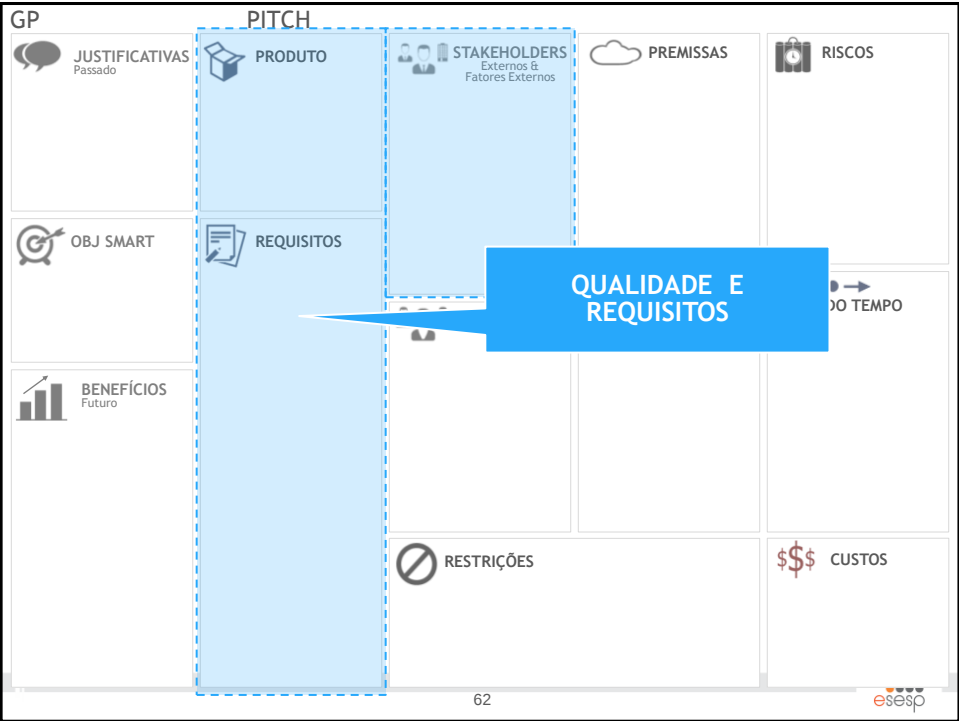
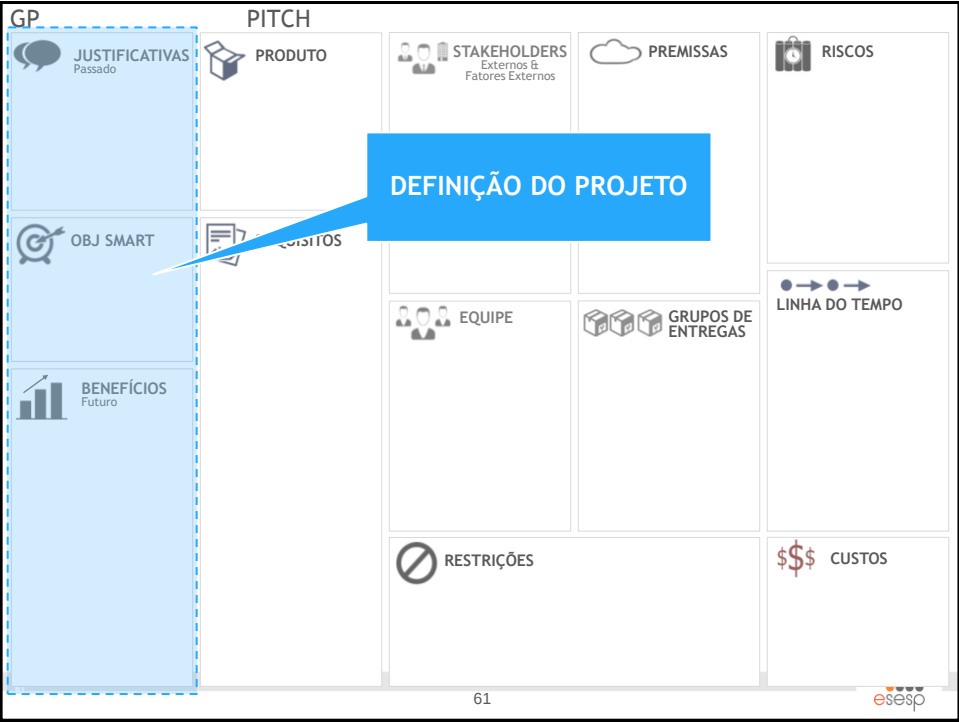


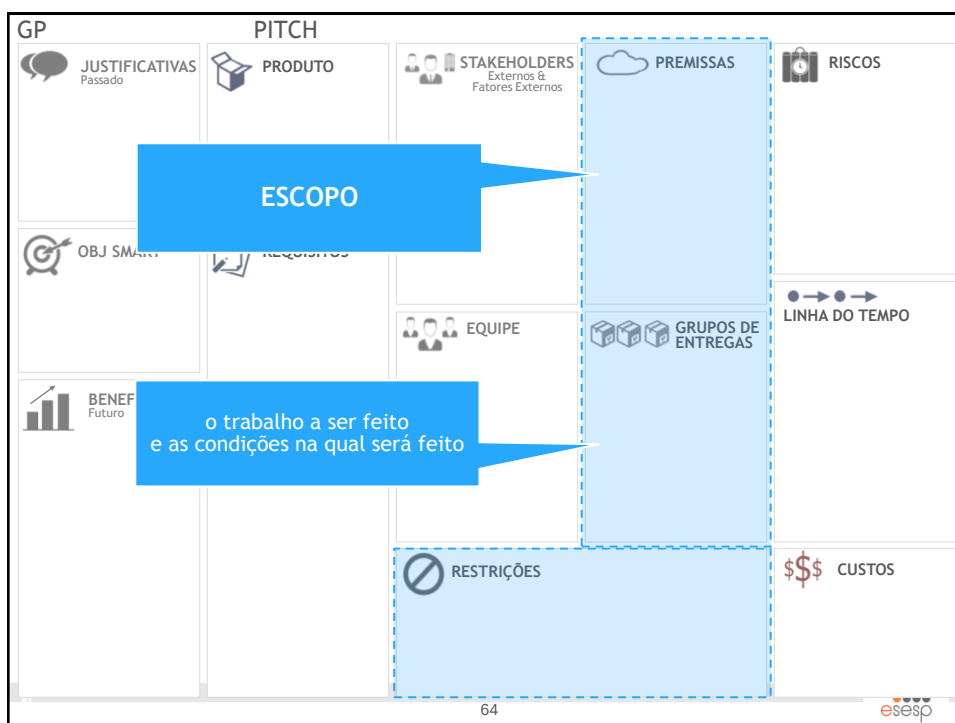
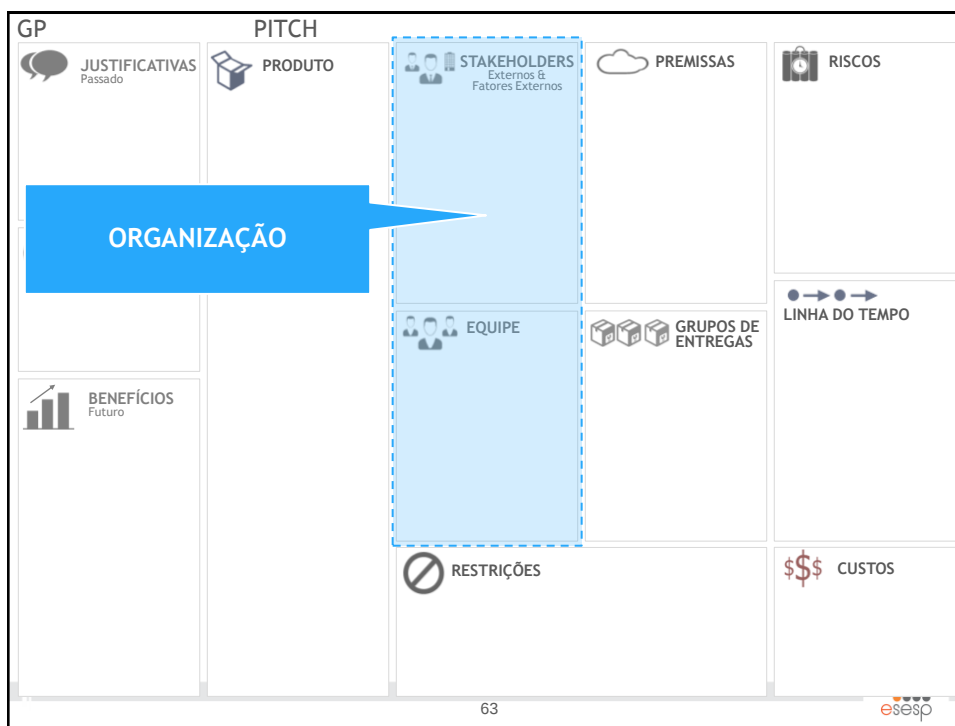


