

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

CELSO ANTONIO SCHOKAL

**IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
EM UMA SECRETARIA DA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE SÃO LEOPOLDO – RS**

SÃO LEOPOLDO

2013

CELSO ANTONIO SCHOKAL

**IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
EM UMA SECRETARIA DA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE SÃO LEOPOLDO – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.  
Orientador: Alceu Fernandes Filho, MSc, PMP

SÃO LEOPOLDO  
2013

CELSO ANTONIO SCHOKAL

**Plano de Projeto:** Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos em uma Secretaria da Prefeitura Municipal de São Leopoldo - RS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado ...

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador Professor Alceu Fernandes Filho, MSc, PMP.

---

Coordenador do Curso Ivan Brasil Galvão dos Santos, Ms.

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## AGRADECIMENTO

A Prefeitura Municipal de São Leopoldo por incentivar o crescimento profissional dos seus servidores.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto para Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos (CGP) na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, apresentando através de palestras e treinamento aos servidores municipais os processos, as ferramentas e as técnicas de gerenciamento de projetos, adaptadas para a administração pública municipal.

Criar um Modelo Simplificado de Gestão de Projetos, e servir de modelo para expandir a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, elevando gradativamente a maturidade no gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** Cultura de gerenciamento de projetos, Poder Público Municipal.

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO .....	10
2.	OBJETIVO DO PROJETO .....	14
2.1.	OBJETIVO GERAL .....	14
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2.3.	DEMANDA INICIAL DE RECURSOS .....	16
2.4.	PARTES INTERESSADAS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	16
2.4.1.	Partes Interessadas .....	16
2.4.2.	Expectativas e resultados esperados .....	16
3.	GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	17
3.1.	TERMO DE ABERTURA.....	17
3.2.	CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	21
3.2.1.	Objetivos .....	21
3.2.2.	Papéis e Responsabilidades.....	21
3.2.3.	Processo de Controle Integrado de Mudanças .....	22
4.	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO .....	24
4.1.	DECLARAÇÃO DE ESCOPO .....	24
4.2.	PREMISSAS DO PROJETO.....	25
4.3.	PREMISSAS DO PRODUTO DO PROJETO .....	25
4.4.	REQUISITOS FUNCIONAIS.....	26
4.5.	REQUISITOS NÃO FUNCIONAIS .....	26
4.6.	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS).....	28
4.7.	DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS) .....	29
4.8.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	38
5.	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	39
5.1.	DEFINIÇÕES E SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES .....	39
5.2.	ESTIMATIVA DE DURAÇÃO E RECURSOS DAS ATIVIDADES .....	39
5.3.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	39
5.4.	CRONOGRAMA DETALHADO.....	39
5.5.	MARCOS DO PROJETO.....	43
5.6.	RELATÓRIOS GERENCIAIS .....	43
6.	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	45

6.1.	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	45
6.1.1.	Estimativa dos Custos.....	45
6.1.2.	Controle dos Custos .....	47
6.2.	RESERVAS DE CUSTOS .....	50
6.2.1.	Reserva de Contingência.....	50
6.2.2.	Reserva Gerencial.....	50
6.2.3.	Autonomia para uso das reservas.....	51
6.3.	AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	51
6.4.	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	51
6.5.	ORÇAMENTOS .....	52
6.5.1.	Estimativa de Custos Unitários e Totais dos Recursos .....	53
6.5.2.	Estimativa de Custos por Tarefas.....	54
6.5.3.	Relatório de Fluxo de Caixa:.....	59
7.	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	62
7.1.	POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO.....	62
7.2.	FATORES AMBIENTAIS.....	63
7.3.	MÉTRICAS DE QUALIDADE .....	65
7.3.1.	Desempenho do projeto .....	65
7.3.2.	Desempenho do Produto .....	66
7.4.	CONTROLE DA QUALIDADE .....	70
7.4.1.	Objetivos da qualidade.....	70
7.4.2.	Pontos de Verificação.....	70
7.4.3.	Frequência e Instrumentos .....	70
7.4.4.	Responsabilidades e Fluxo das Decisões.....	70
7.4.5.	Ferramentas da qualidade .....	70
7.5.	GARANTIA DA QUALIDADE.....	71
7.5.1.	Objetivo.....	71
7.5.2.	Frequência.....	71
7.5.3.	Responsabilidade .....	71
7.5.4.	Ferramentas .....	72
7.6.	RECOMENDAÇÕES FINAIS DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	72
8.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....	74
8.1.	ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	74
8.2.	RECURSOS NECESSÁRIOS .....	76

8.2.1.	Recursos Físicos.....	76
8.2.2.	Recursos Humanos.....	76
8.2.3.	Recursos materiais.....	76
8.3.	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO TIME .....	77
8.4.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	77
8.5.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	80
8.6.	DIRETÓRIO DO TIME DE PROJETO.....	84
8.7.	TREINAMENTO .....	84
8.8.	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO .....	85
8.9.	BONIFICAÇÃO .....	85
8.10.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME .....	86
8.11.	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	86
8.12.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	86
8.13.	FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH.....	87
9.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	88
9.1.	INTRODUÇÃO .....	88
9.2.	OBJETIVOS.....	88
9.2.1.	Objetivo Geral .....	88
9.2.2.	Objetivos Específicos.....	88
9.3.	CRONOGRAMA DOS EVENTOS DA COMUNICAÇÃO.....	88
9.4.	RELATÓRIOS DO PROJETO.....	89
9.5.	QUADRO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DO PROJETO .....	90
9.6.	RELATÓRIOS GERENCIAIS .....	90
9.7.	REUNIÕES.....	90
9.8.	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	92
9.9.	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO - ORGANOGRAMA .....	99
9.10.	EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE. ....	101
9.11.	MATRIZ INTERESSE x PODER x IMPACTO .....	108
9.12.	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO .....	110
9.13.	AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO .....	111
10.	PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	118
10.1.	METODOLOGIA.....	118
10.2.	RESPONSABILIDADES.....	118
10.3.	ORÇAMENTAÇÃO .....	120

10.4.	CATEGORIAS DE RISCO .....	120
10.5.	IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	120
10.6.	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	123
10.7.	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS .....	128
10.8.	PLANO DE RESPOSTA A RISCOS .....	129
10.9.	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE RISCOS .....	132
10.10.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO.....	133
10.11.	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	134
10.12.	HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS .....	134
11.	PLANO DE AQUISIÇÕES .....	135
11.1.	ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO.....	135
11.2.	ANÁLISE FAZER OU COMPRAR .....	136
11.3.	MAPA DE AQUISIÇÕES.....	139
11.4.	DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO .....	142
11.4.1.	Palestrantes.....	142
11.4.2.	Software Project Professional 2013. ....	142
11.4.3.	Notebook Processador Intel Core I7, 6gb, 1tb, Windows 8, Microsoft Office.....	143
11.4.4.	HD Externo 2TB. ....	143
11.4.5.	Projector Multimídia Potência Mínima 3200 Lumens (1600 X 1200) Hdmi C/Auto Falante Integrado. ....	143
11.4.6.	Insumos Coffee Break. ....	143
12.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143

## 1. INTRODUÇÃO

Este projeto visa implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, RS.

A implantação da Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP tem por objetivo capacitar os servidores públicos municipais para conduzirem projetos utilizando uma metodologia de gerenciamento que evite sua execução sem antes realizarem uma série de práticas, de forma que o projeto possa ser padronizado, medido e aperfeiçoado, na busca por melhores resultados.

O projeto de implantar a CGP deverá estar alinhado com as estratégias da prefeitura. Uma destas estratégias é a implantação da Escola de Gestão que será criada como diretoria, subordinada a Secretaria de Administração, chamada de Escola de Governo Municipal. Terá como competência: planejar, coordenar e executar os programas e projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, realizar diagnóstico e identificar necessidades de aperfeiçoamento. A sua implantação está prevista com recursos do PMAT, Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos via BNDES.

A principal vantagem é proporcionar uma visão global do impacto que os projetos exercem na prefeitura, priorizando, planejando e controlando-os, tornando claro todos os esforços, recursos e prazos para concretização de cada um dos projetos.

A implantação da Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico se dará através de palestras e treinamento aos servidores da Secretaria, orientando sua aplicação aos projetos novos, e quando solicitado, intervindo na recuperação de projetos com problemas.

No treinamento serão apresentadas as melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*.

Para a prática, neste primeiro momento será criado um Modelo Simplificado de Gestão de Projetos, e das nove áreas de conhecimento contempladas pelo *Guia PMBOK®*, serão contempladas apenas duas: gestão de escopo e gestão de tempo,

por serem estas as áreas mais básicas e simples de serem incorporadas, além de apresentarem resultados mais objetivos.

Foram duas as referências para este trabalho:

- Estudo de caso elaborado por Pietro Júnior e Alcides Santo, da empresa Santista Têxtil S/A, intitulado IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.
- Artigo publicado na revista Mundo Project Management, nº 48, intitulado A GESTÃO DE PROJETOS AO ALCANCE DE TODOS – UMA METODOLOGIA NACIONAL, de Eduardo Shana.

