



# MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO CRMV-PR

PERÍODO 2023 - 2028

CRMV | PR

CONSELHO  
REGIONAL DE  
MEDICINA  
VETERINÁRIA



CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA  
DO ESTADO DO PARANÁ

MANUAL DE GESTÃO  
DE PROJETOS  
ESTRATÉGICOS DO  
**CRMV-PR**  
2023-2028

# Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. CONCEITOS.....	6
2.1. Projetos .....	6
2.2. Gestão de Projetos .....	7
2.3. Metodologia .....	7
2.4. Pessoas .....	8
3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS.....	10
4. ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICO, FINANCEIRO E AMBIENTAL – EVTFA.....	11
5. INICIAÇÃO .....	13
6. PLANEJAMENTO .....	15
6.1. Escopo.....	16
6.2. Objetivo do Projeto .....	16
6.3. Partes Interessadas .....	17
6.4. Cronograma.....	17
6.5. Plano de Comunicação .....	18
6.6. Fatores Críticos de Sucesso .....	19
6.7. Critérios de Aceite.....	19
7. EXECUÇÃO.....	21
8. MONITORAMENTO E CONTROLE.....	22

# Sumário

9. ENCERRAMENTO .....	23
10. ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DE RESULTADOS.....	24
11. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES .....	25
11.1. Patrocinador .....	25
11.2. Dono do Projeto .....	25
11.3. Gerente do Projeto.....	26
12. DOMÍNIOS E PRINCÍPIOS PMBOK VERSÃO 7 .....	27
13. PROJECT MODEL CANVAS .....	30
14. REFERÊNCIAS .....	32
ANEXOS I.....	33
ANEXOS II.....	34

# Introdução

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Manual de Gestão de Projetos tem por objetivo nortear quais ações devem ser executadas na condução de projetos estratégicos, ou seja, orientar sobre a implementação do estudo de viabilidade técnica, financeira e ambiental até a sua entrega, em todas as etapas do trabalho.

Consideram-se projetos estratégicos aqueles que possuem alinhamento com fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos e que contribuem para o alcance de metas e da visão de futuro do CRMV-PR, definidos no planejamento estratégico, aprovado para o período 2023-2028.

A principal referência para a elaboração deste Manual é o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que está em sua 7ª edição e é adotado para definir a metodologia de gerenciamento dos projetos do CRMV-PR.

Com o MGP, espera-se contribuir para a uniformidade da elaboração, da execução e do acompanhamento dos projetos estratégicos no CRMV-PR, com a proposição de uma metodologia de fácil aplicação e que poderá impactar o alcance de seus objetivos estratégicos.

## 2. CONCEITOS

### 2.1 PROJETOS

**Projeto** é um termo frequentemente utilizado, nos mais variados contextos, para designar iniciativas que tenham como propósito entregar um produto, serviço ou resultado.

Existem algumas particularidades comuns aos projetos que permitem chegar à seguinte definição:

*“PROJETO é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com (a) responsabilidade de execução definida; (b) objetivos determinados; (c) abrangência (ou escopo) definida; (d) prazo delimitado; e (e) recursos específicos. Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.”*

A definição das responsabilidades é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto quanto para conhecer as relações que o projeto tem com os ambientes interno e externo relativos aos interesses dos envolvidos.

A definição de objetivos deve ser a mais óbvia para qualquer projeto, porque assim garante maior assertividade na sua execução.

O escopo (ou abrangência) do projeto refere-se ao conjunto de produtos e metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas. O escopo deve ser claro. A sua correta descrição é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

O prazo delimitado é uma característica básica e essencial do projeto, ou seja, deve ter as datas de início e fim definidas.

Um projeto depende de recursos, como qualquer atividade. Portanto, para elaborar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se

fazer um plano fictício. Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

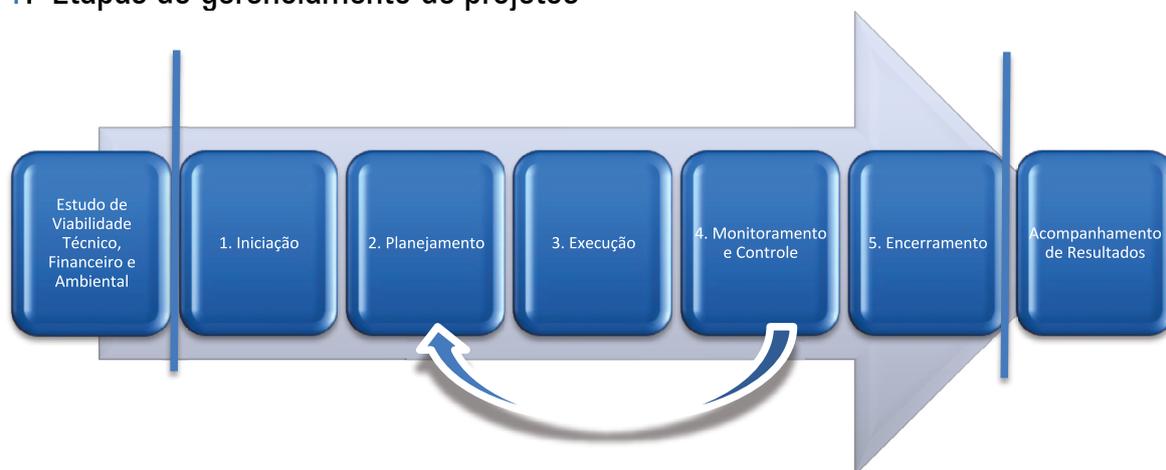
## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A **gestão de projeto** refere-se à condução de cada projeto. É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir os resultados acordados. Significa fazer o que for vital para completar o projeto dentro dos critérios elencados. A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto, portanto, deve-se definir uma metodologia a ser aplicada.