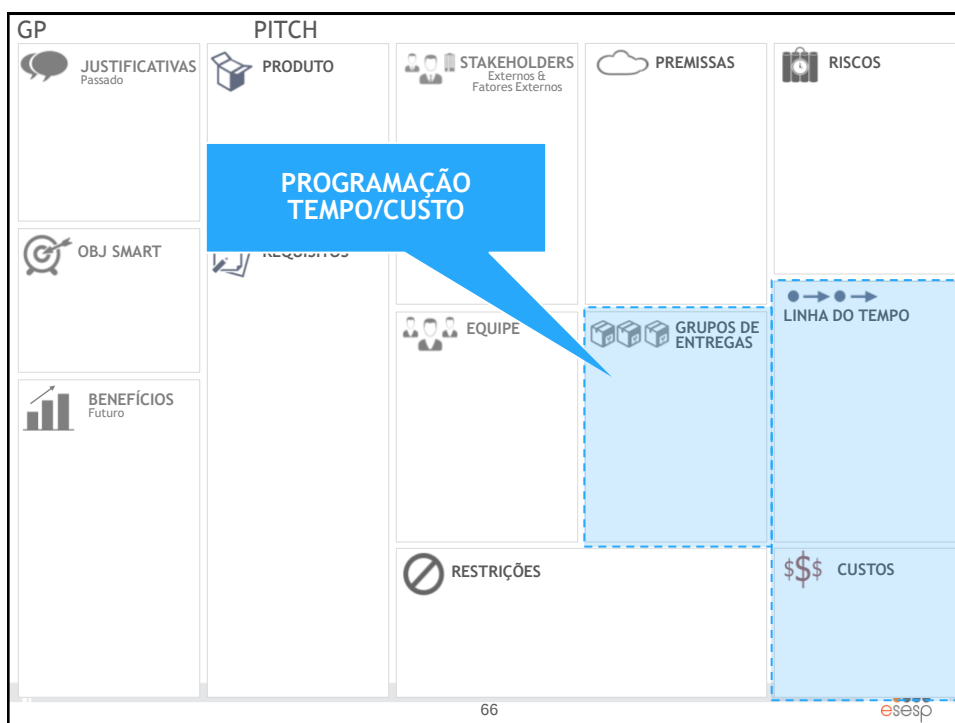
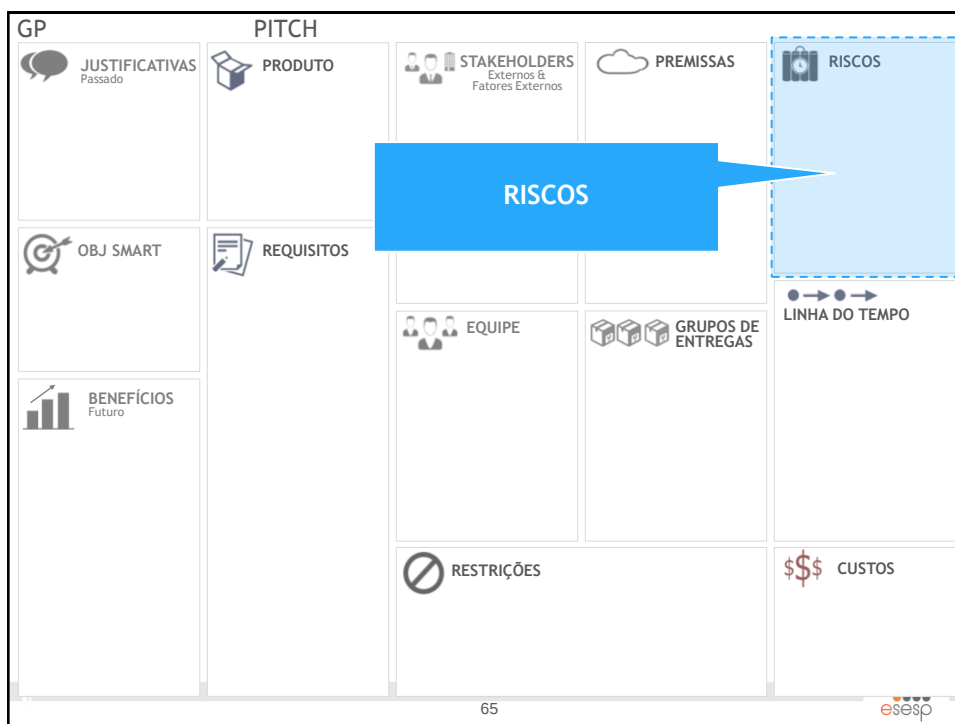












PARTE III

Aplicação prática do PMCANVAS e outras ferramentas visuais



PROJECT MODEL CANVAS

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

67



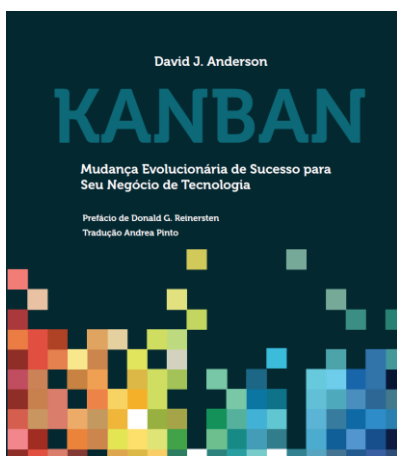
APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS

- A partir de agora, iremos conceber juntos nosso primeiro Project Model Canvas.
- Porém, projetos devem ser não apenas planejados, mas também acompanhados, monitorados.
- Por isso, iremos adotar um método chamado Kanban para o acompanhamento desta atividade.

68



APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS – ACOMPANHAMENTO COM O SISTEMA KANBAN



Principal literatura sobre o kanban.

69



APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS – ACOMPANHAMENTO COM O SISTEMA KANBAN

- *Kanban* é um termo de origem japonesa e significa literalmente a palavra “cartão”.
- É um conceito relacionado ao uso de cartões para indicar o andamento dos fluxos de produção em empresas de fabricação em série.
- É um método para a implantação de mudanças que não prescreve papéis ou práticas específicas. Em vez disso, oferece uma série de princípios que buscam melhorar o desempenho e reduzir desperdício, eliminando atividades que não agregam valor para a equipe.

70



APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS – ACOMPANHAMENTO COM O SISTEMA KANBAN

No Kanban a produção é puxada!

Segundo David J. Anderson, o Kanban possui apenas cinco prescrições, são elas:

- Visualizar o fluxo de trabalho
- Limite de trabalho em progresso
- Medir e gerenciar o fluxo
- Tornar as políticas do processo explícitas
- Usar modelos para reconhecer oportunidades de melhoria

71



APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS – ACOMPANHAMENTO COM O SISTEMA KANBAN

Sendo que as mais importantes são...

- Limite de trabalho em progresso, o seu WIP e a Melhoria Contínua (kaizen).
- No sistema Kanban a métrica mais importante é o lead time: tempo que a unidade de fluxo leva para percorrer todo o sistema desde do momento em que o time se compromete com a demanda até a saída.

72



Quadro Kanban básico

TO DO	DOING	DONE

73

A Grande Reforma da Cozinha

Ideias

- Comprar bandede cortina novo para combinar com os armários
- Instalar suporte para panelas sobre a ilha
- Trocar os puxadores das gavetas por modelos antigos
- Adicionar um cartão...

A Fazer

- Regular a pressão da água da torneira
- Retirar a geladeira e o forno antigos
- Instalar pia nova
- Instalar piso novo
- Comprar tinta para armários
- Adicionar um cartão...

Em Andamento

- Escolher cor das bancadas
- Comprar novo carrinho para a cozinha
- Fazer o projeto da cozinha
- Adicionar um cartão...