No primeiro sugere-se que em uma iniciativa de se chegar à maturidade em gestão de projetos, deve-se iniciar escolhendo um modelo ou partes de diferentes modelos, que vão guiar os esforços de maturidade. Ele também indica que o modelo a ser adotado deve ser facilmente compreendido ao longo de toda a organização, e que sem objetivos claros, dificilmente se ganhará a aceitação da iniciativa.

Então neste primeiro momento da implantação da Cultura de Gerenciamento de Projetos – CGP, sempre que se iniciar um novo projeto ou for solicitada a intervenção em um projeto em andamento, os servidores serão orientados a elaborar apenas o Termo de Abertura do Projeto.

No segundo, sugere-se que a velocidade das mudanças exige que as pessoas desenvolvam novas habilidades para enfrentar os desafios da atualidade, e que a gestão de projetos é uma tendência irreversível nas organizações públicas e privadas de todo o mundo.

Esta tendência fica clara quando se percebe que o mundo está precisando de profissionais que se comprometam com projetos de alta, média ou baixa complexidade. A peça que falta é a qualificação de todos para que saibam identificar os projetos, estabelecer indicadores e trabalhar, seja individualmente ou em equipes, combinados com todos os setores da empresa e fornecedores, de forma que permitam o cumprimento do que foi previsto.

Este projeto de implantação da CGP tem a pretensão de servir de modelo para expandir a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, que permaneça e atravesse a alternância de governos, elevando a maturidade no gerenciamento de projetos gradativamente até que haja maturidade suficiente para implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO.

Project Management Office, PMO ou Escritório de Gerenciamento de Projetos, é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

Para se chegar a uma Viabilidade Mercadológica do projeto é necessário um estudo mais aprofundado, valendo-se de métodos de análise de investimentos, uma ferramenta de tomada de decisão. O governo municipal constantemente se depara com possibilidades de investimento e precisa decidir quais são os que trarão melhores resultados para a prefeitura.

Esta introdução oferece um direcionamento para esta tomada de decisão acerca do projeto, indicando “o desenvolvimento de uma atitude estratégica para a criação de um futuro desejável” (MAYERHOFF, 2008).

A Viabilidade Econômico-Financeira do projeto pode ser analisada rapidamente no quadro comparativo a seguir:

ITEM	VALOR	%
Orçamento 2013 da Prefeitura Municipal de São Leopoldo e suas Autarquias	R\$ 631.682.702,39	100,00
Orçamento 2013 da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	R\$ 3.752.100,00	0,594
Valor Total do Projeto CGP sem as Reservas Financeiras	R\$ 119.904,30	0,019
Aquisições do Projeto CGP	R\$ 9.960,00	0,002
Custos Internos da Prefeitura com Projeto CGP	R\$ 109.944,30	0,017

Este comparativo tem como objetivo ajudar o prefeito e o alto escalão do governo municipal a avaliar o plano de investimento a ser realizado, decidindo pela viabilidade ou inviabilidade do projeto.

Os benefícios do projeto de implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, num primeiro momento serão intangíveis.

Alguns benefícios econômico-financeiros poderão ser observados à medida que os funcionários e a administração pública perceberem que a secretaria não se deixará levar pela necessidade de atender a demandas muito acima da sua capacidade física e financeira, e impedirá que a falta de definição clara das principais metas e resultados acarretem desperdício, mas sim que gere economia e racionalização do uso dos recursos humanos e materiais.

Conforme a resposta da prefeitura a este projeto, outros projetos serão criados, dentro da evolução da cultura de gerenciamento de projetos, tais como a aplicação do modelo OPM3<sup>1</sup> como modelo de maturidade de gerenciamento de projetos, e replicar a experiência da implantação da CGP em todas as secretarias, culminando em criar condições de implantar um escritório de projetos nos moldes de um PMO.

Durante a evolução do projeto a prefeitura ainda poderá fazer uma análise financeira da mídia espontânea que é gerada pelo projeto.

---

<sup>1</sup>O exame das capacidades do processo de gerenciamento de projetos de uma empresa é abordado em Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos Organizacionais (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3®).

## 2. OBJETIVO DO PROJETO

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, RS, com o auxílio das melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), através da capacitação dos servidores públicos municipais, criando um Modelo Simplificado de Gestão de Projetos como ferramenta de gerenciamento.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral estabelecido neste projeto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Fazer o desenvolvimento interno da CGP, utilizando os recursos existentes na Prefeitura.
  - O projeto terá início em 06/03/14 e encerramento em 31/12/14.
  - Terá como meta servir de modelo para expandir a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, elevando a maturidade no gerenciamento de projetos gradativamente até que haja maturidade suficiente para implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO.
- Promover palestras com especialistas terceirizados.
  - Ocorrerão 6 palestras quinzenais no período de 12/05/14 a 16/06/14.
  - A meta é apresentar aos servidores os requisitos teóricos necessários ao gerenciamento de projetos em nível organizacional, partindo de uma visão externa a da prefeitura, apresentando experiências práticas por profissionais de mercado que compartilhem suas vivências.
- Promover treinamento e capacitação.
  - Ocorrerão 7 treinamentos básicos quinzenais no período de 06/06/14 a 02/09/14, e 14 treinamentos avançados semanais no período de 07/05/14 a 10/09/14.
  - A meta é apresentar as melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, proporcionando aos servidores conhecimentos práticos das ferramentas de gerenciamento de projetos,

utilizando a própria estrutura da prefeitura e os dois gerentes de projeto do seu quadro de servidores. O aprofundamento no assunto será a diferença entre o treinamento básico e o avançado.

- Criar um Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.
  - Será elaborado entre 19/09/14 e 03/11/14.
  - Tem como meta contemplar duas das nove áreas de conhecimento contempladas pelo *Guia PMBOK®*: gestão de escopo e gestão de tempo. Os servidores serão orientados a elaborar apenas o Termo de Abertura do Projeto.
- Orientar a aplicação da CGP aos projetos novos da Secretaria, e quando solicitado, intervir na recuperação de projetos com problemas.
  - Poderá ser aplicado a partir de 03/11/14.
  - A meta é exercitar a aplicação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.
- Introduzir técnicas que minimizem as resistências naturais à mudança.
  - Ocorrerá entre 04/04/14 e 02/05/14.
  - Terá como meta entender o campo de forças que envolvem a implantação de uma nova cultura em um ambiente organizacional, e canalizá-las para que deem espaço às mudanças, em vez de se oporem a elas, utilizando as oito etapas para um processo de mudança bem sucedido de John Kotter (1997), em seu livro *Liderando Mudanças*.
- Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.
  - Ocorrerá entre 06/03/14 e 12/12/14.
  - A meta é deixar o estudo das melhores ferramentas de gerenciamento concluído, para ser utilizado nas próximas fases da evolução do projeto, quando poderá ser adquirida a ferramenta.
- Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto.
  - Ocorrerá entre 06/03/14 e 30/12/14.
  - Tem como meta consolidar o conhecimento gerado ao longo do projeto, originando um material que possa guiar ações futuras através de documentações apropriadas, com registros históricos das lições aprendidas, o que permitirá uma gestão do conhecimento do projeto dentro da prefeitura, registrando Fatores Críticos de Sucesso.

### **2.3. DEMANDA INICIAL DE RECURSOS**

Para este projeto será utilizada a equipe multifuncional da própria Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, podendo contar com o apoio da Secretaria de Gestão e Governo e da Secretaria de Administração através da Diretoria de Tecnologia da Informação, sendo que o gerente de projetos vai contar com os demais setores da Prefeitura para o suporte do projeto. Para proferir palestras de conteúdo específico, serão contratados especialistas externos. O Secretário da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico e demais Secretários deverão garantir a disponibilidade de seus recursos ao time do projeto.

### **2.4. PARTES INTERESSADAS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS**

#### **2.4.1. PARTES INTERESSADAS**

As principais partes interessadas deste projeto são a prefeitura, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, os servidores da secretaria e da prefeitura em geral, demais secretarias da prefeitura, fornecedores da Prefeitura e contribuintes.

#### **2.4.2. EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS**

Prefeitura – Eficiência, eficácia e efetividade na aplicação de recursos e resultados esperados; melhora da imagem da administração perante a comunidade.

Secretaria – Tornar-se modelo na administração pública.

Servidores – Receberem capacitação; melhora nas condições de trabalho.

Demais secretarias – Receberem um modelo testado e ajustado.

Fornecedores – Poderem interagir com a prefeitura numa linguagem empresarial comum a ambos.

Contribuintes – Usufruírem das vantagens obtidas com o projeto.

### 3. GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

#### 3.1. TERMO DE ABERTURA

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LEOPOLDO</b>	
<b>IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (CGP) EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL</b>	
<b>Termo de Abertura do Projeto (Project Charter)</b>	
Elaborado por: Celso Antonio Schokal	Data: agosto/13
Aprovado por: Prefeito Municipal	Versão: 01

#### Objetivos do projeto:

- Capacitar os servidores apresentando as melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).
- Fazer o desenvolvimento interno da Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP, utilizando os recursos existentes na Prefeitura.
- Promover palestras com especialistas terceirizados.
- Criar um Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.
- Orientar a aplicação da CGP aos projetos novos da Secretaria, e quando solicitado, intervir na recuperação de projetos com problemas.
- Introduzir técnicas que minimizem as resistências naturais à mudança.
- Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.
- Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto.