## 2.3 METODOLOGIA

A metodologia de gerenciamento de projetos deve orientar a execução dos projetos ao longo de todo o seu ciclo. As principais fases que devem ser consideradas para a gestão de projetos são:

Figura 1. Etapas do gerenciamento de projetos



As etapas do gerenciamento de um projeto têm como principal objetivo mitigar os riscos envolvidos na sua implementação.

# Conceitos

ETAPA	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO
Estudo de Viabilidade Técnica, Financeira e Ambiental	Realizar estudo referente ao objeto do projeto para mitigar riscos de iniciar o projeto sem que os aspectos técnicos, financeiros e ambientais tenham sido avaliados e validados sob a ótica de sua viabilidade.	Dar ciência dos requisitos técnicos que devem ser atendidos. Ter uma estimativa de investimento mais assertiva. Relacionar todos os impactos ambientais que possam ser gerados pelo projeto, para que possam ser devidamente tratados.
Iniciação	Formalizar o início do projeto perante as partes interessadas – internas e externas, de acordo com o escopo do projeto.	Gerente do Projeto designado. Projeto formalmente iniciado.
Planejamento	Definir e aprovar o escopo do projeto. Definir as atividades exigidas para entregar os produtos e resultados determinados para o projeto de acordo com o escopo aprovado. Definir a equipe do projeto.	Equipe designada. Escopo, produtos e resultados definidos e aprovados. Cronograma de atividades com duração, responsável, riscos associados e critérios de aceite definidos e aprovados.
Execução	Realizar a execução do cronograma de atividades aprovado na etapa de planejamento.	Tarefas concluídas de acordo com os critérios de aceite aprovados.
Monitoramento e Controle	Avaliar o andamento do projeto e realizar as ações que garantem que o projeto seja concluído dentro do prazo, de acordo com os requisitos e critérios de aceite acordados.	Planejamento do projeto continuamente monitorado e com ações mitigam impactos negativos para garantir os investimentos realizados.
Encerramento	Formalizar as entregas do projeto, e orientar a entrada em ambiente de produção.	Projeto aceite pelo patrocinador e dono do projeto dentro dos critérios de aceite acordados.
Acompanhamento de Resultados	Garantir que os resultados do projeto sejam alcançados.	Promover a consolidação das entregas do projeto, e garantir o atingimento dos objetivos para os quais a iniciativa foi implementada.

## 2.4 PESSOAS

Garantir que uma iniciativa alcance os resultados propostos é um desafio que exige a aplicação de competências técnicas e comportamentais, principalmente da equipe do projeto e do gerente designado para conduzir a sua implementação.

A designação de um colaborador para exercer o papel “Gerente de Projeto” deve ser realizada com base em uma criteriosa avaliação da aderência das competências técnicas em relação ao escopo do projeto, e quais as competências comportamentais que serão requeridas. A capacidade de comunicação, negociação e gestão de equipes e conflitos são geralmente as principais competências que devem ser priorizadas na escolha do gerente de projeto.

A equipe do projeto deve ser designada para apoiar todas as etapas de execução das atividades oportunas para a sua realização.

Dois papéis relevantes também fazem parte de todo projeto: o patrocinador e o dono do projeto.

# Conceitos

O patrocinador estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto; geralmente, é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e influência nos vários níveis da organização.

Normalmente, o patrocinador poderá dividir com o dono do projeto a tomada de decisão sobre quem será o gerente do projeto.

O “dono do projeto” representa a figura do responsável por assumir o produto do projeto após o seu encerramento. É quem vai colocar em produção todas as entregas do projeto. Durante as etapas, seu papel é apoiar o gerente do projeto e auxiliar na tomada de decisão sobre atividades, entregas e negociações.

Iniciar um projeto é gerar um compromisso com os resultados que se busca alcançar, principalmente quando sua origem são atingir os objetivos estratégicos.

Garantir o alinhamento entre as iniciativas em andamento e os objetivos estratégicos é uma tarefa que exige um olhar amplo e constante sobre todas as ações e resultados que estão sendo obtidos. Se uma determinada iniciativa não está trazendo resultado, é necessário reavaliar sua intenção, revisar seu escopo, e, conseqüentemente, voltar ao planejamento para um alinhamento de quais ações devem ser realizadas.

# Metodologia de Gestão de Projetos

## 3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

A metodologia de gestão de projetos representa um conjunto de procedimentos que tem por objetivo nortear a atuação de todos aqueles que participam na condução da implementação dos projetos no âmbito do **CRMV-PR** – patrocinador, dono do projeto, gerente do projeto e equipe.

A utilização de uma metodologia na gestão de um projeto possibilita:

- ➔ Padronizar a gestão de projetos, garantindo uniformidade de ações.
- ➔ Estabelecer uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos.
- ➔ Aumentar as chances de sucesso da implementação e obtenção de resultados dos projetos.
- ➔ Melhorar os aspectos fundamentais da gestão de projetos: qualidade de produtos, serviços e resultados.
- ➔ Melhorar a gestão dos recursos envolvidos: pessoas, materiais e investimento financeiro;
- ➔ Maior visibilidade das iniciativas em andamento. Maior satisfação dos clientes.
- ➔ Garantir a evolução técnica na gestão dos projetos, mitigando riscos, reduzindo custos, e potencializando as chances de superar os resultados.

