



Imagem de pch.vector no Freepik

Workshop em Gestão de Projetos

Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Diretoria de Gestão Estratégica

Gerência de Planejamento em Saúde

Departamento de Apoio à Gestão de Projetos



FICHA TÉCNICA

Equipe técnica Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Daniela Baumgart de Liz Calderon

Diretoria de Gestão Estratégica

Melissa Costa Santos

Gerência de Planejamento em Saúde

Melina da Costa Nicolazi

Departamento de Apoio à Gestão de Projetos Estratégicos

Equipe técnica Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof.^a Dra. Sullivan Desirée Fischer

Coordenação

Alice Tavares Dornelles - Estudante graduação em Administração pública

Julia dos Passos Rodrigues - Estudante graduação em Administração pública

Maria Fernanda Cunha Cordeiro - Estudante graduação em Administração pública

Apostila do Workshop em Gestão de Projetos.

Apostila do Workshop em Gestão de Projetos / organizado por Alice Tavares Dornelles, Julia dos Passos Rodrigues e Maria Fernanda Cunha Cordeiro / supervisão e revisão de Sullivan Desirée Fischer, Melina da Costa Nicolazi, Daniela Baumgart de Liz Calderon e Melissa Costa Santos / diagramação de Marcela Monteiro Cavalcanti de Albuquerque. 1. ed. Florianópolis: Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis e Universidade do Estado de Santa Catarina, 2023. 50p.

ISBN 978-65-01-85125-9

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 3 |
| INFORMAÇÕES INICIAIS..... | 4 |
| MÓDULO 1: CONCEITOS BASE E INICIAÇÃO DO PROJETO..... | 5 |
| PRINCIPAIS CONCEITOS..... | 5 |
| CICLO DE VIDA DE PROJETOS..... | 9 |
| MÉTODOS ÁGEIS..... | 11 |
| GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS..... | 13 |
| PROJECT MODEL CANVAS (PMC)..... | 15 |
| IMPORTÂNCIA DO PMC..... | 19 |
| MÓDULO 2: EAP, BRAINSTORMING E PLANO DE AÇÃO..... | 21 |
| ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)..... | 21 |
| BRAINSTORMING..... | 25 |
| PLANO DE AÇÃO..... | 26 |
| MONITORAMENTO DO PLANO DE AÇÃO..... | 28 |
| MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO, RISCOS E ENCERRAMENTO..... | 30 |
| PLANO DE COMUNICAÇÃO..... | 30 |
| PLANO DE GESTÃO DE RISCOS..... | 35 |
| LIÇÕES APRENDIDAS DO PROJETO..... | 44 |
| RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO..... | 48 |
| REFERÊNCIAS..... | 50 |

INTRODUÇÃO

Olá, tudo bem?

Por acreditar na importância da gestão de projetos e em seu impacto organizacional, a Gerência de Planejamento em Saúde desenvolveu esse workshop com o intuito de compartilhar algumas boas práticas.

Essa apostila, voltada a todos aqueles que se envolvem em projetos, oferece orientações fundamentais para a gestão de projetos, com *templates* e dicas que podem ser usados tanto nas pequenas iniciativas quanto nas mais complexas.

É possível utilizá-la:

1. Acompanhando o passo a passo dos módulos, desde a iniciação até o encerramento do projeto;
2. Aproveitando de forma pontual para conferir alguma dica ou para escolher um *template* que possa auxiliar na etapa em que o projeto estiver.


Vamos começar?



Imagem de storyset no Freepik

INFORMAÇÕES INICIAIS

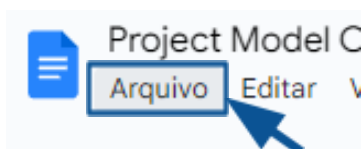
Antes de começar vamos nos atentar a alguns pontos...

Dica: Se você estiver utilizando esta apostila pelo computador ou dispositivo móvel, é possível clicar nos links que possuem essa seta: 

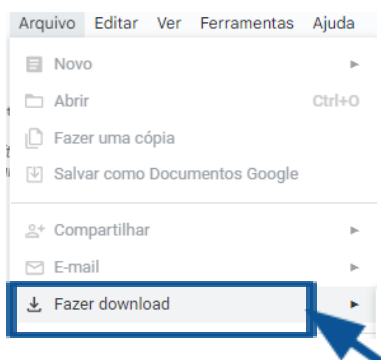
Dessa forma, os links irão direcionar você para o arquivo em questão.

Mas lembre-se: para utilizá-los você deve fazer o download!

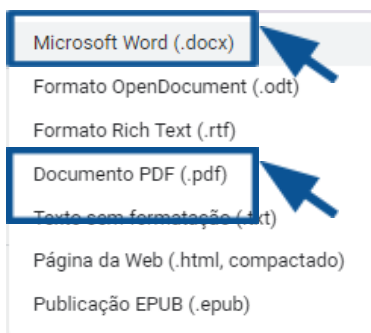
Para fazer o **download** dos arquivos basta seguir alguns passos:



1. Clicar no botão “Arquivo”.



2. Escolher a opção “Fazer download”



3. Escolher o formato de arquivo desejado.

Dica: Atente-se ao formato do arquivo na hora de realizar o download, para evitar erros no arquivo!

MÓDULO 1: CONCEITOS BASE E INICIAÇÃO DO PROJETO



Imagem de vectorjuice no Freepik

PRINCIPAIS CONCEITOS

Vamos iniciar se familiarizando com alguns conceitos que seguirão conosco ao longo de todo o Workshop!

Conceito de projeto

1. “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar produtos, serviços ou resultados únicos” (PMBOK, 2017).
2. “Projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10.006:2003).
3. “Projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos (ou resultados) de negócio de acordo com uma justificativa de negócio acordada” (PRINCE2).

Características de um projeto

- Envolve ambição e vontade empreendedora.
- É ambicioso e desafiador, embora viável.
- É temporário, ou seja, têm um início e um final delimitados (datados).
- É único e marcado por objetivos, não se confunde com a rotina.
- Têm uma organização temporária, ou seja, um grupo temporário de indivíduos (time de projeto) fica envolvido nas atividades associadas a um projeto específico.
- Exige coordenação multidisciplinar, ou seja, indivíduos com conhecimentos diferentes e de locais distintos, unidos para o desenvolvimento do projeto específico.
- Também são limitados por tempo, custos e recursos.
- Sempre contém riscos e incertezas.

Patrocinador do projeto (sponsor)

O patrocinador é uma pessoa com alto grau de interesse pelo projeto, responsável por garantir os recursos organizacionais e tomar as decisões estratégicas. Deve ter disponibilidade, poder e influência suficientes para advogar em favor dos objetivos do projeto.

Gerente ou líder do projeto

O gerente do projeto é o profissional que planeja e coordena a execução do projeto, atribui tarefas e lidera e acompanha o andamento da equipe, de modo a garantir o sucesso da iniciativa e o alcance dos objetivos do projeto.

Time de projeto

O time de projeto é um grupo de pessoas que são alocadas para a realização de um projeto, possuem responsabilidades pelas entregas e executam as atividades sob a orientação do gerente do projeto. Esse time costuma ser multidisciplinar e seus membros são fundamentais para garantir que o projeto seja concluído de maneira eficaz, atingindo os objetivos estabelecidos.

Partes interessadas no projeto (*stakeholders*)

Stakeholders são todas as pessoas, grupo de pessoas ou instituições que têm algum tipo de interesse e que impactam ou são impactadas pelo projeto. Podem ser externos, como fornecedores e sociedade, ou internos, como áreas institucionais.