#### Justificativa:

Em 2013 o município de São Leopoldo conta com 4.250 colaboradores e movimentará um orçamento anual de mais de R\$ 630 milhões. Estes números dão a importância de se iniciar a implantação de uma metodologia que gerencie os projetos que são desenvolvidos na administração pública direta, em especial os projetos gerados através de recursos vindos de outras esferas de governo e de instituições financeiras, trazendo eficiência, eficácia e economia aos cofres públicos.

**Gerente do projeto:**

Nome: Celso Antonio Schokal

Atribuições: Autoridade para gerenciar o projeto no dia a dia, trabalhando com o apoio dos secretários municipais envolvidos. Sua principal responsabilidade é garantir que o projeto alcance os resultados previstos, dentro dos padrões de qualidade requeridos.

O Gerente de projeto tem a responsabilidade de controlar o escopo, custo, o prazo do projeto e todas as demandas relacionadas aos recursos envolvidos ao projeto.

**Descrição preliminar do produto:**

A capacitação dos servidores municipais ensejará a consequente mudança de mentalidade. Os resultados refletirão na racionalidade de aplicação dos recursos disponíveis no município e na comunidade; a realização do que foi programado; haver congruência entre objetivos e resultados; haverá impacto da atuação do município sobre o desenvolvimento humano local. Com a implantação de uma CGP é esperado o início de uma mudança significativa no trato da coisa pública, com obtenção de redução dos gastos públicos e com obtenção de resultados mensuráveis esperados.

**Cronograma do projeto (Resumo):**

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP	185,5 dias	06/03/14	31/12/14
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	6,75 dias	06/03/14	14/03/14
AQUISIÇÕES	40 dias	06/03/14	06/05/14
GERENCIAMENTO DO PROJETO	179,25 dias	06/03/14	19/12/14
DIGNÓSTICO	20,5 dias	25/03/14	24/04/14
CAPACITAÇÃO	74 dias	06/05/14	19/09/14
MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS	30,75 dias	19/09/14	03/11/14
GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA	17,75 dias	04/04/14	02/05/14
DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS	29 dias	03/11/14	12/12/14
LIÇÕES APRENDIDAS	10,5 dias	12/12/14	30/12/14
ENCERRAMENTO DO PROJETO	11,25 dias	12/12/14	31/12/14

**Orçamento Básico:**

<b>Nome da tarefa</b>	<b>Custo total</b>
IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP	R\$ 119.904,30
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	R\$ 4.233,20
AQUISIÇÕES	R\$ 9.960,00
GERENCIAMENTO DO PROJETO	R\$ 11.384,82
DIGNÓSTICO	R\$ 6.953,08
CAPACITAÇÃO	R\$ 15.619,60
MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS	R\$ 23.836,96
GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA	R\$ 10.588,80
DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS	R\$ 26.886,60
LIÇÕES APRENDIDAS	R\$ 5.650,52
ENCERRAMENTO DO PROJETO	R\$ 4.790,72

TOTAL (sem as Reservas Financeiras)	R\$ 119.904,30
Reserva de Contingência (Riscos mensuráveis do projeto)	R\$ 13.000,00
Reserva Gerencial ( 4,17 % do valor do projeto)	R\$ 5.000,00
TOTAL (com as Reservas Financeiras)	R\$ 137.904,30

Varição de Custos estimada entre -5% a +5%

**Recursos Necessários ao Projeto:**

<b>Nome do recurso</b>	<b>Tipo</b>
GERENTE DO PROJETO	Trabalho
AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	Trabalho
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III a	Trabalho
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III b	Trabalho
DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Trabalho
OPERADOR DE INFORMÁTICA	Trabalho
SOFTWARE PROJECT PROFESSIONAL 2013	Material
NOTEBOOK PROCESSADOR INTEL CORE i7 , 6GB, 1TB, WINDOWS 8, MICROSOFT OFFICE	Material
HD EXTERNO 2TB	Material
PROJETOR MULTIMÍDIA 3200 LUMENS (1600 X 1200) HDMI C/ AUTO FALANTE INTEGRADO	Material
INSUMOS COFFEE BREAK	Material
PALESTRANTE 1	Trabalho
PALESTRANTE 2	Trabalho
PALESTRANTE 3	Trabalho
PALESTRANTE 4	Trabalho
PALESTRANTE 5	Trabalho
PALESTRANTE 6	Trabalho

### **Premissas do Projeto**

- O projeto será desenvolvido internamente.
- As Capacitações ocorrerão fora do ambiente da secretaria para promover melhor aproveitamento.
- Ter acesso às informações da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.
- Ter apoio das demais áreas funcionais da Prefeitura.
- O projeto despertará o interesse dos servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.
- Receber delegação de autoridade para intervir na recuperação de projetos com problemas, para utilização como piloto.

**Restrições**

- O gerente e a equipe não terão dedicação exclusiva ao projeto.
- Não serão utilizadas horas-extras.
- As contratações e aquisições não podem ultrapassar R\$ 15.000,00

**Autorização,**

---

Autorizo a execução deste  
Prefeito Municipal de São Leopoldo

**3.2. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS****3.2.1. OBJETIVOS**

Realizar o Controle Integrado de Mudanças é o processo de avaliação de todas as solicitações de mudanças, aprovação de mudanças e gerenciamento das mesmas em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos e plano de gerenciamento do projeto.

**3.2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

Será criado um Comitê de Decisão e a qualquer momento do projeto, qualquer parte interessada pode solicitar modificações que irão afetar um ou mais dos aspectos básicos do plano do projeto.

A seguir apresentam-se os papéis e responsabilidades relativos ao desempenho do controle integrado de mudanças proposto para o projeto:

Quadro de Papéis e Responsabilidades

PAPEL	RESPONSABILIDADES	PARTICIPANTES
Comitê de Decisão	- Autorizar ou rejeitar as mudanças propostas sobre o escopo, prazo, qualidade, recursos e orçamento do projeto.	Prefeito. Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico. Gerente do Projeto.
Gerente de Projeto	- Identificar as mudanças; - Avaliar o impacto das mudanças sobre escopo, prazo e orçamento; - Registrar no Controle Integrado de Mudanças; - Submeter as solicitações de mudança ao Comitê de Decisão; - Atualizar o projeto e monitorar as mudanças aprovadas.	Gerente do Projeto. Equipe do Projeto.
Solicitante	- Solicitar a mudança através do documento; - Encaminhar a solicitação de mudança ao coordenador do projeto.	Qualquer parte interessada.

### 3.2.3. PROCESSO DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O Controle Integrado de Mudanças compreenderá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos, previamente autorizados para o projeto.

#### 3.2.3.1. Solicitação da Mudança

Uma mudança pode ser originada por qualquer parte interessada do projeto. Uma vez detectada a necessidade de mudança, esta deve ser comunicada formalmente ao gerente, através do preenchimento do Formulário Padrão de Mudanças.

#### 3.2.3.2. Avaliação de Impacto da Mudança

O gerente deverá coordenar com a equipe do projeto a avaliação do impacto gerado pela mudança proposta conforme quadro a seguir:

Quadro de Avaliação do Impacto da Mudança

<b>TIPO DE MUDANÇA</b>		<b>ANÁLISE DE IMPACTOS</b>
ESCOPO	Avaliar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano do projeto;</li> <li>- Custo adicional;</li> <li>- Prazo adicional;</li> <li>- Riscos associados com as mudanças de escopo.</li> </ul>
TEMPO	Avaliar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração no prazo final do projeto;</li> <li>- Ações corretivas (reduzir ou ampliar o escopo e custo associado);</li> <li>- Riscos.</li> </ul>
CUSTOS	Avaliar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações corretivas (compensar a variação de custo ajustando-se escopo e tempo);</li> <li>- Custo final do projeto;</li> <li>- Riscos.</li> </ul>
QUALIDADE	Avaliar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações corretivas;</li> <li>- Custo adicional;</li> <li>- Prazo adicional;</li> <li>- Riscos.</li> </ul>
RECURSOS	Avaliar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo adicional;</li> <li>- Prazo adicional;</li> <li>- Riscos.</li> </ul>

### 3.2.3.3. Aprovação

As mudanças deverão ser submetidas à aprovação do Comitê de Decisão nas reuniões de acompanhamento de projeto. O gerente de projetos será responsável por iniciar a execução das mudanças.

#### 4. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

##### 4.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LEOPOLDO</b>	
IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (CGP) EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL	
<b>Declaração de Escopo do Projeto</b>	
Gerente do projeto: Celso Antonio Schokal	Data de Início: 06.03.14
Patrocinador: Prefeitura Municipal de São Leopoldo	Data de Término: 31.12.14
Aprovado por: Prefeito Municipal	Data da Aprovação: __.__.__

##### Levantamento das Necessidades (requisitos)

- Preparar recursos humanos de forma que possam dar suporte aos projetos para que tenham término na data prevista, com o custo previsto e a qualidade prevista.
- Preparar recursos humanos com ferramentas que possam gerenciar o ciclo de vida dos projetos.

