

Manual de Estruturação de Projetos de Inovação



Sumário

Introdução.....	3	Restrições.....	40
Conceitos básicos em gestão de projetos.....	4	Componente de Inovação.....	41
Estruturação de Projetos de Inovação.....	15	Requisitos.....	42
Termo de abertura de Projetos.....	17	Cronograma.....	43
Plano de Projeto.....	32	Custos	53
Justificativa.....	33	Resultados	55
Público-alvo e abrangência.....	34	Partes Interessadas.....	67
Objetivo.....	35	Equipe.....	69
Eixo Temático.....	37	Riscos.....	70
Alinhamento estratégico.....	38	Considerações finais.....	64
Premissas.....	39	Referências.....	65

Introdução



Objetivo do manual

- Orientar coordenadores, membros de projetos, servidores do Instituto Capixaba de Ensino, Pesquisa e Inovação em Saúde (ICEPi) e da Secretaria de Estado da Saúde (Sesa) e potenciais proponentes de projetos no planejamento e estruturação dos projetos de inovação.
- Promover a gestão do conhecimento organizacional, a profissionalização e fomento da cultura de gestão por projetos no ICEPi, proporcionando assim maior eficiência dos projetos e melhora nos resultados entregues para a sociedade.

Estrutura do manual

Serão apresentados inicialmente alguns conceitos básicos, visando a formação de um vocabulário comum e maior entendimento sobre a temática de gestão de projetos.

A seguir será abordada a estruturação de projetos em si, que compreende a descrição detalhada de cada componente do plano de projeto e exemplos, além de sugestões de ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

FORMANDO UMA LINGUAGEM COMUM

Conceitos básicos em Gestão de Projetos



Projeto

É um **esforço temporário** empreendido para criar um **produto, serviço ou resultado único**.

PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO

É realizado para cumprir objetivos através da produção de entregas. Elementos repetitivos podem estar presentes em algumas atividades e entregas de projeto. Esta repetição não altera as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, um mesmo serviço pode ser implantado em vários hospitais, no entanto, o projeto de implantação em cada hospital é único em termos de características-chave (por exemplo, perfil do hospital, cultura organizacional, ambiente, pessoas envolvidas).

ESFORÇO TEMPORÁRIO

Temporário não significa necessariamente que o projeto seja de curta duração, mas sim que ele tem um início e um término definidos.

Projetos são concebidos para promoverem mudanças

e levarem a organização de uma situação atual para uma situação futura desejada.

Assim, o contexto de iniciação de um projeto pode partir da necessidade de:

- cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais;
- atender as demandas ou necessidades da sociedade;
- implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas;
- criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.



Quando um projeto se encerra?



Os objetivos do projeto foram alcançados



Os objetivos não serão ou não poderão ser cumpridos



Recursos humanos e físicos não estão mais disponíveis



Os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação ao projeto



A necessidade do projeto não existe mais



Motivo legal ou por conveniência

Exemplos de projetos na área da saúde



Realização de pesquisas para desenvolver novas tecnologias



Expansão de um serviço para um município



Melhoria de um processo de trabalho em uma organização



Modificação de um programa de software



Construção de um hospital

Projetos de inovação

Como se diferem dos "tradicionais"?



IDEIAS CRIATIVAS

são transformadas em produtos, serviços, processos ou ferramentas. São utilizadas estratégias diferentes das habituais para realizar uma mesma tarefa e atingir um melhor resultado.



PENSAMENTO DISRUPTIVO

é o principal diferencial. Ou seja, a quebra de padrões e paradigmas que determinado setor estava acostumado em prol de atividades mais eficientes.



ALTO RISCO E ALTO RETORNO

são características de suas atividades. Assim, esse tipo de projeto requer cuidados extras no planejamento e na execução das etapas para aumentar as chances de sucesso.

Programa e Portfólio

Um projeto pode ser gerenciado em três cenários distintos: como um projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro de um programa ou dentro de um portfólio.

PROGRAMA

É um conjunto de projetos, programas subsidiários e ações, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Muitas vezes são necessários vários projetos para resolver algum problema complexo da sociedade ou para atingir um conjunto de metas e objetivos da organização. Neste caso os projetos devem ser agrupados em um único programa.

São exemplos de programas na área da saúde:

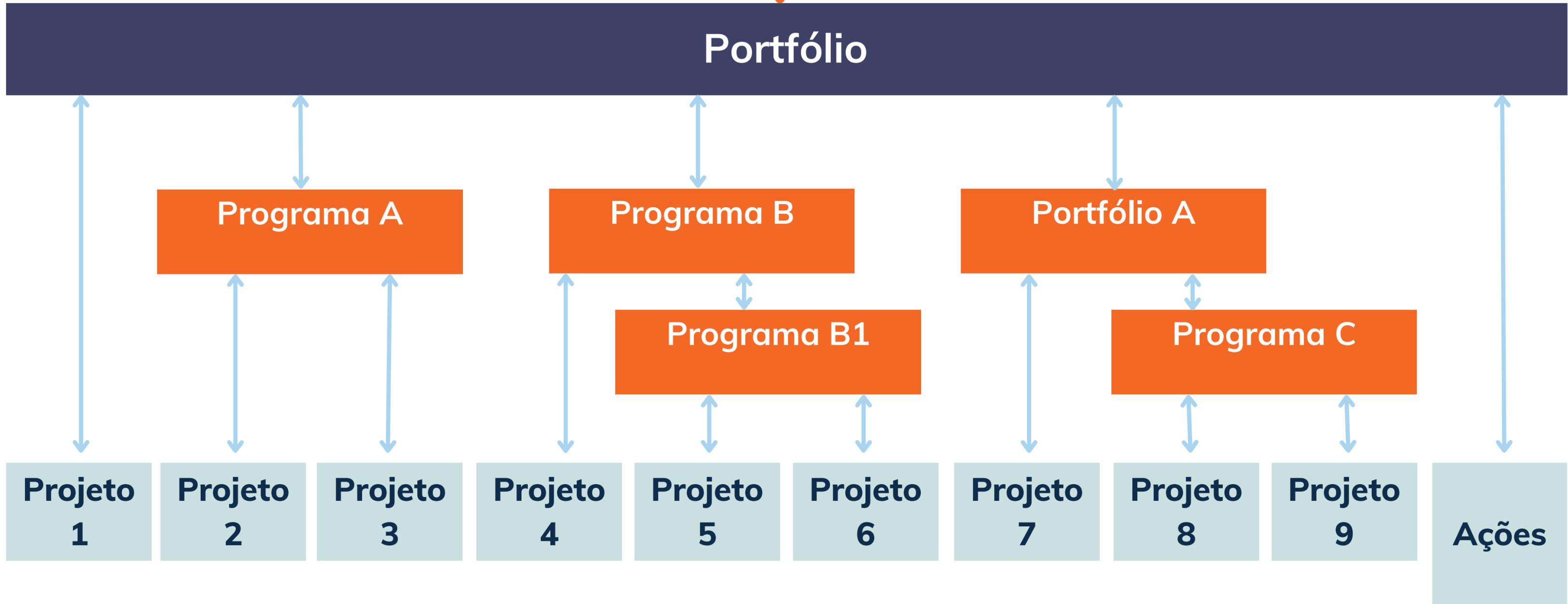
- Qualificação da Atenção Primária à Saúde
- Adequação física das Unidades Hospitalares
- Qualificação e Modernização da Gestão Hospitalar

PORTFÓLIO

É um conjunto de projetos, programas e portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.

ESQUEMA DA ORGANIZAÇÃO DE UM PORTFÓLIO:

Estratégia Organizacional



Problemas em projetos

Projetos apresentam muitas vezes um elevado grau de dificuldade de implementação, orçamento e prazos reduzidos e são executados em ambientes organizacionais cada vez mais complexos, dinâmicos e suscetíveis à mudanças. Como resultado, alguns problemas são comumente observados.



Prazos perdidos

Estouros de orçamento

Má qualidade

Retrabalho

Expansão descontrolada do projeto

Perda de reputação para a organização

Partes interessadas insatisfeitas

Gestão de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

De uma forma geral, se apresenta como uma prática para reduzir a ocorrência dos problemas e aumentar as chances de sucesso.

A partir da sua implementação no contexto organizacional, alguns benefícios podem ser obtidos.



Alcance dos objetivos do negócio

Aumento das chances de sucesso dos projetos

Resolução de problemas e questões

Entrega dos produtos certos no momento certo

Otimização do uso de recursos organizacionais

Gerenciamento das restrições (escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos)

Melhor gerenciamento das mudanças

No contexto organizacional muitas vezes se faz necessária a implementação da gestão de programas e portfólio.

Gestão de Programas

É a aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir seus objetivos e obter benefícios e controle que não estariam disponíveis através do gerenciamento individual de seus componentes.

Gestão de Portfólio

É a aplicação de conhecimentos, estratégias e técnicas de gestão no trabalho integrado de diversos projetos e programas para atingir os objetivos estratégicos da organização.



O gerenciamento de programas e projetos foca em fazer programas e projetos da maneira “certa”; e o gerenciamento de portfólios foca em fazer os programas e projetos “certos”.