Pronto!

- Ligar para o empreiteiro
- Escolher torneira que combine com a nova pia
- Adicionar um cartão...

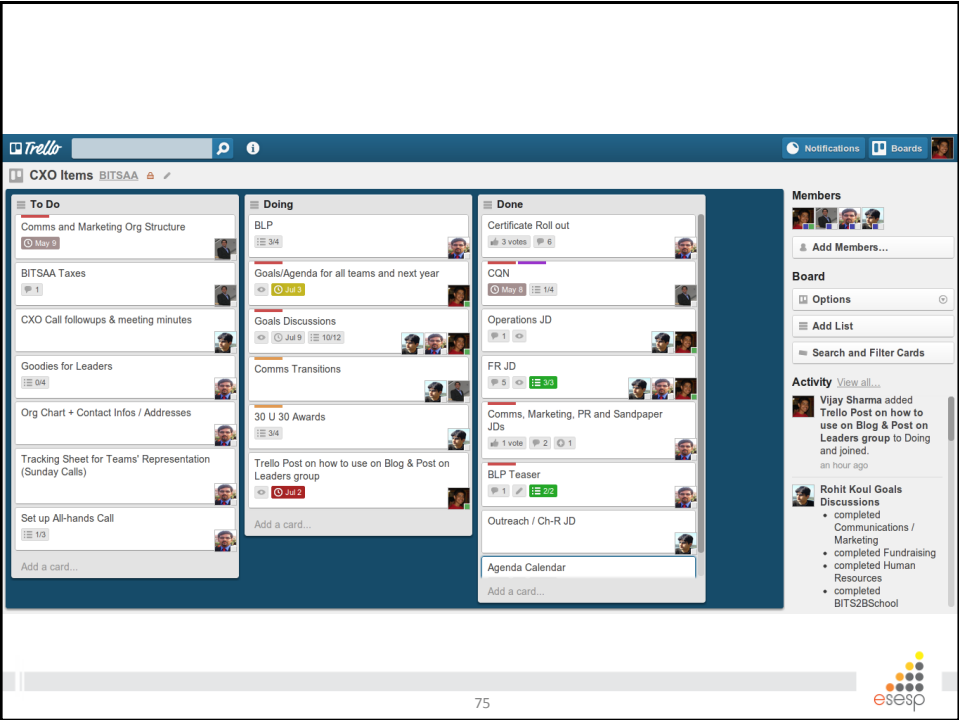
Menu

Membros

Atividade

- Taco concluiu Fazer alguns buracos na parede em
- Taco marcou Fazer alguns buracos na parede como incompleto em
- Taco adicionou Fyza Hashim a este quadro
- Taco adicionou Fyza Hashim a este quadro
- Hamid Palo adicionou Taco a este quadro

74



Podemos acrescentar a demanda

DEMANDA	TO DO	DOING	DONE
Aqui é onde a demanda é listada, porém a equipe ainda não se comprometeu.	Quando a demanda é priorizada, é feita a transição para a coluna TO DO e o tempo começa a contar (lead time).		

Demanda toda comprometida

DEMANDA		TO DO	DOING	DONE
justificativa	obj smart			
benefícios	produto			
requisitos	stakeholders			
equipe	premissa			
restrição	entregas			
riscos	tempo			
custos				

77



Work in progress

DEMANDA		TO DO	DOING (1)	DONE
	justificativa	obj smart	O número 1 ao lado da coluna doing é a limitação do trabalho em progresso. Isso significa que você só poderá ter um post-it nesta coluna e todo o time fará esta tarefa. Quando acabar, você poderá “puxar” outra.	
	benefícios	produto		
	requisitos	stakeholders		
	equipe	premissa		
	restrição	entregas		
	riscos	tempo		
	custos			

78



Work in progress

DEMANDA	TO DO	DOING (1)	DONE
	justificativa obj smart benefícios produto requisitos stakeholders equipe premissa restrição entregas riscos tempo custos	Ao puxar a tarefa “justificativa” você não pode puxar outra devido a limitação do seu WIP. Isso ajuda a equipe a parar de começar e incentiva começar a terminar.	

79



Work in progress

DEMANDA	TO DO	DOING (1)	DONE
	obj smart benefícios produto requisitos stakeholders equipe premissa restrição entregas riscos tempo custos	justificativa E puxe a seguinte!	Ao terminar a tarefa em andamento, mova-a para a coluna Done.

80



APLICAÇÃO PRÁTICA DO PMCANVAS – ACOMPANHAMENTO COM O SISTEMA KANBAN

WIP

- Não há regra para limitar o WIP. Você precisa testar de acordo com a capacidade da sua equipe.
- O que você não pode é colocar um número maior para o WIP de pessoas na sua equipe. Não vamos fazer duas coisas ao mesmo tempo!
- Reduzir o WIP encurta o Lead Time!

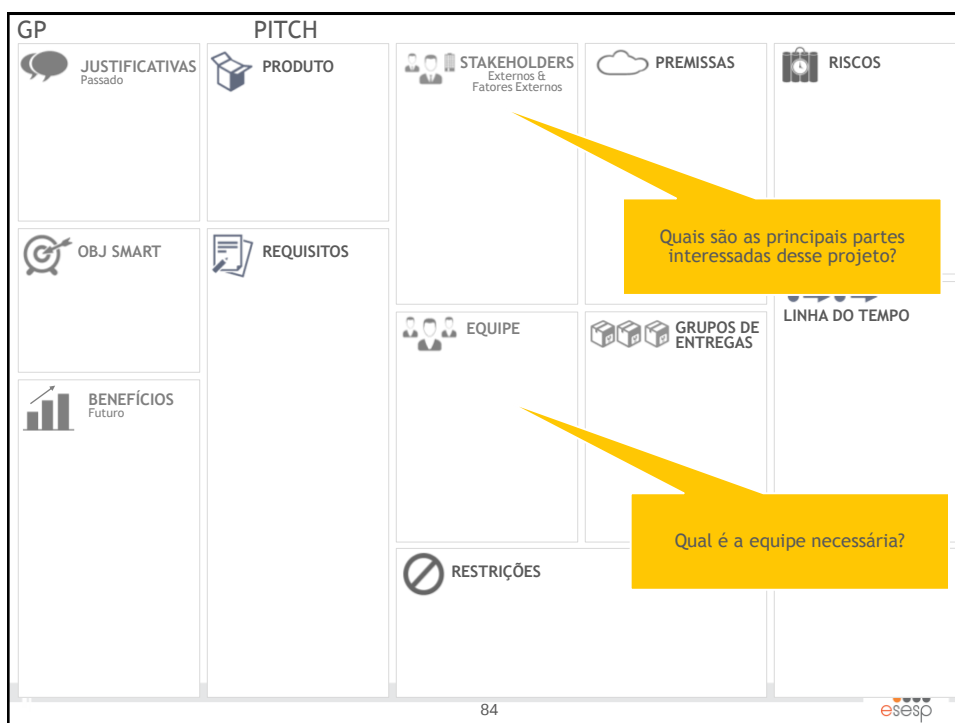
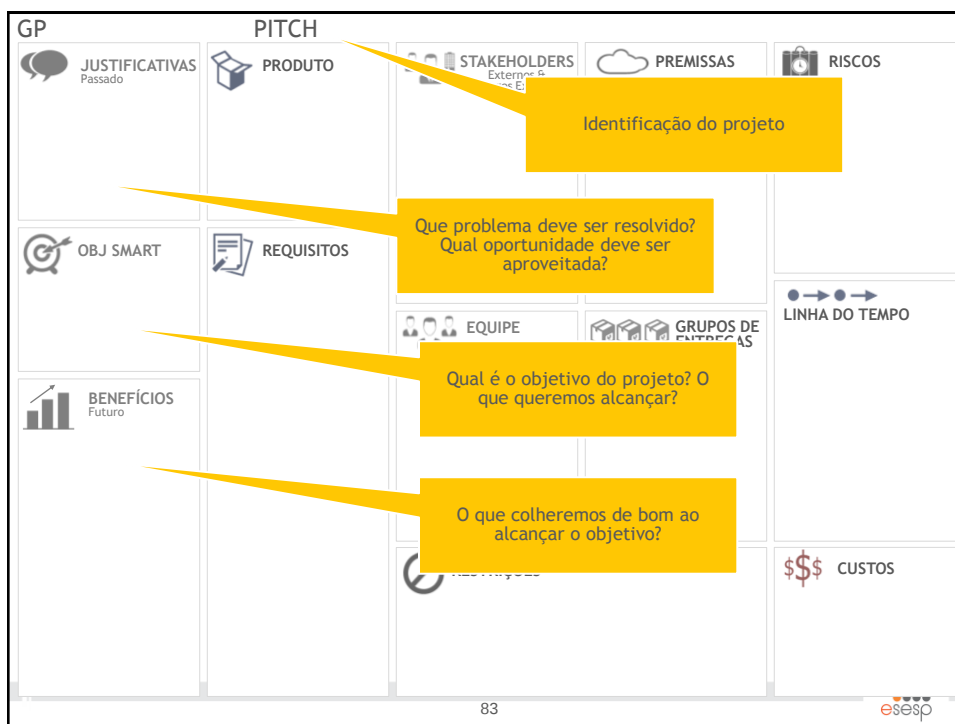
81