##### Conteúdo do projeto

Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos (CGP) na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, apresentando aos servidores municipais os processos, as ferramentas e as técnicas de gerenciamento de projetos, adaptadas para a administração pública municipal.

##### Resultados do Projeto / Objetivos Quantificáveis

- Disseminação das boas práticas do "Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)" entre os servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.
- Estabelecer a Cultura do Gerenciamento de Projetos (CGP) que permaneça na secretaria e atravesse a alternância de governos.
- Diagnóstico do cenário atual da secretaria no que tange ao Gerenciamento de Projetos.
- Implantação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.

- Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.
- Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto.
- Preparação para implantação de um Escritório de Projetos alinhado com as metas do governo municipal.

### **O que fica fora do projeto**

- Implantar um Escritório de Projetos nos moldes de um PMO (*Project Management Office*).
- Implantar ferramenta da Tecnologia da Informação que dará suporte à execução dos processos com a metodologia indicada.

### **Autorização,**

---

Autorizo a execução deste  
Prefeito Municipal de São Leopoldo

### **4.2. PREMISSAS DO PROJETO**

- O projeto será desenvolvido internamente.
- As capacitações ocorrerão fora do ambiente da secretaria para promover melhor aproveitamento.
- Ter acesso às informações da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.
- Ter apoio das demais áreas funcionais da Prefeitura.
- O projeto despertará o interesse dos servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.
- Receber delegação de autoridade para intervir na recuperação de projetos com problemas, para utilização como piloto.

### **4.3. PREMISSAS DO PRODUTO DO PROJETO**

- Programar a multiplicação da experiência do projeto para as demais secretarias da prefeitura.

- Programar a evolução do projeto, aprofundando a prática dos servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico nas demais áreas do conhecimento do "Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)".
- A Cultura do Gerenciamento de Projetos (CGP) atravessará a alternância de governos.
- Preparar a implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO (*Project Management Office*), alinhado com as metas do governo municipal.

#### **4.4. REQUISITOS FUNCIONAIS**

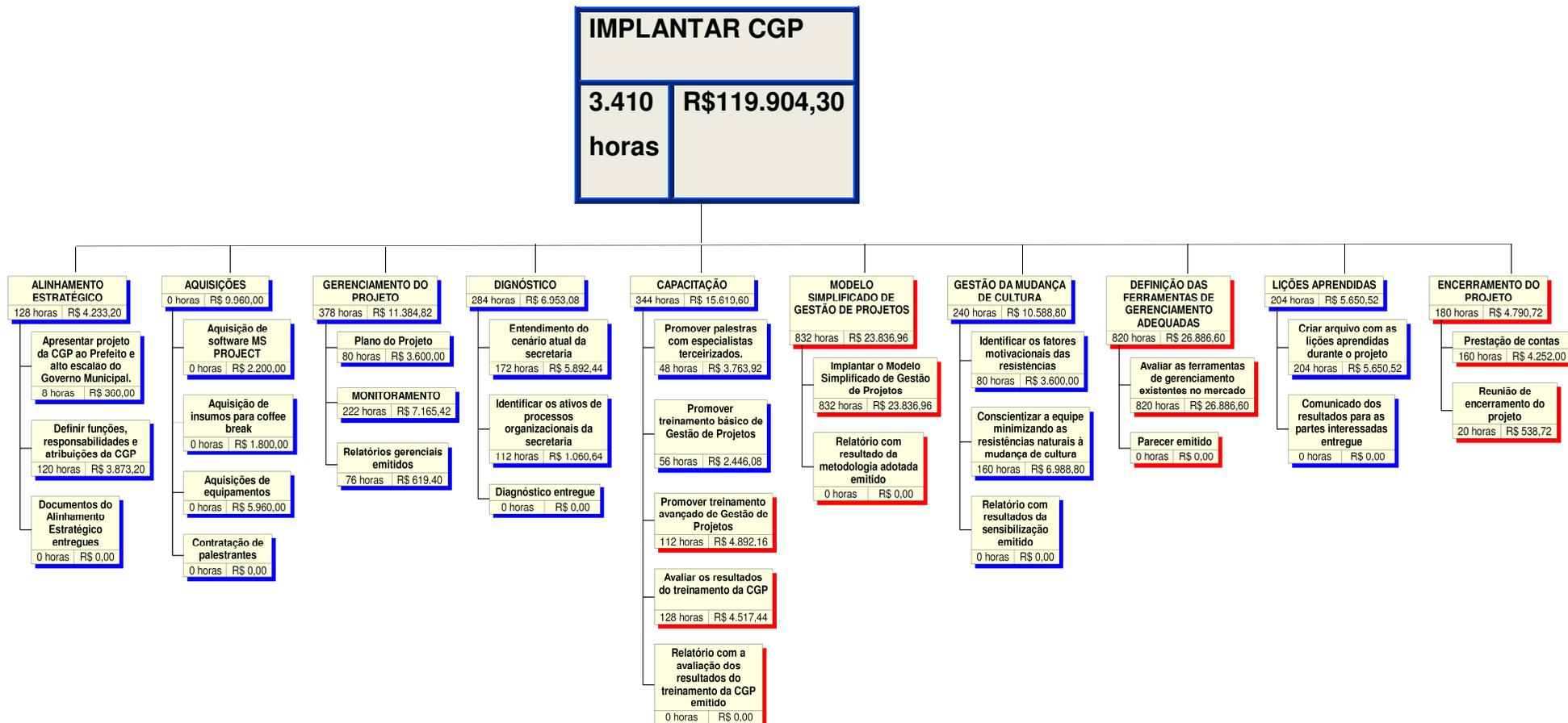
- Após o treinamento os servidores públicos municipais deverão ter iniciativa de elaborar o Termo de Abertura de um projeto, toda vez que uma tarefa não rotineira que possa ser identificada como um projeto, se apresentar a eles.
- Após os treinamentos e o ciclo de palestras os servidores deverão ter uma cultura de gerenciamento de projetos que prevaleça sobre a cultura da falta de planejamento e de metodologia que permeia o serviço público brasileiro.
- Após tomar conhecimento das melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, os servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico deverão estimular a continuidade do projeto, ampliando os seus conhecimentos em gerenciamento de projetos.

#### **4.5. REQUISITOS NÃO FUNCIONAIS**

- Os servidores públicos municipais deverão ter conhecimento para elaborar Termos de Abertura de um projeto após o treinamento.
- Os servidores públicos municipais deverão saber identificar a diferença entre Projeto e Processo após o ciclo de palestras.
- Os servidores deverão ter conhecimentos da existência do *Guia PMBOK®* bem como das nove áreas de conhecimento.
- Os servidores deverão ter conhecimento mais aprofundado de gestão de escopo e gestão de tempo após os treinamentos e o ciclo de palestras.
- O diagnóstico identificando os ativos de processos organizacionais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico deverá ter uma linguagem acessível a todos os servidores da secretaria.

- A equipe de servidores deverá receber instruções capacitadas que a conscientize da mudança de cultura, minimizando as resistências naturais à mudança de forma harmônica.
- A administração municipal deverá ter um relatório confiável da melhor ferramenta a ser adquirida para Gerenciamento de Projetos, que atenda o público específico da administração municipal, os servidores.
- Ao final do projeto a administração municipal deverá ter um documento com as lições aprendidas durante o projeto, com linguagem acessível, que tenha condições de guiar ações futuras da própria administração.

## 4.6. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS)



#### 4.7. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS)

Item	Nome da tarefa	Descrição do item	Critério de Aceitação	Duração
	<b>IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – CGP</b>			<b>185,5 dias</b>
<b>1</b>	<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>			<b>6,75dias</b>
1.1	Apresentar projeto da CGP ao Prefeito e alto escalão do Governo Municipal.	Apresentar objetivamente as vantagens práticas da implantação do projeto. Apresentar o Termo de Abertura do projeto e a Declaração de Escopo.	Claro comprometimento do envolvimento adequado do Prefeito e do alto escalão. Prefeito assinar o Termo de Abertura do projeto.	0,5 dias
1.2	Definir funções, responsabilidades e atribuições da CGP.	Emitir Portaria Municipal com os encargos, as funções, responsabilidades e atribuições da CGP.	Estar alinhado com as estratégias da prefeitura e em conformidade com a Declaração de Escopo do projeto.	5 dias
1.3	Documentos do Alinhamento Estratégico entregues.	Entregar formalmente a Declaração de Escopo e a Portaria Municipal.	Ter atendido os itens 1.1 e 1.2. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia
<b>2</b>	<b>AQUISIÇÕES</b>			<b>40 dias</b>

