esesp

APOSTILA | 2018

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Eixo: Gestão Pública

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

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

Eixo
Gestão Pública

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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

1

Apresentação

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

1 Minuto

2

CONTRATO DIDÁTICO

EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

ACORDOS

Agenda

- **Gerenciamento de projetos**
  - Conceitos gerais
  - Alinhamento estratégico
  - Processos de planejamento
- **Project Model Canvas**
  - O que é?
  - Aplicação prática
- **Termo de Abertura de Projeto**
  - Conceitos de Estruturação de projetos

PARTE I

O QUE É UM PROJETO?

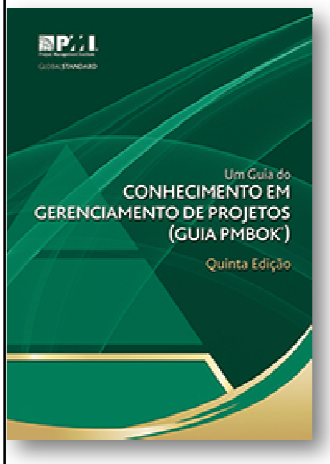
O QUE É UM PROJETO?

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)

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.

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

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

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

13

POR QUE FAZEMOS PROJETOS?

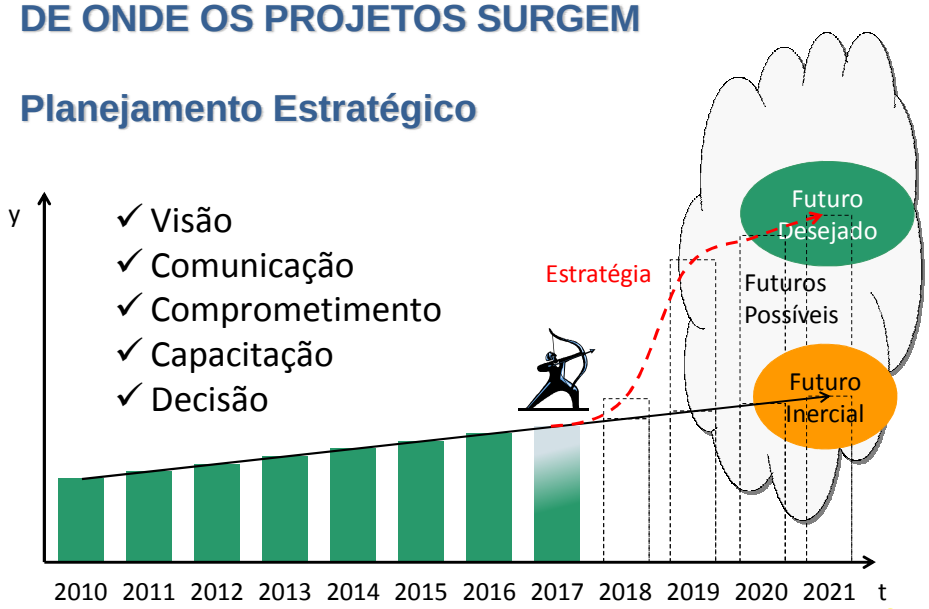
Ponte entre a **ESTRATÉGIA** e os **RESULTADOS**

Projetos

DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

Planejamento Estratégico

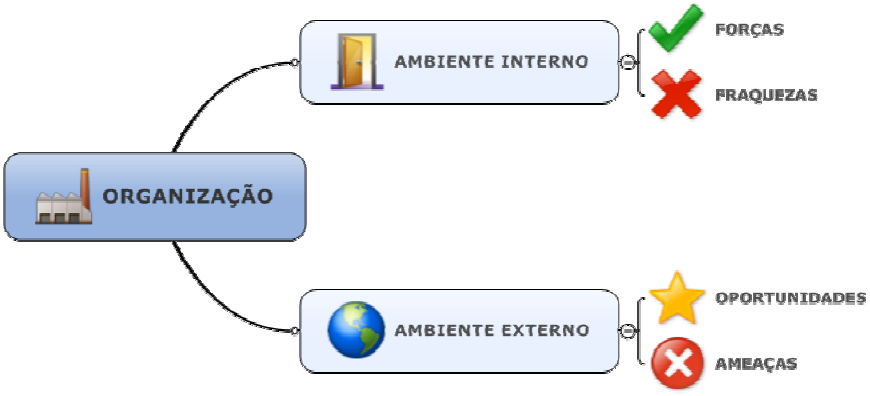
- ✓ Visão
- ✓ Comunicação
- ✓ Comprometimento
- ✓ Capacitação
- ✓ Decisão



DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

SWOT ilustrado



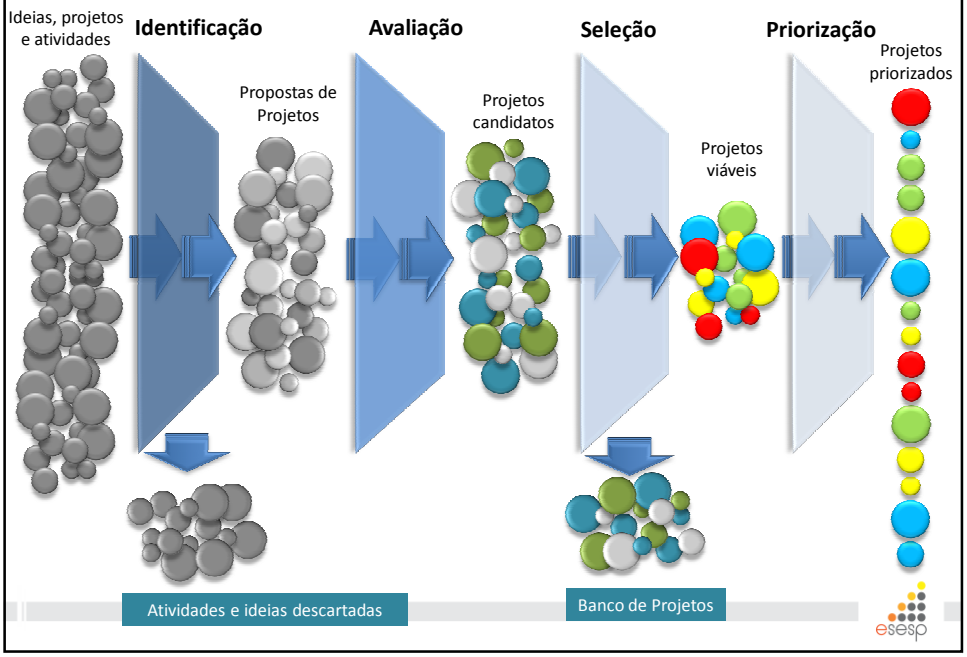
DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

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

DE ONDE OS PROJETOS SURGEM

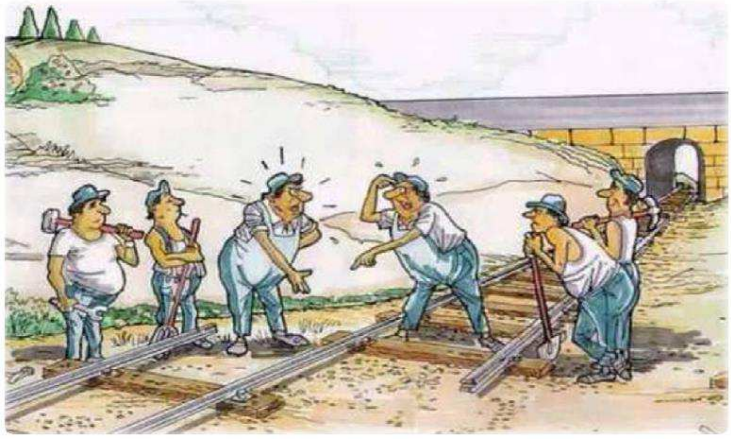
Problema | Necessidade | Oportunidade

Gestão de Portfólio



Alinhamento do Projeto com o PE

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



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

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.

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

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

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

esesp

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.

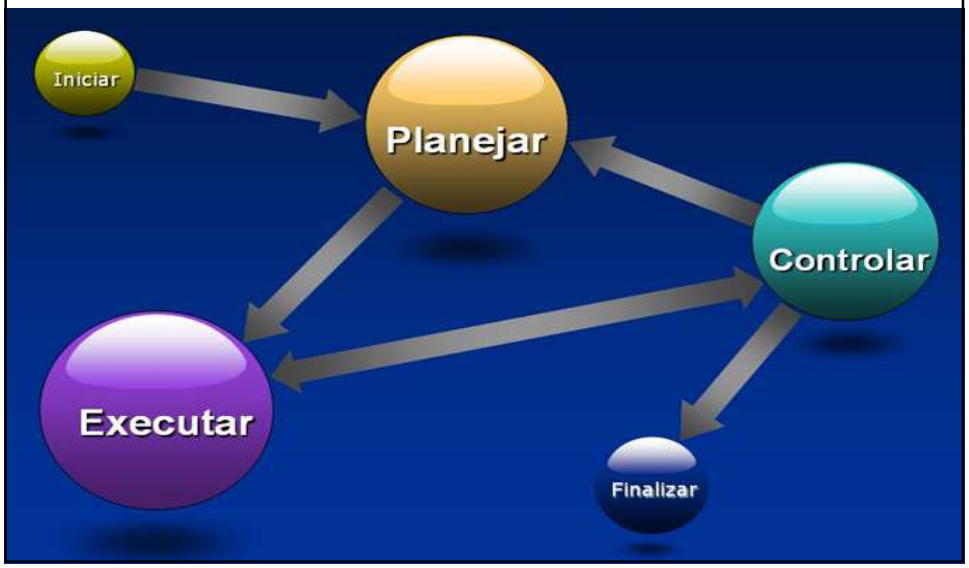
PRESSÕES EXTERNAS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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