Programa

"É um grupo de projetos relacionados, subprogramas e atividades de programas, gerenciados de modo coordenado para obter benefícios não disponíveis se fossem gerenciados individualmente" (PMBOK, 2017). Projetos relacionados significa que são interdependentes, portanto, precisam ser coordenados. A estrutura de um programa é parecida com a de um projeto, apesar de os objetivos serem mais amplos. O programa pode envolver atividades repetitivas e cíclicas e sua finalização pode não estar ligada a uma data específica. O programa pode ainda conter trabalhos de rotina. Grosso modo, podemos dizer que o programa se relaciona mais com os benefícios. Exemplo: um programa de vacinação tem como benefícios a redução da mortalidade, a melhora da qualidade de vida dos cidadãos e a redução da demanda hospitalar.

Portfólio

"É a coleção de projetos, programas, subportifólios e operações gerenciadas como um grupo para atingir objetivos estratégicos" (PMBOK, 2017). A principal diferença entre programas e portfólios são: programas em geral são temporários enquanto portfólios são permanentes; programas contêm grupos de projetos relacionados, isto é, interdependentes, enquanto que portfólios contêm coleções de projetos isolados, que em seu conjunto contribuem para as estratégias da organização.

Brainstorming ou tempestade de ideias

O brainstorming é uma técnica de geração de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração em um grupo. É um processo estruturado no qual os membros do grupo compartilham livremente suas ideias, sugestões e soluções para um problema ou desafio específico.

CICLO DE VIDA DE PROJETOS



[Acesse aqui o material](#)

Note que a gestão do projeto é realizada por meio de processos. Os processos de gestão agrupam-se em cinco grupos:

1. Concepção e Iniciação:

Nesta fase ocorre a concepção e o planejamento inicial do projeto. É realizada uma análise preliminar de viabilidade e são estabelecidos os critérios para o sucesso do projeto. É elaborado o Termo de Abertura do Projeto, apresentando os objetivos e justificativas de realização do projeto, como também, define-se o time de projeto. O projeto deve ser aprovado pela respectiva Diretoria ou em Gabinete, respeitando a governança organizacional.

2. Definição e Planejamento:

Esta é a etapa de detalhamento para a execução do projeto. É o momento de identificação do escopo e elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Elabora-se o plano de ação, com cronograma detalhado e divisão das tarefas, o plano de comunicação e o plano de gestão de riscos do projeto.

3. Execução:

Neste momento as atividades planejadas são colocadas em prática. Aqui é onde os recursos são alocados, as equipes são mobilizadas e o trabalho é executado conforme planejado anteriormente. Realiza-se a reunião de início do projeto (kick off) com o time, para assegurar que todos saibam o que é esperado do projeto, as funções de cada membro do time, enfim, fazer com que todos envolvidos estejam na mesma página em relação ao que é preciso ser feito.

4. Controle e Monitoramento:

Esta é a etapa de monitoramento do progresso do que está sendo feito, comunicação aos stakeholders sobre o andamento do projeto (feedback) e correção e controle dos problemas, conforme vão surgindo. Aqui ocorre o gerenciamento das alterações de escopo, quando as solicitações de mudança são analisadas, avaliadas quanto ao seu impacto e a decisão formalizada. O monitoramento do plano de ação, comunicação e riscos do projeto é função primordial do Gerente do Projeto. As lições aprendidas do projeto também devem ser registradas pelo time, para evitar que erros conhecidos se repitam e para melhoria contínua do gerenciamento de projetos. Desta forma, o monitoramento e controle não deve ser realizado somente na fase de execução do projeto, ele deve ser realizado desde o primeiro até o último dia da execução.

5. Encerramento:

Diz respeito ao momento de entrega e finalização do projeto. São realizadas atividades de encerramento, com a elaboração do relatório de encerramento do projeto e a revisão das lições aprendidas. É importante garantir que as partes interessadas estejam cientes de que o projeto foi concluído e o time de projeto seja desmobilizado.

MÉTODOS ÁGEIS



Imagem de storyset no Freepik

Os famosos “Métodos ágeis” se referem a abordagens de gestão de projetos que visam a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor. Eles se baseiam em princípios e valores que tem como premissa a adaptabilidade, a interação entre as pessoas e a capacidade de resposta rápida às mudanças.

O conceito surgiu como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão de projetos, que muitas vezes eram de certa forma engessados, muito burocráticos, inflexíveis e pouco adaptáveis às demandas do ambiente. Os métodos ágeis são orientados para resultados, promovendo uma abordagem iterativa e incremental, em que o trabalho é dividido em pequenas etapas, facilitando a gestão de pequenas a grandes atividades.

Os modelos de métodos ágeis mais conhecidos incluem o Scrum e o Kanban. O Scrum é um método que organiza o trabalho em partes, com reuniões regulares para revisão e planejamento. E o Kanban, por sua vez, é um sistema visual de

gerenciamento de fluxo de trabalho, em que as tarefas são representadas por cartões em um quadro que sinaliza o que está “A fazer”, “Fazendo” e “Feito”.

Essa metodologia valoriza a colaboração entre as equipes, a interação frequente com os stakeholders e a capacidade de adaptação às mudanças de requisitos e prioridades. Eles enfatizam a importância de testar, aprender e ajustar ao longo do processo, permitindo que os projetos sejam conduzidos de forma mais flexível, eficiente e centrada no cliente (pessoa que se beneficiará diretamente com o que o projeto está entregando), promovendo uma mentalidade adaptativa, permitindo que as equipes se ajustem rapidamente às mudanças e priorizem a satisfação do receptor do serviço prestado.

GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS




[Acesse aqui o material](#) 

Agora vamos entender um pouco mais sobre a formação do time de projeto e o passo a passo para deixar o seu projeto ainda mais fluido!


Passo 1: Defina o líder e o time de projeto

- Uma ideia ou uma necessidade pode ser o start de um projeto;
- Defina o líder, que será o responsável pela condução do time e o sucesso do projeto;
- Defina o time de projeto, ideal até 7 pessoas, que será responsável pela execução das tarefas do plano de ação do projeto, devendo ser multidisciplinar e auto gerenciável (devem ser capazes de organizar suas tarefas e cooperar com o avanço de cada ciclo do projeto);
- É importante (sempre que possível) que o time seja mantido em todas as fases do projeto.

 **Dica:** defina o nível de dedicação (integral ou parcial) de cada membro do time de projeto.


Passo 2: Fortaleça seu time

- O principal desafio do líder do projeto é ter a competência de transformar grupos em equipes, ou seja, ser um competente gestor de pessoas;
- Avalie o grau de comprometimento, dedicação e as habilidades do time de projeto, e se necessário ajuste a composição do seu time.

 **Dica:** durante o ciclo de vida do projeto pode ser necessário contar com o apoio de um consultor ou pessoa com determinada expertise, que participará pontualmente no projeto.


Passo 3: Organize a Comunicação

- Crie um grupo de WhatsApp com o time de projeto para ganhar agilidade na comunicação (coloque na descrição do grupo o link à pasta de acesso aos documentos do projeto);
- Comunique-se diariamente com o time de projeto, para atualização do progresso das atividades e dos obstáculos encontrados.

 **Dica:** o líder de projeto deve atuar removendo as barreiras e obstáculos que impeçam que o time de projeto desenvolva seu trabalho da melhor forma possível.

Passo 4: Elabore o Projeto

- Busque apoio do Dep. Gestão Projetos/Gerência de Planejamento para transformar a ideia ou necessidade do time em um Projeto;
- Utilize os instrumentos institucionais de gestão de projetos disponibilizados.

 **Dica:** o sucesso de seu projeto dependerá principalmente da capacidade do time em tirar o projeto do papel, executando o plano de ação, que veremos mais adiante.

PROJECT MODEL CANVAS (PMC)

Project Model Canvas é uma ferramenta visual e estruturada que auxilia na definição e planejamento de projetos. Ela é baseada no conceito do Business Model Canvas, adaptado especificamente para o contexto de projetos. O Project Model Canvas fornece uma visão geral do projeto, permitindo que os envolvidos compreendam de forma clara e concisa os principais elementos e aspectos do projeto.