2.1	Aquisição de software MS PROJECT.	Elaborar Requisição de Material com orçamento, com especificações técnicas, e encaminhar para a Secretaria de Compras.	Cumprir os requisitos do processo de aquisições das Secretarias da Fazenda e Compras. Estar validado pelos Secretários de Desenvolvimento, da Fazenda e pelo Prefeito.	40 dias
2.2	Aquisição de insumos para coffee break.	Elaborar Requisição de Material com orçamento, com lista de insumos, e encaminhar para a Secretaria de Compras.	Cumprir os requisitos do processo de aquisições das Secretarias da Fazenda e Compras. Estar validado pelos Secretários de Desenvolvimento, da Fazenda e pelo Prefeito.	40 dias
2.3	Aquisições de equipamentos.	Elaborar Requisição de Material com orçamento, com especificações técnicas, e encaminhar para a Secretaria de Compras.	Cumprir os requisitos do processo de aquisições das Secretarias da Fazenda e Compras. Estar validado pelos Secretários de Desenvolvimento, da Fazenda e pelo Prefeito.	40 dias
2.4	Contratação de palestrantes.	Elaborar Requisição de Material com orçamento, com qualificações técnicas, e encaminhar para a Secretaria de Compras.	Cumprir os requisitos do processo de aquisições das Secretarias da Fazenda e Compras. Estar validado pelos Secretários de Desenvolvimento, da Fazenda e pelo Prefeito.	40 dias
3	<b>GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>			<b>179,25 dias</b>

3.1	Plano do Projeto.	Documento com a descrição do escopo, planejamento para cumprimento deste escopo, e demais definições pertinentes ao projeto. Nada fará parte do projeto se não estiver devidamente registrado neste documento.	Contemplar as áreas do conhecimento descritas no Guia PMBOK®. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	5 dias
3.2	Monitoramento.	Realizar reuniões periódicas de monitoramento e controle do projeto, com a equipe do projeto e partes interessadas.	Manter o gráfico de execução atualizado. Ter executado o planejamento e a condução da reunião.	178,25 dias
3.3	Relatórios gerenciais emitidos.	Entregar relatórios gerenciais contendo informações relevantes para avaliação e possíveis tomadas de decisão.	Elaborados de forma simples, objetiva e eficaz, com base em fatos. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	168,25 dias
4	<b>DIAGNÓSTICO</b>			<b>20,5 dias</b>
4.1	Entendimento do cenário atual da secretaria.	Levantar as tecnologias aplicadas, as formas de gestão, o controle das rotinas operacionais e as formas produtivas de trabalho.	Ter analisado todos os Departamentos da secretaria, conforme organograma.	8 dias

4.2	Identificar os ativos de processos organizacionais da secretaria.	Identificar os bancos de dados, procedimentos de controle, de gerenciamento, os planos formais e informais, as políticas, procedimentos e diretrizes, as bases de conhecimento da secretaria como lições aprendidas e informações históricas.	Ter analisado todos os Departamentos da secretaria, conforme cronograma organizacional.	12 dias
4.3	Diagnóstico entregue.	Entregar o diagnóstico baseado no cenário atual e nos ativos de processos organizacionais da secretaria.	Apresentar contextualização e situação-problema clara. Linguagem acessível a todos os funcionários da secretaria. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia
5	<b>CAPACITAÇÃO</b>			<b>74 dias</b>
5.1	Promover palestras com especialistas terceirizados.	Promover palestras com especialistas regionais em Gerenciamento de Projetos direcionadas a todos os servidores da secretaria.	Apresentar vivências em Gerenciamento de Projetos de forma clara ao público alvo.	25,5 dias

5.2	Promover treinamento básico de Gestão de Projetos.	Promover treinamento básico de Gestão de Projetos aos servidores sem curso superior da secretaria.	Apresentar as ferramentas, técnicas e processos específicos, a fim de desenvolver conhecimentos sobre como gerenciar projetos com um mínimo de probabilidade de insucesso, baseado nas melhores práticas mundiais de gerenciamento de projetos, voltado ao público alvo.	61 dias
5.3	Promover treinamento avançado de Gestão de Projetos.	Promover treinamento avançado de Gestão de Projetos aos servidores com curso superior e detentores de cargos de chefia da secretaria.	Apresentar as ferramentas, técnicas e processos específicos, a fim de desenvolver conhecimentos sobre como gerenciar projetos com um mínimo de probabilidade de insucesso, baseado nas melhores práticas mundiais de gerenciamento de projetos, voltado ao público alvo.	66,5 dias

5.4	Avaliar os resultados do treinamento da CGP.	Pesquisa de satisfação dos temas das palestras, dos palestrantes, do facilitador, da qualidade do material oferecido, do local do treinamento. Questionário avaliando o aproveitamento dos servidores.	Ter atingido 70% de "ÓTIMO e BOM" dos indicadores.	6,75 dias
5.5	Relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP emitido.	Entregar a avaliação dos resultados do treinamento da CGP.	Conter a tabulação das pesquisas e questionários. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia
6	<b>MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS.</b>			<b>30,75 dias</b>
6.1	Implantar o Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.	Implantar em novos projetos ou, quando solicitada a intervenção, em um projeto em andamento apenas o Termo de Abertura do Projeto. Ênfase em duas áreas de conhecimento contempladas pelo Guia PMBOK®: gestão de escopo e gestão de tempo.	Contemplar a áreas específicas do conhecimento descritas no Guia PMBOK®.	30,25 dias

6.2	Relatório com resultado da metodologia adotada emitido.	Entregar relatório demonstrando a aplicação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos em projetos novos ou em andamento.	Apresentar as diferenças entre o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado no desenrolar das atividades do projeto. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia
7	<b>GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA</b>			<b>17,75 dias</b>
7.1	Identificar os fatores motivacionais das resistências.	Elaborar pesquisa de satisfação na secretaria direcionada a mudança de cultura sugerida.	Pesquisa elaborada de forma isenta e com objetivos claros. Participação de todos os servidores da secretaria.	5,5 dias
7.2	Conscientizar a equipe minimizando as resistências naturais à mudança de cultura.	Aplicar as oito etapas para um processo de mudança bem sucedido, de John Kotter, baseado na sua obra "Liderando Mudanças". Elaborar nova pesquisa de satisfação após a aplicação do processo de mudança.	Primeira pesquisa de satisfação apontar a existência de 40% de resistência à mudança de cultura.	11,5 dias
7.3	Relatório com resultados da sensibilização emitido.	Entregar relatório com as duas pesquisas de satisfação e os seus resultados comparativos.	Ter a aceitação mínima de 80% das partes interessadas registrada na segunda pesquisa. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia

8	<b>DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS</b>			<b>29 dias</b>
8.1	Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado	Elaborar pesquisa de mercado, solicitar demonstrativos e apresentações de fornecedores. Promover testes práticos com servidores da secretaria.	Ser amigável aos funcionários. Ser compatível com o ERP da prefeitura. Custo de implantação e manutenção compatível com o orçamento da prefeitura.	28,75 dias
8.2	Parecer emitido	Entregar parecer baseado na pesquisa de mercado, nos demonstrativos, nas apresentações e nos testes com servidores.	Contemplar as impressões das partes interessadas. Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dia
9	<b>LIÇÕES APRENDIDAS</b>			<b>10,5 dias</b>

9.1	Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto	Registrar os documentos do projeto, todas as informações a respeito dos resultados, das decisões, do desempenho, do esforço realizado no gerenciamento do projeto, das causas dos problemas. A aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. Ações documentadas durante todo o ciclo de vida do projeto, formando a base de conhecimento de lições aprendidas.	Ter sido discutida, documentada e validada pelas partes interessadas.	10,5 dias
9.2	Comunicado dos resultados para as partes interessadas entregue.	Entregar relatório com resumo da base de conhecimento de lições aprendidas.	Estar validado pelo Gerente do Projeto.	0 dias
10	<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO</b>			<b>11,25 dias</b>
10.1	Prestação de contas	Elaborar a Análise Financeira do Projeto com os gastos previstos e realizados e benefícios advindos do produto do projeto.	Estar validado pelo Gerente do Projeto.	6 dias
10.2	Reunião de encerramento do projeto	Apresentar para o Prefeito e alto escalão do governo os resultados do projeto com informações sobre o desempenho final do projeto em relação à Declaração de Escopo.	Estar em conformidade com a base de dados do projeto.	0,5 dias

#### **4.8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

O plano de gerenciamento do escopo será avaliado quinzenalmente e será atualizado nas reuniões de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

Celso Antonio Schokal, Gerente do Projeto, será responsável pelo plano de gerenciamento do escopo.

## **5. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO**

### **5.1. DEFINIÇÕES E SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES**

A definição e sequenciamento das atividades necessárias para a realização deste projeto teve como base os conhecimentos do Gerente do Projeto e como ferramenta o software MS Project.

### **5.2. ESTIMATIVA DE DURAÇÃO E RECURSOS DAS ATIVIDADES**

A estimativa da duração das atividades foi realizada através do estudo do escopo do projeto utilizando a técnica de julgamento de especialista conduzida individualmente pelo próprio Gerente do Projeto. O Gerente do Projeto possui 25 anos de serviço público municipal na Prefeitura de São Leopoldo e está concluindo o curso MBA em Gestão de Projetos pela UNISINOS.

### **5.3. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO**

O gerenciamento do tempo será realizado a partir do software MS Project. Os relatórios que serão utilizados para o gerenciamento do tempo serão:

- Gráfico de Gantt;
- Diagrama de rede;
- Relatórios das Atividades Atuais.

A verificação do desempenho será feita através da curva S do projeto e relatórios de desempenho gerados pelo Gerente do Projeto.