A metodologia **Project Model Canvas** será utilizada como principal instrumento para orientar a gestão dos projetos aprovados e também serão aplicadas boas práticas de gerenciamento de projeto, sempre que necessário, com base no **PMBOK – Guia de Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos do PMI – *Project Management Institute***, de acordo com a versão vigente.

## 4. ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICO, FINANCEIRO E AMBIENTAL – EVTFA

Um dos principais desafios das organizações é a tomada de decisão sobre qual ou quais iniciativas devem ser priorizadas para implementação, uma vez que a capacidade de realização é limitada aos recursos existentes – financeiro, material e pessoas.

Para essa tomada de decisão, a primeira etapa, antes de formalizar a existência de um projeto, é analisar sistematicamente todas as iniciativas sob os aspectos técnico, financeiro e ambiental.

O documento EVTFA – Estudo de Viabilidade Técnica, Financeira e Ambiental, deverá ser elaborado por equipe multidisciplinar e tem como objetivo principal subsidiar a tomada de decisão em relação à entrada de novos projetos e priorização da carteira de projetos em andamento.

O documento EVTFA deverá ser formatado de acordo com o objeto do estudo, com a inserção dos itens que se façam indispensáveis para o registro de todos os dados levantados na sua elaboração e que serão utilizados para tomada de decisão.

Principais perguntas que devem ser respondidas:

- Temos clareza sobre o objetivo a ser atingido?
- Qual o impacto nos objetivos estratégicos?
- Qual o prazo para obter os resultados com esta iniciativa?
- Temos todos os requisitos do produto, serviço ou resultado que está sendo avaliado no EVTFA?
- Temos o conhecimento técnico necessário para executar o projeto?
- Temos pessoas capacitadas e disponíveis para executar o projeto?
- Temos o orçamento bem definido para o projeto?
- O prazo para implementação é suficiente para ser executado com os recursos existentes ou há necessidade de contratar terceiros?

# Estudo de Viabilidade

- Os recursos de tecnologia cruciais para o desenvolvimento do projeto já estão disponíveis? Ou terão que ser adquiridos?
- O projeto tem impacto ambiental? Consumo de recursos como energia elétrica, água, etc.

Todas as informações deverão ser consolidadas e submetidas à análise, aprovação e priorização da iniciativa.

Recomenda-se a criação de uma comissão de avaliação de iniciativas propostas e já em andamento para alinhamento de necessidades e prioridades.

Um dos principais aspectos que deve ser considerado é o alinhamento com os objetivos estratégicos. O EVTFA deve deixar claro a sua contribuição para o alcance das metas estabelecidas e qual o prazo previsto para que os resultados possam ser efetivamente atingidos.

O conteúdo do EVTFA será adequado de acordo com a natureza do objeto do estudo.

Para as iniciativas não aprovadas, o EVTFA deve ser arquivado, e poderá ser utilizado como base para uma nova apresentação.

Para as iniciativas aprovadas, devem ser formalizados o patrocinador e o dono do projeto, e também ser designado um gerente.

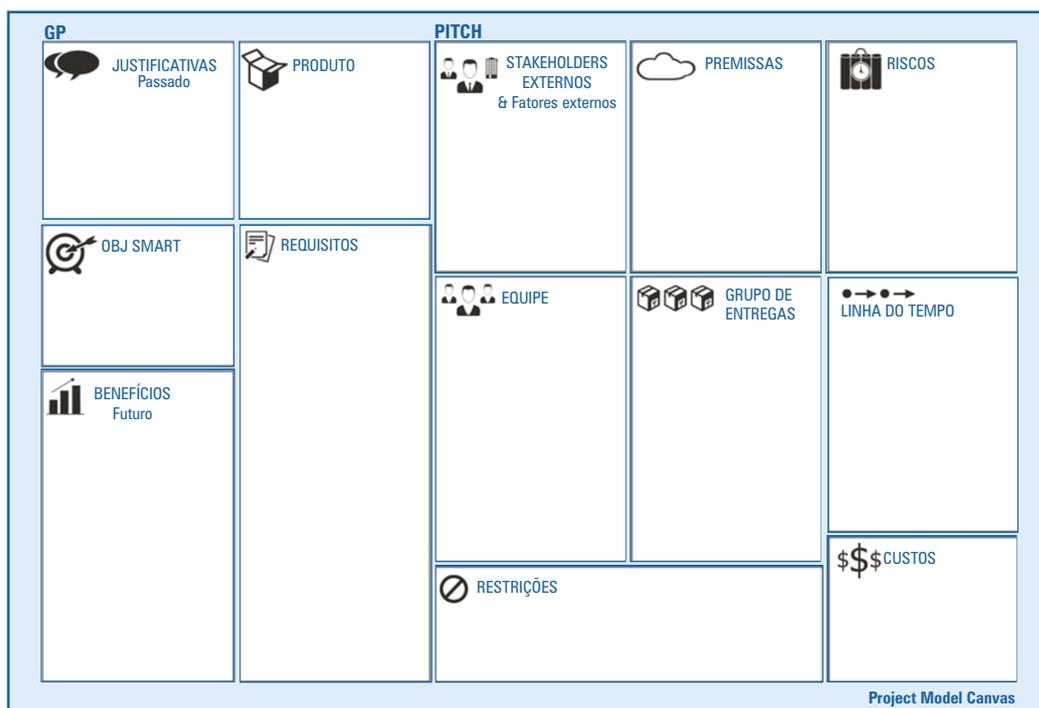
As pessoas escolhidas para os papéis de dono e gerente do projeto serão responsáveis pelas seguintes etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