Estruturação de projetos de inovação

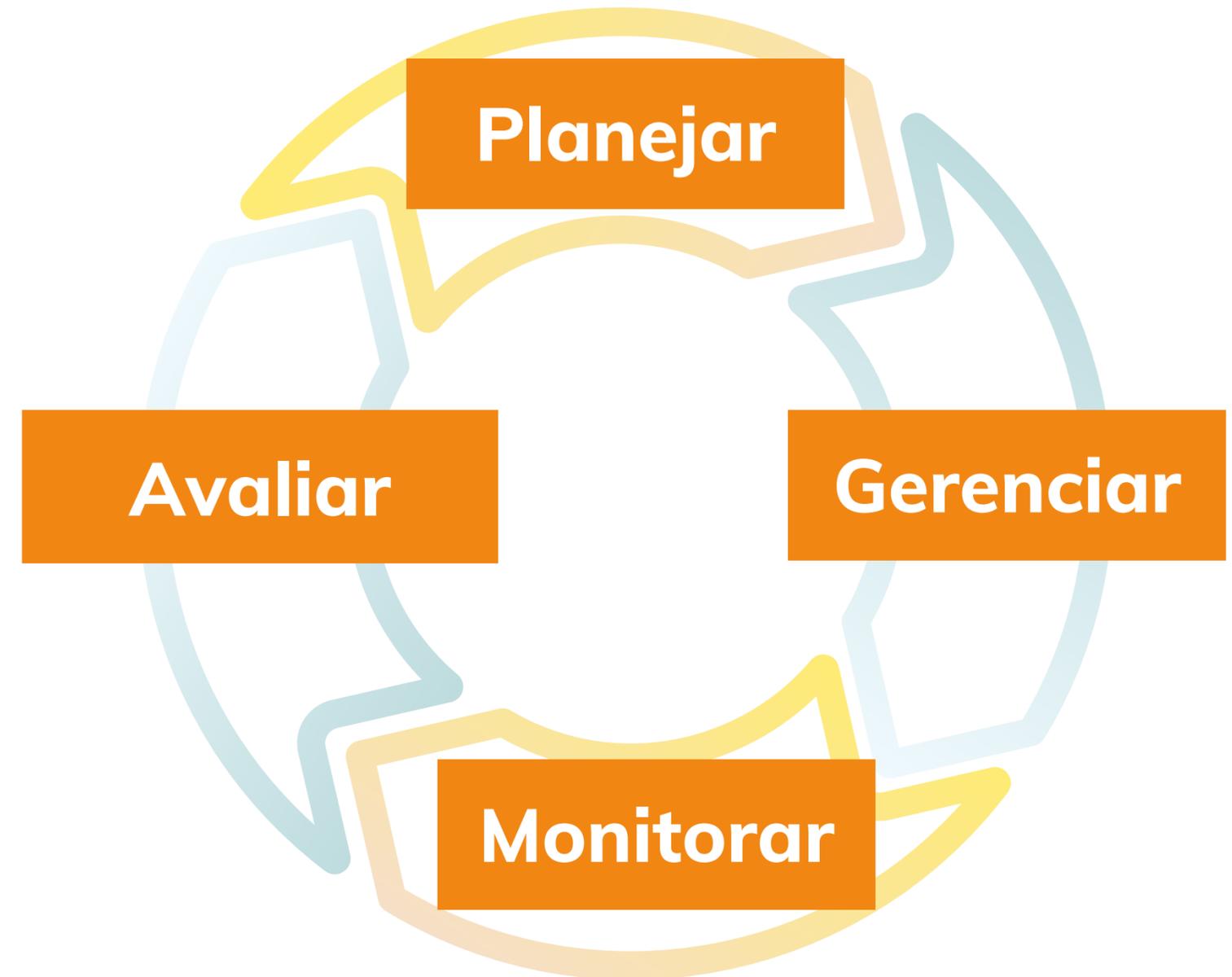
Passo a passo para
criar o plano do projeto



Estruturação

A estruturação corresponde à etapa de planejamento que organiza, detalha e define elementos e componentes do projeto de forma padronizada, com o objetivo de torná-lo gerenciável.

Além de permitir o gerenciamento, esta etapa de planejamento garante a definição de resultados e indicadores, que irão permitir o monitoramento e avaliação do projeto.



Termo de Abertura do Programa ou Projeto

O Termo de Abertura tem como principal objetivo a avaliação da viabilidade de implementação dos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação. São três componentes básicos de análise pelo ICEPi:



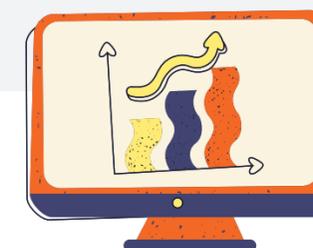
IMPACTO

Compreende a análise das entregas dos projetos para público-alvo. Mensuração da abrangência territorial, partes interessadas etc.



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Com base no escopo definido, avalia-se se os objetivos dos projetos corroboram com o objetivo da instituição.



RECURSOS

Compreende os requisitos, a memória de cálculo e a origem dos recursos dos projetos.

Justificativa

É uma descrição de porque a realização do projeto se justifica, da sua relevância. Ela deve identificar os problemas, oportunidades ou demandas não atendidas que o projeto visa solucionar.

Sempre que possível, devem ser apontadas as evidências da existência do problema. Neste sentido, dados quantitativos e indicadores são aliados importantes para caracterizar e delimitar o problema.



DICA

Os dados utilizados devem vir de fontes confiáveis, podendo ser informações administrativas internas da secretaria ou ainda dados coletados por instituições de pesquisa reconhecidas como IBGE, Inep, Ipea e IJSN.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Árvore de problemas
- Diagrama de causa-e-efeito

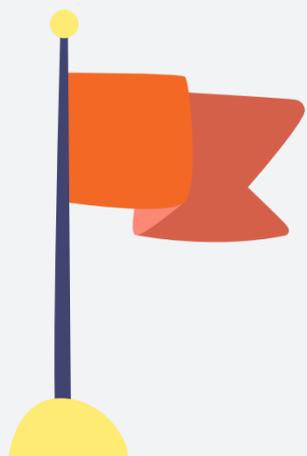
EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Até 2020 o SAMU apresentava uma baixa cobertura populacional, de apenas 54%, estando presente em apenas 18 municípios. Além disso, não havia o cofinanciamento do serviço com os municípios.



Objetivo

É a descrição, concisa e precisa, do que o projeto se propõe a entregar: o resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.



DICA

O objetivo deve ser desafiador e possuir uma ligação direta com as necessidades do público-alvo.

PERGUNTAS ORIENTADORAS

- O que se quer agregar com esse projeto ao público-alvo?
- Que transformação na situação do público-alvo se pretende alcançar ao final do projeto?

FERRAMENTA: Árvore de soluções

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Expandir a cobertura do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência para 100% da população capixaba até janeiro de 2023, visando atender o paciente com o melhor recurso e no menor tempo possível.

Público-alvo e abrangência

É a identificação de **quem** a execução do projeto deverá beneficiar: grupos de pessoas, empresas, comunidades, instituições ou setores que serão atingidos diretamente pelos resultados do projeto.

Sua descrição deve conter, sempre que possível, onde está localizado o público-alvo.



DICA

Devem ser evitadas generalizações que não correspondam efetivamente aos segmentos em relação aos quais os resultados serão buscados e medidos.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Mapa da empatia
- Persona
- Jornada do usuário

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

População capixaba que necessita de atendimento de urgência e emergência.

Resultados

Os projetos são concebidos e implementados para produzirem **transformações ou produtos** de interesse do público-alvo. Resultados são os efeitos combinados das iniciativas do projeto e de fatores externos não controláveis sobre os respectivos públicos-alvo. Podem ser divididos em três tipos: produto, resultado intermediário e resultado finalístico.



Tipos de resultados dos projetos



Entregas/Produtos do projeto: bens ou serviços entregues pelo projeto ao seu público-alvo, e que isoladamente podem não constituir uma transformação de sua realidade. Geralmente, o efeito sinérgico dos produtos ofertados ao público-alvo é capaz de gerar os resultados intermediários e finalísticos de seu interesse.



Resultados intermediários: transformações que contribuem para a concretização dos resultados finalísticos, porém, sozinhos não garante a transformação final desejada. Possuem uma relação mais estreita com as ações dos projetos, estando menos sujeitos a influências externas não controláveis. Geralmente, é necessário um conjunto sinérgico de resultados intermediários para garantir a geração de um resultado finalístico.



Resultados finalísticos: transformações mensuráveis e relevantes para o público-alvo que, geralmente, só são observadas no médio e longo prazos. Normalmente, estes resultados são influenciados por fatores externos não controláveis ou por uma combinação de resultados de mais de um projeto.



Premissas

São os aspectos tomados como verdadeiros ou presentes no contexto do projeto durante o seu planejamento, ou seja, são suposições do que pode ocorrer.

As premissas não estão sob o controle do coordenador ou líder do projeto.



DICA

Caso as premissas não sejam atendidas, riscos podem ser gerados e impactar os resultados.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Adesão dos municípios ao cofinanciamento

Restrições

São as limitações conhecidas, impostas ao projeto, que restringem suas opções e podem afetar seu desempenho ou resultado.

As restrições podem ser internas ou externas ao projeto, e podem afetar o escopo, o custo, o prazo e/ou a qualidade do projeto.



DICA

Geralmente as restrições estão relacionadas aos recursos financeiros, materiais, pessoas ou tempo.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Recurso orçamentário limitado, equipe reduzida e limite de prazo devido ao período eleitoral.

Requisitos

São as características, especificações técnicas, funcionais e operacionais do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto. Os requisitos devem traduzir as necessidades, desejos e expectativas do público-alvo e das demais partes interessadas do projeto. Os requisitos podem começar em um alto nível e tornarem-se progressivamente mais detalhados, conforme mais informações sobre estes são conhecidas.