De acordo com Finocchio Júnior (2013), o Project Model Canvas é uma forma ágil de conceber um plano de projeto. O modelo possui um conjunto de 13 blocos para definir o projeto. Cada bloco do Canvas representa uma área do projeto, e esses blocos estão diretamente relacionados aos blocos vizinhos. Conforme demonstrado na imagem:

| TERMO DE ABERTURA DE PROJETO - Project Model Canvas | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Elaborado por: | | | Data: | |
| POR QUÊ? | O QUÊ? | QUEM? | COMO? | QUANDO? QUANTO? |
| VISÃO GERAL DO PROBLEMA Qual é o problema? Onde está ocorrendo? Quem são os principais interessados? Quais são as nossas hipóteses atuais sobre porque o problema existe? xxx | PRODUTO Todo projeto gera um produto, um serviço ou um resultado. O que esse projeto vai entregar? xxx | STAKEHOLDERS Quem são os stakeholders (partes interessadas) do projeto? xxx | PREMISSAS Descrição dos eventos ou circunstâncias que se espera que ocorram durante o ciclo de vida do projeto. São todas as coisas que assumimos como verdadeiras no projeto, mas não temos como garantir. São suposições. xxx | RISCOS Descrição dos riscos do projeto. Um risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto. xxx |
| OBJETIVO(S) SMART Elaborar uma declaração concisa do que o projeto pretende alcançar. Objetivo SMART (específico, mensurável, alcançável, realista, temporal). xxx | REQUISITOS Descrição resumida dos principais requisitos do produto do projeto. O que o cliente/usuário deseja? xxx | TIME DO PROJETO Quem é gerente do projeto? Quem serão os responsáveis pelo trabalho? xxx | GRUPO DE ENTREGAS As entregas dizem respeito àquilo que a equipe produzirá para ter o produto. O conjunto de entregas é o escopo do projeto. xxx | LINHA DO TEMPO Descrição das durações das principais entregas (marcos do projeto). xxx |
| BENEFÍCIOS Quais os benefícios que o projeto pretende trazer para o público alvo/instituição? xxx | | | RESTRICÇÕES São limitações do projeto, associadas a prazo, custo, equipe, recursos e forma de trabalho que comprometem a execução do projeto. xxx | RECURSOS E ORÇAMENTO Solicitação de tempo, material, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos humanos e/ou contrato com terceiros para o projeto. xxx |

[Acesse aqui o material](#) 

Utilizando o Project Model Canvas, o planejamento pode se tornar ainda mais participativo, com o engajamento do time de projeto. Basta que todos discutam os tópicos (*brainstorming*) e anotem as ideias principais em post-its que serão colados em todo o quadro.

Além da relação dos blocos com os vizinhos, é possível observar cinco colunas com blocos que respondem a questões básicas sobre o projeto: “Por quê?”, “O quê?”, “Quem?”, “Como?” e “Quando e Quanto?”. Vamos entender cada uma delas a seguir.

Por quê?

Essa coluna é composta por três blocos:

1. **Visão Geral do Problema:** Descrição de qual é o problema, onde ele ocorre, quem são os principais interessados e quais são as hipóteses atuais sobre o porque o problema existe.
2. **Objetivo(s) Smart:** Elaboração de declaração concisa do que o projeto pretende alcançar. O objetivo deve ser específico, mensurável, alcançável, realista e temporal.
3. **Benefícios:** Descrição dos benefícios que o projeto pretende trazer para o público alvo/instituição.

Ao integrar os três blocos nessa coluna, é necessário que eles façam sentido e respondam ao porquê da realização do projeto, esclarecendo seu propósito. Se não for possível relacionar esses três blocos, significa que há inconsistências no porquê da realização do projeto.

O quê?

Essa etapa se refere àquilo que será realizado no projeto. Ela é composta pelos blocos:

1. **Produto:** Descrição do produto do projeto e o que ele visa entregar.
2. **Requisitos:** Descrição resumida dos principais requisitos do produto do projeto. O que o cliente/usuário deseja?

⚠ ATENÇÃO: Lembre-se de verificar se os objetivos estão condizentes com o produto do projeto e se ele atende às necessidades dos stakeholders.

Quem?

A coluna “quem” é composta pelos blocos:

1. **Stakeholders:** Descrição das partes interessadas do projeto.
2. **Time do projeto:** Definição de quem é o gerente do projeto e quem serão os responsáveis pelo trabalho (equipe do projeto).

Todo projeto é realizado por pessoas, então é preciso garantir que há responsáveis por todas as atividades e que não há lacunas entre coisas que precisam ser feitas e os recursos humanos necessários para tal.

Como?

Essa parte detalha o trabalho que será realizado no projeto e em quais condições ele ocorrerá, e possui os seguintes blocos:

1. **Premissas:** Descrição dos eventos ou circunstâncias que se espera que ocorram durante o ciclo de vida do projeto. São fatores que são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.
2. **Grupo de Entregas:** As entregas dizem respeito àquilo que a equipe produzirá para ter o produto. O conjunto de entregas é o escopo do projeto.
3. **Restrições:** Descrição das limitações que comprometem a execução do projeto. As principais restrições de um projeto estão relacionadas ao prazo, escopo, custos, recursos, equipe e forma de trabalho.

Quando e quanto?

Essa etapa é constituída pelos seguintes blocos:

1. **Riscos:** Espaço para descrever os riscos do projeto. Um risco é um evento ou condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto.
2. **Linha do Tempo:** Descrição das durações das principais entregas (marcos do projeto).
3. **Recursos e Orçamento:** Por fim, aqui serão expressas as solicitações de tempo, material, finanças e recursos humanos para o projeto.

Trata-se da coluna da programação, que deixa claro quando o projeto será entregue e quanto ele irá custar, além dos riscos aos quais o projeto está exposto ao longo do seu ciclo de vida e que podem alterar os prazos.

IMPORTÂNCIA DO PMC

Os benefícios do Project Model Canvas são diversos. Ele proporciona uma visão panorâmica do projeto, permitindo que todos os envolvidos compreendam claramente os principais elementos e interações entre eles. Isso facilita a comunicação e alinhamento entre a equipe, os stakeholders e a gerência do projeto.

Além disso, o Project Model Canvas ajuda a identificar lacunas e inconsistências no planejamento do projeto, permitindo que sejam tomadas ações corretivas antes mesmo de iniciar a execução. Ele também auxilia na priorização de atividades, recursos e ações de mitigação de riscos, promovendo uma alocação eficiente de recursos.

O uso do Project Model Canvas estimula a colaboração e a participação ativa dos membros da equipe, possibilitando uma visão compartilhada do projeto e favorecendo a geração de ideias e soluções inovadoras. Além disso, ele é uma ferramenta flexível, que pode ser atualizada e ajustada ao longo do projeto, acompanhando as mudanças e adaptações necessárias



Vamos colocar em prática?