### **5.4. CRONOGRAMA DETALHADO**

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Trabalho	Início	Término	19/Jan/14 09/Mar/14 27/Abr/14 15/Jun/14 03/Ago/14 21/Set/14 09/Nov/14 28/Dez/14 15/Fev/15 05/Abr/15 24/Maio/15 12/Jul/15 30/Ago/15 1																											
							T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S
0		<b>IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP</b>	<b>185,5 dias</b>	<b>3.410 hrs</b>	<b>Qui 06/03/14</b>	<b>Qua 31/12/14</b>																												
1		<b>1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>6,75 dias</b>	<b>128 hrs</b>	<b>Qui 06/03/14</b>	<b>Sex 14/03/14</b>																												
2		1.1 Apresentar projeto da CGP ao Prefeito e alto escalão do Governco Municipal.	0,5 dias	8 hrs	Qui 06/03/14	Qui 06/03/14																												
3		1.2 Definir funções, responsabilidades e atribuições da CGP	5 dias	120 hrs	Sex 07/03/14	Sex 14/03/14																												
4		1.3 Documentos do Alinhamento Estratégico entregues	0 dias	0 hrs	Sex 14/03/14	Sex 14/03/14																												
5		<b>2 AQUISIÇÕES</b>	<b>40 dias</b>	<b>0 hrs</b>	<b>Qui 06/03/14</b>	<b>Ter 06/05/14</b>																												
6		2.1 Aquisição de software MS PROJECT	40 dias	0 hrs	Qui 06/03/14	Ter 06/05/14																												
7		2.2 Aquisição de insumos para coffee break	40 dias	0 hrs	Qui 06/03/14	Ter 06/05/14																												
8		2.3 Aquisições de equipamentos	40 dias	0 hrs	Qui 06/03/14	Ter 06/05/14																												
9		2.4 Contratação de palestrantes	40 dias	0 hrs	Qui 06/03/14	Ter 06/05/14																												
10		<b>3 GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>	<b>179,25 dias</b>	<b>378 hrs</b>	<b>Qui 06/03/14</b>	<b>Sex 19/12/14</b>																												
11		3.1 Plano do Projeto	5 dias	80 hrs	Seg 17/03/14	Seg 24/03/14																												
12		<b>3.2 MONITORAMENTO</b>	<b>178,25 dias</b>	<b>222 hrs</b>	<b>Qui 06/03/14</b>	<b>Qui 18/12/14</b>																												
13		3.2.1 MONITORAMENTO 1	0,25 dias	6 hrs	Qui 06/03/14	Qui 06/03/14																												
14		3.2.2 MONITORAMENTO 2	0,25 dias	6 hrs	Qui 13/03/14	Qui 13/03/14																												
15		3.2.3 MONITORAMENTO 3	0,25 dias	6 hrs	Qui 20/03/14	Qui 20/03/14																												
16		3.2.4 MONITORAMENTO 4	0,25 dias	6 hrs	Qui 27/03/14	Qui 27/03/14																												
17		3.2.5 MONITORAMENTO 5	0,25 dias	6 hrs	Qui 03/04/14	Qui 03/04/14																												
18		3.2.6 MONITORAMENTO 6	0,25 dias	6 hrs	Qui 10/04/14	Qui 10/04/14																												
19		3.2.7 MONITORAMENTO 7	0,25 dias	6 hrs	Qui 17/04/14	Qui 17/04/14																												
20		3.2.8 MONITORAMENTO 8	0,25 dias	6 hrs	Qui 24/04/14	Qui 24/04/14																												
21		3.2.9 MONITORAMENTO 9	0,25 dias	6 hrs	Sex 02/05/14	Sex 02/05/14																												
22		3.2.10 MONITORAMENTO 10	0,25 dias	6 hrs	Qui 08/05/14	Qui 08/05/14																												
23		3.2.11 MONITORAMENTO 11	0,25 dias	6 hrs	Qui 15/05/14	Qui 15/05/14																												
24		3.2.12 MONITORAMENTO 12	0,25 dias	6 hrs	Qui 22/05/14	Qui 22/05/14																												
25		3.2.13 MONITORAMENTO 13	0,25 dias	6 hrs	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14																												
26		3.2.14 MONITORAMENTO 14	0,25 dias	6 hrs	Qui 05/06/14	Qui 05/06/14																												
27		3.2.15 MONITORAMENTO 15	0,25 dias	6 hrs	Qui 12/06/14	Qui 12/06/14																												
28		3.2.16 MONITORAMENTO 16	0,25 dias	6 hrs	Sex 20/06/14	Sex 20/06/14																												
29		3.2.17 MONITORAMENTO 17	0,25 dias	6 hrs	Qui 26/06/14	Qui 26/06/14																												
30		3.2.18 MONITORAMENTO 18	0,25 dias	6 hrs	Qui 07/08/14	Qui 07/08/14																												
31		3.2.19 MONITORAMENTO 19	0,25 dias	6 hrs	Qui 14/08/14	Qui 14/08/14																												
32		3.2.20 MONITORAMENTO 20	0,25 dias	6 hrs	Qui 21/08/14	Qui 21/08/14																												
33		3.2.21 MONITORAMENTO 21	0,25 dias	6 hrs	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14																												
34		3.2.22 MONITORAMENTO 22	0,25 dias	6 hrs	Qui 04/09/14	Qui 04/09/14																												
35		3.2.23 MONITORAMENTO 23	0,25 dias	6 hrs	Qui 11/09/14	Qui 11/09/14																												
36		3.2.24 MONITORAMENTO 24	0,25 dias	6 hrs	Qui 18/09/14	Qui 18/09/14																												
37		3.2.25 MONITORAMENTO 25	0,25 dias	6 hrs	Qui 25/09/14	Qui 25/09/14																												
38		3.2.26 MONITORAMENTO 26	0,25 dias	6 hrs	Qui 02/10/14	Qui 02/10/14																												
39		3.2.27 MONITORAMENTO 27	0,25 dias	6 hrs	Qui 09/10/14	Qui 09/10/14																												
40		3.2.28 MONITORAMENTO 28	0,25 dias	6 hrs	Qui 16/10/14	Qui 16/10/14																												
41		3.2.29 MONITORAMENTO 29	0,25 dias	6 hrs	Qui 23/10/14	Qui 23/10/14																												
42		3.2.30 MONITORAMENTO 30	0,25 dias	6 hrs	Qui 30/10/14	Qui 30/10/14																												
43		3.2.31 MONITORAMENTO 31	0,25 dias	6 hrs	Qui 06/11/14	Qui 06/11/14																												
44		3.2.32 MONITORAMENTO 32	0,25 dias	6 hrs	Qui 13/11/14	Qui 13/11/14																												
45		3.2.33 MONITORAMENTO 33	0,25 dias	6 hrs	Qui 20/11/14	Qui 20/11/14																												
46		3.2.34 MONITORAMENTO 34	0,25 dias	6 hrs	Qui 27/11/14	Qui 27/11/14																												
47		3.2.35 MONITORAMENTO 35	0,25 dias	6 hrs	Qui 04/12/14	Qui 04/12/14																												
48		3.2.36 MONITORAMENTO 36	0,25 dias	6 hrs	Qui 11/12/14	Qui 11/12/14																												
49		3.2.37 MONITORAMENTO 37	0,25 dias	6 hrs	Qui 18/12/14	Qui 18/12/14																												
50		<b>3.3 Relatórios gerenciais emitidos</b>	<b>168,25 dias</b>	<b>76 hrs</b>	<b>Sex 21/03/14</b>	<b>Sex 19/12/14</b>																												
51		3.3.1 Relatórios gerenciais emitidos 1	0,25 dias	4 hrs	Sex 21/03/14	Sex 21/03/14																												
52		3.3.2 Relatórios gerenciais emitidos 2	0,25 dias	4 hrs	Sex 04/04/14	Sex 04/04/14																												

Projeto: IMPLANTAR CULTURA DE	Tarefa	Resumo do projeto	Etapa Inativa	Acúmulo de Resumo Manual	Data limite
Data: Dom 04/08/13	Divisão	Tarefas externas	Resumo Inativo	Resumo Manual	Crítica
	Etapa	Etapa externa	Tarefa Manual	Somente início	Divisão crítica
	Resumo	Tarefa Inativa	Somente duração	Somente término	Andamento





## 5.5. MARCOS DO PROJETO

Quadro com Marcos do Projeto:

MARCOS	DATA
Documentos do Alinhamento Estratégico entregues.	14/03/14
Diagnóstico.	24/04/14
Equipe conscientizada e resistências naturais à mudança de cultura minimizadas.	02/05/14
Palestras com especialistas terceirizados completadas.	16/06/14
Treinamento básico de Gestão de Projetos completado.	02/09/14
Treinamento avançado de Gestão de Projetos completado.	10/09/14
Modelo Simplificado de Gestão de Projetos implantado.	03/11/14
Encerramento do projeto	30/12/14

## 5.6. RELATÓRIOS GERENCIAIS

Quinzenalmente será emitido um Relatório Gerencial que tem por objetivo manter o Prefeito e o alto escalão do governo municipal informados de forma simples, objetiva e eficaz, com base em fatos, contendo informações relevantes para avaliação e possíveis tomadas de decisão.