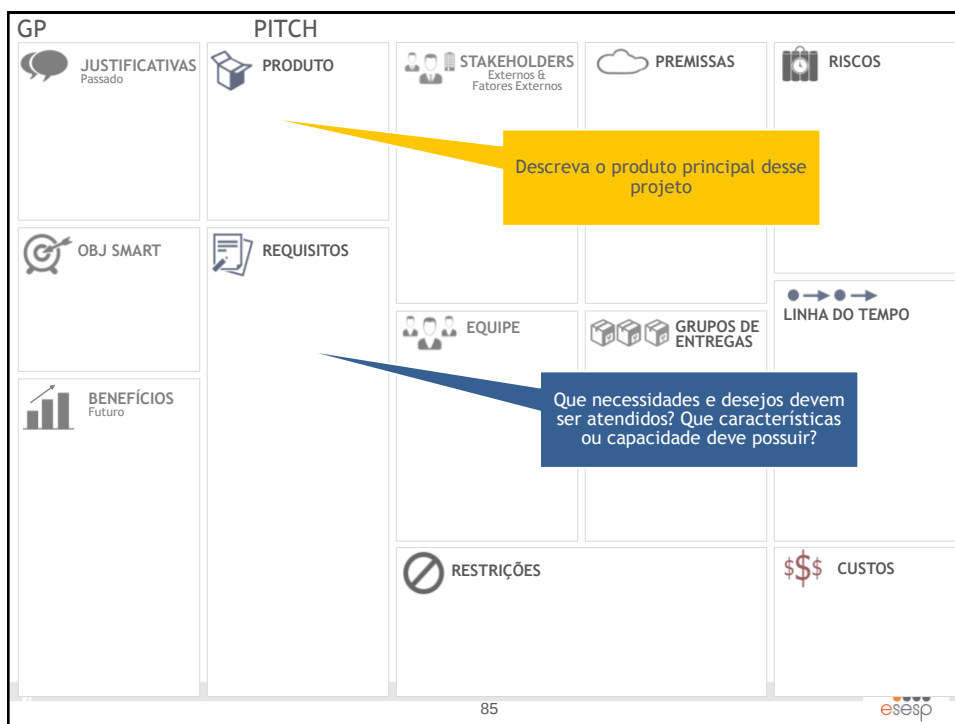


AGORA SIM, VAMOS AO CANVAS

82







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.

COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

- Descreve como os requisitos individuais atendem às necessidades do projeto.
- Começam em um nível mais alto e são progressivamente detalhados.
- Os requisitos devem ser não ambíguos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

87



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

Benefícios:

- Possibilitar aprovação formal dos requisitos documentados pelas partes interessadas.
- Utilizada como base para a definição do escopo do produto e do projeto.
- Expectativas do cliente traduzidas.
- Permitir controle das alterações dos requisitos.
- Permitir rastrear o atendimento aos requisitos.
- Mudanças de escopo e “*Gold Plating*” são controladas.

88



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

Características do “Bom Requisito”

- ♦ Conciso: Descrito de forma simples e clara.
- ♦ Implementação livre: Descreve o que é requerido e não como será construído.
- ♦ Atingível: Deve ser atendido por uma ou mais entregas do projeto com níveis aceitáveis de custo e riscos.
- ♦ Completo: Descrito de forma completa não necessitando de futuros detalhamentos ou explicações.

89



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

Características do “Bom Requisito”

- ♦ Consistente: Não contraditório com outro requisito.
- ♦ Não ambíguo: Deve ter uma e somente uma interpretação.
- ♦ Verificável: Não é vago e geral, mas quantificado de maneira que possa ser verificado.

90



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

Escrevendo um “Bom Requisito”

- Evite usar as seguintes palavras que são confusas:
 - Suportar
 - Mas não limitado a ...
 - Etc
 - e/ou

91



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

Escrevendo um “Bom Requisito”

- Evite usar as seguintes palavras que não são verificáveis:
 - Minimizar / Maximizar
 - Rápido / Veloz
 - Amigável / Fácil
 - Suficiente / Adequado
 - Estado da arte

92



COLETAR OS REQUISITOS

Documentação dos requisitos

- Além de documentar os requisitos, é necessário conhecer aqueles que tem maior e menor relevância no projeto.
- Assim, permite que se conheça quais características podem ou não ser eliminadas de um projeto.
- Técnica sugerida: MoSCoW

93



COLETAR OS REQUISITOS

Priorização dos requisitos

MoSCoW é sigla para **M**ust Have, **S**hould Have, **C**ould Have e **W**on't have for now (os "o" foram inseridos para facilitar)

- **Must have (tem que ter):** requisitos que são essenciais para o projeto. Sem eles, o projeto não tem sentido.
- **Should have (deveria ter):** requisitos não essenciais, mas representam grande valor. Sua presença fortalece o *business case* e a aceitação do produto final.

94

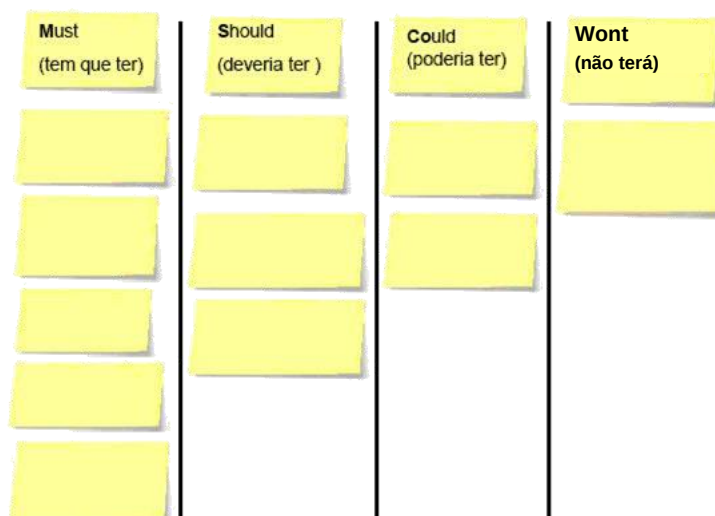


COLETAR OS REQUISITOS

Priorização dos requisitos

- **Could have (poderia ter):** requisitos interessantes e úteis, mas que não são tão importantes. São os primeiros a serem cortados, caso necessário.
- **Won't have (não haverá):** requisitos que são boas ideias, mas que não há tempo/recursos para realizá-los. Importante documentar para avaliação de futuras ações.