## 5. INICIAÇÃO

Nessa fase, todas as iniciativas que foram avaliadas e aprovadas passam pelo processo de elaboração do Termo de Abertura de Projeto (Anexo I) e preenchimento preliminar do artefato Canvas de Projetos, conforme descrito no item 13 – Project Model Canvas.

O Termo de Abertura do Projeto é um documento que formaliza a existência do projeto, consolidando informações como o nome do projeto, objetivo(s), resultado(s) esperado(s), principais entregas, conforme definido na Carteira de Projetos.

A elaboração do Canvas Preliminar do Projeto tem como objetivo estabelecer os principais aspectos que serão detalhados ao longo da etapa de planejamento.



Um dos principais aspectos é a definição preliminar do escopo do projeto para que haja clareza e facilidade para a execução da etapa de planejamento. Nela, o escopo do projeto será efetivamente definido e aprovado.

# T nicipiação

O Termo de Abertura de Projetos deve ser submetido à aprovação e assinatura dos responsáveis pelo projeto, conforme definido no próprio documento.

Uma reunião de abertura do projeto deve ser realizada para formalizar o seu início. O tamanho e formato da reunião devem ser considerados de acordo com o impacto que o projeto pode causar interna e externamente.

Com esta etapa concluída, inicia-se o ciclo: Planejar – Executar – Monitorar e Controlar, até que o projeto seja concluído. O número de iterações que serão utilizadas dentro desse ciclo será apontado pelas variáveis prazo, custos, escopo, riscos e qualidade.

# Planejamento

## 6. PLANEJAMENTO

O planejamento caracteriza-se pelo detalhamento de todas as atividades que vão auxiliar na entrega dos produtos definidos para o projeto, e aprovação pelo(s) patrocinador(es).

Nessa etapa, o documento Canvas de Projetos, preenchido na fase de iniciação, deve ser explorado com maior número de detalhes para que possam ser definidas as etapas necessárias para a entrega dos resultados esperados.

O artefato utilizado será o próprio Canvas, com o acréscimo das informações geradas durante o planejamento.

Serão incluídos nos documentos:

- Definição detalhada do escopo, produtos do projeto, objetivos e metas.
- Mapeamento das partes interessadas, especificando o papel de cada uma e expectativas em relação ao projeto.
- Detalhamento das atividades e elaboração de cronograma, a partir dos requisitos que devem ser atendidos.
- Mapeamento dos riscos do projeto, com elaboração de plano de gestão de riscos.
- Definição do plano de comunicação do projeto.
- Definição de fatores críticos de sucesso do projeto.
- Definição de critérios de aceite para os produtos, serviços e resultados que serão gerados.
- Aprovação dos documentos gerados na fase de planejamento.

O plano do projeto aprovado poderá ser inserido na ferramenta ®ASANA para que a gestão do projeto possa ser realizada de forma colaborativa, dando visibilidade às partes interessadas sobre o progresso e os resultados obtidos.

# Planejamento

## 6.1 ESCOPO

O escopo do projeto descreve o trabalho necessário para entregar um produto, um serviço ou um resultado tangível. É o mapeamento de todo o trabalho que será útil para a conclusão do projeto.

É vital determinar o que está dentro e fora do escopo do projeto. É uma forma de alinhar as expectativas em relação às entregas geradas.

Para definição do escopo, deve ser realizado o levantamento de requisitos. O processo de coleta de requisitos consiste na documentação e no gerenciamento das necessidades e requisitos das partes interessadas para cumprir os objetivos do projeto. Isso inclui definir as características que o produto e que o projeto devem ter para resolver o problema do cliente e atender às expectativas dos patrocinadores. Os requisitos podem ser técnicos, ambientais, de gestão, legais, qualidade, entre outros.

A coleta de requisitos deve ocupar o tempo ideal para que todas as necessidades e expectativas possam ser verificadas e inseridas no projeto de acordo com a regra: dentro ou fora do escopo.

O escopo definido é base para realizar as demais atividades na etapa de planejamento.

## 6.2 OBJETIVO DO PROJETO

Ao estabelecer o objetivo do projeto é fundamental aplicar a técnica SMART.

A técnica SMART é o acrônimo para *specific, measurable, attainable, relevant e time-based*, traduzindo, significa que uma meta deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e ter uma data para sua conclusão. A aplicação dessa técnica permite validar de forma precisa o escopo do projeto.

# Planejamento

Tabela 1. Técnica SMART

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Specific</b>	<b>Mensurable</b>	<b>Achievable</b>	<b>Relevant</b>	<b>Timed</b>
<b>ESPECÍFICO</b>	<b>MENSURÁVEL</b>	<b>ALCANÇÁVEL</b>	<b>RELEVANTE</b>	<b>TEMPORAL</b>
Deve ser claro, objetivo e detalhado para não dar margem a erros.	Deve ser passível de ser medido, ou seja, quantificável.	Deve ser desafiador e alcançável.	Deve causar algum impacto positivo.	Deve ter um prazo específico para ser concluído.