DICA

O cumprimento dos requisitos garantem a qualidade do produto ou serviço entregue pelo projeto.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

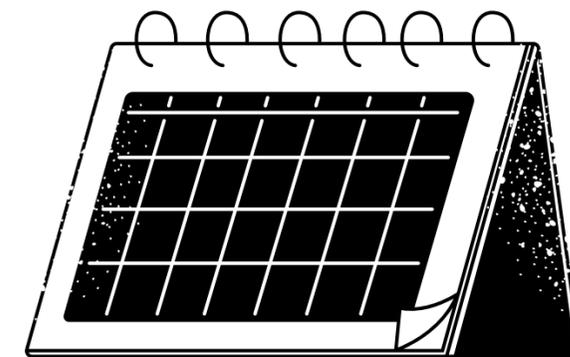
- Serviço cofinanciado e integrado com a rede de Urgência e Emergência;
- Bases adequadas ao padrão estabelecido pelo Ministério da Saúde.



Etapas e entregas

- A EAP é a decomposição hierárquica ou divisão do projeto em componentes menores (etapas, pacotes de trabalho ou atividades e entregas), e fornece uma visão estruturada do trabalho a ser realizado e do que deve ser entregue no projeto. Ela também auxilia o coordenador de projetos a fazer um planejamento com base em uma visão geral, assegurando melhores decisões.
- Os componentes menores se tornam mais facilmente compreendidos pelos membros da equipe e gerenciados pelo coordenador do projeto, servindo como um guia para a elaboração do cronograma e estimativa de custos.

Ao final de cada etapa é importante apontar qual será a **entrega** ou **produto** intermediários até o alcance do resultado final.



Partes Interessadas

É a identificação das pessoas, grupos ou organizações:

- que estão ativamente envolvidas no projeto
- cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pelos resultados do projeto
- que exercem poder e influência sobre o projeto.

Algumas partes interessadas podem ter uma capacidade limitada para influenciar o trabalho ou os resultados do projeto, outras podem ter uma influência significativa no projeto e nos seus resultados esperados.

DICAS

- A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é o foco na comunicação contínua.
- A satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto. A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é a comunicação contínua.
- O processo de identificação das partes interessadas é um processo iterativo, ou seja, deve ser revisado rotineiramente conforme ocorram mudanças significativas do projeto.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Mapa de atores



Partes Interessadas

O registro das partes interessadas incluindo pontos focais e formas de contato, como e-mail e telefone, garantem a gestão do conhecimento no projeto.



EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Parte Interessada: Ministério da Saúde
- Forma de atuação: Cofinanciamento do serviço
- Ponto Focal: Maria Silva
- E-mail: maria.silva@exemplo.com
- Telefone: (00) 00000-0000

- Parte Interessada: Prefeitura de Ibatiba
- Forma de atuação: Coordenação da implantação do serviço e adequação da base
- Ponto Focal: José Almeida
- E-mail: jose.almeida@exemplo.com
- Telefone: (00) 00000-0000

Equipe

É a identificação do conjunto de profissionais que contribuem para a realização das entregas do projeto por meio da execução das atividades planejadas.

É muito importante ter bem definido o papel e as responsabilidades de cada membro da equipe para a execução das atividades previstas e consequente sucesso do projeto.



EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Nome: Clara Santos
- Função: Coordenadora do projeto
- E-mail: clara.santos@exemplo.com.br
- Telefone: (00) 00000-0000

- Nome: Marcos Ribeiro
- Função: Apoio administrativo
- E-mail: marcos.ribeiro@exemplo.com.br
- Telefone: (00) 00000-0000

Custos

São os recursos financeiros necessários para implementar o projeto, levando em consideração todas as atividades a serem executadas e os insumos a serem adquiridos conforme cronograma previsto.

Devem ser registrados inicialmente os custos estimados do projeto. À medida que o projeto evolui, pode ser necessário reprogramar os custos. Além disso, é necessário registrar sempre os custos que já foram realizados no projeto.

A comparação do custo planejado, reprogramado e realizado permite analisar a eficácia do planejamento e execução do projeto.



Registrando os custos



DESCRIÇÃO:

Deve descrever de forma clara o item de custo



Valor previsto por ano

Valor estimado por ano para o item de custo



Categoria

Custeio ou Investimento



Valor realizado por ano

Valor realizado por ano para o item de custo



Fonte

Entidade responsável pelo financiamento

Plano do Projeto

Principal produto da etapa de estruturação, é o documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto, sendo a referência básica para sua execução. Sua estrutura tem três componentes básicos:



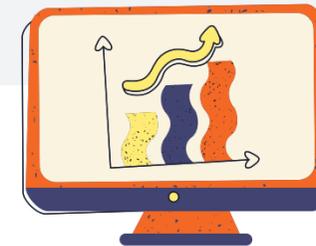
ESCOPO

Compreende a justificativa, público-alvo, objetivo, premissas, restrições, requisitos, partes interessadas e equipe



CRONOGRAMA

Com base no escopo definido, organiza o plano de ação do projeto, definindo as atividades, prazos, responsáveis e custos



CONTROLE E AVALIAÇÃO

Compreende os meios de verificação e acompanhamento do projeto, definindo resultados (entregas e indicadores) e riscos

Justificativa

É uma descrição de **porque** a realização do projeto se justifica, da sua relevância. Ela deve identificar os problemas, oportunidades ou demandas não atendidas que o projeto visa solucionar.

Sempre que possível, devem ser apontadas as evidências da existência do problema. Neste sentido, dados quantitativos e indicadores são aliados importantes para caracterizar e delimitar o problema.

DICA

Os dados utilizados devem vir de fontes confiáveis, podendo ser informações administrativas internas da secretaria ou ainda dados coletados por instituições de pesquisa reconhecidas como IBGE, Inep, Ipea e IJSN.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Árvore de problemas
- Diagrama de causa-e-efeito

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Até 2020 o SAMU apresentava uma baixa cobertura populacional, de apenas 54%, estando presente em apenas 18 municípios. Além disso, não havia o cofinanciamento do serviço com os municípios.



Público-alvo e abrangência

É a identificação de **quem** a execução do projeto deverá beneficiar: grupos de pessoas, empresas, comunidades, instituições ou setores que serão atingidos diretamente pelos resultados do projeto.

Sua descrição deve conter, sempre que possível, onde está localizado o público-alvo.



DICA

Devem ser evitadas generalizações que não correspondam efetivamente aos segmentos em relação aos quais os resultados serão buscados e medidos.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

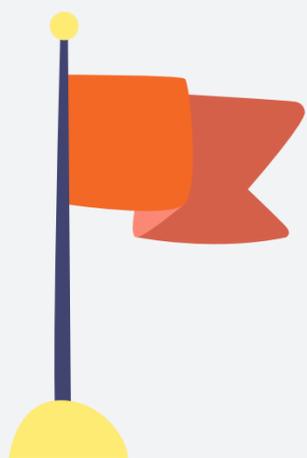
- Mapa da empatia
- Persona
- Jornada do usuário

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

População capixaba que necessita de atendimento de urgência e emergência.

Objetivo

É a descrição, concisa e precisa, do que o projeto se propõe a entregar: o resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.



DICA

O objetivo deve ser desafiador e possuir uma ligação direta com as necessidades do público-alvo.

PERGUNTAS ORIENTADORAS

- O que se quer agregar com esse projeto ao público-alvo?
- Que transformação na situação do público-alvo se pretende alcançar ao final do projeto?

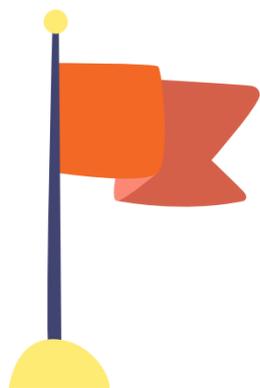
FERRAMENTA

Árvore de soluções

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Expandir a cobertura do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência para 100% da população capixaba até janeiro de 2023, visando atender o paciente com o melhor recurso e no menor tempo possível.

Objetivo SMART



S

SPECIFIC | ESPECÍFICO

Deve ser claro e inequívoco em seu propósito, refletindo informações simples e facilmente comunicáveis

M

MERUSABLE | MENSURÁVEL

Devem existir maneiras práticas e assertivas de mensurar o alcance do objetivo proposto

A

ATTAINABLE | ATINGÍVEL

Deve ser alcançável, ou seja, deve estar em uma realidade possível

R

REALISTIC | REALISTA

Deve refletir a realidade da organização, considerando suas limitações e possibilidades

T

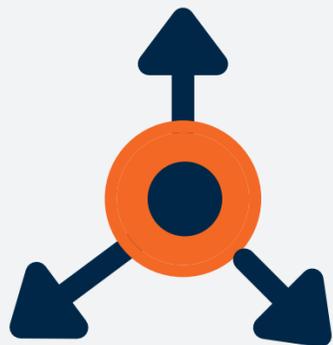
TIME-BOUND | TEMPORAL

Deve ser possível determinar um tempo, um prazo ou data para que o objetivo do projeto se cumpra

Eixo temático

É a identificação da **ideia principal**.

A intenção é que essa definição agrupe um conjunto de macrodesafios, ligados ao eixo pela semelhança e/ou afinidade .



DICA

Por vezes projetos tem temáticas transversais, o que pode dificultar sua delimitação, porém, ao pensar em relação aos quais os resultados serão buscados, facilitará tal demarcação.