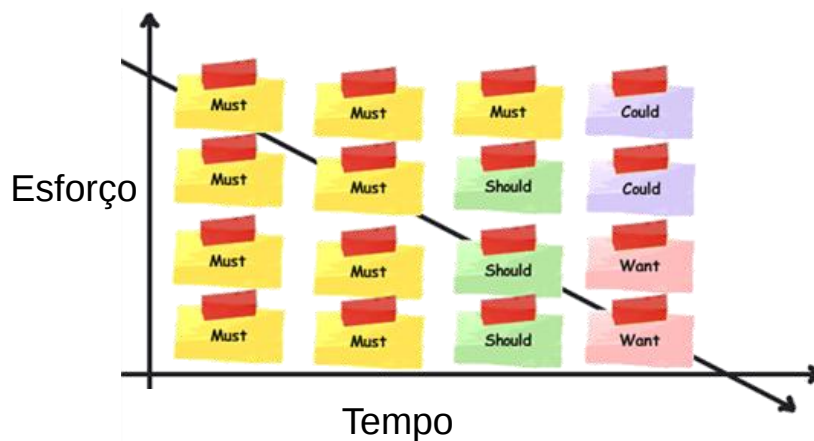
95



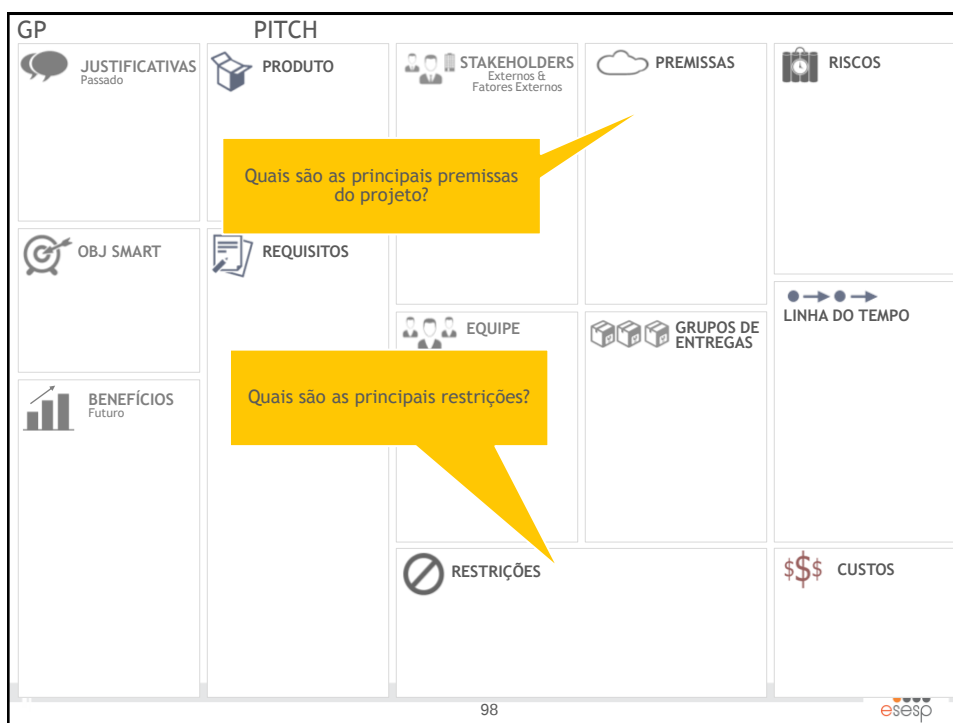
96



COLETAR OS REQUISITOS

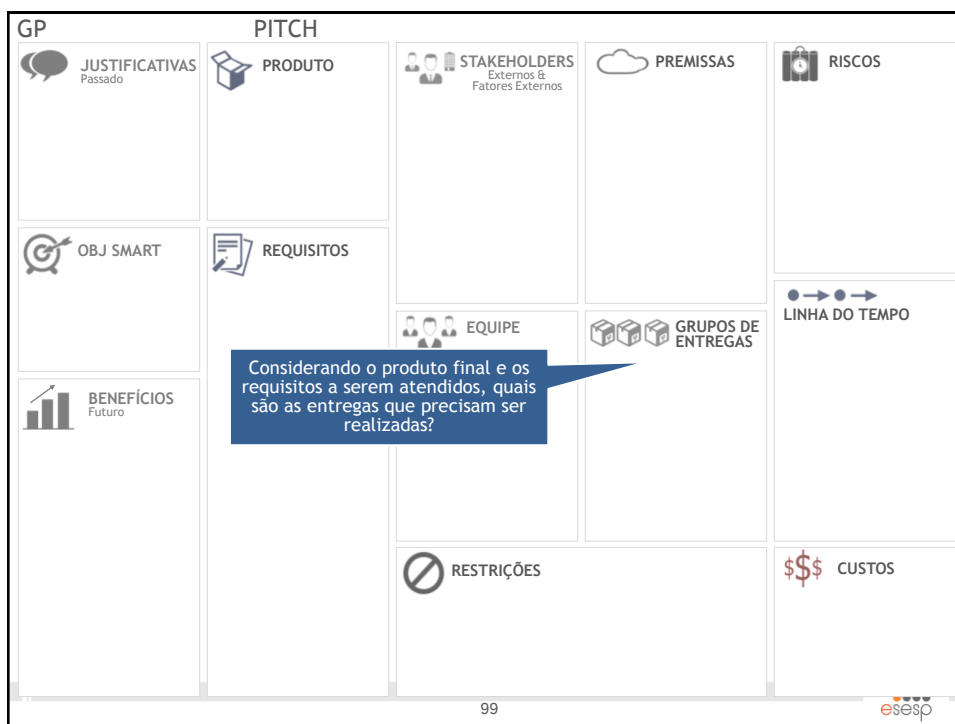


97



98





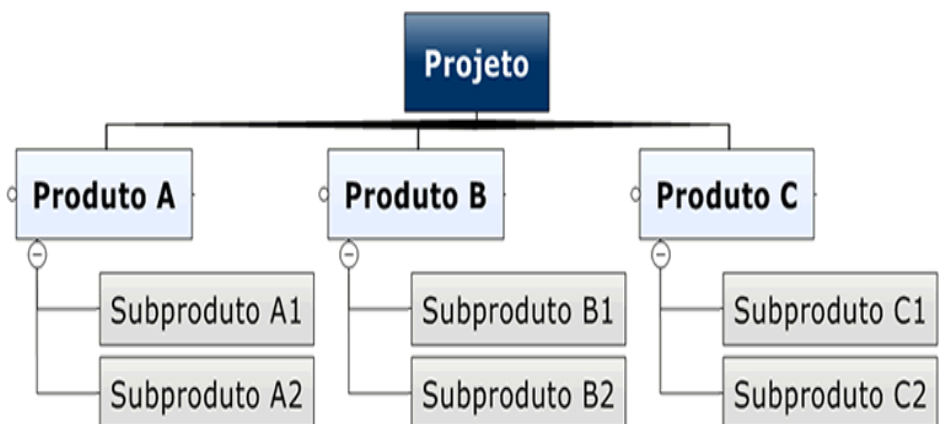
CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

Processo necessário para **subdividir as principais entregas** e do trabalho do projeto em **componentes menores e mais facilmente gerenciáveis**.

O que é EAP?

- Estrutura, **orientada a produtos**, agrupando os elementos do projeto, que **organiza e define o escopo total do projeto**.

CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP



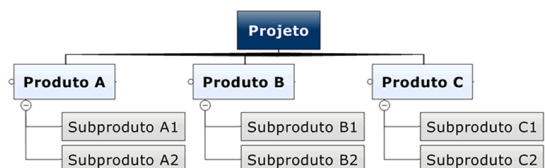
101



CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

Técnica: Decomposição

- Implica em dividir as entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até um nível de detalhe que torne viável o planejamento, execução, controle e encerramento.
- Principal técnica utilizada na definição do escopo e, posteriormente, na definição das atividades.