Você irá montar o seu Project Model Canvas com base em algum projeto, real ou fictício, da Secretaria de Saúde.

| POR QUÊ? | O QUÊ? | QUEM? | COMO? | QUANDO? QUANTO? |
|--|---|---|---|--|
| <p>VISÃO GERAL DO PROBLEMA</p> <p>Qual é o problema? Onde está ocorrendo? Quem são os principais interessados? Quais são as nossas hipóteses atuais sobre porque o problema existe?</p> | <p>PRODUTO</p> <p>Qual é o produto do projeto? O que ele vai entregar?</p> | <p>STAKEHOLDERS</p> <p>Quem são os stakeholders (partes interessadas) do projeto?</p> | <p>PREMISSAS</p> <p>Descrição dos eventos ou circunstâncias que se espera que ocorram durante o ciclo de vida do projeto. São fatores que são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.</p> | <p>RISCOS</p> <p>Descrição dos riscos do projeto. Um risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto.</p> |
| <p>OBJETIVO(S) SMART</p> <p>Elaborar uma declaração concisa do que o projeto pretende alcançar. Objetivo SMART (específico, mensurável, alcançável, realista, temporal).</p> | <p>REQUISITOS</p> <p>Descrição resumida dos principais requisitos do produto do projeto. O que o cliente / usuário deseja?</p> | <p>TIME DO PROJETO</p> <p>Quem é o gerente do projeto? Quem serão os responsáveis pelo trabalho?</p> | <p>GRUPO DE ENTREGAS</p> <p>As entregas dizem respeito àquilo que a equipe produzirá para ter o produto. O conjunto de entregas é o escopo do projeto.</p> | <p>LINHA DO TEMPO</p> <p>Descrição das durações das principais entregas (marcos do projeto).</p> |
| <p>BENEFÍCIOS</p> <p>Quais os benefícios que o projeto pretende trazer para o público alvo/instituição?</p> | | | <p>RESTRICÇÕES</p> <p>São limitações do projeto, associadas a prazo, custo, equipe, recursos e forma de trabalho que comprometem a execução do projeto.</p> | <p>RECURSOS E ORÇAMENTO</p> <p>Solicitação de tempo, materiais, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos humanos e/ou contrato com terceiros para o projeto.</p> |

[Acesse aqui o material](#)



MÓDULO 2: EAP, BRAINSTORMING E PLANO DE AÇÃO

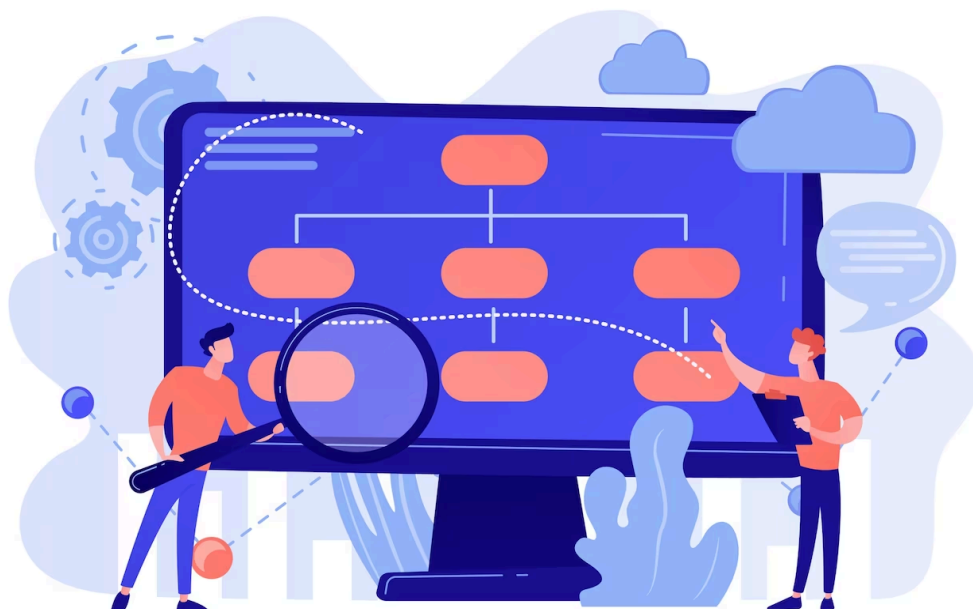


Imagem de vectorjuice no Freepik

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Hora de entendermos mais a fundo o que é a EAP e como ela se aplica na gestão de projetos!

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é um diagrama que organiza o escopo do projeto de forma visual, hierárquica e em partes menores, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas. É uma ferramenta fundamental no gerenciamento de projetos. Ela consiste na decomposição hierárquica e organizada de um projeto em partes menores e mais gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho.

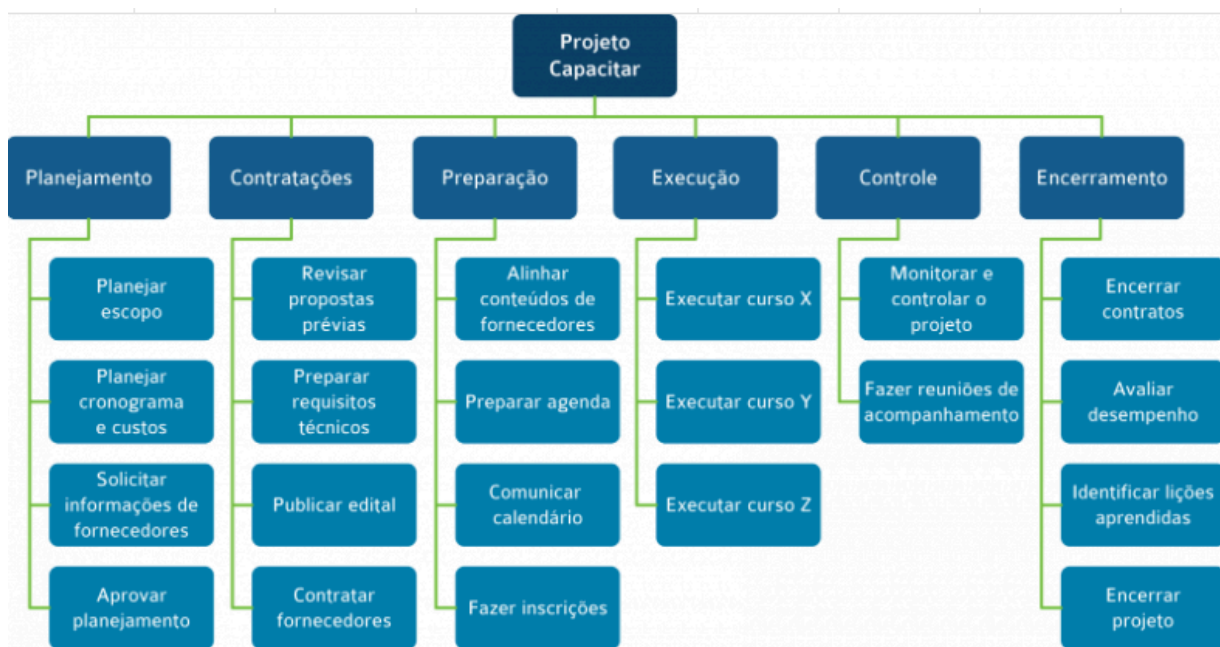
Através da Estrutura, é possível descrever todas as entregas e atividades do projeto, fazendo divisões de componentes com mais detalhes e com maior compreensão. A

estrutura hierárquica permite uma perspectiva organizada do trabalho que será feito, demonstrando a relação entre as partes e o todo.

Em outras palavras, é uma ferramenta que organiza o trabalho que será realizado no projeto, representando graficamente e simplificadamente o escopo.

A Estrutura Analítica do Projeto é útil para diluir as tarefas e melhor apresentá-las. A natureza gráfica da estrutura auxilia o gerente de projetos a fazer um planejamento com base em uma visão geral, assegurando melhores decisões.

Ao desenvolver uma EAP, o gerente do projeto estabelece as fases principais e, em seguida, mapeia as tarefas necessárias para atingir esses resultados. Ela se apresenta como um diagrama em formato de árvore, tendo o “tronco” na parte superior e os “ramos” abaixo. Ou seja, o requisito primário é exibido na parte que fica acima, sendo que o desmembramento é mostrado abaixo, conforme o exemplo a seguir:



É possível verificar a importância da Estrutura Analítica do Projeto em diversos aspectos:

1. Decomposição:

A EAP ajuda a decompor um projeto complexo em partes menores, o que facilita o entendimento e a gestão do trabalho. Cada pacote de trabalho pode ser atribuído a uma pessoa ou equipe responsável, possibilitando um melhor controle e acompanhamento.