## 6.3 PARTES INTERESSADAS

Os **componentes** do projeto são indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados ou perceber que serão afetados positiva ou negativamente por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. A gestão desses elementos é de suma importância para que o projeto seja bem-sucedido e contemple processos como:

- Identificar pessoas, grupos ou organizações que possam afetar ou ser afetadas pelo projeto.
- Analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto sobre o projeto.
- Desenvolver estratégias de gerenciamento adequadas para efetivamente engajá-las nas decisões e na execução do projeto, principalmente a comunicação.
- Considerável: o envolvimento e grau de influência dos parceiros no projeto.

Com a identificação dos envolvidos é possível realizar uma gestão que mitigue os riscos de falta de engajamento para implementação do projeto.

## 6.4 CRONOGRAMA

A elaboração de um cronograma pressupõe detalhar o escopo do projeto em fases e atividades que deverão conter:

- Nome da tarefa a ser executada.

# Planejamento

- Responsável.
- Data de início.
- Data de término.
- Precedências – determinar a ordem de execução das tarefas.
- Investimento – caso a tarefa necessite de recurso financeiro.
- Risco(s) associados à tarefa. Para cada risco identificado, avaliar a probabilidade e o impacto sobre o projeto. Riscos com alta probabilidade e alto impacto devem ser tratados com ações que visem mitigar o risco de acontecer.
- Critério(s) de Aceite (quando a tarefa pressupõe a entrega de um produto, serviço ou resultado).

## Importante:

Não inserir de forma arbitrária o tempo extra no prazo de execução das tarefas. Essa prática pode ser utilizada, mas com muita atenção para não estender o projeto além do limite.

## 6.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação tem como objetivo estabelecer a melhor forma de informar as partes interessadas sobre o andamento do projeto.

Para elaboração do Plano de Comunicação deve ser aplicada a técnica 5W2H:

O que	Porque	Como	Quando	Quem	Local	Custo

Um item obrigatório no Plano de Comunicação é a reunião de *status* do projeto. Momento em que o gerente do projeto presta contas sobre o andamento do projeto e informa: tarefas

# Planejamento

concluídas, entregas realizadas, pontos de atenção, fatores críticos de sucesso e plano de ação quando houver a necessidade de tomar medidas para que sejam feitas as entregas do projeto.

## 6.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso do projeto geralmente se traduzem em premissas e restrições que devem ser formalizadas durante a execução do trabalho.

Premissas é tudo aquilo que se toma como verdade para o projeto. Uma premissa valiosa, por exemplo, é o comprometimento da alta direção com a execução do projeto.

Restrições são fatores que limitam o projeto. Um exemplo é estabelecer prazo máximo para entrega do material.

## 6.7 CRITÉRIOS DE ACEITE

Vai depender dos critérios do aceite para que as entregas do projeto sejam aceitas pelo patrocinador e pelo dono do projeto.

Os parâmetros utilizados para definir os critérios de aceite devem ser preferencialmente quantitativos. Parâmetros qualitativos precisam ser bem estruturados para evitar ambiguidade na tomada de decisão de aceitar ou não a entrega do projeto.

Informações que devem estar presentes:

Critério	Método de Avaliação	Meta ou Parâmetro de referência	Ação quando o critério não for atendido	Responsável pela avaliação

- As ações podem ser:
- Recusar a entrega e solicitar revisão.
- Aceitar com restrições. Nesse caso, elabora-se um plano de ação para as correções apontadas.

# Planejamento

- Aceitar sem restrições.

Com o planejamento concluído, submete-se à aprovação e assinatura do(s) patrocinador(es) e dono(s) do projeto.

*“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”*

Peter Drucker

## 7. EXECUÇÃO

O planejamento passa a ser realizado, mobilizando todos os recursos elementares para sua conclusão.

A execução do projeto demanda do gerente de projetos decisões como:

- Realizar a mobilização de recursos para execução das atividades – internas e externas.
- Distribuir atividades e avaliar a capacidade de execução.
- Avaliar de forma constante a execução do projeto sob a ótica do resultado que está sendo construído e avaliar o trabalho realizado pela equipe.
- Definir ações que mantenham o projeto dentro dos prazos acordados.
- Comunicar toda situação que possa comprometer os resultados.

O gerente pode, se for o caso, solicitar a troca de membros da equipe para garantir que o projeto possa ser concluído com o menor número de desvios possíveis.

## 8. MONITORAMENTO E CONTROLE

Em todo projeto é essencial que ocorra o seu monitoramento e controle.

Consiste em avaliar periodicamente, de acordo com a necessidade do projeto, as atividades previstas em relação às que já foram realizadas.

Qualquer desvio deve ser avaliado em função do impacto que pode gerar na entrega do projeto.

Ações de controle precisam ser realizadas para que o projeto seja concluído de acordo com o escopo definido, prazos acordados e orçamento aprovado.

As reuniões de *status* do projeto são o principal instrumento de monitoramento e controle. Dar visibilidade ao projeto garante o engajamento e comprometimento de todos os envolvidos com os seus resultados.

É inevitável ter o entendimento de que mudanças fazem parte da natureza dos projetos. Toda alteração em um projeto em andamento deve ter seu impacto avaliado. E sempre que for significativo, é preciso constituir uma comissão para avaliar e decidir sobre aprovar ou não as modificações que estão sendo solicitadas.