PERGUNTAS ORIENTADORAS

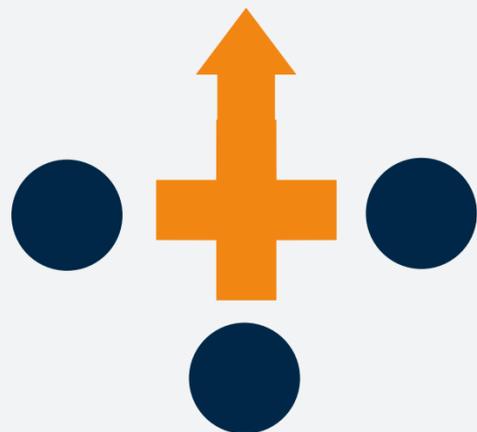
- Qual área do conhecimento agrupa mais semelhanças em relação aos objetivos do projeto?
- Qual a afinidade desse eixo com as ações do projeto?

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Saúde

Alinhamento estratégico

É a identificação de metas e objetivos comuns entre órgãos e instituições de referência estaduais, nacionais e internacionais.



DICA

- Plano Plurianual 2020-2023
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- Organização Mundial da Saúde

PERGUNTAS ORIENTADORAS

- Qual instituição é referência na área temática do projeto?

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Alcance de metas de universalização do SUS

Premissas

São os aspectos tomados como verdadeiros ou presentes no contexto do projeto durante o seu planejamento, ou seja, são suposições do que pode ocorrer.

As premissas não estão sob o controle do coordenador ou líder do projeto.



DICA

Caso as premissas não sejam atendidas, riscos podem ser gerados e impactar os resultados.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

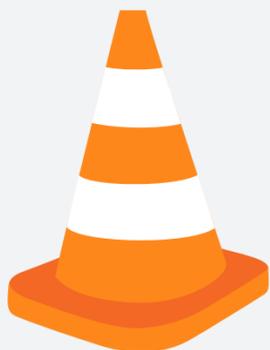
EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Adesão dos municípios ao cofinanciamento.

Restrições

São as limitações conhecidas, impostas ao projeto, que restringem suas opções e podem afetar seu desempenho ou resultado.

As restrições podem ser internas ou externas ao projeto, e podem afetar o escopo, o custo, o prazo e/ou a qualidade do projeto.



DICA

Geralmente as restrições estão relacionadas aos recursos financeiros, materiais, pessoas ou tempo.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Recurso orçamentário limitado, equipe reduzida e limite de prazo devido ao período eleitoral.

Componente de Inovação

São aspectos que modificam antigos costumes, cujos três principais tipos são nas áreas de processos; produtos e serviços; e organizacional.

Projetos inovadores tem em seu âmago, a necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes, aos habituais meios, para atingir determinado objetivo.



DICA

Ao realizar o mapa de riscos do projeto, atente as oportunidades de resolver problemas de uma forma diferente.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Design Thinking
- Mapa Mental
- Sprint

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

Inovação incremental de processo, dado a adesão dos municípios ao co-financiamento por meio de consórcio.

Requisitos

São as características, especificações técnicas, funcionais e operacionais do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto. Os requisitos devem traduzir as necessidades, desejos e expectativas do público-alvo e das demais partes interessadas do projeto.

Os requisitos podem começar em um alto nível e tornarem-se progressivamente mais detalhados, conforme mais informações sobre estes são conhecidas.



DICA

- O cumprimento dos requisitos garantem a qualidade do produto ou serviço entregue pelo projeto.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Tempestade de ideias
- Entrevistas

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Serviço cofinanciado e integrado com a rede de Urgência e Emergência;
- Bases adequadas ao padrão estabelecido pelo Ministério da Saúde.

Cronograma

Cronograma é uma **ferramenta de gestão** que tem por objetivo organizar atividades, recursos e prazos em único lugar. Ele fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos.

O cronograma serve como ferramenta de comunicação, de gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho.

Além disso ele proporciona ao coordenador de projetos uma melhor visibilidade das tarefas, das prioridades e dos recursos necessários para a execução de cada tarefa durante o ciclo de vida do projeto.



Quais os benefícios do cronograma?

Redução de atrasos nas entregas

O cronograma contribui no monitoramento do projeto e antecipa possíveis desvios



Estimativa do tempo de cada atividade

Mais confiabilidade para o planejamento e o crescimento das taxas de sucesso do projeto



Acompanhamento do desempenho da equipe

É possível calcular o tempo que está sendo gasto em cada atividade e como está a produtividade do time



Melhor alocação de recursos

É possível identificar quando um profissional está disponível para receber novas tarefas ou se a carga de trabalho da equipe está adequada



Atualização das partes interessadas do projeto

Permite a visualização simples de todos os envolvidos a respeito do andamento do projeto



Aumento da eficiência geral

Aprimorar o desempenho e uso dos recursos disponíveis contribui na qualidade do produto final e no cumprimento do orçamento e prazo



Como elaborar um cronograma?

PASSO 1

Defina o escopo do projeto

PASSO 2

Construa a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

PASSO 3

Defina e sequencie as atividades

PASSO 4

Estime a duração das atividades

PASSO 5

Atribua as tarefas aos responsáveis

PASSO 6

Construa o cronograma

1. Defina o escopo do projeto

- O escopo do projeto corresponde a descrição de todo o trabalho necessário para entregar um produto, serviço ou resultado.
- Os elementos definidos anteriormente no plano do projeto constituem o seu escopo, e fornecem as informações que irão fundamentar o cronograma.
- O escopo também pode ser consolidado na forma de uma declaração, reunindo todas as informações em um único lugar. A elaboração da declaração de escopo do projeto é opcional.

2. Construa a EAP

- A EAP é a decomposição hierárquica ou divisão do projeto em componentes menores (etapas, pacotes de trabalho ou atividades e entregas), e fornece uma visão estruturada do trabalho a ser realizado e do que deve ser entregue no projeto. Ela também auxilia o coordenador de projetos a fazer um planejamento com base em uma visão geral, assegurando melhores decisões.
- Os componentes menores se tornam mais facilmente compreendidos pelos membros da equipe e gerenciados pelo coordenador do projeto, servindo como um guia para a elaboração do cronograma e estimativa de custos.

EXEMPLO 1 | PROJETO REFORMA DA CASA

A Estrutura Analítica do Projeto se apresenta como um diagrama em formato de árvore, onde cada item inferior representa um detalhamento do item superior, desmembrando as etapas ou grupo de atividades para facilitar a execução do trabalho.



EXEMPLO 2 | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU



ETAPA

PACOTE DE TRABALHO

Na Estrutura Analítica do Projeto, o primeiro nível de decomposição corresponde a uma **etapa e o segundo nível corresponde a um **pacote de trabalho** ou **pacote de atividades**.**

ETAPAS

Representam **componentes ou fases do projeto**, que podem ter, ou não, interdependência entre si. Uma etapa agrupa um conjunto de pacotes de trabalho que irão gerar entregas relevantes para o projeto.

PACOTES DE TRABALHO

São **grupos de atividades ou tarefas** resultantes da decomposição de uma etapa. Elas marcam pontos significativos para o gerenciamento e monitoramento da execução do projeto.

Para a conclusão de um pacote de trabalho é necessária a execução de um grupo de atividades.

Regra 8 - 80: cada pacote de trabalho deve possuir um mínimo de 8 horas de duração e no máximo 80 horas. Dependendo do tipo de projeto, esses números podem variar para 4-40.

3. Defina e sequencie atividades

- Os pacotes de trabalho devem ser decompostos em atividades, ou seja, em tarefas e ações específicas.
- As atividades devem ser sequenciadas e priorizadas, devendo ser definido quais precisam ser executadas primeiro, quais precisam ser executadas depois de uma outra atividade e quais podem ser executadas paralelamente.
- Pacotes de trabalho e atividades também podem ser detalhados, necessitando a descrição do que precisa ser feito em cada uma deles.

4. Estime a duração de cada atividade

- A duração de cada atividade deve levar em conta seu nível de complexidade e dificuldade.
- É preciso estimar durações reais: não adianta colocar prazos curtos se a equipe não conseguir entregar as tarefas a tempo. Também não é aconselhável colocar prazos muito longos, pois subestima a capacidade de entrega e pode fazer com que seus recursos produzam menos do que poderiam.
- A participação dos membros da equipe na definição, sequenciamento e definição de prazos das atividades pode gerar resultados melhores e mais precisos.