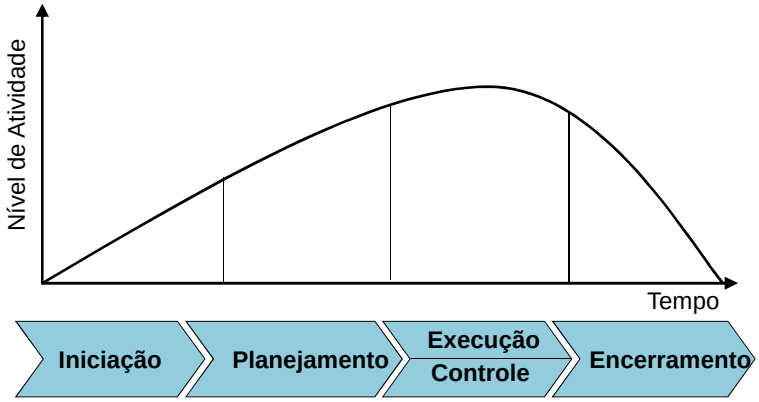
Prof. Harold Kerzner

PMBOK: 5 GRUPOS DE PROCESSOS

CICLO DE VIDA DO PROJETO



PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



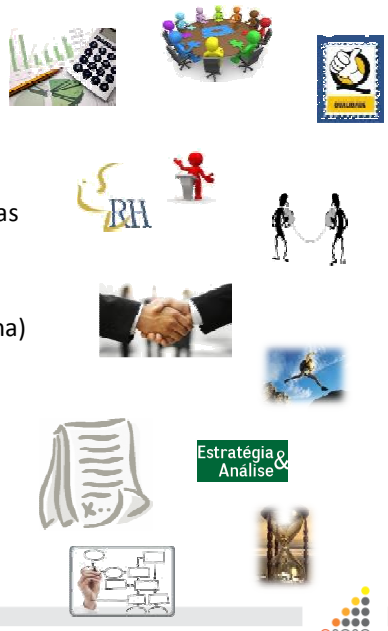
PMBOK: 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO

33

esesp

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



esesp

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.

35

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

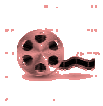
✓analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto

✓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;

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2

Termo de Abertura do Projeto

Implantação de um sistema ERP - ERPX			
Empresa	IMPORTEX LTDA	Versão	1.0
Autor	GP	Data	08/04/2011
Aprovador	Diretor Executivo - Dex	Confidencial	( )Sim ( )Não

1. Título do Projeto

Implantação de um Sistema ERP - ERPX

2. Resumo das condições de que definem o projeto

A empresa Importex Ltda, uma empresa de médio porte de importação de artigos de decoração de baixo valor financeiro da China, é composta por 80 funcionários. O administrador percebeu um aumento de sistemas de informação fragmentados (sistemas legados).

Tais sistemas geram retrabalho, falhas nos processos, redundância, pouca agilidade na obtenção de informações, e por consequência perdas em produtividade e competitividade.

Visando suprir a necessidade de gerenciamento dos processos – de forma integrada, não redundante, completa e segura, a empresa optou pela implantação de um sistema ERP nos processos de compra e caixa, receber, contabilidade e faturamento.

3. Justificativa do projeto

Com a integração das áreas, disponibilidade de informações em tempo real para todos os usuários, 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, ganho em prazos, melhoria na qualidade da informação e redução de custos operacionais, tornando a empresa mais competitiva.

4. Descrição do projeto

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

Consiste na análise estratégica da implantação, seleção e definição do ERP/fornecedor, configuração, customização, testes, treinamento dos usuários e operacionalização do ERP para atender as necessidades da empresa.

Código	Nome do documento	Projeto	Emitente	Versão	Data	Página 1/4
008/2011	Termo de Abertura do Projeto	ERPX	GP	1.0	08/04/2011	

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Termo de Abertura do Projeto

Ele deve conter:

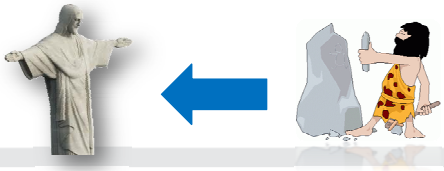
- ✓Nome e objetivo do projeto
- ✓Justificativa do projeto
- ✓Principais resultados esperados
- ✓Principais premissas, restrições e riscos
- ✓Estimativas de custos e prazos
- ✓Necessidades de recursos
- ✓Definição do gerente e de suas responsabilidades
- ✓Principais parceiros/interessados do projeto
-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

39

esesp

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.**



40

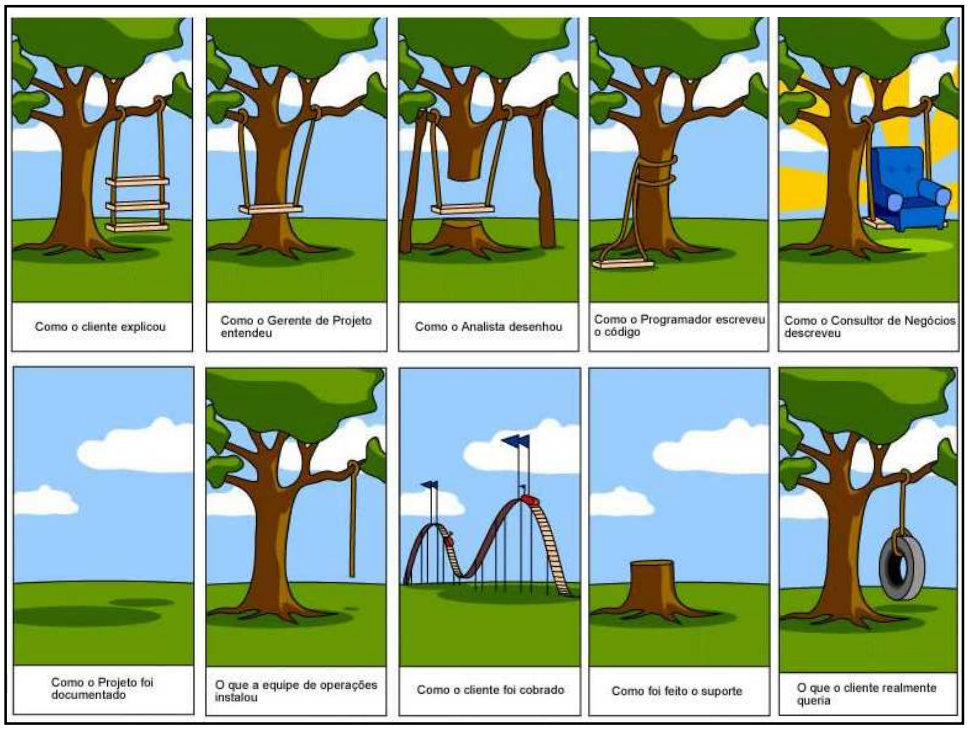
esesp

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.

41

esesp



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

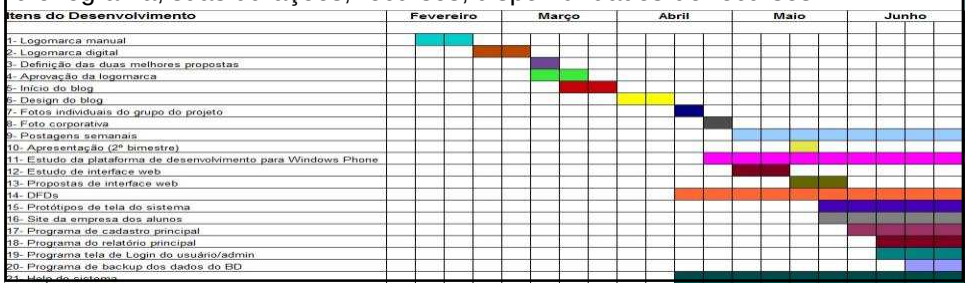
- Inclui os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído no prazo determinado.
- É uma das área de maior visibilidade no Gerenciamento de Projetos.

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.



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

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.

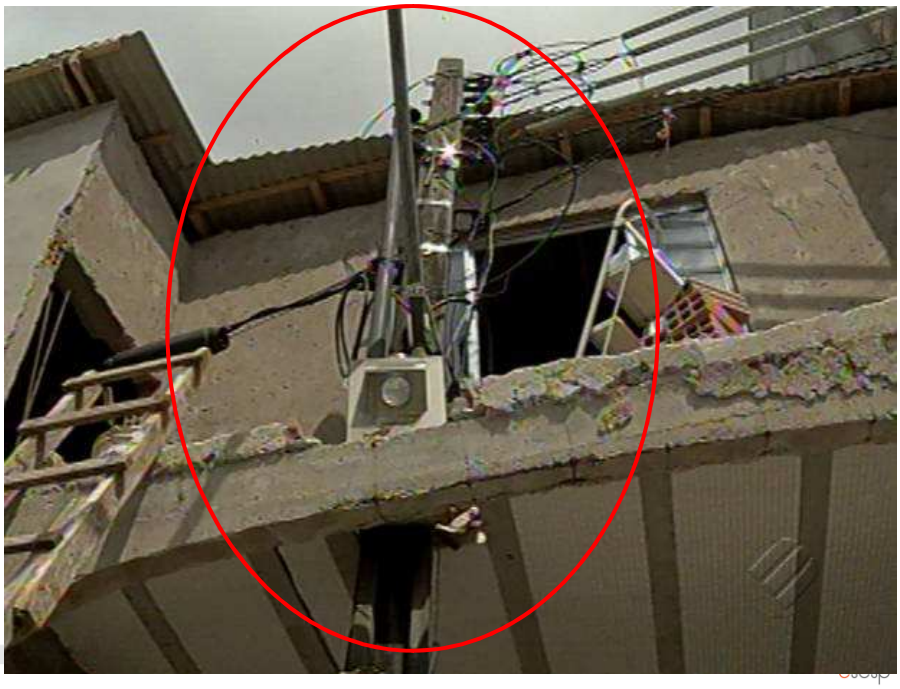
ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

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.

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 fortes e oportunidades de melhorias.

esesp

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

esesp

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.