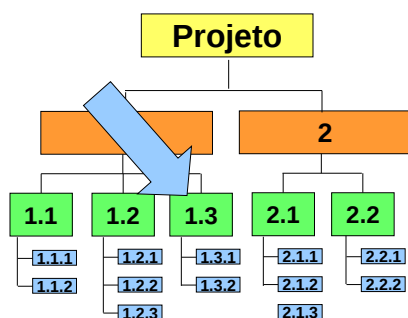


102



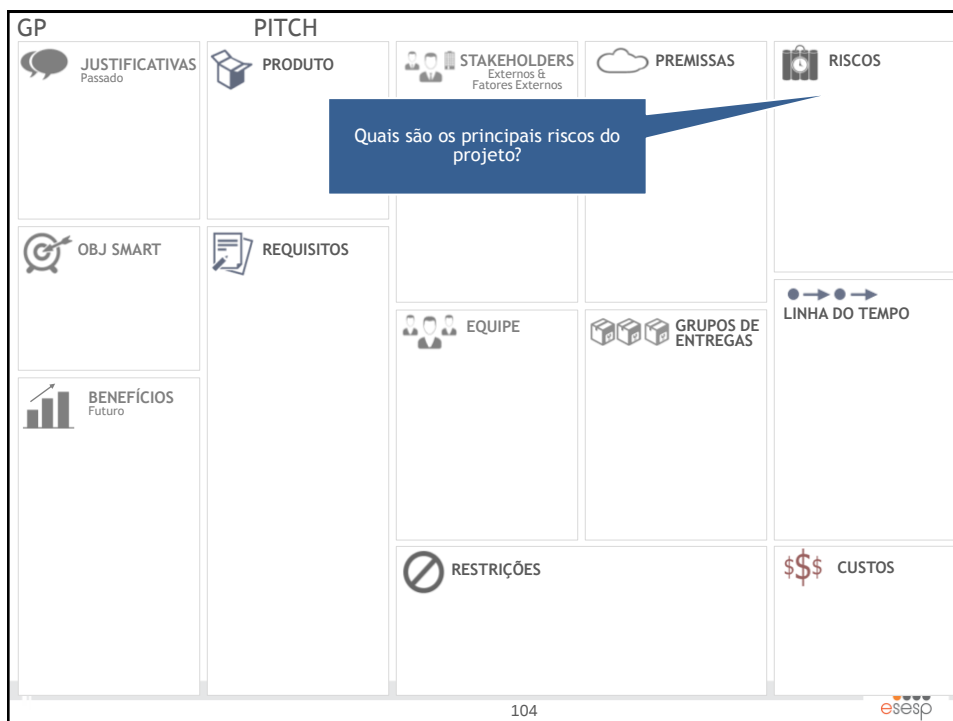
CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

Validação da Consistência do Escopo



Código	Descrição	EAP
RQ001	Nono nonono nono	2.1
RQ002	Nonono nono nono	1.2
RQ003	Nono nono nono	2.2
RQ004	Nonono nono nonono	2.2
RQ005	Nono nono nonono	1.2
RQ006	Nonono nonono nono	
RQ007	Nonono nonono nonono	1.1

103



104



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.



105



IDENTIFICAR OS RISCOS

Técnicas de coleta de informações

- **Delphi:** Grupo de 'experts' separadamente estimam probabilidades e impactos sobre determinado assunto.
- **Lições aprendidas:** Utiliza a história passada de outros projetos, fornecendo ocorrências semelhantes
- **Brainstorming:** Grupo de 'experts' debatendo unidos estimam probabilidades e fornecem ideias
- **Entrevistas:** Discussão individual (um a um) ou em dos aspectos do projeto

106



IDENTIFICAR OS RISCOS

Análise da lista de verificação

Listas de Verificação (Checklists) para identificação de riscos podem ser desenvolvidos baseados em informações históricos e conhecimento que foram acumulados a partir de projetos similares anteriores e a partir de outras fontes de informações.

- **Vantagem** - identificação de riscos simples e rápida.
- **Desvantagem** - dificuldade de criação de um *checklist* completo o suficiente.
- **Sugestão**: um *checklist* padrão mínimo.



107



IDENTIFICAR OS RISCOS

Análise das premissas

- Todo projeto é concebido e desenvolvido baseado em um conjunto de hipóteses, cenários ou premissas. E toda premissa gera um risco!
- Essa análise explora a validade das premissas em relação ao projeto durante todo o projeto.
- É necessário identificar riscos oriundos do caráter inexato, instável, inconsistente ou incompleto das premissas.

108

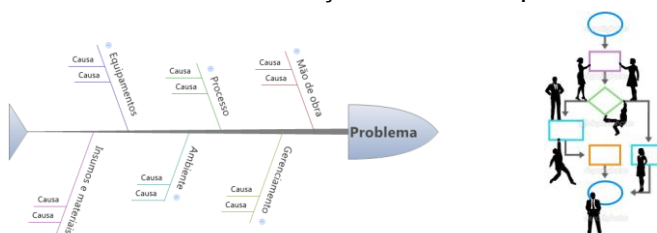


IDENTIFICAR OS RISCOS

Técnicas de diagramas

Além dos fluxogramas, uma das técnicas mais utilizadas é o diagrama de causa e efeito, também conhecido como “espinha de peixe” (Diagrama de Ishikawa)

- ♦ Avalia, de forma categorizada, causas para os riscos. Permite uma avaliação mais aprofundada sobre as origens de cada risco e, assim, conduz a soluções mais adequadas.



109



IDENTIFICAR OS RISCOS

What if? E se?

- A ferramenta “What if” é um auxiliar valioso para a identificação de riscos em qualquer fase do projeto.
- What if é uma técnica qualitativa de cunho geral, de simples aplicação e muito útil como primeira abordagem, na identificação e detecção de riscos, em qualquer fase do projeto ou processo.

110



IDENTIFICAR OS RISCOS

What if? E se?

- Consiste de reuniões de uma equipe especializada, conhecedora do processo, que avalia o fluxo o processo, as entradas e saídas, e, com base no conhecimento de cada integrante, são levantadas questões do tipo “What if?”.
- Ao responder a questão levantada, a equipe não precisa, necessariamente, ir fundo na pesquisa e identificação das causas e consequências.
- Eventualmente, estas causas e consequências podem ser melhor detalhadas, assim como as medidas de mitigação e prevenção, através de outras ferramentas, dentre as acima mencionadas.

111



IDENTIFICAR OS RISCOS

What if? E se?

- Breve exercício: imagine que você está organizando uma festa de casamento.
- **Únicas** definições
 - data do evento: 15 de dezembro
 - Quantidade de pessoas: 250
 - Deverá ter sonorização, comidas e bebidas
 - Deverá ser em Vila Velha
 - **Levante ao menos 10 “e se?”**

112



IDENTIFICAR OS RISCOS

Análise dos 5 por quês

- Perguntar reiteradamente o “por quê” de um determinado problema, removendo as “camadas” de causas imediatas que cobrem e escondem a causa básica.
- Não é obrigatório que sejam 5 perguntas. É apenas um número bastante usual nessa técnica
- Faz parte das práticas dos “Six Sigma”*

** Six sigma é um conjunto de práticas para melhorar sistematicamente os processos de produção e eliminar defeitos.*

113



IDENTIFICAR OS RISCOS

- Inclui a identificação e associação de indivíduos ou grupos responsáveis por cada resposta aos riscos (dono do risco).
- Este processo garante que os riscos identificados estão apropriadamente endereçados.
- A resposta deve ser apropriada à severidade do risco, efetiva em custo, tempestiva, realista no contexto do projeto, de comum acordo entre todas as partes envolvidas.
- É frequente ter-se que escolher a melhor de algumas respostas possíveis.

114



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

- Inclui a identificação e associação de indivíduos ou grupos responsáveis por cada resposta aos riscos (dono do risco).
- Este processo garante que os riscos identificados estão apropriadamente endereçados.
- A resposta deve ser apropriada à severidade do risco, efetiva em custo, tempestiva, realista no contexto do projeto, de comum acordo entre todas as partes envolvidas.
- É frequente ter-se que escolher a melhor de algumas respostas possíveis.

115



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Estratégias para riscos negativos ou ameaças

Quatro estratégias lidam normalmente com ameaças ou riscos que, se ocorrerem, podem ter impactos negativos nos objetivos do projeto.

Essas estratégias são:

- Eliminar (prevenir)
- Transferir
- Mitigar
- Aceitar

116



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Estratégias para ameaças e oportunidades

Estratégias para respostas contingenciadas:

- Ações planejadas para serem executadas caso um determinado risco ocorra, diminuindo o custo e o tempo da resposta.
- Um plano de recuperação de emergência é desenvolvido se o risco tem um alto impacto ou se a alternativa escolhida não for totalmente confiável.