2. Organização:

A EAP organiza as tarefas e entregas do projeto de forma lógica e estruturada, estabelecendo uma sequência de trabalho e identificando as dependências entre as atividades. Isso ajuda a evitar lacunas ou sobreposições e garante que o projeto siga uma progressão lógica.

3. Estimativa de recursos:

Ao decompor o projeto em pacotes de trabalho, a EAP facilita a identificação dos recursos necessários para cada atividade. Isso permite realizar estimativas mais precisas de tempo, custo e recursos humanos, contribuindo para um planejamento mais eficiente.

4. Acompanhamento e controle:

A EAP fornece uma base sólida para o acompanhamento e controle do projeto. Cada pacote de trabalho pode ser monitorado individualmente, permitindo o rastreamento do progresso, a identificação de desvios e a tomada de ações corretivas.

5. Comunicação:

A EAP é uma ferramenta de comunicação poderosa. Ela ajuda a transmitir a estrutura e o escopo do projeto de maneira clara e visualmente compreensível. As partes interessadas podem entender facilmente a organização do trabalho e acompanhar o status do projeto.

6. Base para o planejamento:

A EAP serve como base para o desenvolvimento de outros componentes do planejamento, como cronogramas, orçamentos e planos de recursos. Ela

orienta o planejamento de forma consistente e abrangente, garantindo que todos os aspectos do projeto sejam considerados.

Como criar uma EAP?

Para montar a sua Estrutura Analítica de Projetos, são necessários alguns passos:

- 1. Definir o objetivo do projeto:** Tenha clareza sobre o objetivo final do projeto e as principais entregas que serão produzidas.
- 2. Listar as principais entregas:** Identifique as principais entregas do projeto, ou seja, os produtos, serviços ou resultados que serão gerados ao final do projeto.
- 3. Dividir as entregas em pacotes de trabalho:** Para cada entrega identificada, divida-as em pacotes de trabalho menores e mais gerenciáveis. Esses pacotes de trabalho devem representar as atividades específicas que precisam ser realizadas para concluir cada entrega. Ao criar os pacotes de trabalho, defina critérios claros para sua decomposição. Eles podem ser baseados nas atividades específicas necessárias, nas disciplinas envolvidas, nas fases do projeto, nas áreas de responsabilidade ou em outros critérios relevantes para o projeto.
- 4. Estabelecer a hierarquia da EAP:** Organize os pacotes de trabalho em uma estrutura hierárquica, onde as entregas principais são os níveis mais altos da EAP e os pacotes de trabalho são os níveis mais baixos. Isso permite visualizar a decomposição do trabalho do projeto em partes menores.
- 5. Utilizar uma representação gráfica:** Para facilitar a compreensão e visualização da EAP, utilize uma representação gráfica, como um diagrama em formato de árvore. Comece pelo nível mais alto (entregas principais) e vá detalhando até chegar aos pacotes de trabalho.

6. **Revisar e refinar a EAP:** Faça uma revisão minuciosa da EAP, de preferência com o time de projeto, verificando se todas as principais entregas foram consideradas e se a estrutura hierárquica está correta. Faça ajustes e refinamentos conforme necessário.

7. **Associar os recursos e responsabilidades:** Para cada pacote de trabalho, identifique os recursos necessários e as responsabilidades atribuídas. Isso ajudará a garantir que as atividades sejam atribuídas às pessoas certas e que os recursos adequados sejam alocados.



Vamos colocar em prática?

Você irá montar a EAP do seu projeto, com base no Project Model Canvas elaborado anteriormente.

[Acesse aqui o material](#) 

BRAINSTORMING



Imagem de pikisuperstar no Freepik

O brainstorming é uma técnica de geração de ideias e soluções criativas, que envolve a colaboração de um grupo de pessoas para explorar e discutir diferentes perspectivas e possibilidades.

Durante uma sessão de brainstorming, os participantes podem utilizar a EAP como referência para orientar suas discussões e ideias. A estrutura hierárquica da EAP fornece uma visão clara do escopo do projeto e das principais entregas, o que ajuda a direcionar a discussão e garantir que todas as áreas relevantes sejam abordadas.

O brainstorming pode ser realizado em diferentes fases do projeto, desde o planejamento inicial até a resolução de problemas ou a busca por inovações ao longo da execução. Os participantes podem explorar cada pacote de trabalho da EAP e propor ideias relacionadas a cada atividade específica, identificando alternativas, possíveis abordagens e soluções criativas.

Além disso, o brainstorming também pode ser útil na própria criação ou revisão da EAP. Os participantes podem colaborar na identificação das principais entregas e atividades, contribuindo com diferentes perspectivas e insights. O processo de brainstorming pode ajudar a enriquecer a EAP, tornando-a mais abrangente e considerando uma variedade de abordagens e opções.

PLANO DE AÇÃO



Imagem de jcomp no Freepik

Após a finalização da EAP, iniciamos a elaboração do plano de ação do projeto, quando devemos listar, sequenciar e estimar a duração das atividades a serem executadas e definir os responsáveis por cada uma delas.

Ter um plano de ação detalhado é importante para o acompanhamento de atividades e prazos e a identificação de pontos onde a equipe terá que redobrar a atenção para realizar as entregas conforme o planejado.

Devemos utilizar a EAP como estrutura sequencial para elaborar o plano de ação/cronograma do projeto. É muito importante sequenciar corretamente a ordem das atividades do projeto, considerando a relação de dependência entre as tarefas. A dependência refere-se à relação entre as atividades do projeto, indicando se uma atividade depende da conclusão de outra atividade para ser iniciada ou concluída.

Ao estabelecer as dependências entre as tarefas, é possível determinar a sequência correta de execução, identificar possíveis gargalos e alocar recursos de forma eficiente. Existem quatro tipos principais de dependências:

- 1. Dependência de Término para Início (TI):** Nesse tipo de dependência, uma atividade precisa ser concluída para que a próxima atividade possa ser iniciada. É a forma mais comum de dependência encontrada em projetos, onde uma atividade sucessora não pode iniciar até que a atividade predecessora seja finalizada.
- 2. Dependência de Início para Início (II):** Nesse tipo de dependência, duas atividades podem ser iniciadas simultaneamente, mas a atividade sucessora depende do início da atividade predecessora. Ou seja, a atividade sucessora não pode começar até que a atividade predecessora tenha iniciado.
- 3. Dependência de Término para Término (TT):** Nesse tipo de dependência, a conclusão de uma atividade está relacionada à conclusão de outra atividade. Ambas as atividades devem ser concluídas antes que a atividade sucessora possa ser finalizada.
- 4. Dependência de Início para Término (IT):** Nesse tipo de dependência, a atividade sucessora só pode ser concluída após o início da atividade predecessora. É menos comum do que as outras dependências, mas pode ser aplicável em certas situações.

Considerar as dependências entre as tarefas é fundamental para evitar atrasos, garantir uma sequência lógica de execução e otimizar os recursos disponíveis. Um planejamento adequado da duração das atividades, levando em conta as dependências, contribui para um cronograma realista e eficiente, permitindo um melhor controle e gerenciamento do projeto como um todo.