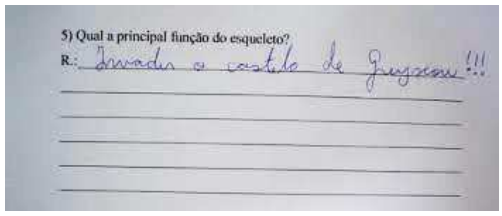
57

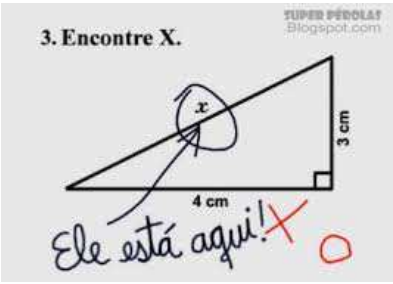
Formas de comunicação

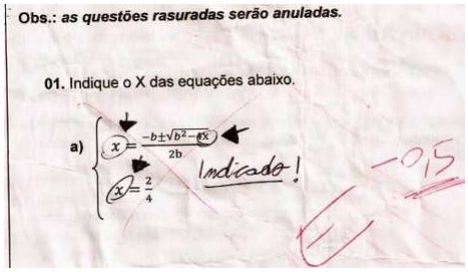
Comunicação verbal (oral e escrita)

Características da Comunicação verbal (ESCRITA)	Características da Comunicação verbal (ORAL)
Podem ser revisadas; São registradas permanentemente; Permite mais tempo para análise.	Permite interação direta, perguntas podem ser feitas e respondidas; Feedback é imediato e direto É mais persuasiva
Desvantagens da Comunicação verbal (ESCRITA)	**Desvantagens da Comunicação verbal (ORAL)**
Não há feedback imediato; Menor controle de quando e se a mensagem foi lida.	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

Problemas mais frequentes em Projetos

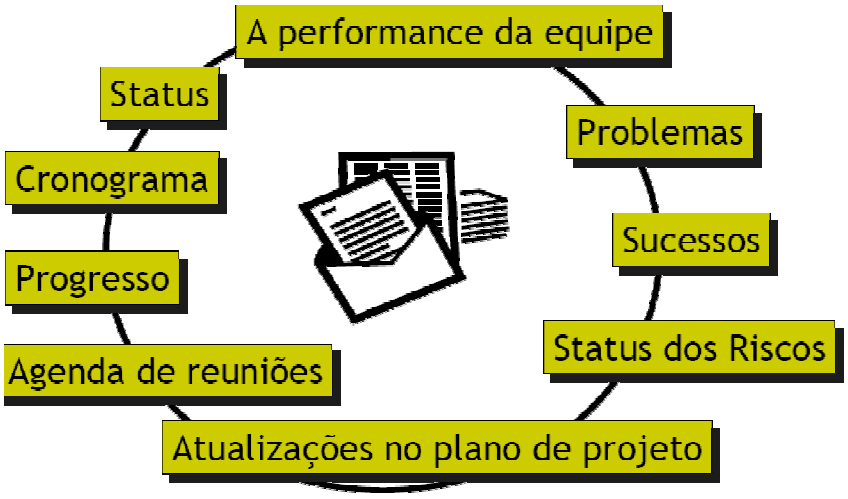
- **Problemas com comunicação – 76%**
- **Não cumprimento de prazo – 71%**
- **Mudanças de escopo constantes – 70%**
- **Escopo não definido adequadamente – 61%**
- **Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização de recursos – 52%**
- **Estimativas incorretas ou sem fundamento – 52%**
- **Riscos 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

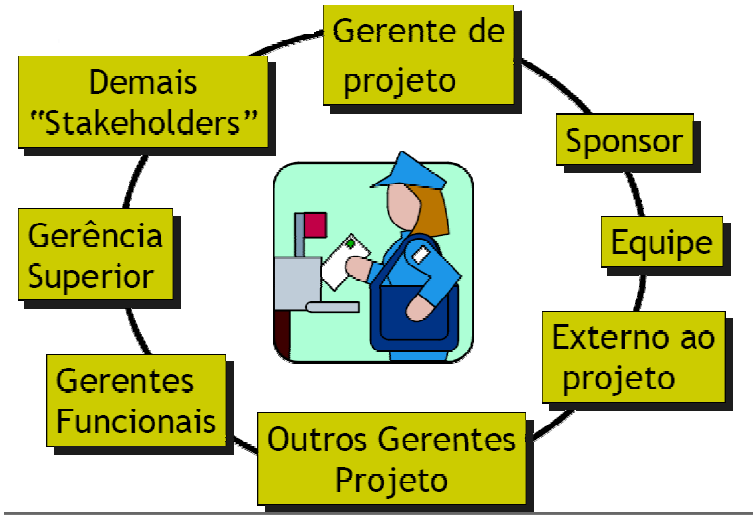
esesp

A gestão da comunicação em Projetos envolve...

Alguns tipos de Informações que precisam ser distribuídas

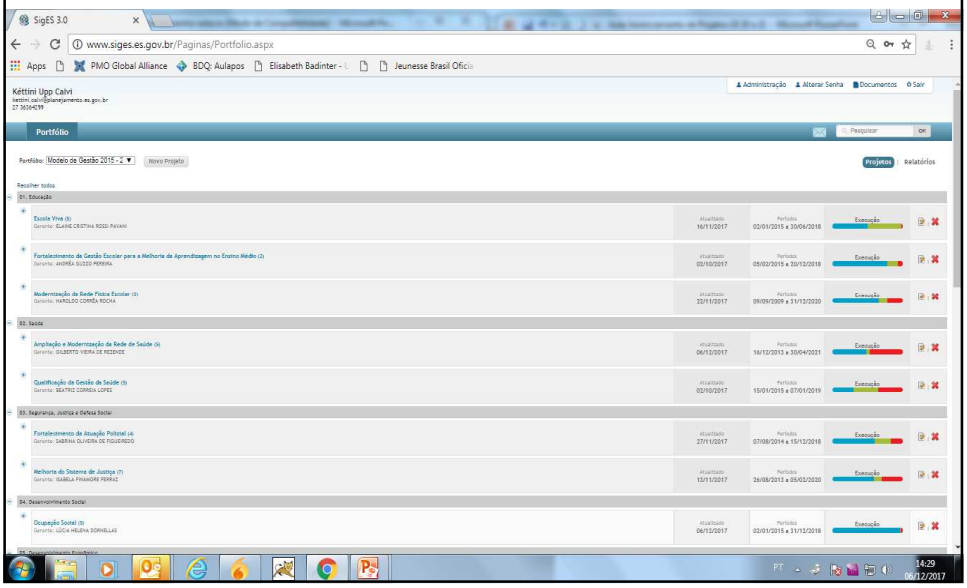


Para quem a informação precisa ser distribuída?



Reportar o desempenho do projeto

Relatório de progresso



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.

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.

67

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

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.

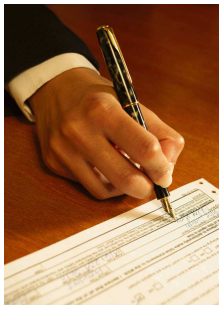
MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS

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???

ÁREAS DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

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



Processos do gerenciamento das aquisições do projeto

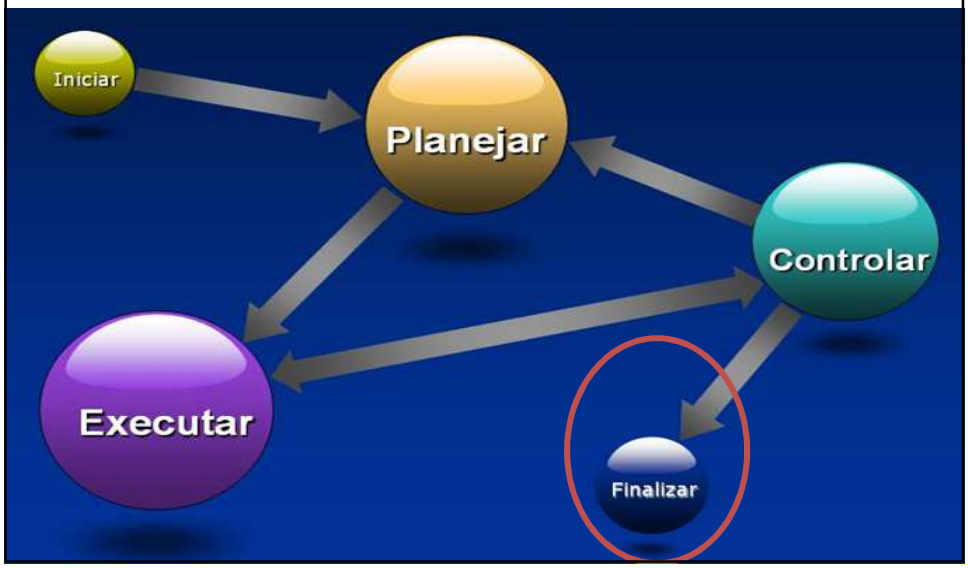
Planejar o gerenciamento das aquisições— O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

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.

PARTE II
O MODELO PROJECT MODEL CANVAS
Apresentação e visão geral

PROJECT MODEL CANVAS

VÍDEO: VISÃO GERAL DO PMCANVAS

- 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

Princípios

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

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

CONCEBER

GP

PITCH

JUSTIFICATIVAS
Passado

PRODUTO

STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos

PREMISSAS

RISCOS

Pitch é uma frase pequena e rápida que consegue sumarizar o projeto.