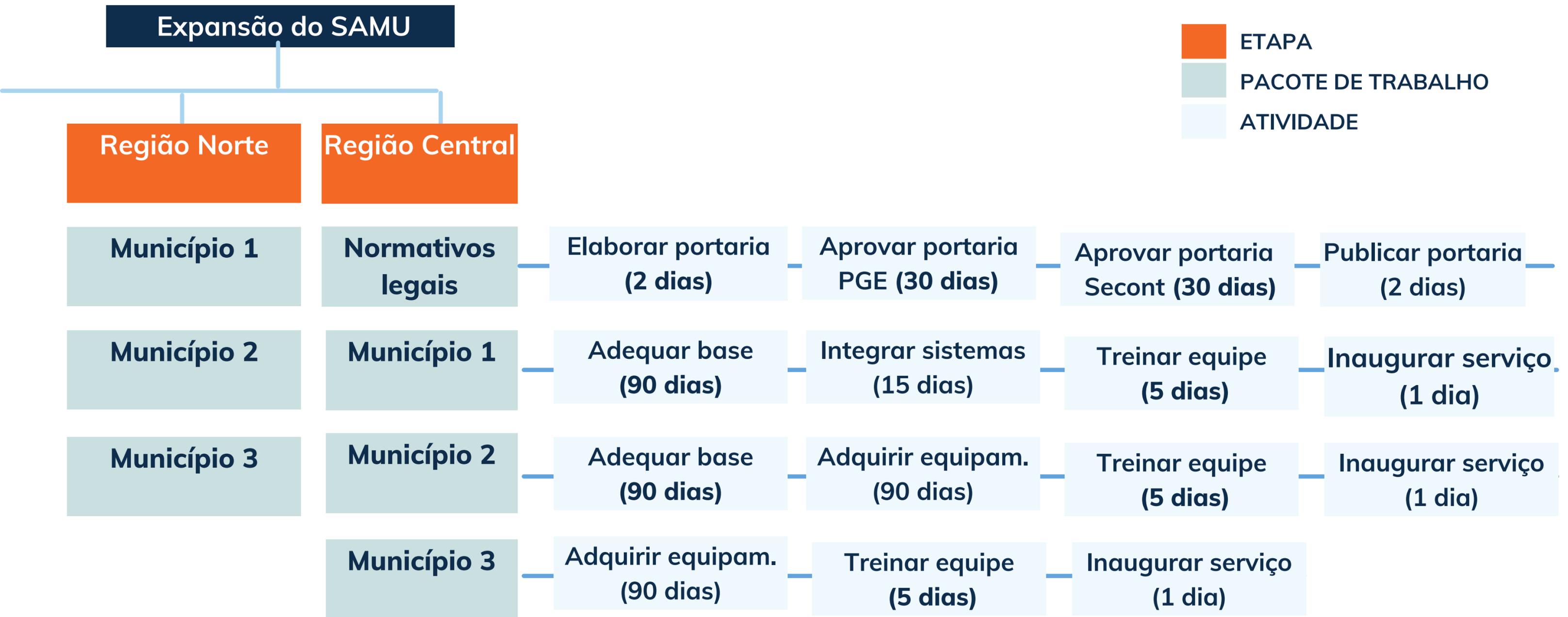
5. Atribua as tarefas aos responsáveis

- Para cada atividade deve ser atribuído um responsável pela execução, que também deverá responder caso aconteça algum atraso.
- Os responsáveis devem ser identificados e informados sobre o papel do seu trabalho.

6. Construa o cronograma

- Depois que todas as etapas estiverem concluídas é hora de construir o cronograma graficamente. Para isso é preciso fazer uma linha do tempo que dividirá as tarefas pelo tempo, facilitando a compreensão de todos sobre o que é preciso ser feito.
- Para fazer essa linha do tempo é possível utilizar post-its e papel, ou contar com um programa de gestão de projetos que garante a visualização do cronograma por todos os envolvidos, na hora e lugar que eles precisarem.

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU



Custos

São os recursos financeiros necessários para implementar o projeto, levando em consideração todas as atividades a serem executadas e os insumos a serem adquiridos conforme cronograma previsto.

Devem ser registrados inicialmente os custos estimados do projeto. À medida que o projeto evolui, pode ser necessário reprogramar os custos. Além disso, é necessário registrar sempre os custos que já foram realizados no projeto. A comparação do custo planejado, reprogramado e realizado permite analisar a eficácia do planejamento e execução do projeto.



Registramos os custos



Descrição

Deve descrever de forma clara o item de custo



Categoria

Custeio ou Investimento



Fonte

Entidade responsável pelo financiamento



Valor previsto por ano

Valor estimado por ano para o item de custo



Valor realizado por ano

Valor realizado por ano para o item de custo

Resultados

Os projetos são concebidos e implementados para produzirem **transformações ou produtos** de interesse do público-alvo. Resultados são os efeitos combinados das iniciativas do projeto e de fatores externos não controláveis sobre os respectivos públicos-alvo.

Podem ser divididos em três tipos: produto, resultado intermediário e resultado finalístico.



Tipos de resultados dos projetos



Entregas/Produtos do projeto: bens ou serviços entregues pelo projeto ao seu público-alvo, e que isoladamente podem não constituir uma transformação de sua realidade. Geralmente, o efeito sinérgico dos produtos ofertados ao público-alvo é capaz de gerar os resultados intermediários e finalísticos de seu interesse.



Resultados intermediários: transformações que contribuem para a concretização dos resultados finalísticos, porém, sozinhos não garante a transformação final desejada. Possuem uma relação mais estreita com as ações dos projetos, estando menos sujeitos a influências externas não controláveis. Geralmente, é necessário um conjunto sinérgico de resultados intermediários para garantir a geração de um resultado finalístico.



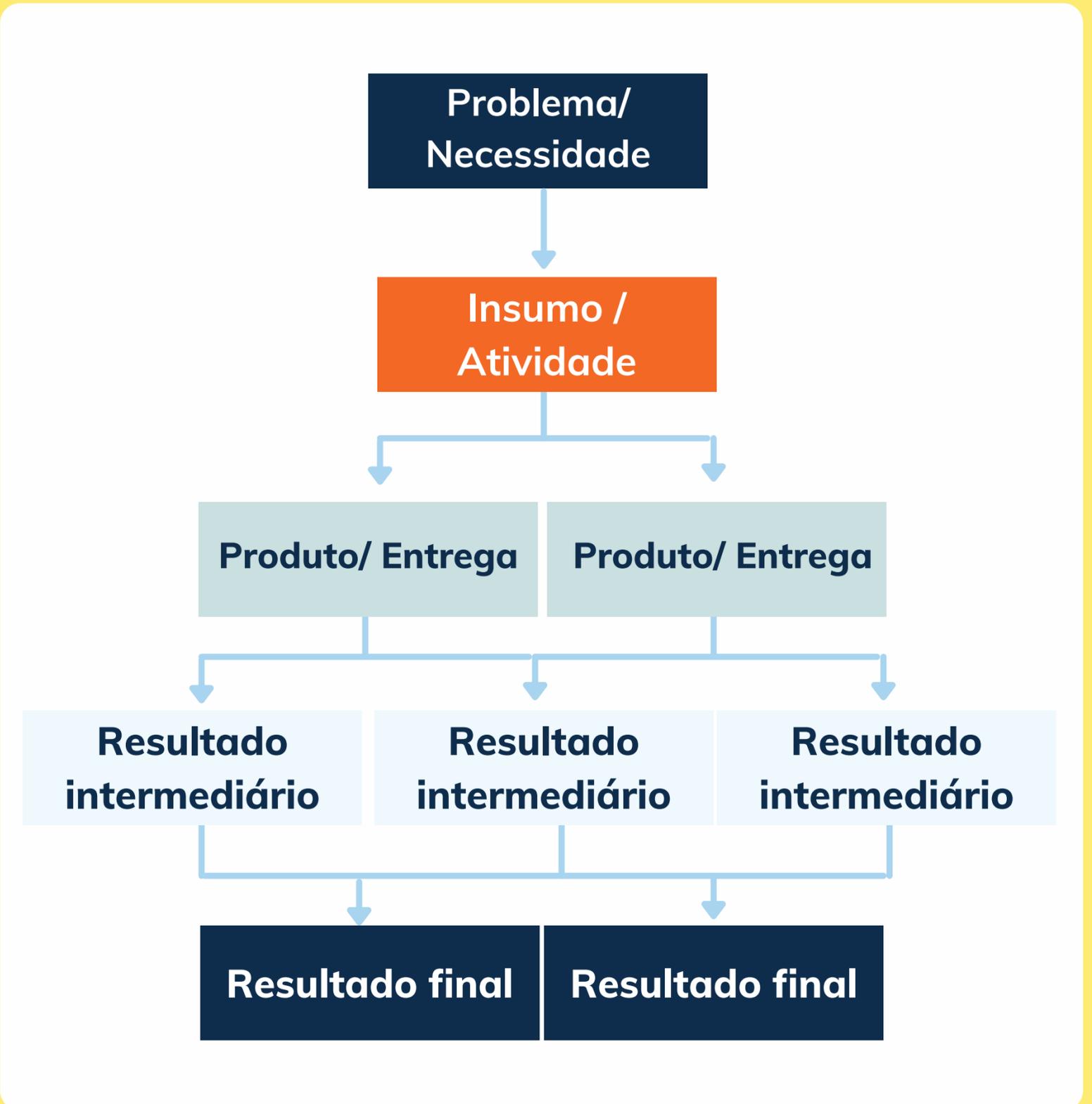
Resultados finalísticos: transformações mensuráveis e relevantes para o público-alvo que, geralmente, só são observadas no médio e longo prazos. Normalmente, estes resultados são influenciados por fatores externos não controláveis ou por uma combinação de resultados de mais de um projeto.

Mapeando os resultados com o Marco Lógico

O marco lógico é uma ferramenta para facilitar o processo de conceituação, elaboração, execução e avaliação de projetos. Ele expõe de forma simples e visual qual é a intervenção de um programa ou projeto e quais são os resultados e impactos esperados.

Este instrumento foi concebido para padronizar a estrutura de projetos sociais, que tinham dificuldade em apresentar claramente seus objetivos e metas, visando otimizar a análise dos projetos recebidos.

Ele representa as relações lógicas e causais do projeto, identificando o problema ou necessidade que o projeto visa solucionar, os insumos e atividades, os produtos e resultados intermediários e o resultado final.