117



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

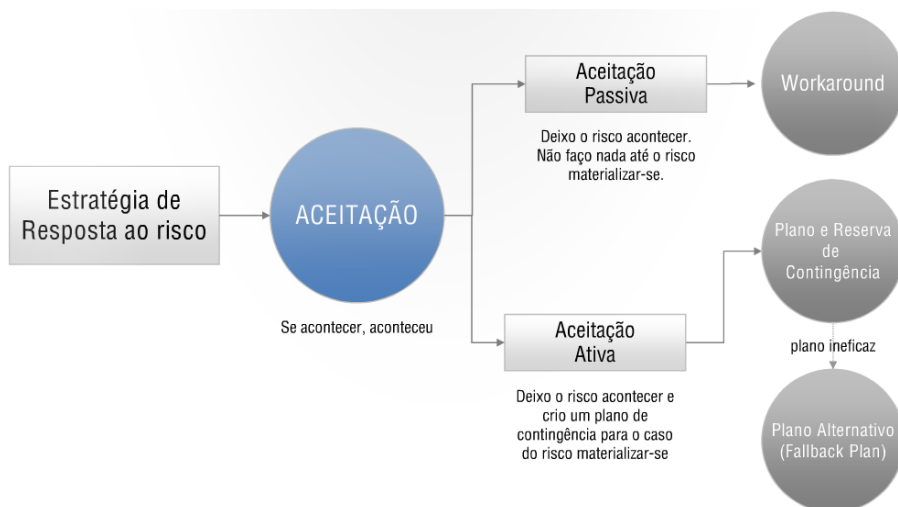
- 1 O **workaround** (ou improviso) é uma resposta não planejada desenvolvida para lidar com um evento de risco que aconteceu. Não existe um plano e precisamos improvisar.
- 2 O **contingency plan** (ou plano de contingência) são planos que desenvolvemos para responder determinado evento de risco caso ele ocorra.
- 3 O **contingency reserves** (ou reservas de contingência) são reservas de tempo, custo e recurso que estimamos para serem consumidas no caso de um evento de risco ocorrer.
- 4 O **fallback plan** (ou plano alternativo) são ações específicas que serão executadas no caso do plano de contingência não surtir efeito. É o famoso plano-B

Fonte: Alexandre Paiva, PMP, PMI-RMP, PMI-SP, MCTS

118



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS



Fonte: Alexandre Paiva, PMP, PMI-RMP, PMI-SP, MCTS

119



PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Darei uma festa e assumirei a premissa de que não vai chover no dia da festa.



Fonte: Alexandre Paiva, PMP, PMI-RMP, PMI-SP, MCTS

120



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?



121

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

122



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.

123



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???

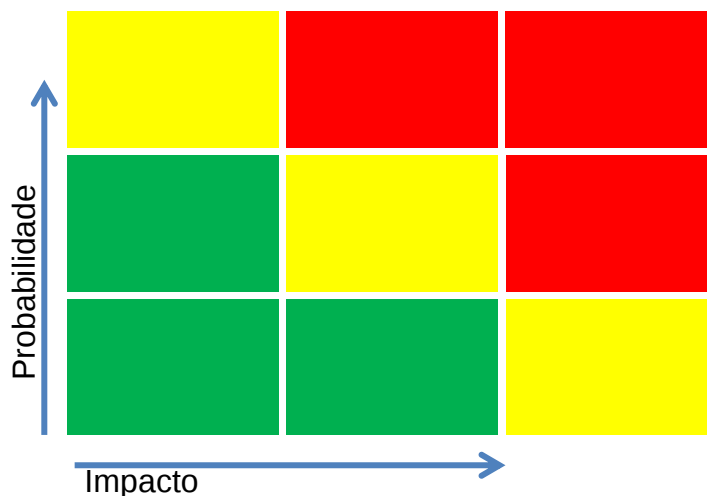


124

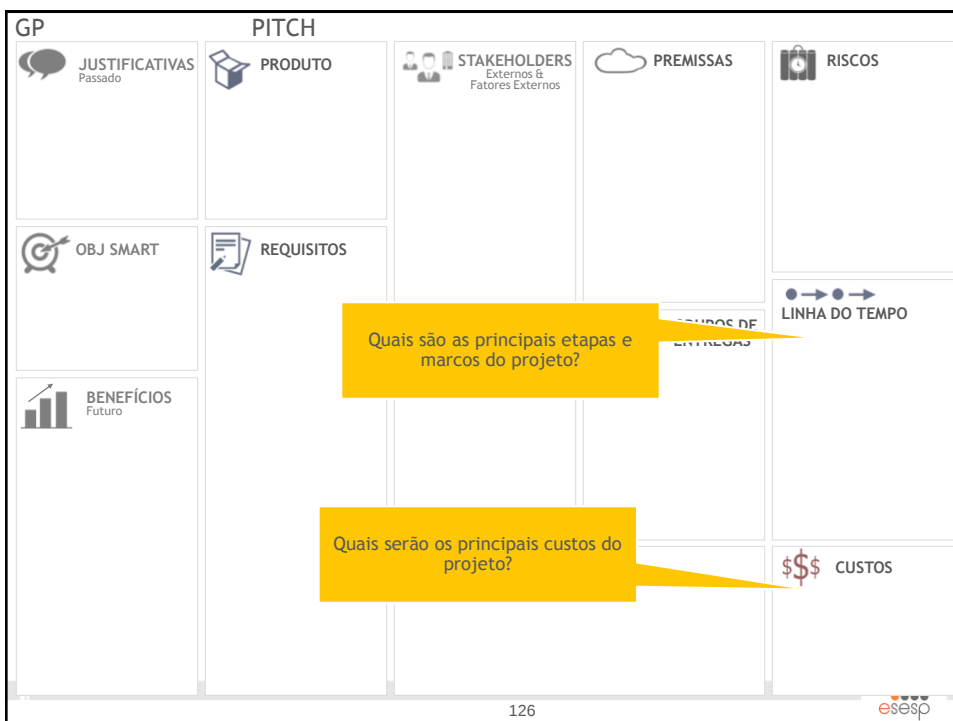


IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

- Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos.



125



126



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

Determinar as **necessidade de informações e comunicações** das **partes interessadas** no projeto e definir uma abordagem de comunicação.



127



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

Dinâmica dos três cantores

- 3 voluntários
- 3 músicas

128



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

Análise dos requisitos das comunicações

- São definidos pela combinação do tipo e formato da informação requerida com uma análise do valor desta informação para as partes interessadas.
- Os recursos do projeto somente devem ser gastos com comunicação que contribua com o sucesso do projeto ou que sua falta possa causar falhas ou o insucesso do projeto.

129



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

Análise dos requisitos das comunicações

Devem ser analisados:

- Organização do projeto e as relações de responsabilidade das partes interessadas.
- Disciplinas, departamentos e especialidades envolvidos no projeto.
- Logística da quantidade de indivíduos que estarão envolvidos no projeto e em que localidades.
- Necessidades de comunicação externa (ex. comunicação com a mídia).

130



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

Tecnologia das comunicações

Alguns fatores tecnológicos podem afetar o projeto:

- Preciso de informações “em tempo real”? Ou relatórios serão suficientes?
- A tecnologia existente é adequada ou há necessidade de mudanças?
- Os sistemas de comunicação propostos são de conhecimento da equipe ou será necessário treinamento e aprendizado?

131



ATIVIDADE RÁPIDA

Comunicação

- Revise seu registro de requisitos: ele apresenta as necessidades ligadas a comunicação?
- Revise sua EAP: ela contempla entregas que atendam aos requisitos de comunicação?

132



CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

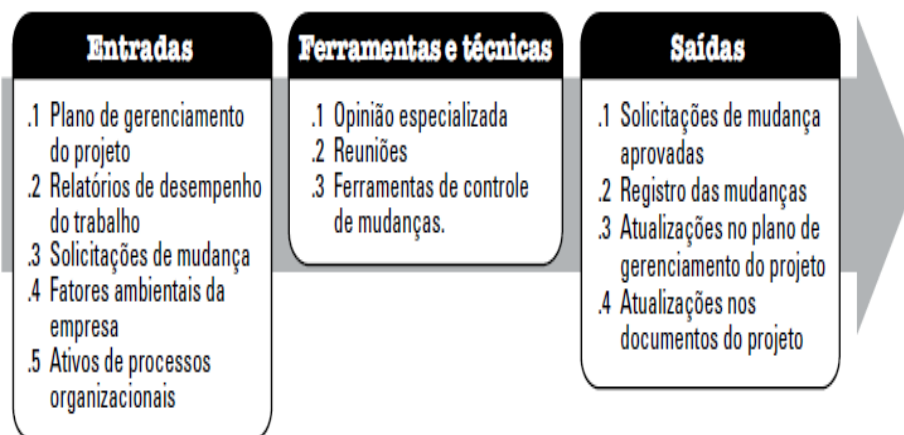
POR QUE CONTROLAR AS MUDANÇAS?

Não seria mais fácil eu aceitar as mudanças e solicitar mais prazo e dinheiro?

133



CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS



134



CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

POR QUE CONTROLAR AS MUDANÇAS?