OBJ SMART

REQUISITOS

LINHA DO TEMPO

EQUIPE

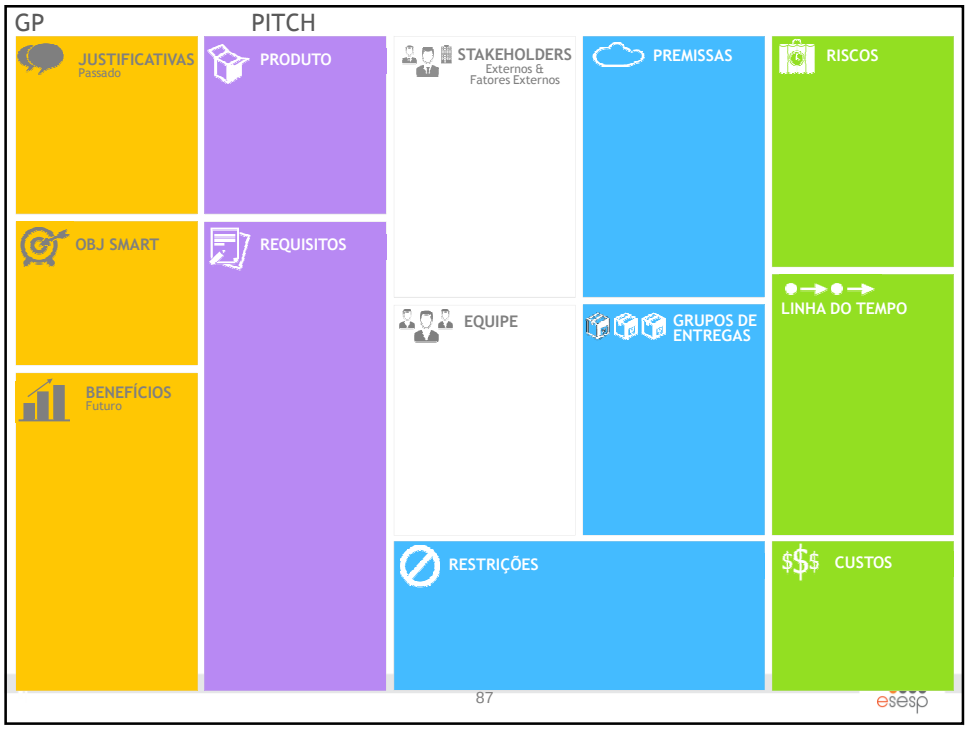
GRUPOS DE ENTREGAS

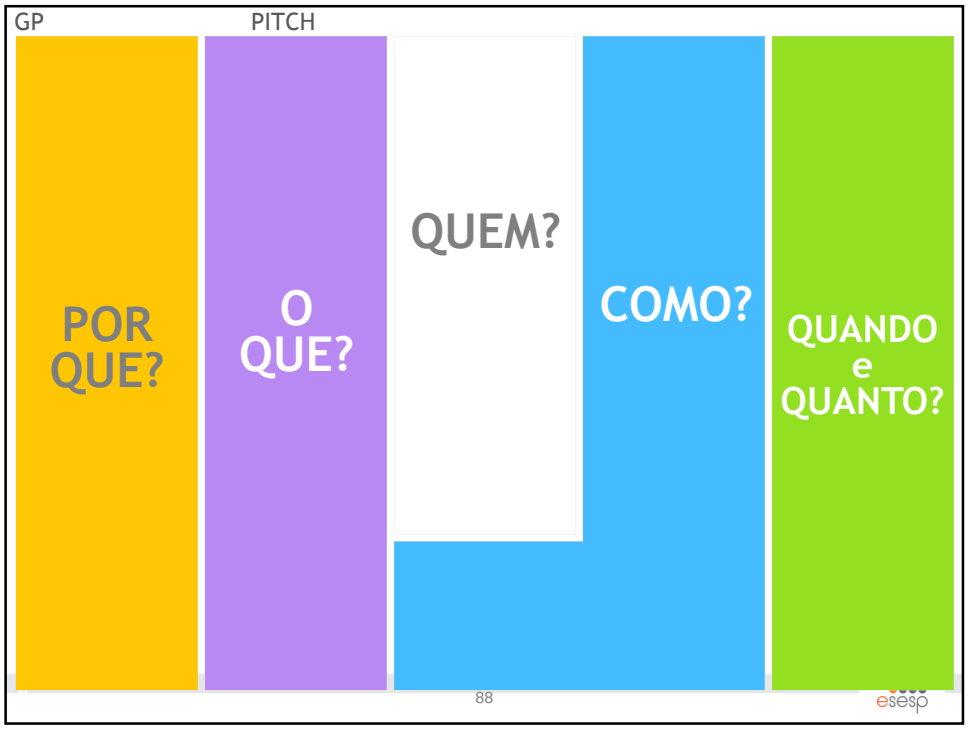
BENEFÍCIOS
Futuro

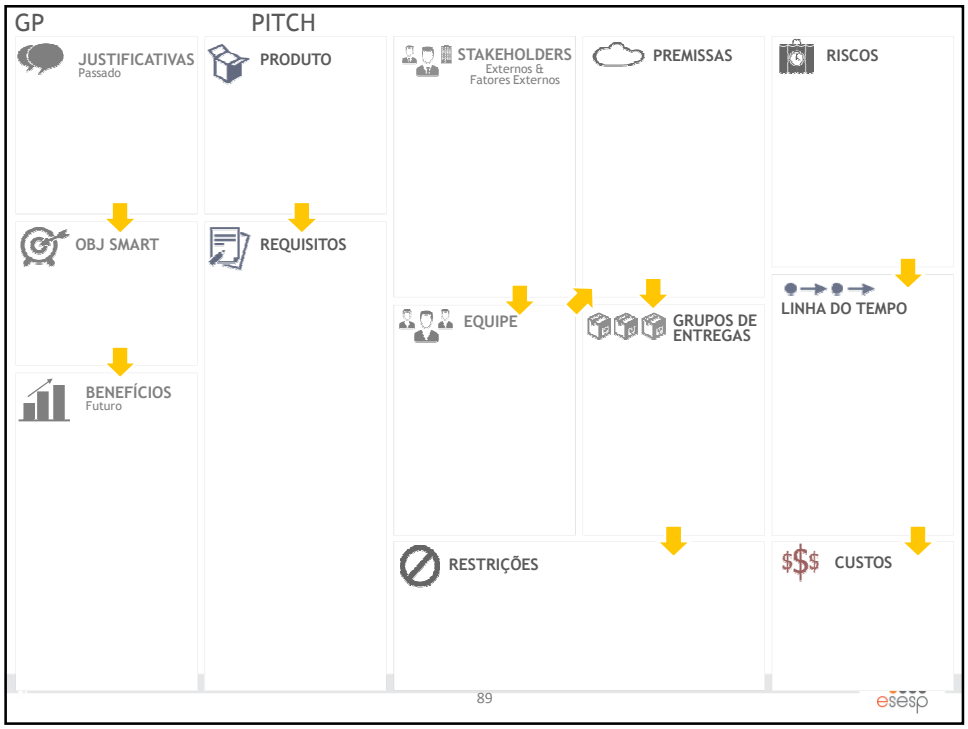
RESTRIÇÕES

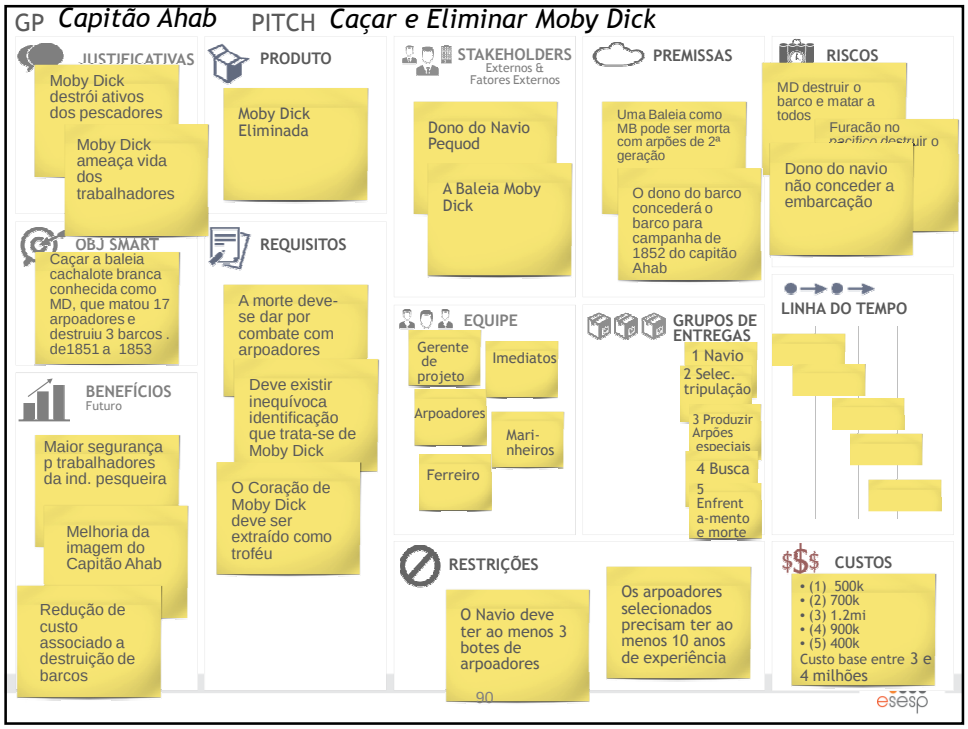
CUSTOS

esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
OBJ SMART
REQUISITOS
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
87
esesp


GP
PITCH
POR QUE?
O QUE?
QUEM?
COMO?
QUANDO e QUANTO?
88
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
OBJ SMART
REQUISITOS
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
89
esesp