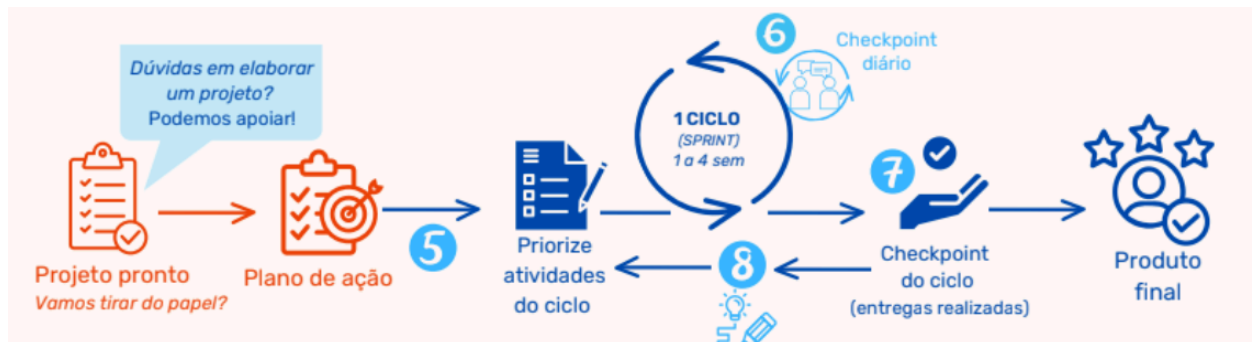


Vamos colocar em prática?

Você irá montar o Plano de Ação do seu Projeto com base na EAP elaborada anteriormente.

[Acesse aqui o material](#) 

MONITORAMENTO DO PLANO DE AÇÃO



[Acesse aqui o material](#)

Para o monitoramento do seu plano de ação você pode seguir os seguintes passos e garantir o melhor fluxo do trabalho:

Passo 1: Priorize as atividades do ciclo

- Trabalhe por ciclos (sprints) e defina o tempo de duração de cada ciclo (recomendado de 1 a 4 semanas);
- A partir do Plano de ação, defina as atividades prioritárias para o time trabalhar no ciclo (aquelas que geram maior valor ao projeto e com menor prazo);
- Alinhe com o time, dividindo responsabilidades e entregas, deixando claro os resultados/produtos esperados ao final do ciclo.

Dica: verifique a quantidade de atividades que o time consegue dar conta e ajuste nos próximos ciclos.


Passo 2: Realize Checkpoint diário

- Realize reuniões diárias de, no máximo, 15 minutos com seu time para monitoramento das atividades do ciclo e apoio mútuo. Você pode perguntar:
 - O que você fez ontem?
 - O que você está fazendo hoje?
 - Quais são seus obstáculos?
- Atualize o progresso do Plano de ação: “a fazer, fazendo e feito”.

Dica: para dar mais agilidade as reuniões podem ser feitas de pé. Caso o checkpoint diário não seja possível, estabeleça uma frequência mínima com horários fixos.

Passo 3: Checkpoint do Ciclo - Entregas Realizadas

- Ao final do ciclo, valide os resultados/produtos entregues com os interessados do projeto e caso o projeto precise de redirecionamento ou mudanças, não espere para depois, realize-as agora!

 **Dica:** As entregas de cada ciclo juntas formarão o produto final.

Passo 4: Revise o ciclo com o time do projeto

- Ao final do ciclo, reúna o time e avalie:
 - Alcançamos o resultado desejado nesse ciclo?
 - O que deu certo e errado? Por quê?
 - O que podemos melhorar no próximo ciclo?
- Volte para o passo 1 e inicie o próximo ciclo, com novas atividades priorizadas, seguindo dessa forma até a finalização do projeto.

Comemore cada etapa concluída e celebre as conquistas de cada ciclo!



Imagem de Freepik

MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO, RISCOS E ENCERRAMENTO

PLANO DE COMUNICAÇÃO



Imagem de pch.vector no Freepik

O plano de comunicação é uma estratégia que ajuda a transmitir a mensagem correta para as pessoas certas no momento certo. É importante para garantir que as partes interessadas sejam informadas e possam agir e/ou tomar decisões no tempo adequado. Contribui também para o engajamento dos envolvidos no projeto. O plano orienta as atividades de comunicação e promove a interação eficaz com os stakeholders do projeto, mantendo-os informados sobre a evolução do projeto.

O nosso plano de comunicação é dividido nas seguintes seções: stakeholder; prioridade; descrição da comunicação e objetivo; frequência; responsável; canal de comunicação e notas. Vamos ver cada uma delas?

Stakeholder

Nessa parte, deverão ser listadas todas as partes interessadas do projeto.

Prioridade

Nessa seção deverá ser avaliado qual é o grau de poder e interesse de cada stakeholder sobre o tema do projeto, classificando em prioridade baixa, média ou alta. Quanto maior o grau de interesse e poder do stakeholder, maior será sua prioridade no plano de comunicação.

Baixa
 Média
 Alta

Descrição da comunicação e Objetivo

Nessa seção planejamos o que será comunicado ao stakeholder e com qual objetivo, que pode ser mantê-los satisfeitos, envolvidos no projeto ou apenas informados, dependendo da prioridade avaliada anteriormente.

Frequência

Etapa em que se informa com que frequência você vai se comunicar com os stakeholders.

Responsável

Etapa em que se aponta quem vai realizar a comunicação com os stakeholders.

Canal de comunicação

Seção em que se define como você vai se comunicar e qual ferramenta será utilizada (virtualmente ou presencialmente, reunião formal ou informal, reunião individual ou em grupo, documentos compartilhados ou documento formal).

Notas

Seção aberta para anotações de observações ou lembretes importantes.



Vamos colocar em prática?

Você irá montar o Plano de Comunicação do seu Projeto com base no Project Model Canvas elaborado anteriormente.

[Acesse aqui o material](#) 

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS



Imagem de storyset no Freepik

Você sabe o que são riscos?

Em um projeto, riscos se referem a eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, provocam um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos podem comprometer o êxito do projeto, levando a desvios nos prazos, custos e qualidade.

Sabbag (2018, p.270) afirma que “qualquer risco tem uma dupla natureza: dependendo de como o encaramos pode ser positivo ou negativo. Alguns percebem no risco uma ameaça a ser mitigada ou eliminada, enquanto outros percebem oportunidades a serem exploradas”.

Os riscos são inerentes a qualquer projeto, independentemente do tamanho ou complexidade. Eles podem surgir de várias fontes, como incertezas técnicas, mudanças nos requisitos, recursos inadequados, restrições orçamentárias, problemas de comunicação, conflitos de interesses, entre outros.

Desta forma, entende-se que gerenciar os riscos de maneira e no tempo adequados é crucial para minimizar impactos negativos e aproveitar oportunidades, aumentando as chances de sucesso do projeto.

Vamos elaborar o Plano de Gestão de Riscos?

Já sabemos que na gestão de projetos, a identificação e o gerenciamento dos riscos são fundamentais para o sucesso e a conclusão bem-sucedida de um projeto. Um passo crucial nesse processo é a elaboração de um plano de gestão de riscos. A seguir, elencamos as quatro etapas envolvidas nessa elaboração, que incluem a identificação, avaliação, planejamento da resposta e monitoramento e controle dos riscos durante a execução do projeto.

1ª etapa - Como identificar os riscos:

É preciso reunir todas as partes interessadas e especialistas relevantes para identificar os riscos potenciais que podem surgir ao longo do ciclo de vida do projeto. Essa colaboração ajudará a criar uma lista detalhada e abrangente dos diferentes riscos que podem afetar o projeto. É possível utilizar dados históricos, consultar especialistas e analisar relatórios de projetos anteriores para identificar e listar os riscos associados ao escopo, duração e custos do projeto.

2ª etapa - Avaliação de Riscos:

Após a identificação dos riscos, é importante avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada um deles. A combinação desses dois fatores nos dará uma noção da prioridade de cada risco. É possível utilizar uma matriz de probabilidade e impacto para visualizar e classificar os riscos em termos de sua importância. Essa classificação ajudará na definição das estratégias de resposta adequadas para cada risco identificado.