Acatar mudanças nos projetos pode representar a necessidade de voltar à etapa de planejamento para alinhar o escopo às necessidades apresentadas, bem como a todos os documentos que compõem o plano do projeto, ou seja, a etapa de planejamento deve ser executada na sua totalidade.

## 9. ENCERRAMENTO

Mais interessante que iniciar um projeto é encerrá-lo. É recomendável informar a sua conclusão, quais os produtos gerados, se há pendências e quais os próximos passos.

A entrega de um projeto formaliza perante as partes interessadas a concretização de um objetivo.

É importante determinar o período de avaliação dos indicadores de sucesso do projeto para que haja a sustentabilidade de sua implementação.

Um produto que resulta dessa etapa é um documento com as lições aprendidas, e que tem como propósito orientar as equipes em futuros projetos.

## 10. ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DE RESULTADOS

Ao finalizar um projeto, ou seja, quando todas as entregas foram aceitas, é preciso que esteja fixado o prazo de acompanhamento para que os resultados sejam efetivos.

O principal fator de sucesso de um projeto é a certeza do atendimento dos objetivos que foram combinados quando da sua aprovação durante o Estudo de Viabilidade Técnica, Financeira e Ambiental.

O prazo pode ser estipulado a partir da forma como os resultados do projeto são medidos. Por exemplo, se os objetivos de resultados são mensais, pode ser definido o prazo de 6 (seis) meses de acompanhamento.

A partir deste prazo poderá ser avaliado como:

- Sucesso – quando atende aos objetivos estabelecidos.
- Insucesso – não atingiu os objetivos estabelecidos. Nesse caso, as ações podem ser:
  - elaborar um plano de ação para implementar as ações que vão determinar o sucesso do projeto e solucionar as questões, o que é feito, geralmente, em um curto espaço de tempo; ou
  - abrir um novo projeto quando for identificada a necessidade de um conjunto de tarefas que irão consumir recursos por um período mais longo.

Uma boa prática é registrar, ao final deste ciclo, as lições aprendidas com o projeto. É uma forma de possibilitar a melhoria contínua da gestão de projetos. O conhecimento adquirido pode se caracterizar por aquilo que foi bom e vamos repetir, ou que não foi bom e devemos trabalhar para evitar que ocorra novamente.

# Papéis e Responsabilidades

## 11. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

### 11.1 PATROCINADOR

O patrocinador fornece todos os recursos organizacionais para que o projeto seja executado, como: pessoas, equipamentos, atendimento das áreas de suporte etc.

É um dos principais interessados no projeto e, junto com o dono do projeto e o gerente de projetos, deve atestar o sucesso da iniciativa.

O patrocinador também se caracteriza por ser uma pessoa com bastante poder e influência, pois além de fornecer apoio, ele também deve interceder e defender o projeto, caso seja devido. Deve ser grande o seu engajamento para demonstrar o valor do projeto para as demais partes interessadas.

### 11.2 DONO DO PROJETO

O dono do projeto tem a função de receber o resultado do projeto, ou seja, a responsabilidade de utilizar os produtos, serviços e resultados, e certificar-se que sejam consolidados no dia a dia da organização.

Durante o desenvolvimento de todas as etapas, o dono do projeto tem o dever de validar as entregas que estão sendo construídas, alinhar necessidades e expectativas, e atuar como interface em negociações junto com o gerente do projeto e, em algumas situações, com o patrocinador.

- O dono do projeto tem como principais atribuições:
- Esclarecer o propósito do projeto.
- Ajudar a entender o ambiente do projeto.
- Definir os critérios de sucesso do projeto.
- Acompanhar o progresso do projeto.
- Aprovar as entregas do projeto.

# Papéis e Responsabilidades

## 11.3 GERENTE DO PROJETO

Fica a cargo do gerente de projetos o desempenho desse trabalho. Seu papel é planejar e coordenar a execução do projeto, de modo a obter o sucesso em todas as etapas da iniciativa.

A designação do gerente de projeto deve ser realizada assim que o projeto tiver a sua implementação aprovada.

A escolha do gerente de projetos, considerando que não é um cargo, mas sim um papel a ser cumprido durante um breve período de tempo, necessita ter como critérios os fatores que sejam úteis para ocorrer a entrega do investimento que será realizado.

Tem como principais funções atribuir tarefas, acompanhar o trabalho da equipe e garantir que o projeto seja efetivo e produtivo.

O gerente do projeto deve ter autonomia para tomar as decisões que devem confirmar todas as entregas, compartilhando com o patrocinador e o dono do projeto a tomada de decisão sempre que for pertinente.

# Domínios e Princípios

## 12. DOMÍNIOS E PRINCÍPIOS PMBOK VERSÃO 7

O GUIA PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) é um GUIA DE MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, ou seja, consiste em uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por PRINCÍPIOS e DOMÍNIOS DE DESEMPENHO. As práticas existentes neste guia podem ser aplicadas em qualquer abordagem de gerenciamento de projetos: tradicional, ágil ou híbrido.

Atualmente, o guia está na sétima edição. Sua função é padronizar e difundir as práticas mais eficientes, testadas e comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro em um só guia.

No Guia PMBOK® 7ª Edição foram introduzidos 12 princípios para o gerenciamento de projetos e 8 (oito) domínios de desempenho.