GP Capitão Ahab
PITCH Caçar e Eliminar Moby Dick
JUSTIFICATIVAS
Moby Dick destrói ativos dos pescadores
Moby Dick ameaça vida dos trabalhadores
PRODUTO
Moby Dick Eliminada
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
Dono do Navio Pequod
A Baleia Moby Dick
PREMISSAS
Uma Baleia como MB pode ser morta com arpões de 2ª geração
O dono do barco concederá o barco para campanha de 1852 do capitão Ahab
RISCOS
MD destruir o barco e matar a todos
Furacão no pacifico destruir o
Dono do navio não conceder a embarcação
OBJ SMART
Caçar a baleia cachalote branca conhecida como MD, que matou 17 arpoadores e destruiu 3 barcos . de1851 a 1853
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
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
Gerente de projeto
Imediatos
Arpoadores
Mari-nheiros
Ferreiro
GRUPOS DE ENTREGAS
1 Navio
2 Selec. tripulação
3 Produzir Arpões especiais
4 Busca
5 Enfrent a-mento e morte
BENEFÍCIOS
Futuro
Maior segurança p trabalhadores da ind. pesqueira
Melhoria da imagem do Capitão Ahab
Redução de custo associado a destruição de barcos
RESTRIÇÕES
O Navio deve ter ao menos 3 botes de arpoadores
Os arpoadores selecionados precisam ter ao menos 10 anos de experiência
CUSTOS
• (1) 500k
• (2) 700k
• (3) 1.2mi
• (4) 900k
• (5) 400k
Custo base entre 3 e 4 milhões
90
esesp

INTEGRAR

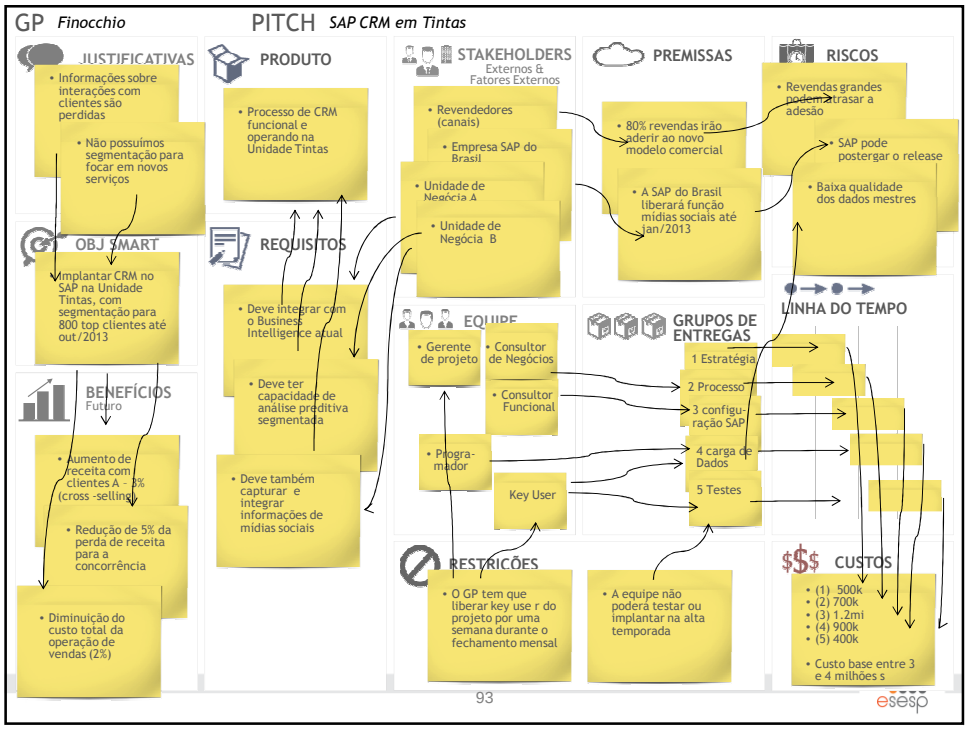
STAKEHOLDER externo
Autoridades Alfandegárias do Porto

PREMISSAS
Autoridades Alfandegárias do Porto Irão liberar peças em 3 dias úteis

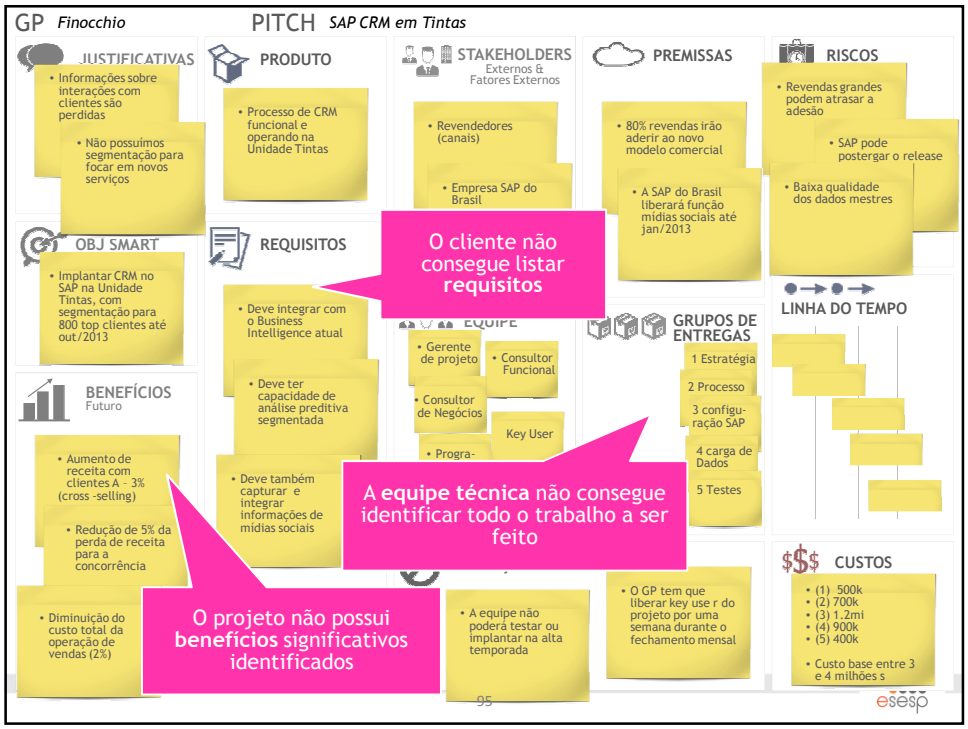
RISCOS
Autoridades Alfandegárias do Porto podem entrar em greve e bloquear Liberação de peças

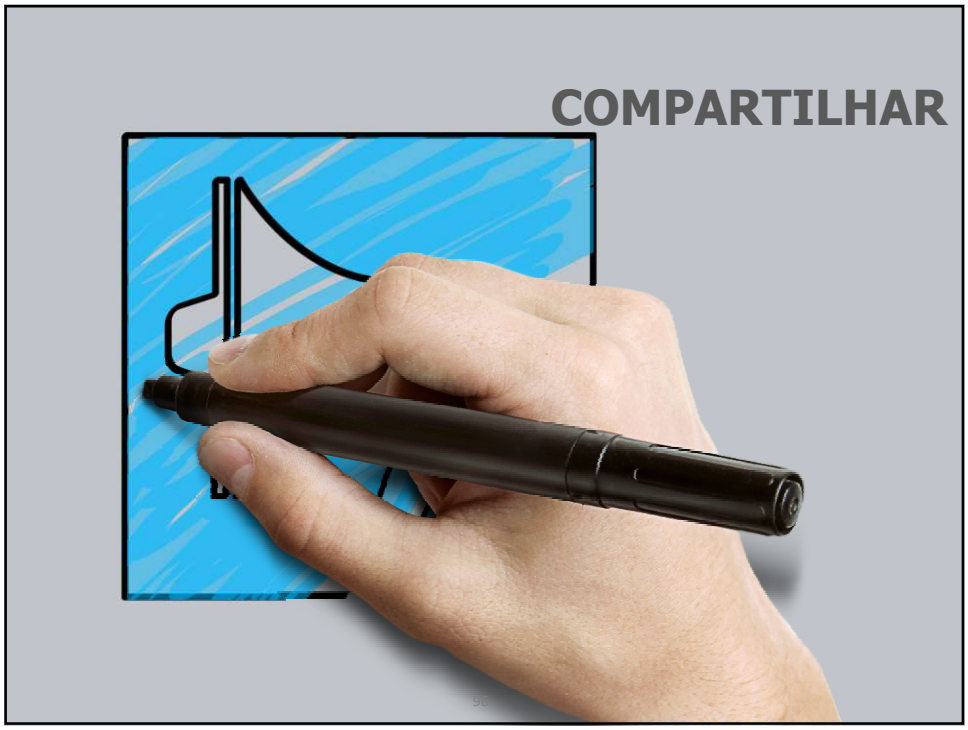
RESTRIÇÕES
Peças criticas deverão ser importadas considerando 3 semanas extras de lead time