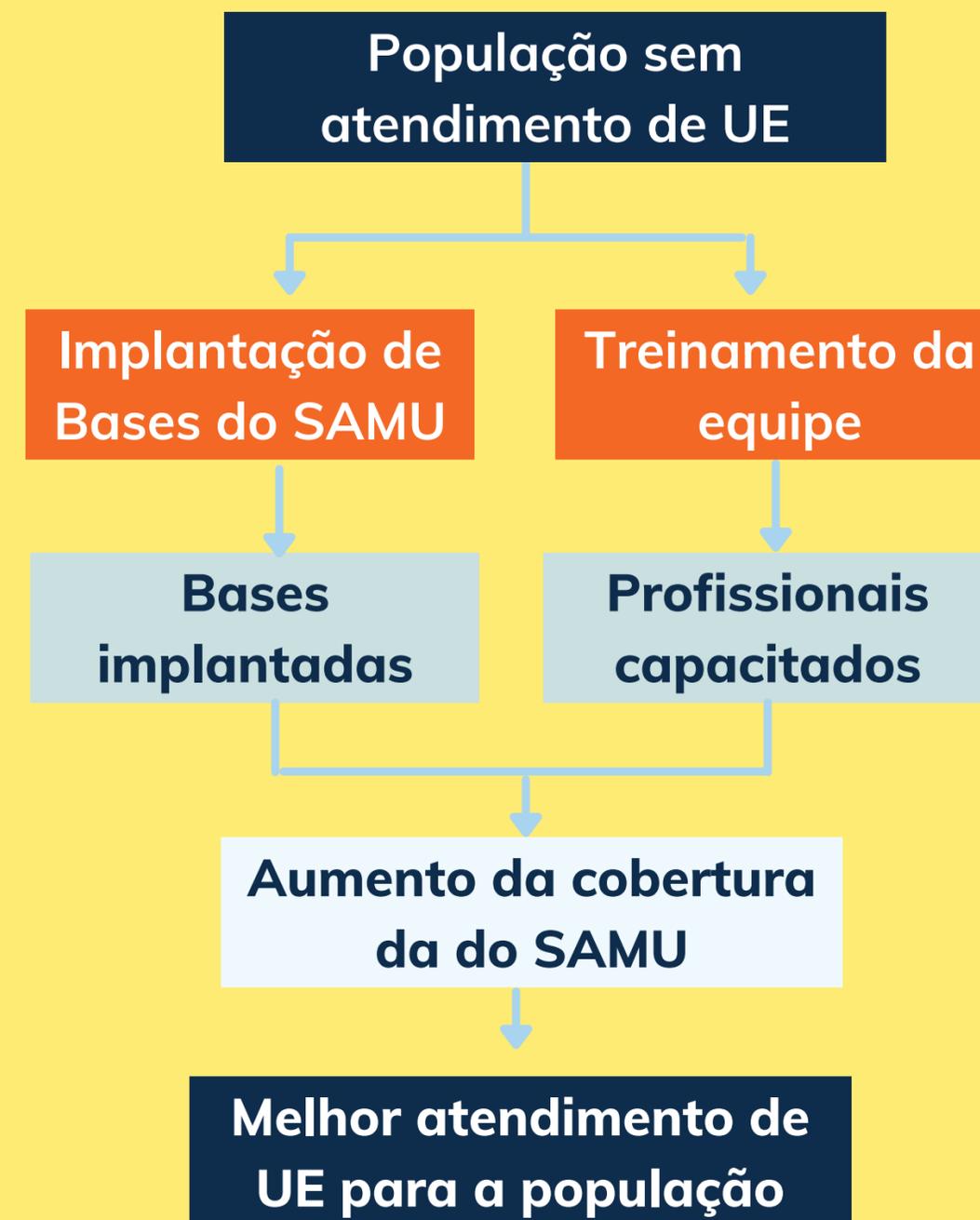


Mapeando os resultados com o Marco Lógico

O método foi elaborado originalmente como resposta a três problemas comuns a projetos:

- Planejamento de projetos carentes de precisão, com objetivos múltiplos que não estão claramente relacionados às atividades do projeto;
- Projetos que não são executados com sucesso, e o alcance da responsabilidade do gerente do projeto não estão claramente definidos;
- Não há uma imagem clara de como o projeto apareceria se fosse bem-sucedido, e os avaliadores não têm uma base objetiva para comparar o que se planejou com o que de fato ocorreu.

EXEMPLO 2 | PROJETO DE EXPANSÃO DO SAMU



Definindo os resultados

Ao definir os resultados finalísticos e intermediários, é fundamental ter em mente que eles não são consequência isolada das etapas do projeto, mas sim os efeitos combinados dos produtos parciais das etapas sobre o público-alvo.

É preciso ter clareza, também, de que há fatores externos, fora do controle do coordenador e dos parceiros, que também podem influir positivamente ou negativamente nos resultados (por exemplo, epidemia infectocontagiosa não conhecida, diminuição drástica do poder aquisitivo da população, novas tecnologias que aumentam a efetividade dos tratamentos médicos, etc.). Os seguintes critérios devem ser utilizados para a definição dos resultados:

Abrangência: deve cobrir as transformações mais relevantes, expressas no objetivo e coerentes com o público-alvo. O número de resultados deve ser o menor possível.

Relevância: O projeto deve referir-se aos resultados mais relevantes constantes do objetivo.

Viabilidade: A mensuração dos resultados deve ser viável sob o ponto de vista financeiro e em prazos razoáveis.

Singularidade: Deve-se buscar a menor superposição possível entre todos os resultados e suas quantificações de transformações.

Compreensão: Os resultados e suas quantificações de transformações devem ser de interpretação inequívoca.

Mensurando os resultados dos projetos com Indicadores

Indicadores são variáveis quantitativas ou qualitativas que fornecem informações diretas e confiáveis para medir dimensões associadas à operação e aos resultados de um programa ou projeto.

A partir dessas medidas padronizadas, as mudanças ao longo do tempo podem ser observadas, auxiliando na identificação de áreas de sucesso e de áreas que necessitam de melhorias na política.



NÚMERO DE LEITOS SUS POR HABITANTES POR ANO

TAXA DE MORTALIDADE HOSPITALAR

COBERTURA POPULACIONAL DE ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

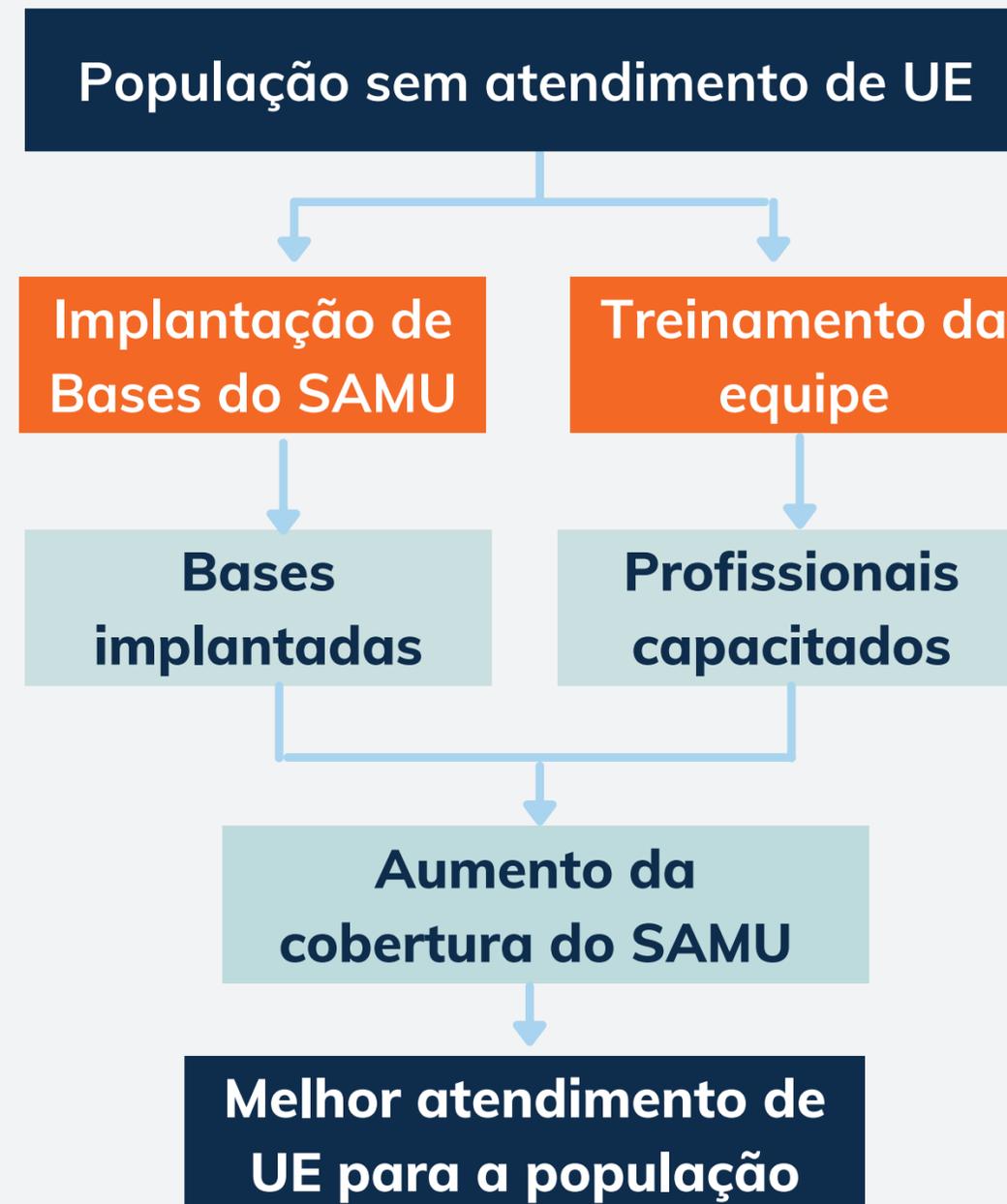
PERCENTUAL DE INTERNAÇÕES CLÍNICAS POR CONDIÇÕES SENSÍVEIS À ATENÇÃO PRIMÁRIA

TAXA DE MORTALIDADE INFANTIL

Mensurando os resultados dos projetos com Indicadores

EXEMPLO | PROJETO DE EXPANSÃO DO SAMU

RESULTADOS



INDICADORES

- Tempo médio de resposta
- Número de bases implantadas
Número de treinamentos ofertados
- Número de municípios atendidos
Número de profissionais capacitados
- % de cobertura populacional
- Tempo médio de resposta

Classificação dos indicadores

de acordo com
o fluxo de
implementação
da política
pública



Insumo: Relação direta com os recursos a serem alocados (humanos, materiais, financeiros, e outros).