De forma geral manter um mapeamento do controle do desenvolvimento do projeto que permita tomar as possíveis decisões e providências necessárias perante os objetivos determinados.

Modelo de Relatório Gerencial:

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LEOPOLDO</b>	Revisão: Este dado é numérico.
Projeto: IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP	
Data:	
Gerente do Projeto: Celso Antonio Schokal	
Período:	

<b>1. DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>					
<i>Descrever de forma sintética o escopo do projeto. Destaque eventuais mudanças de escopo.</i>					
<b>2. MACROCRONOGRAMA</b>					
Início do Projeto	<i>Dd/mm/aa</i>	Fim do Projeto	<i>Dd/mm/aa</i>	% Completo	<i>?? %</i> (Status)
<b>3. FASE ATUAL DO PROJETO</b>					
<i>( ) Orçando ( ) Iniciando ( ) Planejando ( ) Executando ( ) Encerrando ( ) Avaliando</i>					
<b>4. ATIVIDADES RELEVANTES</b>					
<i>Descrever quais atividades foram realizadas no período bem como quais entregas foram realizadas ou quais treinamentos foram ministrados.</i>					
<b>5. ATIVIDADES PLANEJADAS PARA O PROXIMO PERIODO</b>					
<i>Informar as atividades planejadas para o próximo período, com cronograma.</i>					
<b>6. PENDÊNCIAS E PROBLEMAS</b>					
<i>Relatar as pendências e problemas detectados e não resolvidos.</i>					
<b>7. RISCOS</b>					
<i>Relatar os riscos detectados e não eliminados.</i>					
<b>8. OBSERVAÇÕES</b>					
<i>Utilizar o campo para informar dados suplementares, caso haja necessidade. Descrever aqui os anexos que forem encaminhados</i>					
<b>9. SAÚDE DO PROJETO</b>					
Saúde do Projeto		<b>Boa</b>			
Cronograma	Orçamento	Escopo	Riscos	Questões	
Em dia	Cto. fixo	3 SAE pend.	Aceitáveis	1 alta priorid.	

## 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

### 6.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

#### 6.1.1. ESTIMATIVA DOS CUSTOS

Os custos foram estimados pelo valor dos recursos humanos e materiais necessários para o projeto, com base no valor dos custos internos da Prefeitura e com o preço de mercado orçado para os outros recursos necessários ao projeto.

Serão consideradas para fins da elaboração da estimativa as seguintes categorias/tipo de recursos (com as respectivas unidades de medida e técnicas):

Quadro de Categoria/Tipo de Recurso:

<b>CATEGORIA OU TIPO DO RECURSO</b>	<b>UNID. DE MEDIDA</b>	<b>TÉCNICA ESTIMATIVA</b>
<b>RH (equipe interna)</b>	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora do recurso humano (salário + impostos + benefícios)
<b>RH (palestrantes)</b>	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora contratado
<b>Equipamentos</b>	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de equipamentos * valor melhor proposta de fornecedor Obs: Os equipamentos já existentes na prefeitura não terão seus custos computados nas estimativas

<b>Software</b>	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de software * valor melhor proposta de fornecedor Obs: Os demais softwares já existentes na prefeitura não terão seus custos computados nas estimativas
<b>Insumos</b> <b>Coffee-break</b>	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de coffee-breaks * valor melhor proposta de fornecedor

As instalações da secretaria não terão seus custos computados nas estimativas, inclusive despesas com telefonia.

Todas as atividades terão os custos estimados em Reais (R\$). Custos em outras moedas deverão ser convertidos para Reais pela cotação de fechamento da moeda no dia anterior à estimativa.

Não serão consideradas variações monetárias e cambiais nas estimativas de custos.

A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas será o software MS-Project, onde serão apontados todos os custos para cada atividade. Caso sejam utilizadas outras ferramentas e/ou documentos, os arquivos derivados dos mesmos serão considerados como memória de cálculo, e serão anexados às atividades no MS-Project.

A tarefa Aquisições não terá seus custos computados no projeto. Serão consideradas atividades de rotina (processos) da Secretaria de Compras e Licitações.

Não foram considerados os reajustes provenientes do dissídio da prefeitura Municipal de São Leopoldo, nem as variações de preços de mercado das aquisições.

Os valores dos recursos humanos foram baseados na TABELA DE VENCIMENTOS NOVEMBRO 2012–LEI 7440/2011 disponível no site [www.saoleopoldo.rs.gov.br](http://www.saoleopoldo.rs.gov.br).

O custo total do projeto sem as Reservas Financeiras é de R\$ 119.904,30, sendo que o valor de R\$9.960,00 será destinado para custos com recursos externos a serem contratados e o valor de R\$ 109.944,30 será alocado para custos internos da prefeitura, conforme quadro a seguir:

Quadro Tipo de Custo:

<b>TIPO DE CUSTO</b>	<b>CUSTO TOTAL</b>
CUSTO DE IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – CGP (sem reservas financeiras)	R\$ 119.904,30
CUSTOS COM AQUISIÇÕES	R\$ 9.960,00
CUSTOS INTERNOS DA PREFEITURA	R\$ 109.944,30

Todos os custos relacionados ao gerenciamento do custo do projeto estão compostos no orçamento do projeto.

Todas as solicitações e alterações que não foram previstas no Plano de Gerenciamento dos Custos do projeto deverão seguir as orientações do Controle Integrado de Mudanças.

Caso seja aprovada a alteração o gerente de projeto deverá realizar imediatamente a atualização do Plano de Gerenciamento dos Custos com o devido registro das alterações e mudanças identificadas.

O Plano de Gerenciamento do Custo do projeto terá o gerente de projeto como responsável pela coordenação, elaboração e execução.

#### 6.1.2. CONTROLE DOS CUSTOS

O controle do orçamento do projeto será realizado nos níveis de sumarização da EAP, para fins de verificação do real com o planejado inicialmente.

Para fins de monitoramento e controle dos custos, o projeto será avaliado em comparação à linha de base do projeto quinzenalmente.

O MS Project será utilizado para atualização e acompanhamento dos custos, visando facilitar o controle e monitoramento do projeto.

Caso seja detectado um desvio no orçamento, será planejada uma ação corretiva para reduzir os impactos negativos. O responsável pela atualização e gerenciamento será o gerente do projeto.

Qualquer solicitação de mudança deverá seguir as orientações do Controle Integrado de Mudanças.

Para controle e monitoramento do projeto é gerado o relatório de fluxo de caixa no MS Project. Este relatório constitui a melhor prática para que seja analisado o desempenho do projeto, sendo possível verificar a variação de prazos, de custos e a estimativa de conclusão, de maneira a comparar o relatório da linha de base com o que foi efetivamente realizado.

Os custos reais do projeto serão atualizados no software MS-Project através do apontamento das horas reais trabalhadas pelos recursos humanos e as quantidades utilizadas dos demais recursos, incluindo, se necessário, novos recursos/custos nas atividades.

O desempenho do projeto será realizado através do método de análise do valor agregado (EVA).

Para possibilitar a análise do valor agregado, cada recurso humano alocado às atividades do projeto fará o apontamento das horas trabalhadas e do uso de outros recursos, e também apontará o % físico concluído (% entregue do produto da atividade), fazendo o apontamento em múltiplos de 10% (10%, 20%, 30%,..., 100%).

As estimativas de custo ao término do projeto (EAT) serão realizadas com base no índice de desempenho de custos do projeto no momento do cálculo. Fórmula:  $EAT \text{ (estimativa no término)} = ONT \text{ (orçamento no término)} / IDC \text{ (Índice de desempenho de custos)}$ .

O controle dos custos será realizado por atividade, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base, bem como através do fluxo de caixa real x fluxo de caixa previsto para o projeto.

Solicitações de verbas serão encaminhadas por escrito para o gerente do projeto para seguirem as orientações do Controle Integrado de Mudanças. Se aprovadas pelo Comitê de Decisão irá para encaminhamento para elaborar orçamento, elaborar a Requisição de Material, e encaminhar para a Secretaria de Compras, com a validação dos Secretários da Secretaria de Desenvolvimento, da Fazenda e do Prefeito.

As aprovações para pagamentos serão encaminhadas por escrito para o gerente do projeto para sua concordância e validação do Secretário da Secretaria de

Desenvolvimento. Após será feito o encaminhamento o Setor de Despesa da Secretaria da Fazenda.

O lançamento contábil das despesas será realizado na rubrica do projeto, alocado na Secretaria de Desenvolvimento já na elaboração da Requisição de Material. Os valores correspondentes às horas trabalhadas por recursos humanos internos e de outras secretarias serão computadas apenas para controle interno do projeto.

O custo do projeto deve ser devidamente atualizado e avaliado diariamente pelo gerente do projeto, sendo os seus resultados apresentados nos relatórios e reuniões do projeto.

#### 6.1.2.1. Limites de Controle

Para os custos do projeto será tolerada uma variação de  $\pm 5\%$  dos valores reais em relação à linha de base de custos;

Variações fora destes limites de controle necessitarão de ações corretivas e preventivas imediatas por parte do Gerente do Projeto.