3ª etapa - Planejamento da Resposta:

Com base na avaliação dos riscos, pode-se planejar as respostas apropriadas para lidar com cada um deles. É importante registrar essas estratégias de resposta no Plano de Gestão de Riscos. Essa medida irá garantir que a execução do projeto seja impactada o mínimo possível diante da concretização dos riscos.

4ª etapa - Monitoramento e Controle:

À medida que o projeto avança, é essencial atualizar regularmente o Plano de Gestão de Riscos. Esse registro deve ser considerado como um documento dinâmico que deve refletir o aprendizado adquirido ao longo do projeto. À medida que mais informações são obtidas sobre o trabalho e o ambiente, é possível ajustar as probabilidades e os impactos dos riscos, bem como as prioridades estabelecidas. Esse monitoramento contínuo permitirá que você se concentre nos riscos relevantes em cada fase do projeto e tome as medidas necessárias para mitigá-los.

Ao seguir as etapas de identificação, avaliação, planejamento da resposta e monitoramento e controle, os gestores de projetos estarão melhor preparados para lidar com os riscos potenciais e garantir o sucesso do projeto. O registro dos riscos se torna uma ferramenta valiosa nesse processo, permitindo o acompanhamento e a adaptação às mudanças.

Com os conteúdos expostos até aqui, você já tem a base para gerir riscos em um projeto. Sendo assim, o “Plano de Gestão de Riscos” é uma ferramenta disponibilizada para melhor gerenciamento dos riscos em um projeto, conforme imagem a seguir:

Ao acessar a planilha pelo computador, você pode passar o mouse por cima do título e visualizar a instrução de preenchimento de cada coluna que contenha essa marcação no lado superior direito

Probabilidade

Quando o risco se manifestará durante a implementação do projeto. Existem evidências de que os eventos que acarretam o risco estão presentes ou possuem alta probabilidade de ocorrer.
Média probabilidade: Quando a probabilidade de ocorrência do risco se situa em um ponto intermediário entre alta e baixa, sem apresentar uma inclinação pronunciada para nenhum dos

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE - FLORIANÓPOLIS
PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
PROJETO: (NOME DO PROJETO)

| Riscos | Probabilidade | Impacto | Risco | Responsável | Resposta ao Risco | Ações | Notas |
|--------|---------------|---------|-------|-------------|-------------------|-------|-------|
| | | | Baixo | | | | |
| | | | Baixo | | | | |
| | | | Baixo | | | | |
| | | | Baixo | | | | |
| | | | Baixo | | | | |

[Acesse o material aqui](#)

Como você pode observar na imagem anterior, a planilha consiste em oito colunas que deverão ser preenchidas de acordo com as orientações abaixo:

Coluna A: Listar os riscos do projeto

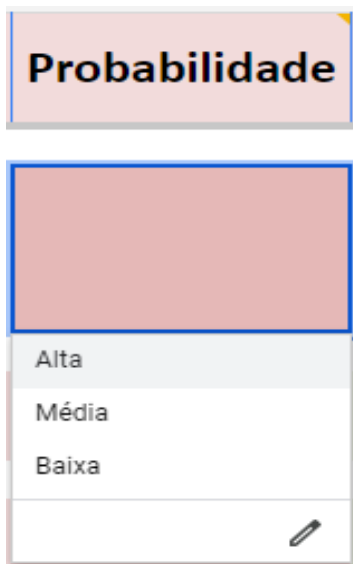


The image shows a spreadsheet cell with the header "Riscos". A dropdown menu is open, displaying three options: "Alta", "Média", and "Baixa". The cell is currently empty, and the dropdown menu is positioned below the cell.

Para preenchimento dessa célula você deve lembrar que o risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto. Exemplo: desvio de escopo.

Para listar os riscos do projeto, você pode utilizar a técnica de *brainstorming* com o seu time de projeto

Coluna B: Selecionar a probabilidade de acontecimento do risco, de acordo com as opções descritas na célula.



The image shows a spreadsheet cell with the header "Probabilidade". A dropdown menu is open, displaying three options: "Alta", "Média", and "Baixa". The cell is currently empty, and the dropdown menu is positioned below the cell.

O critério de seleção da probabilidade deverá seguir a seguinte classificação:

- **Alta:** Há um indício sólido de que o risco se manifestará durante a implementação do projeto. Existem evidências de que os eventos que acarretam o risco estão presentes ou possuem alta probabilidade de ocorrer.
- **Média:** Quando a probabilidade de ocorrência do risco se situa em um ponto intermediário entre alta e baixa, sem apresentar uma inclinação pronunciada para nenhum dos extremos.
- **Baixa:** Quando há escassas evidências ou baixa probabilidade de o risco se concretizar durante a realização do projeto.

Coluna C: Selecionar o impacto que o risco pode gerar, de acordo com as opções descritas na célula.



A dropdown menu titled "Impacto" with a light green background. The menu is open, showing three options: "Insignificante/Leve" (highlighted in light grey), "Moderado", and "Grave". A small pencil icon is visible at the bottom right of the menu.

O impacto refere-se às consequências resultantes da ocorrência de um risco, ou seja, os danos ou prejuízos que podem ser causados. O critério de seleção do impacto deverá seguir a seguinte classificação:

- **Grave:** Quando as consequências do risco são relevantes e podem causar um impacto substancial no projeto. Essas consequências podem resultar em atrasos significativos, custos elevados, deterioração da qualidade ou até mesmo na paralisação completa do projeto. O impacto grave requer ação imediata e a implementação de estratégias de mitigação eficazes para evitar danos irreversíveis.
- **Moderado:** Quando as consequências do risco são significativas, porém controláveis. Essas consequências podem demandar esforços extras para serem mitigadas, mas não resultam em danos irreversíveis ao projeto.
- **Insignificante/Leve:** Quando as consequências do risco são insignificantes ou leves, tendo um efeito pouco relevante no projeto. Esse impacto pode ser prontamente gerenciado e não afetar de maneira notável os objetivos, prazos ou recursos do projeto.

Coluna D: Cálculo do risco do projeto



Three buttons for risk level selection: "Risco" (grey), "Baixo" (green), and "Alto" (red).

Será calculado automaticamente com base nas respostas anteriores, classificando o risco em **baixo, médio ou alto.**

Coluna E: Descrever o nome do responsável pela gestão do risco

Responsável

Quem vai monitorar o risco e ser responsável pelas ações de resposta ao risco?

Coluna F: Selecionar a resposta ao risco, de acordo com as opções descritas na célula, conforme imagem abaixo

Resposta ao Risco

Mitigar/Reduzir

Evitar

Transferir

Aceitar

O critério de seleção de resposta ao risco deverá seguir a seguinte classificação:

- **Mitigar / Reduzir:** São adotadas medidas proativas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou minimizar seus impactos. São implementadas ações preventivas e estratégias de contingência para controlar o risco e limitar seu impacto negativo. Isso pode envolver a revisão de processos, o reforço de controles, o desenvolvimento de planos de contingência ou a implementação de melhores práticas para mitigar o risco.
- **Evitar:** Busca-se eliminar completamente a possibilidade de concretização do risco. Isso pode ser obtido por meio de alterações no escopo do projeto, redistribuição de recursos, ajustes no planejamento ou na estratégia. O objetivo é evitar a exposição ao risco, eliminando-o do projeto ou evitando situações que possam levá-lo a ocorrer.
- **Transferir:** Nessa abordagem, o risco é transferido para outra parte interessada ou para um terceiro. Isso geralmente é feito por meio de contratos, acordos de seguro ou parcerias estratégicas. A transferência do risco implica em transferir a responsabilidade pelos custos e impactos negativos para outra entidade, reduzindo assim o impacto direto sobre o projeto.