Os 12 princípios são focados não só na entrega de valor, mas também no aprimoramento do relacionamento em equipes e no entendimento de que melhorias só acontecem quando há abertura para mudanças.

Os 12 princípios são:

- **Servidão:** liderar um projeto requer, além de competências técnicas, uma abordagem humilde, respeitosa e atenciosa com os membros de uma equipe.
- **Colaboração:** para a entrega de valor, é imprescindível que as equipes trabalhem em um regime colaborativo.
- **Empatia:** é fundamental que gestores e líderes interajam com os *stakeholders* para compreenderem a fundo suas expectativas e necessidades.
- **Foco no Valor:** ainda mais importante do que entregar no prazo, respeitando o orçamento, é agregar valor em cada projeto finalizado.

# Domínios e Princípios

- **Pensamento Sistêmico:** projetos não são “ilhas”, portanto, é preciso entender como diferentes projetos se articulam em um sistema dentro de uma organização.
- **Liderança:** o sucesso não vem sem um esforço contínuo em liderar, motivar, aprender e treinar.
- **Tailoring (adaptação):** o conceito de “um tamanho serve para todos” ficou no passado, e hoje os projetos precisam ser adaptados a contextos mais específicos.
- **Qualidade:** sendo a qualidade quase sinônimo de valor, é preciso garantir que as entregas atenderão aos padrões esperados pelo cliente.
- **Complexidade:** em um contexto VUCA, os projetos são necessariamente mais complexos de gerir.
- **Riscos:** as ameaças que vêm de fora (ou de dentro) continuam a existir, e devem ser contempladas em diferentes projetos.
- **Adaptabilidade:** estando as equipes e os líderes em projetos expostos a diferentes ameaças e oportunidades, é preciso desenvolver a capacidade de se adaptar.
- **Resiliência e Mudanças:** considerando todos os outros princípios, a mudança é algo positivo e contundente em um contexto de grande imprevisibilidade.

Os 8 (oito) Domínios de Desempenho são:

- partes interessadas;
- equipe;

# Domínios e Princípios

- ciclo de vida;
- planejamento;
- navegando na incerteza e ambiguidade;
- entrega;
- desempenho;
- trabalho no projeto.

Os domínios são trabalhados na etapa de planejamento, como os principais elementos que irão assegurar o sucesso do projeto. Desenvolver o plano do projeto é considerar que todos os itens foram abordados e devidamente tratados.

# Project Model

## 13. PROJECT MODEL CANVAS

O Project Model Canvas é uma metodologia visual de criação de planos de projeto, com o objetivo de tornar o processo de planejamento mais eficiente. Trata-se de uma ferramenta poderosa baseada em processos lógicos que envolvem premissas visuais de neurociência, mas aplicadas de forma simples, que não precisam de muito tempo ou infraestrutura para apresentar resultados.

O suíço Alexander Osterwalder foi quem teve a ideia de simplificar toda essa estrutura em uma única tela - o que quer dizer "canvas". O Project Model Canvas é uma adaptação da criação do suíço, só que voltada para a área de gestão de projetos, feita pelo brasileiro José Finnochio.

Dentro do Project Model Canvas existem 13 pequenos blocos que devem ser preenchidos em uma ordem lógica, para levar o time à compreensão geral do projeto. Esses pequenos blocos são agrupados em 5 (cinco) grandes blocos de afinidade, simbolizados por perguntas bem claras. Confira abaixo cada uma dessas áreas.

São elas:

- ⇒ Justificativa: detalhar os problemas que justificam esse projeto como solução.
- ⇒ Objetivo Smart: escrever em uma única frase o objetivo, de forma que ele fique específico, mensurável, atingível, relevante e com tempo estabelecido.
- ⇒ Benefícios: olhando para o futuro, quais são as vantagens que este projeto entregará
- ⇒ Produto: deixar claro qual é a solução desejada.
- ⇒ Requisitos: apontar as características, segundo o cliente, fundamentais para o produto final.
- ⇒ Stakeholders: parceiros externos determinantes para alcançar as metas.
- ⇒ Equipe: time da empresa envolvido diretamente no projeto.

# Project Model

- ⇒ Premissas: hipóteses baseadas em pesquisa sobre a realidade na qual o projeto está inserido. Aqui, só devem estar descritos os fatores que realmente são necessários para a viabilização do projeto.
- ⇒ Grupo de entregas: submetas do objetivo final. O *checklist* do que deve ser concluído para a efetivação do projeto.
- ⇒ Restrições: aponta-se tudo o que for externo ou que esteja fora do controle da equipe e que pode prejudicar o andamento do projeto.
- ⇒ Riscos: faz-se um gerenciamento de riscos, ou seja, pensar nas incertezas ou nos agentes que podem atrapalhar o projeto.
- ⇒ Linha do tempo: definição de um cronograma, com as entregas estabelecidas ao longo do tempo.
- ⇒ Custos: o cálculo do investimento crucial para viabilizar o projeto.

O PM Canvas é uma metodologia que pode ser aplicada em qualquer área de negócio e projeto, pois se concentra naquilo que é essencial à sua execução, fomentando a interação entre todos os envolvidos durante a elaboração do plano.

No anexo II, temos Canvas preenchido como exemplo.

É primordial executar periodicamente oficinas de treinamento em gestão de projetos para que a prática possa ser mantida em constante evolução e garantir sua aplicação.