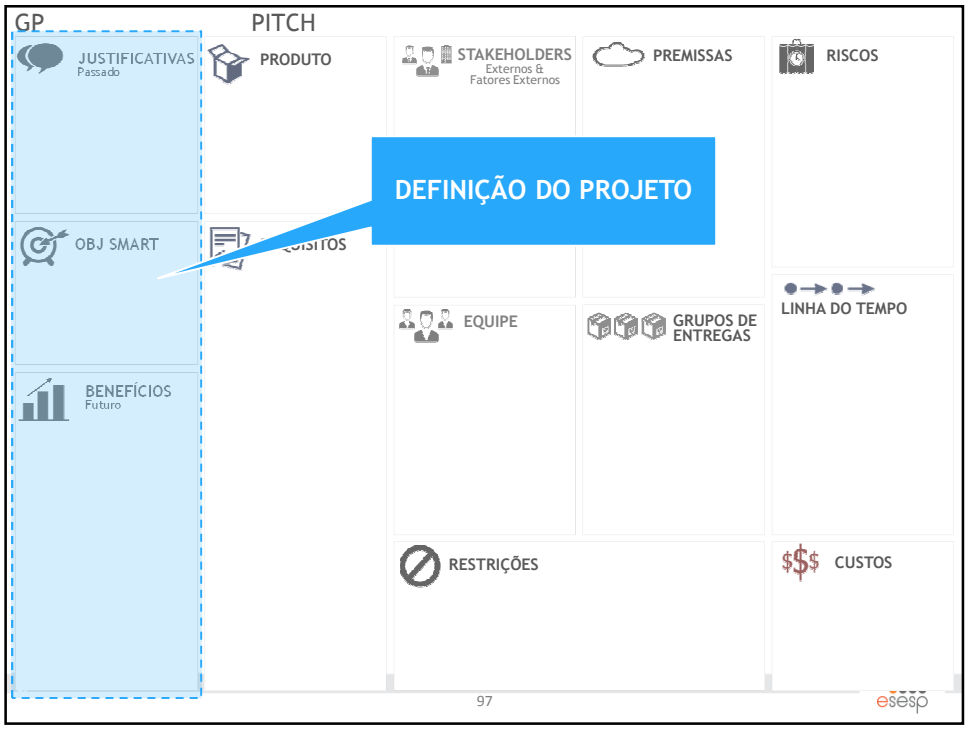
esesp

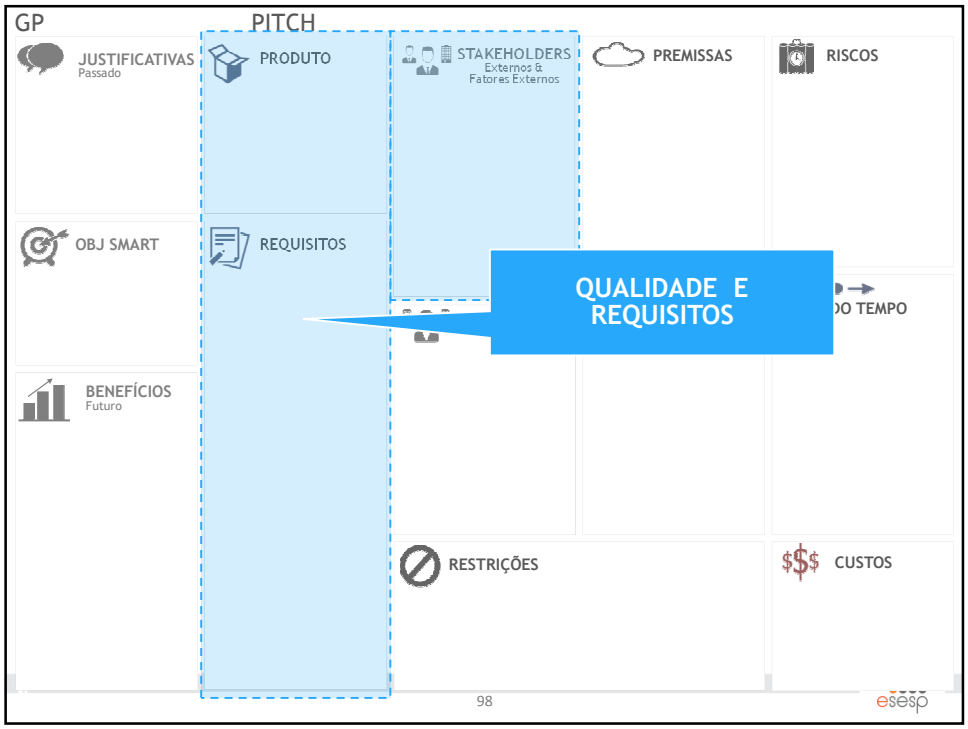

GP Finocchio
PITCH SAP CRM em Tintas
JUSTIFICATIVAS
• Informações sobre interações com clientes são perdidas
• Não possuímos segmentação para focar em novos serviços
PRODUTO
• Processo de CRM funcional e operando na Unidade Tintas
STAKEHOLDERS
Externos & Fatores Externos
• Revendedores (canais)
• Empresa SAP do Brasil
• Unidade de Negócia A
• Unidade de Negócia B
PREMISSAS
• 80% revendas irão aderir ao novo modelo comercial
• A SAP do Brasil liberará função mídias sociais até jan/2013
RISCOS
• Revendas grandes podem atrasar a adesão
• SAP pode postergar o release
• Baixa qualidade dos dados mestres
OBJ SMART
Implantar CRM no SAP na Unidade Tintas, com segmentação para 800 top clientes até out/2013
REQUISITOS
• Deve integrar com o Business Intelligence atual
• Deve ter capacidade de análise preditiva segmentada
• Deve também capturar e integrar informações de mídias sociais
EQUIPE
• Gerente de projeto
• Consultor de Negócios
• Consultor Funcional
• Progra-mador
Key User
GRUPOS DE ENTREGAS
1 Estratégia
2 Processo
3 configu-ração SAP
4 carga de Dados
5 Testes
LINHA DO TEMPO
BENEFÍCIOS
Futuro
• Aumento de receita com clientes A - 3% (cross -selling)
• Redução de 5% da perda de receita para a concorrência
• Diminuição do custo total da operação de vendas (2%)
RESTRIÇÕES
• O GP tem que liberar key use r do projeto por uma semana durante o fechamento mensal
• A equipe não poderá testar ou implantar na alta temporada
$$$ CUSTOS
• (1) 500k
• (2) 700k
• (3) 1.2mi
• (4) 900k
• (5) 400k
• Custo base entre 3 e 4 milhões s
93
esesp