Nem sempre há mais prazo;
Nem sempre há mais dinheiro;
Nem sempre é possível abrir mão da qualidade;
Você (provavelmente) adicionará riscos ao projeto;
Talvez você precise de mais pessoas;

135



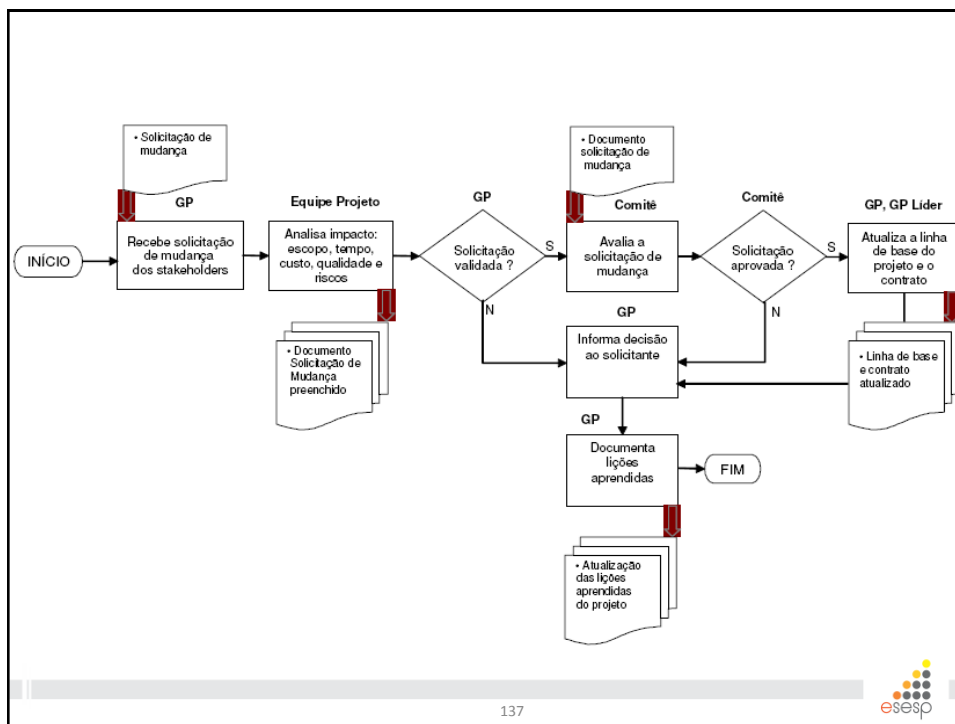
CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O que é necessário?

- Processo definido para receber uma solicitação, avaliar, implementar e documentar a mudança;
- Esse processo deve documentar os atores, níveis de autoridade e passos para que a mudança seja implementada.

136

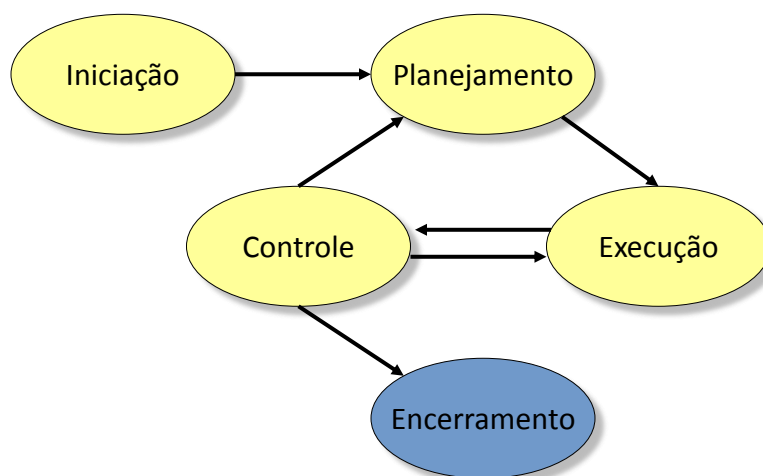




137



GRUPOS DE PROCESSOS - ENCERRAMENTO



138



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**.

139



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.

140



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.

141



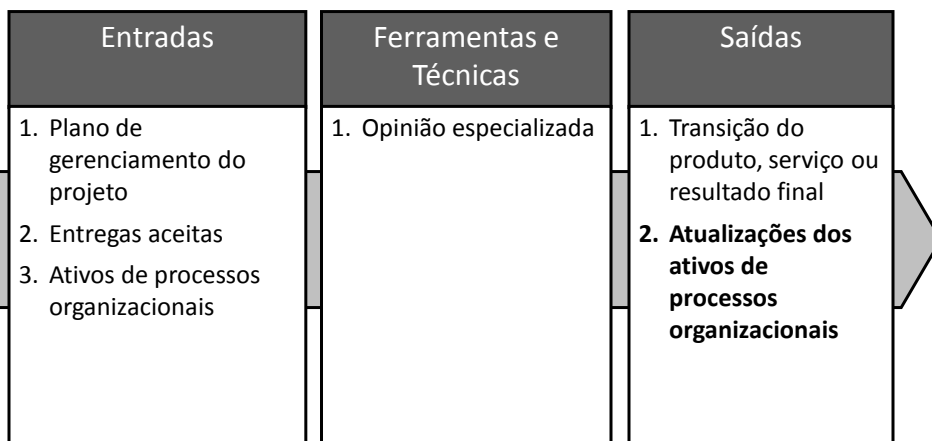
ENCERRAR O PROJETO OU FASE

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

142



ENCERRAR O PROJETO OU FASE



Fonte: Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK Quinta Edição

143



ENCERRAR O PROJETO OU FASE

Atualizações dos Ativos dos processos organizacionais

S
A
Í
D
A
S

- ♦ Toda a documentação do projeto deve ser arquivada para possibilitar a sua utilização como base histórica por outros projetos.
- ♦ Algumas informações que devem ser arquivadas:
 - Documentos de planejamento (EAP, Cronograma, Registro de Requisitos e Registro de Riscos).
 - Prazos e custos das atividades do projeto previstos e realizados.
 - Relatórios de desempenho.
 - Solicitações de mudanças no projeto.

144



ENCERRAR O PROJETO OU FASE

Atualizações dos Ativos dos processos organizacionais

S
A
Í
D
A
S

- ♦ Deve haver na organização uma política e uma sistemática de armazenamento de informações dos projetos.
- ♦ Alguns procedimentos poderão ser utilizados para sistematizar o processo de arquivamento e garantir que não sejam perdidas informações importantes.
 - Lista de verificação (*checklist*) dos arquivos do projeto.
 - Sessões periódicas, ou pelo menos ao final do projeto, de Lições aprendidas.
 - Designar um membro da equipe para coletar e armazenar as informações do projeto.

145



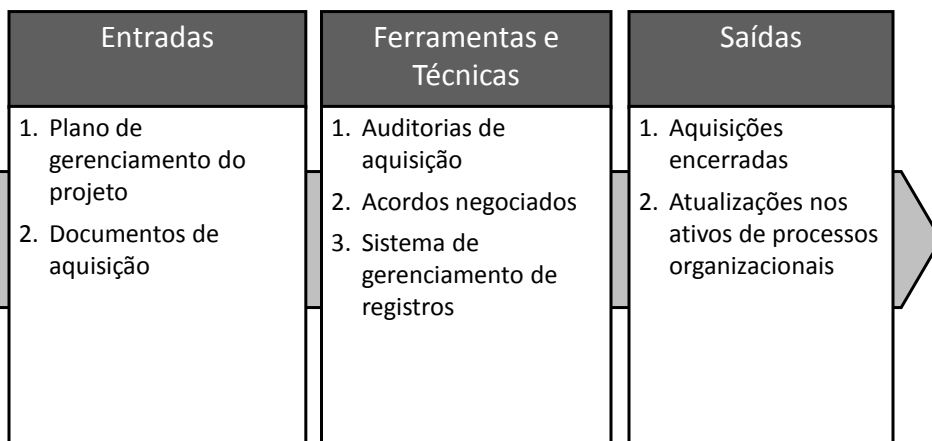
ENCERRAR AS AQUISIÇÕES

Processo necessário para **terminar e liquidar cada contrato**, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto.

146



ENCERRAR AS AQUISIÇÕES

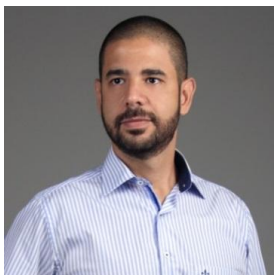


Fonte: Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK Quinta Edição

147



MARCUS GREGÓRIO SERRANO



marcus.gregorio@macrogestao.com

148



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br