## 14. REFERÊNCIAS

<https://robsoncamargo.com.br/blog/pmbok> - “Entenda o que é PMBOK: o guia que vai dar um up na sua carreira - 04/02/22 Administrativo Secretaria”.

<https://fia.com.br/blog/pmbok/> - MBOK 7: princípios, mudanças e como ficam as certificações – FIA - 17 de janeiro 2022

<https://www.flowup.me/blog/project-model-canvas/>

# Anexo I

## ANEXO I

### TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

#### 1 INTRODUÇÃO

#### 2 PROJETO

NOME DO PROJETO:

GERENTE DO PROJETO:

2.1 Objetivos Geral e Estratégico

2.2 Resultados Almejados

2.3 Principais Entregas do Projeto

2.4 Equipe do Projeto

2.5 Metas

2.6 Critérios de Aceite

2.7 Premissas

2.8 Restrições

2.9 Investimento

2.10 Aprovações

# Anexo II

## ANEXO II

### EXEMPLO DE CANVAS PREENCHIDO

#### PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

JUSTIFICATIVAS (passado)	PRODUTOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS & FATORES EXTERNOS	PREMISSAS	RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de estruturar e implantar um processo de avaliação de desempenho para todos os colaboradores da empresa.</li> <li>- Necessidade de padronizar os itens a serem avaliados; atualmente, cada gestor adota uma medida diferente.</li> <li>- Dificuldade para planejar planos de ação efetivos e acompanhá-los.</li> <li>- Colaboradores questionam o processo de avaliação, e não sentem que há um critério claro de como promover evolução para a carreira.</li> <li>- Dificuldade de planejar as necessidades individuais e coletivas (nem todos se expõem de forma a agregar REAL para os colaboradores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho estruturada.</li> <li>- Treinamento de gestores.</li> <li>- Manual de avaliação de desempenho.</li> <li>- Mapa de competências técnicas e comportamentais.</li> <li>- 1º ciclo de avaliação de desempenho executado e avaliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores (não estão envolvidos no projeto serão peças fundamentais).</li> <li>- Gestores.</li> <li>- Donos da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos estratégicos já definidos.</li> <li>- Planos de carreira definidos, aprovados e validados.</li> <li>- Equipe interna disponível para acompanhar consultoria contratada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos estratégicos não definidos.</li> <li>- Planos de carreira não disponíveis.</li> <li>- Equipe interna com dificuldade de agenda.</li> <li>- Não atendimento de prazos por parte dos gestores.</li> <li>- Avaliações de baixa qualidade e que não vão agregar valor.</li> <li>- Dificuldades e falta de maturidade para a primeira rodada de avaliações (falta de experiência na condução pelos gestores).</li> </ul>
OBJETIVO SMART	REQUISITOS	EQUIPE	GRUPO DE ENTREGAS	LINHA DO TEMPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturar e implantar avaliação de desempenho, em um período de 6 meses (a partir do seu início), com a participação efetiva dos líderes, e objetivando o desenvolvimento profissional e crescimento dos colaboradores, alinhado com as expectativas da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de Empresa especializada em Estruturação de Avaliação de Desempenho.</li> <li>- Estruturação do Mapa de Competências - técnicas e comportamentais.</li> <li>- Desenvolvimento dos critérios de avaliação por meio através de pontuação.</li> <li>- Critérios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos.</li> <li>- Os gestores devem participar do processo de construção da avaliação de desempenho.</li> <li>- Deve ser realizado treinamento de todos os gestores.</li> <li>- Deve ser estruturado o Manual de Avaliação de Desempenho.</li> <li>- Os planos de carreira deverão ser utilizados como base para a construção dos critérios de avaliação técnicaos.</li> <li>- Implantação de ferramenta para registro e acompanhamento de planos de ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente do Projeto</li> <li>- RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de empresa especializada.</li> <li>- Definição de ferramentas - software (avaliação e planos de ação).</li> <li>- Estruturação do mapa de competências.</li> <li>- Treinamentos.</li> <li>- Implantação e execução do 1º ciclo de avaliação de desempenho.</li> <li>5 - Avaliação de resultados do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dd/mm/aa a dd/mm/aa</li> </ul>
BENEFÍCIOS (futuro)		RESTRIÇÕES	CUSTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho alinhada às estratégias e necessidades da empresa - estruturada e implantada.</li> <li>- Ferramenta padronizada para que os gestores possam avaliar e dar mais clareza sobre os aspectos que precisam ser desenvolvidos, habilitando a criação de programas de capacitação mais efetivos.</li> <li>- Alinhamento de expectativas e devido direcionamento para os colaboradores frente à visão da empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento.</li> <li>- Prazo para implementação não deve ser superior a 6 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento do projeto.</li> </ul>	



## Canais de comunicação do CRMV-PR

[www.crmv-pr.org.br](http://www.crmv-pr.org.br)

[facebook.com/crmvpr](https://facebook.com/crmvpr)

[instagram.com/crmvpr](https://instagram.com/crmvpr)

[youtube.com/crmvproficial](https://youtube.com/crmvproficial)

## Ouvidoria e Serviço de Informação ao Cidadão

[l1nq.com/FdEyy](https://l1nq.com/FdEyy)

# MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO CRMV-PR 2023-2028

CRMV | PR

CONSELHO  
REGIONAL DE  
MEDICINA  
VETERINÁRIA