Processo: Medidas que traduzem o esforço empreendido de forma a obter resultados por meio dos insumos alocados.



Produto: Resultado das metas físicas medidas por meio da entrega de produtos ou serviços ao público-alvo.



Resultado: Medidas que alcançam, de forma direta ou indireta, os benefícios das ações decorrentes pela política, possuindo alto grau de relevância na gestão pública orientada a resultados.



Impacto: De natureza abrangente e multidimensional, têm relação com toda a sociedade e mede os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazos, no sentido de transformar a vida dos cidadãos e gerar melhoria da qualidade de vida.

Propriedades dos indicadores

S

SPECIFIC | ESPECÍFICO: Um bom indicador deve refletir informações simples e facilmente comunicáveis, deve estar relacionado à dimensão que se objetiva mensurar e não a demais elementos do projeto.

M

MERUSABLE | MENSURÁVEL: Devem existir maneiras práticas de mensurar o indicador proposto, de forma objetiva e sem ambiguidade.

A

ATTAINABLE | ATINGÍVEL: Um bom indicador deve ser uma medida válida do que se deseja mensurar.

R

REALISTIC | REALISTA: Um indicador deve ser realista em termos da capacidade de se coletar informações com os recursos disponíveis.

T

TIME-BOUND | TEMPORAL: Um bom indicador deve ter uma periodicidade definida que seja compatível com o progresso da política, para que possam ser observadas as mudanças ao longo do tempo.

Definindo as Metas

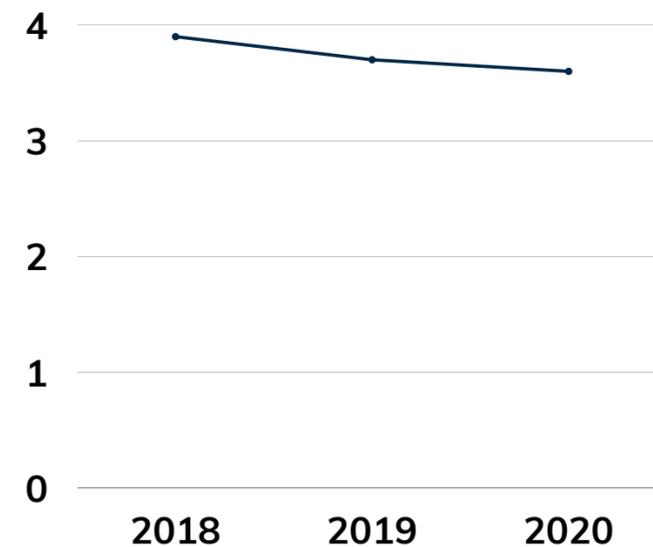
Após a definição dos resultados e indicadores, devem ser estabelecidas as metas. As metas são importantes para que a organização possa ter um referênciã para avaliar o desempenho do trabalho executado.

Elas devem ser factíveis, ou seja, passíveis de serem alcançadas com os recursos disponíveis no tempo determinado.

As metas podem ser estabelecidas por meio de tendências de desempenho do passado com base em dados históricos (linha de base) ou por níveis de desempenho de organizações similares para efeito de comparação.

A seguir é apresentado um exemplo sobre o processo de definição de meta para a redução da taxa de mortalidade hospitalar.

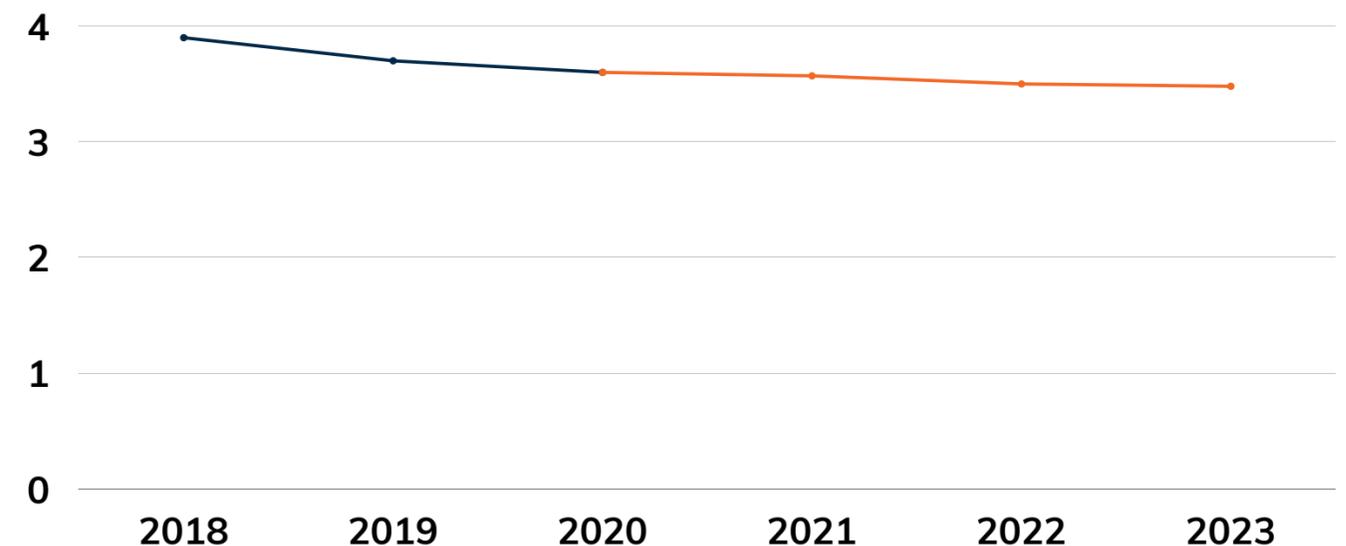
Passado x Presente



Organização similar



Metas



Registrando as entregas



Descrição

Deve ser clara e facilmente comunicável



Tipo

Se a entrega é um serviço, equipamento, obra, sistema, ou pesquisa



Municípios beneficiados

Nome dos municípios a serem beneficiados com a entrega



Data de conclusão

Prazo previsto ou realizado para a entrega, conforme cronograma definido



Status

Situação da entrega: a iniciar, em execução, concluída



Registrando resultados intermediários e finalísticos

- ✓ Nome do indicador: Deve ser claro e facilmente comunicável
- ✓ Fórmula de cálculo: Fórmula utilizada para se calcular o indicador
- ✓ Unidade de medida: Padrão utilizado para mensuração da relação adotada como indicador
- ✓ Fonte: Organização responsável pela coleta, sistematização e/ou divulgação dos dados que compõe o indicador.
- ✓ Periodicidade: Frequência em que os dados são sistematizados e divulgados
- ✓ Série histórica: Série passada de aferição deste indicador
- ✓ Metas: Resultados a serem alcançados em um espaço de tempo definido



Partes Interessadas

É a identificação das pessoas, grupos ou organizações:

- que estão ativamente envolvidas no projeto
- cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pelos resultados do projeto
- que exercem poder e influência sobre o projeto

Algumas partes interessadas podem ter uma capacidade limitada para influenciar o trabalho ou os resultados do projeto, outras podem ter uma influência significativa no projeto e nos seus resultados esperados.

DICAS

- A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é o foco na comunicação contínua.
- A satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto. A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é a comunicação contínua.
- O processo de identificação das partes interessadas é um processo iterativo, ou seja, deve ser revisado rotineiramente conforme ocorram mudanças significativas do projeto.

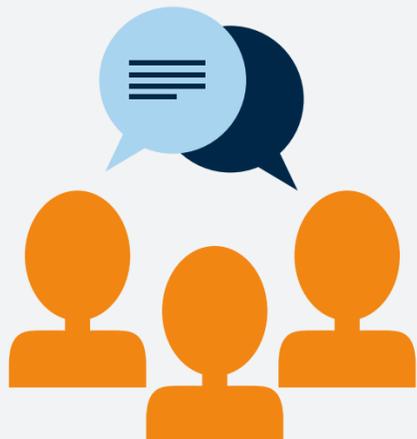
FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- Mapa de atores



Partes Interessadas

O registro das partes interessadas incluindo pontos focais e formas de contato, como e-mail e telefone, garantem a gestão do conhecimento no projeto.



EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Parte Interessada: Ministério da Saúde
 - Forma de atuação: Cofinanciamento do serviço
 - Ponto Focal: Maria Silva
 - E-mail: maria.silva@exemplo.com
 - Telefone: (00) 00000-0000
-
- Parte Interessada: Prefeitura de Ibatiba
 - Forma de atuação: Coordenação da implantação do serviço e adequação da base
 - Ponto Focal: José Almeida
 - E-mail: jose.almeida@exemplo.com
 - Telefone: (00) 00000-0000

Equipe

É a identificação do conjunto de profissionais que contribuem para a realização das entregas do projeto por meio da execução das atividades planejadas.

É muito importante ter bem definido o papel e as responsabilidades de cada membro da equipe para a execução das atividades previstas e consequente sucesso do projeto.



EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Nome: Clara Santos
- Função: Coordenadora do projeto
- E-mail: clara.santos@exemplo.com.br
- Telefone: (00) 00000-0000

- Nome: Marcos Ribeiro
- Função: Apoio administrativo
- E-mail: marcos.ribeiro@exemplo.com.br
- Telefone: (00) 00000-0000

Riscos

São eventos ou condições incertas, que podem ocorrer sob a forma de **ameaças** ou de **oportunidades**, e que caso se concretizem influenciam o objetivo do projeto, negativamente ou positivamente.