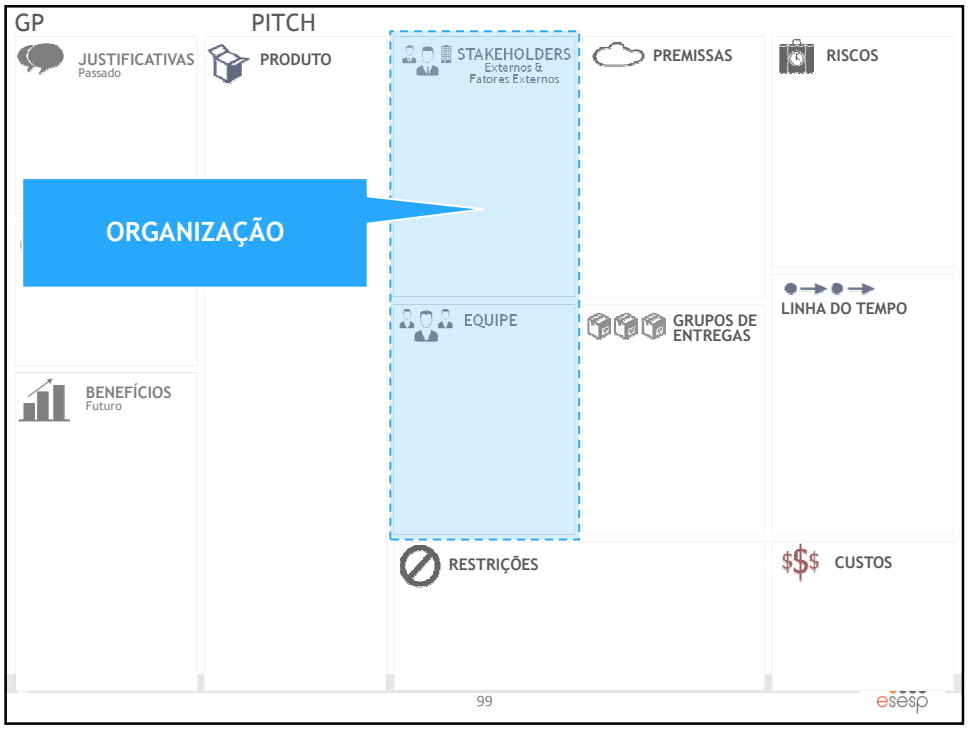
RESOLVER

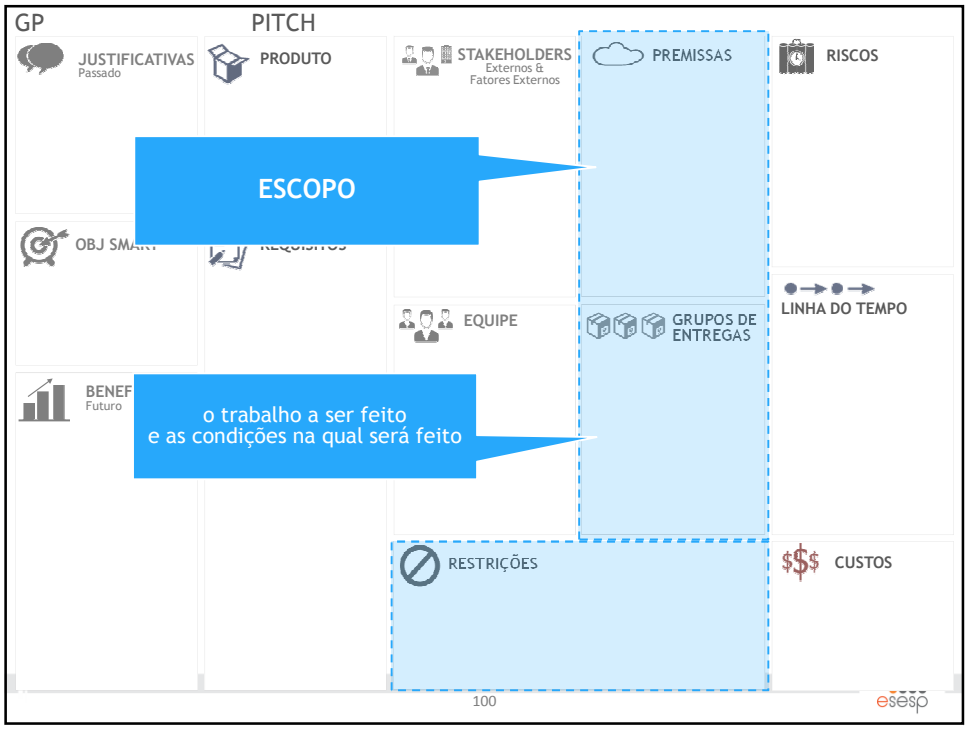

GP Finocchio
PITCH SAP CRM em Tintas
JUSTIFICATIVAS
• Informações sobre interações com clientes são perdidas
• Não possuímos segmentação para focar em novos serviços
PRODUTO
• Processo de CRM funcional e operando na Unidade Tintas
STAKEHOLDERS
Externos & Fatores Externos
• Revendedores (canais)
• Empresa SAP do Brasil
PREMISSAS
• 80% revendas irão aderir ao novo modelo comercial
• A SAP do Brasil liberará função mídias sociais até jan/2013
RISCOS
• Revendas grandes podem atrasar a adesão
• SAP pode postergar o release
• Baixa qualidade dos dados mestres
OBJ SMART
• Implantar CRM no SAP na Unidade Tintas, com segmentação para 800 top clientes até out/2013
REQUISITOS
• Deve integrar com o Business Intelligence atual
• Deve ter capacidade de análise preditiva segmentada
• Deve também capturar e integrar informações de mídias sociais
O cliente não consegue listar requisitos
EQUIPE
• Gerente de projeto
• Consultor Funcional
• Consultor de Negócios
Key User
• Progra-
GRUPOS DE ENTREGAS
1 Estratégia
2 Processo
3 configu-ração SAP
4 carga de Dados
5 Testes
LINHA DO TEMPO
BENEFÍCIOS
Futuro
• Aumento de receita com clientes A - 3% (cross -selling)
• Redução de 5% da perda de receita para a concorrência
• Diminuição do custo total da operação de vendas (2%)
O projeto não possui benefícios significativos identificados
A equipe técnica não consegue identificar todo o trabalho a ser feito
• A equipe não poderá testar ou implantar na alta temporada
• O GP tem que liberar key use r do projeto por uma semana durante o fechamento mensal
CUSTOS
• (1) 500k
• (2) 700k
• (3) 1.2mi
• (4) 900k
• (5) 400k
• Custo base entre 3 e 4 milhões s
95
esesp

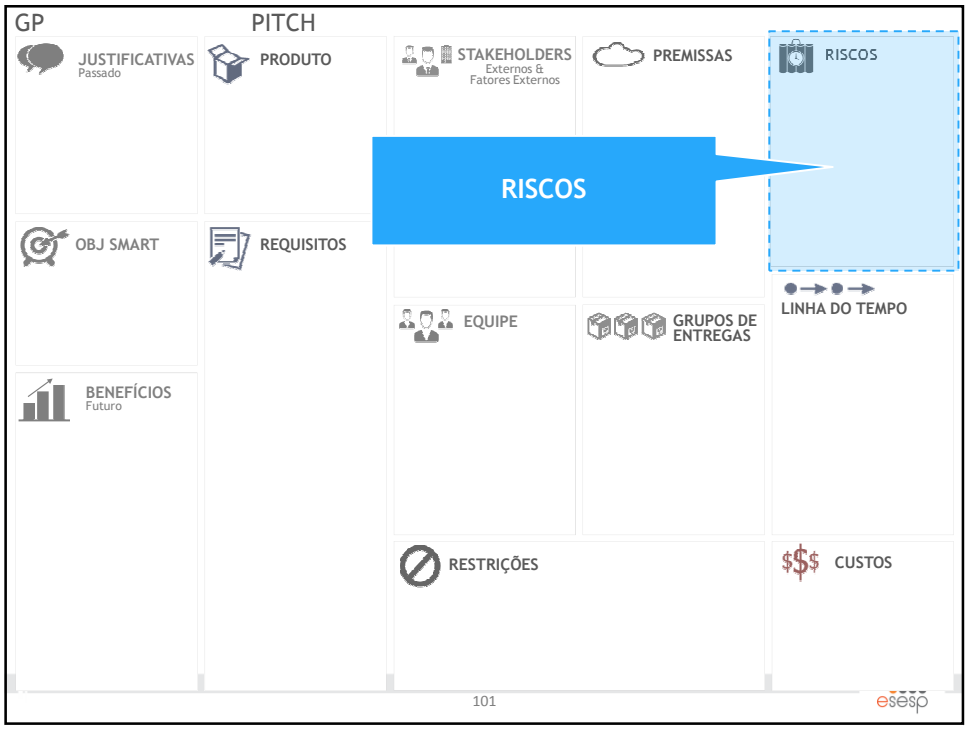

COMPARTILHAR
96

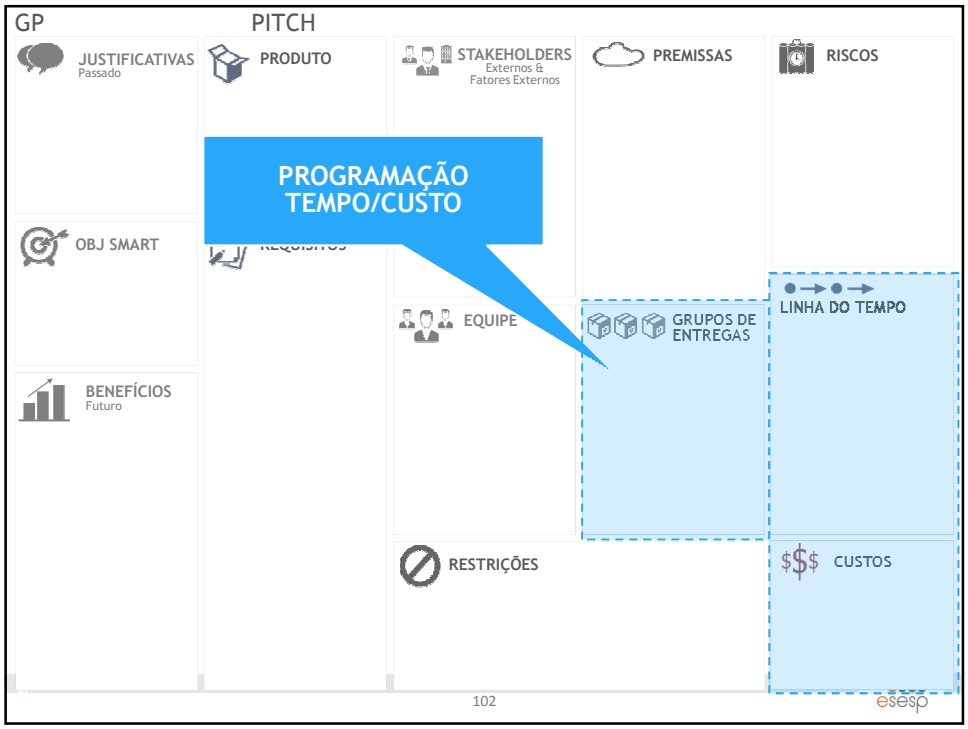

GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
DEFINIÇÃO DO PROJETO
OBJ SMART
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
97
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
OBJ SMART
REQUISITOS
QUALIDADE E REQUISITOS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
98
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
ORGANIZAÇÃO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
LINHA DO TEMPO
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
99
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
ESCOPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
LINHA DO TEMPO
Futuro
o trabalho a ser feito
e as condições na qual será feito
RESTRIÇÕES
CUSTOS
100
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
RISCOS
OBJ SMART
REQUISITOS
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
101
esesp


GP
PITCH
JUSTIFICATIVAS
Passado
PRODUTO
STAKEHOLDERS
Externos &
Fatores Externos
PREMISSAS
RISCOS
PROGRAMAÇÃO TEMPO/CUSTO
OBJ SMART
LINHA DO TEMPO
EQUIPE
GRUPOS DE ENTREGAS
BENEFÍCIOS
Futuro
RESTRIÇÕES
CUSTOS
102
esesp

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

103

esesp

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

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 . de1851 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

PRODUTO | STAKEHOLDERS | PREMISSAS | RISCOS

POR QUE?

Motivam a realização do projeto.

Problemas da **situação atual**.

Demandas não atendidas da nossa organização.

REQUISITOS

ESpecífico

Mensurável

Alcançável

Realista

Tempo definido

Suficiente e necessário para nos transportar da situação (**justificativa**) para a geração de valor (**benefícios**).

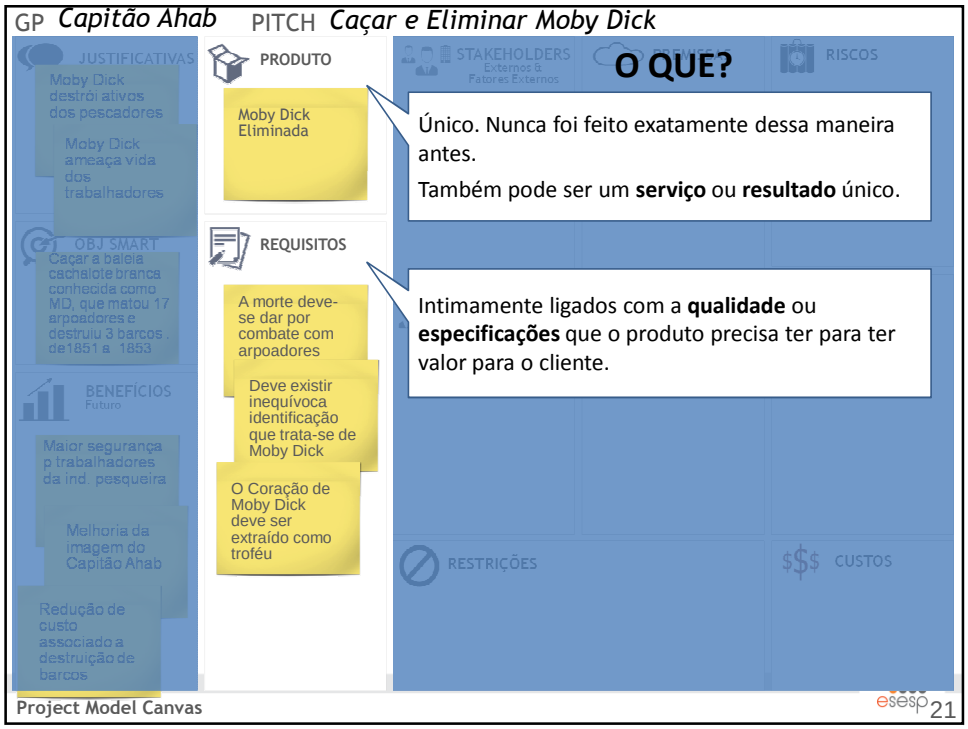
Dá uma visão geral e delimita fronteiras.