- **Aceitar:** Nessa abordagem, decide-se conscientemente não adotar nenhuma ação específica para mitigar o risco. Isso pode ocorrer quando o custo ou o esforço necessário para tratar o risco superam os benefícios potenciais. No entanto, a aceitação do risco não significa ignorá-lo. Deve-se estar ciente das consequências e preparado para lidar com o risco caso ele se materialize. A monitorização contínua e o plano de contingência podem ser implementados para minimizar as consequências caso o risco ocorra.



Você sabia?

A classificação das respostas ao risco auxilia na determinação das estratégias adequadas para lidar com os riscos do projeto.

Cada abordagem é selecionada com base na avaliação da eficácia, viabilidade e impacto no projeto como um todo.

Coluna G: Descrever as ações que serão tomadas na gestão do risco

Ações

Você deve preencher essa coluna com as ações necessárias para uma adequada resposta ao risco. Existem duas categorias, as ações preventivas e corretivas. Elas são estratégias utilizadas na gestão de projetos para lidar com riscos que possam surgir ao longo do ciclo de vida do projeto. Essas ações visam minimizar os impactos negativos e garantir o sucesso do projeto.

- **Preventivas:** São medidas adotadas antecipadamente com o objetivo de evitar a manifestação dos riscos previamente identificados. Essas medidas são implementadas com base na análise de riscos e no conhecimento prévio das possíveis ameaças ao projeto. As ações

preventivas são proativas e têm como propósito eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência dos riscos, bem como minimizar seus impactos. Exemplos de ações preventivas englobam a realização de capacitações adicionais para a equipe, revisão e aprimoramento dos processos, adoção de medidas de segurança e controle, entre outras estratégias.

- **Corretivas:** São medidas adotadas em resposta aos riscos que surgiram durante a execução do projeto. Essas medidas são implementadas quando desvios, erros ou falhas são identificados, com o propósito de corrigir a situação e reverter os efeitos negativos. As ações corretivas são reativas e visam restabelecer o projeto ao seu curso normal. Elas são aplicadas após a identificação, análise e compreensão das causas fundamentais dos problemas. Exemplos de ações corretivas englobam ajustes no cronograma, realocação de recursos, revisão e redefinição de metas, correção de erros, mudanças em processos, entre outras abordagens.



Resumindo...

As ações preventivas são implementadas **antecipadamente** para evitar os riscos, enquanto as ações corretivas são aplicadas **após** a ocorrência dos riscos para remediar a situação. Ambas são importantes ferramentas para garantir o sucesso e a entrega bem-sucedida de um projeto.

Coluna H: Notas, preenchimento opcional

Notas

O preenchimento desta coluna é opcional, você pode **anotar as observações importantes** relacionadas ao risco e ao seu gerenciamento.



Vamos colocar em prática?

Elabore o Plano de Gestão de Riscos do seu Projeto

[Acesse aqui o material](#) 

LIÇÕES APRENDIDAS DO PROJETO

| PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS | | | | |
|--|----------|---------|-----------------|---|
| SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS | | | | |
| LIÇÕES APRENDIDAS DO PROJETO | | | | |
| PROJETO: (NOME DO PROJETO) | | | | |
| FASE DO PROJETO | PROBLEMA | IMPACTO | LIÇÃO APRENDIDA | RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Agora é necessário realizarmos um levantamento de todas as **lições aprendidas** ao longo do processo de elaboração e execução do projeto.

O *Project Management Institute - PMI* define lições aprendidas como: “o conhecimento adquirido durante o projeto, que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser tratados no futuro com o objetivo de melhorar o desempenho futuro. Lições aprendidas podem ser identificadas em qualquer ponto”.

Quanto mais autores registram suas lições aprendidas, mais o processo estará a serviço da gestão de conhecimentos. A qualidade das lições coletadas é também um excelente indício de maturidade no gerenciamento de projetos. E a repetição de certas lições indica a urgência em aprimorar normas, regulamentos e métodos (SABBAG, 2018, pág.352).

A partir do modelo exposto, conseguimos entender o fluxo a ser seguido para essa etapa. Vamos preencher os blocos de acordo com as orientações a seguir.

| FASE DO PROJETO |
|-----------------|
| |
| Iniciação |
| Planejamento |
| Execução |
| Monitoramento |
| Encerramento |

Nessa etapa é selecionado em qual fase do projeto ocorreu o problema que será descrito.

| PROBLEMA |
|----------|
| |
| |
| |

Neste bloco será descrito o problema enfrentado.

| IMPACTO |
|---------|
| |
| |

Nesta seção será detalhado qual o impacto que o problema gerou ao longo da elaboração ou execução do projeto.

| LIÇÃO APRENDIDA |
|-----------------|
| |
| |

Nessa coluna será registrada a lição aprendida pelo time de projeto com o enfrentamento do problema e seus impactos

| RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS |
|---|
| |
| |
| |

Frente ao todo, nessa coluna serão propostas sugestões para os próximos projetos, para que outras equipes não cometam os mesmos erros/falhas já conhecidos até aqui.

RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Nessa etapa final será elaborado o relatório de encerramento do projeto, que formaliza a conclusão da iniciativa e o desligamento do time de projeto. Você deve se atentar aos seguintes tópicos:

1. Dados do Projeto e Informações de Contato;
2. Informações Específicas do Projeto;
3. Motivo do Encerramento;
4. Avaliação de alcance dos objetivos do projeto;
5. Produtos Entregues;
6. Pendências;
7. Notas/Observações.

[Acesse o material aqui](#) 

Chegamos até aqui!

Essa é a hora de colocar todo o aprendizado em prática e melhorar ainda mais a gestão de projetos da SMS de Florianópolis!



Imagem de storyset no Freepik

REFERÊNCIAS

COUTINHO NETO, I. F. **Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira: gestão de riscos em projetos**. Brasília: Ministério da Educação, 2022. 58 p. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1747/Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20em%20Projetos%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DAGNINO, R. **A Capacitação de Gestores Públicos: uma Aproximação ao Problema sob a Ótica da Administração Política**. Revista Brasileira de Administração Política, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 97, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15577>. Acesso em: 20 jul. 2023.

GOMES, M. P. R. B. **Estudos Bibliográficos sobre Gestão para a Aprendizagem**. Campo Grande: Editora Inovar, 2021. 75p.

GRUPO MARISTA. **Simplifica: o guia de gestão de Projetos**. Paraná, 2018.

JUNIOR, C. C. M. F. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde**. São Paulo: Ingepro, 2010.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 6a. ed.** – EUA: Project Management Institute, 2017.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. de. **Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos**. Production, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 570-581, 22 nov. 2012. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JD5hrwpD3HdQMY4JssSbQsD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2023.

RUIZ-RAMIREZ, J.A.; REYES-CANCINO, D.F.; ARENAS-CASTRO, C.J.. **Business Model Canvas As An Analytical Tool For The Evaluation Of Companies: Case Study For The Audiovisual Industry In Bogota, Colombia**. S. Afr. J. Ind. Eng., Pretoria, v. 30, n. 4, p. 118-130, dezembro de 2019. Disponível em: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902019000400009&lng=en&nrm=iso. Acesso em 20 de julho de 2023.

RUPPENTHAL, J. E.. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2013.

SABBAG, P. Y. **Projeto, programas e portfólios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 464 p.

SILVA, S. V.; DA SILVA, L. B.; SALES, M. S.; FERNANDES, F. A.; SALES, P. P. R. **Uma Ferramenta para auxiliar a Utilização do Project Model Canvas**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340929704_UMA_FERRAMENTA_PARA_AUXILIAR_A_UTILIZACAO_DO_PROJECT_MODEL_CANVAS_Area_tematica_Gestao_pela_Qualidade. Acesso em 20 de julho de 2023.

SOUZA, E. C. L. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. v. 36, n. 1, p. 73–88, Rio de Janeiro: FGV, 2002.