A palavra risco vem do latim *risicu*, que significa ousar.

Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade. Fazem isso num contexto de restrições e premissas, respondendo ao mesmo tempo às expectativas das partes interessadas que podem ser conflitantes e mutáveis.



Riscos em projetos

Quando não gerenciados, os riscos têm potencial para desviar o projeto do plano e impedir que alcance os objetivos definidos.

- Ameaças não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação.
- As oportunidades aproveitadas podem trazer benefícios como redução de tempo e custo, melhor desempenho ou reputação.

O Gerenciamento dos Riscos objetiva explorar ou aumentar os riscos positivos (oportunidades) e, ao mesmo tempo, evitar ou reduzir os riscos negativos (ameaças), garantindo o sucesso do projeto.

PASSO 1

Identifique os riscos

PASSO 2

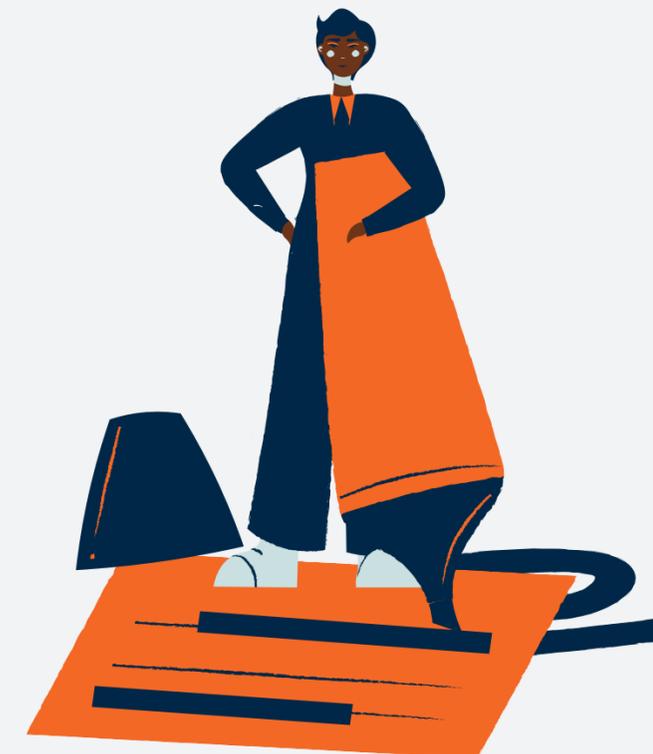
Realize a análise qualitativa

PASSO 3

Planeje as respostas

PASSO 4

Implemente respostas e monitore os riscos



1- Identifique os riscos

Refere-se ao mapeamento dos riscos individuais e gerais do projeto, bem como suas características. Esta etapa traz informações para que o coordenador e sua equipe consigam responder de forma adequada a esses riscos, independentemente se eles forem ameaças ou oportunidades.

É um processo iterativo, pois novos riscos podem surgir no decorrer do projeto. Um bom ponto de partida para identificar os riscos são as premissas e restrições identificadas anteriormente.

DICAS

- É muito importante envolver a equipe do projeto na identificação, pois isso ajuda a engajar as pessoas no controle dos riscos.
- A descrição dos riscos deve ser clara e não possuir ambiguidades.

PERGUNTAS ORIENTADORAS

- Há disponibilidade de recursos próprios para a realização do projeto, ou o projeto precisará de recursos de terceiros?
- A equipe é exclusiva para o projeto? É suficiente? Possui qualificação necessária para execução do projeto?
- Outros entes públicos (município, governo federal) terão participação na operação ou administração do projeto?
- Existem conflitos de interesses entre as partes interessadas em relação ao projeto?
- O projeto requer a aprovação de alguma lei em âmbitos municipal, estadual ou federal?

2- Realize a análise qualitativa

Consiste em priorizar os riscos identificados na etapa anterior usando como parâmetro o nível do risco. O nível do risco é calculado a partir da probabilidade versus impacto.

PROBABILIDADE:

É a chance de ocorrência do risco.

- Raro (nota 1): acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência
- Pouco provável (nota 2): o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo
- Provável (nota 3): repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte
- Muito provável (nota 4): repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte

IMPACTO

É o efeito em potencial sobre um ou mais objetivos do projeto.

- Baixo (nota 1): compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado
- Moderado (nota 2): compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado
- Alto (nota 3): compromete a maior parte do alcance do objetivo/resultado
- Muito alto (nota 4): compromete totalmente ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado

MATRIZ DE RISCO

Impacto	Muito alto				
	Alto				
	Moderado				
	Baixo				
		Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável

Probabilidade

-  RISCO NÍVEL BAIXO
-  RISCO DE NÍVEL MODERADO
-  RISCO DE NÍVEL ALTO

O nível do risco é obtido a partir do cruzamento da probabilidade e impactos definidos

3- Planeje as respostas

É o processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para tratar os riscos.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio, serem realistas dentro do contexto do projeto, acordados por todas as partes envolvidas e ter um responsável e prazo designado.



DICAS

- Embora possa parecer prejudicial ao projeto, os riscos normalmente são aceitos quando:
 - Eles representam uma oportunidade;
 - Não são relevantes no contexto do projeto;
 - A resolução dos riscos é muito cara;
 - Não é possível solucionar o risco.
- Lembre-se: nem todos os riscos podem ser gerenciados, afinal, o coordenador de projetos possui limitação de materiais, tempo e orçamento.
- Em geral é necessário selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.

ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS PARA AMEAÇAS

- Escalar: quando a ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do coordenador do projeto. O coordenador determina quem deve ser notificado sobre a ameaça e o comunica os detalhes.
- Prevenir: a equipe atua para eliminar a ameaça ou proteger o projeto de seu impacto. Pode ser apropriado para ameaças de nível alto.
- Transferir: envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra.
- Mitigar: realizada para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto de uma ameaça. É quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu.
- Aceitar: reconhece a existência de uma ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser correta para ameaças de nível baixo ou quando não é possível, nem econômico, resolver a ameaça de qualquer outra forma.

ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS PARA OPORTUNIDADES

- Escalar: quando a oportunidade está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do coordenador do projeto. O coordenador determina quem deve ser notificado sobre a oportunidade e o comunica os detalhes.
- Explorar: procura capturar o benefício associado a uma oportunidade específica garantindo que definitivamente aconteça, aumentando a probabilidade de ocorrência para 100%.
- Compartilhar: envolve transferir a responsabilidade por uma oportunidade a terceiro para que este compartilhe alguns dos benefícios, caso a oportunidade ocorra.
- Melhorar: usada para aumentar a probabilidade e/ou o impacto de uma oportunidade.
- Aceitar: reconhece a sua existência, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser apropriada para oportunidades de nível baixo ou quando não é possível, nem econômico, resolver uma oportunidade de qualquer outra forma

4- Implementar as respostas e monitorar os riscos

IMPLEMENTAR RESPOSTAS:

Significa colocar em prática os planos de ação elaborados para lidar com os riscos, garantindo que tudo seja executado conforme o que foi planejado.

MONITORAR RISCOS:

Consiste em acompanhar a exposição do projeto aos riscos, identificando o melhor momento para executar a resposta planejada. O monitoramento dos riscos também determina se as respostas aos riscos estão sendo suficientes e se os riscos do projeto sofreram alterações ou surgiram novos riscos.

EXEMPLO | PROJETO EXPANSÃO DO SAMU

- Risco: Não adesão dos municípios à política de cofinanciamento
- Tipo: Ameaça
- Probabilidade: Pouco provável
- Impacto: Muito alto
- Nível do risco: Alto
- Resposta: Realizar reuniões de engajamento com os municípios
- Responsável: Coordenadora
- Prazo: 30/12/2021

Considerações Finais

Este manual se propõe a ser o principal referencial para a elaboração do plano do projeto. No entanto, podem ser necessárias adaptações para alguns planos de projeto, uma vez que os projetos de inovação apresentam muitas vezes características distintas e podem ter diferentes contextos de iniciação e implementação.

Algumas ferramentas complementares podem ser utilizadas para facilitar a concepção e estruturação dos projetos ou a definição dos elementos do plano, tornando o processo mais dinâmico e colaborativo. Tais ferramentas serão apresentadas em manuais específicos.

Este manual trata da primeira etapa do ciclo de vida do projeto, o planejamento. As demais serão apresentadas em manuais específicos.



Referências

- Escola Nacional de Administração Pública. Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólio de Projetos. Brasília, 2021.
- Instituto Jones dos Santos Neves. Guia para Avaliar Políticas Públicas | volume 2. Como monitorar uma política pública?. Vitória, 2018.
- Ministério da Educação. Guia de Bolso de Modelo Lógico para Programas em Implementação. Brasília, 2020.
- Project Management Institute. Guia PMBOK® 6a. ed. EUA, 2017.
- Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos | 2a. ed. Brasília, 2020.

Instituto Capixaba de Ensino, Pesquisa e Inovação em Saúde

Fabiano Ribeiro dos Santos

Diretor

fabianosantos@saude.es.gov.br

Elaboração:

Projeto de Práticas Gerenciais

Aplicadas à Inovação - PGiS

pgis.icepi@saude.es.gov.br

Daniel Rezende de Carvalho

Gerente de Inovação

danielcarvalho@saude.es.gov.br

Nayara Ribeiro de Oliveira

Coordenadora de Projetos de Inovação
e Captação de Recursos

nayararibeiro@saude.es.gov.br