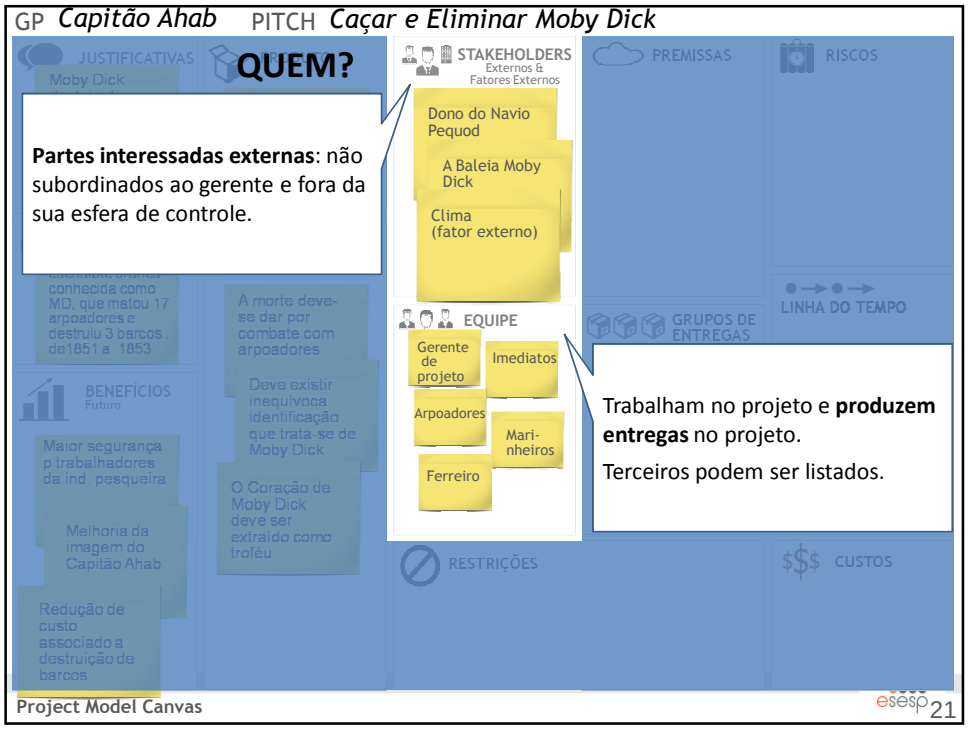
Geração de **valor** a ser conquistada durante ou após a implantação do projeto.

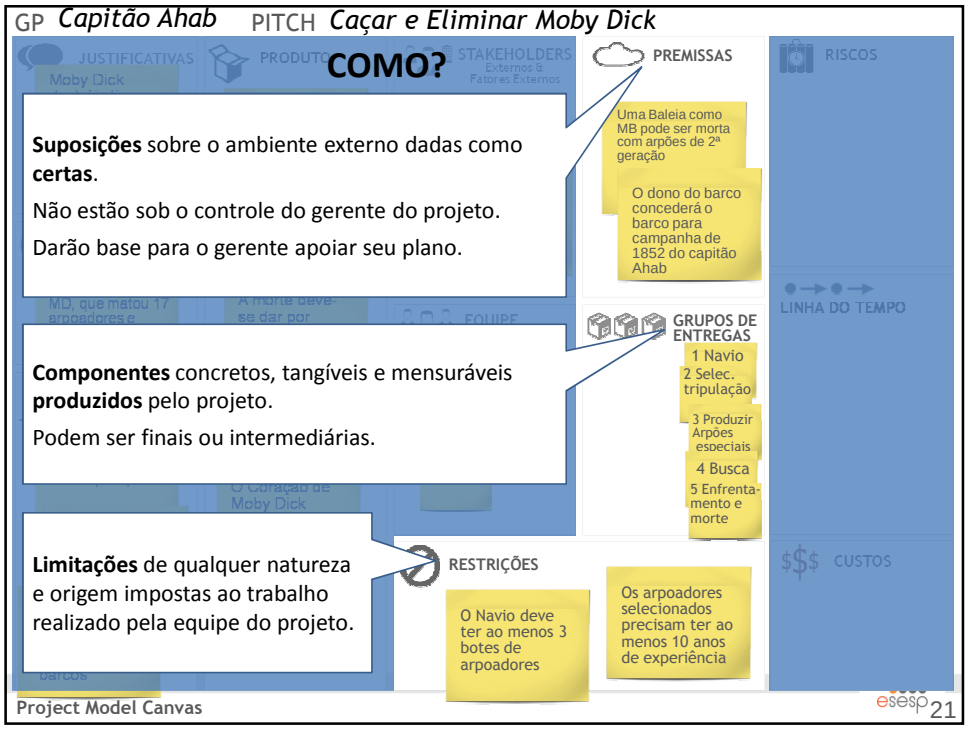
Podem mencionar o atendimento aos objetivos estratégicos da organização.

Project Model Canvas

esesp 21


GP Capitão Ahab
PITCH Caçar e Eliminar Moby Dick
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, de1851 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
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
O QUE?
RISCOS
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.
RESTRIÇÕES
CUSTOS
Project Model Canvas
esesp 21


GP Capitão Ahab
PITCH Caçar e Eliminar Moby Dick
JUSTIFICATIVAS
QUEM?
Partes interessadas externas: não subordinados ao gerente e fora da sua esfera de controle.
STAKEHOLDERS
Externos & Fatores Externos
Dono do Navio Pequod
A Baleia Moby Dick
Clima (fator externo)
PREMISSAS
RISCOS
LINHA DO TEMPO
GRUPOS DE ENTREGAS
EQUIPE
Gerente de projeto
Imediatos
Arpoadores
Mari-nheiros
Ferreiro
Trabalham no projeto e produzem entregas no projeto.
Terceiros podem ser listados.
RESTRIÇÕES
CUSTOS
Project Model Canvas
esesp 21



Suposições sobre o ambiente externo dadas como **certas**.

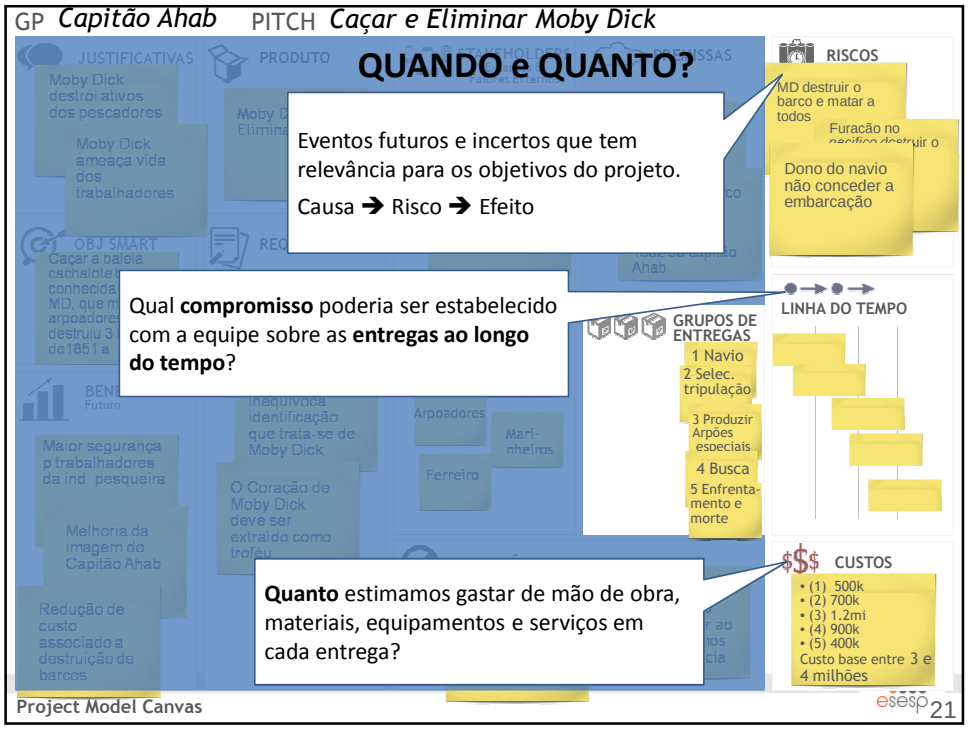
Não estão sob o controle do gerente do projeto.

Darão base para o gerente apoiar seu plano.

Componentes concretos, tangíveis e mensuráveis **produzidos** pelo projeto.

Podem ser finais ou intermediárias.

Limitações de qualquer natureza e origem impostas ao trabalho realizado pela equipe do projeto.



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?

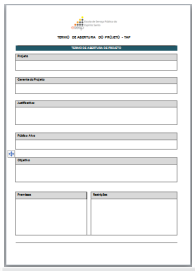
PROJECT MODEL CANVAS

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

PARTE IV
Outras Ferramentas

TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS

ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS
Apoio Metodológico



Projeto

O QUE É?	CARACTERÍSTICAS
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	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

esesp

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"**

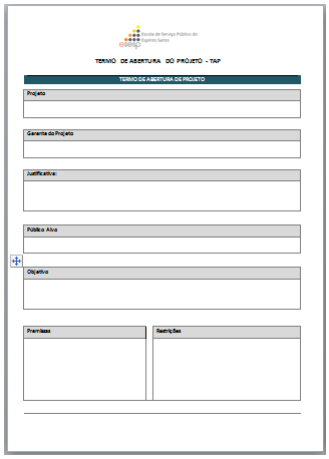
esesp

DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE / PROCESSO

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

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 DE PROJETO
Projeto
Gerente do Projeto
Justificativa:
Público Alvo
Objetivo
Premissas / Restrições

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

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.

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

117

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

118

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

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.

10 Entregas do projeto

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

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)

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

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.

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS

Presenciais

A Distância

Customizadas

Lato e Stricto Sensu

FaceEsesp

esesp.es.gov.br

esesp