#### 6.1.2.2. Relatórios de Gerenciamento

Além dos modelos de Relatório de Situação do Valor Agregado, Relatório de Desempenho do Projeto e Análise de Variação, serão utilizados os quadros a seguir. Análise de Fluxo de Caixa:

<b>PROJETO</b>					
<b>IMPLANTAR CGP</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>...</b>	<b>Mês 10</b>
Previsto					
Realizado					
Diferença					

Desempenho de Custos:

<b>PROJETO</b>					
<b>IMPLANTAR CGP</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>...</b>	<b>Mês 10</b>
Valor Planejado					
Valor Agregado					
Custo Real					
Variação de Custos					
% Variação de Custos					
Índice de Desempenho de Custos					
Motivo Variação					
Ações Corretivas Implementadas					
Ações Preventivas Implementadas					

## **6.2. RESERVAS DE CUSTOS**

A reserva de custos para este projeto é de R\$ 18.000,00, correspondente às Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

As reservas, Gerencial e Contingência, serão incluídas no orçamento total do projeto, porém não farão parte da linha de base dos custos do projeto. Conseqüentemente não utilizadas para cálculo do Valor Agregado.

### **6.2.1. RESERVA DE CONTINGÊNCIA**

Complementando o orçamento, foi destinado um valor de reserva de contingência na ordem de R\$ 13.000,00, no caso de algum risco identificado ocorrer. Vide item 10.7 ANÁLISE QUANTITATIVADOS RISCOS.

### **6.2.2. RESERVA GERENCIAL**

Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de R\$ 5.000,00, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

### 6.2.3. AUTONOMIA PARA USO DAS RESERVAS

Somente o Prefeito pode aprovar o uso das mesmas ou autorizar novos valores de reserva.

## **6.3. AVALIAÇÃO E MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS**

O plano de gerenciamento de custos será avaliado juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto quinzenalmente durante reunião de análise de desempenho do projeto.

Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Custos podem ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com as orientações do Controle Integrado de Mudanças.

Aquelas mudanças identificadas de caráter corretivo podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que esteja de acordo com a autonomia para uso das reservas.

Onde for identificada a necessidade de mudanças corretivas prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, deverá ser realizada uma solicitação de mudança no projeto, através do Controle Integrado de Mudanças do projeto.

Alterações no escopo do projeto ou do produto deverão ser tratadas através do Controle Integrado de Mudanças do projeto como mudanças de escopo e, sendo aprovadas, deverá ser gerado um novo orçamento e nova linha de base de custos do projeto que contemple as mudanças aprovadas.

## **6.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO**

O projeto de implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos - CGP na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, RS, terá como benefício evitar que a secretaria deixe-se levar pela necessidade de atender a demandas muito acima da sua capacidade física e financeira, e evitar a não definição clara das principais metas e resultados. Com isso obterá economia e racionalização do uso dos recursos humanos e materiais.

Os custos de manutenção do projeto serão definidos através da resposta que os servidores darão ao treinamento, com a previsão de aquisição de novas licenças do

software MS Project, e também da implantação de novas ferramentas de gerenciamento.

Conforme a resposta deste projeto, outros projetos serão criados, dentro da evolução da cultura de gerenciamento de projetos, tais como a aplicação do modelo OPM3 como modelo de maturidade de gerenciamento de projetos, e replicar a experiência da implantação da CGP em todas as secretarias, culminando em criar condições de implantar um escritório de projetos nos moldes de um PMO.

Durante a evolução do projeto a prefeitura fará uma análise financeira da mídia espontânea que é gerada pelo projeto.

#### **6.5. ORÇAMENTOS**

Após desenvolver uma estimativa de custos dos recursos necessários para a execução do projeto, estes foram alocados em suas atividades do cronograma, resultando no custo de cada pacote de trabalho do projeto.

O orçamento total do projeto foi obtido pela totalização dos custos das atividades até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e, por fim, para o projeto como um todo. Vide item 4.6. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS).

O orçamento do projeto será totalizado por mês, e os valores mensais serão avaliados para verificar se estão dentro da variação de  $\pm 5\%$  dos valores reais em relação à linha de base de custos.

Este é o limite permitido de variação nos custos, sem que seja necessária alguma ação corretiva. Após este limite é necessária a aprovação do Secretário de Desenvolvimento, que autorizará o encaminhamento a Secretaria da Fazenda.

O custo do projeto é composto basicamente por mão de obra própria, caso os valores mensais extrapolem o previsto, será um indicativo de utilização de excesso de recurso humano. O projeto necessitará ser re-planejado para ficar em conformidade com a capacidade da secretaria de manter seus processos.

O orçamento do projeto também será totalizado cumulativamente por mês (no nível total do projeto), formando a linha de base de custos do projeto (Valor

Planejado - VP) que será utilizada para avaliar o desempenho de custos (e também de prazos) ao longo do projeto:

<b>PROJETO</b>					
<b>IMPLANTAR CGP</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>...</b>	<b>Mês 10</b>
<b>R\$ Mens</b>	\$	\$\$	\$		\$\$\$
<b>R\$ acumulado</b>	\$	\$\$\$	\$\$\$\$		\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

#### 6.5.1. ESTIMATIVA DE CUSTOS UNITÁRIOS E TOTAIS DOS RECURSOS:

<b>NOME DO RECURSO</b>	<b>TIPO</b>	<b>TAXA PADRÃO</b>	<b>CUSTO TOTAL</b>
GERENTE DO PROJETO	Trabalho	R\$ 80,53/h	R\$ 81.335,30
AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	Trabalho	R\$ 6,83/h	R\$ 4.535,12
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III a	Trabalho	R\$ 9,47/h	R\$ 7.140,38
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III b	Trabalho	R\$ 9,47/h	R\$ 4.488,78
DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Trabalho	R\$ 28,38/h	R\$ 6.924,72
OPERADOR DE INFORMÁTICA	Trabalho	R\$ 8,00/h	R\$ 1.920,00
SOFTWARE PROJECT PROFESSIONAL 2013	Material	R\$ 2.200,00/un.	R\$ 2.200,00
NOTEBOOK PROCESSADOR INTEL CORE i7 , 6GB, 1TB, WINDOWS 8, MICROSOFT OFFICE	Material	R\$ 2.500,00/un.	R\$ 2.500,00
HD EXTERNO 2TB	Material	R\$ 460,00/un.	R\$ 460,00

PROJETOR MULTIMÍDIA 3200 LUMENS (1600 X 1200) HDMI C/AUTO FALANTE INTEGRADO	Material	R\$ 3.000,00/un.	R\$ 3.000,00
INSUMOS COFFEE BREAK	Material	R\$ 1.800,00/un.	R\$ 1.800,00
PALESTRANTE 1	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00
PALESTRANTE 2	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00
PALESTRANTE 3	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00
PALESTRANTE 4	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00
PALESTRANTE 5	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00
PALESTRANTE 6	Trabalho	R\$ 150,00/h	R\$ 600,00

## 6.5.2. ESTIMATIVA DE CUSTOS POR TAREFAS:

<b>NOME DA TAREFA</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>TRABALHO</b>	<b>CUSTO</b>
<b>IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP</b>	<b>185,5 dias</b>	<b>3.410 h</b>	<b>R\$ 119.904,30</b>
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>6,75 dias</b>	<b>128 h</b>	<b>R\$ 4.233,20</b>
Apresentar projeto da CGP ao Prefeito e alto escalão do Governo Municipal.	0,5 dias	8 h	R\$ 360,00
Definir funções, responsabilidades e atribuições da CGP	5 dias	120 h	R\$ 3.873,20
Documentos do Alinhamento Estratégico entregues	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>AQUISIÇÕES</b>	<b>40 dias</b>	<b>0 h</b>	<b>R\$ 9.960,00</b>
Aquisição de software MS PROJECT	40 dias	0 h	R\$ 2.200,00
Aquisição de insumos para coffee break	40 dias	0 h	R\$ 1.800,00
Aquisições de equipamentos	40 dias	0 h	R\$ 5.960,00
Contratação de palestrantes	40 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>	<b>179,25 dias</b>	<b>378 h</b>	<b>R\$ 11.384,82</b>
Plano do Projeto	5 dias	80 h	R\$ 3.600,00
<b>MONITORAMENTO</b>	<b>178,25 dias</b>	<b>222 h</b>	<b>R\$ 7.165,42</b>
MONITORAMENTO 1	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 2	0,25	6 h	R\$ 193,66

	dias		
MONITORAMENTO 3	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 4	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 5	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 6	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 7	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 8	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 9	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 10	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 11	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 12	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 13	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 14	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 15	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 16	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 17	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 18	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 19	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 20	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 21	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 22	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 23	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 24	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 25	0,25	6 h	R\$ 193,66

	dias		
MONITORAMENTO 26	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 27	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 28	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 29	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 30	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 31	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 32	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 33	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 34	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 35	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 36	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
MONITORAMENTO 37	0,25 dias	6 h	R\$ 193,66
<b>Relatórios gerenciais emitidos</b>	<b>168,25 dias</b>	<b>76 h</b>	<b>R\$ 619,40</b>
Relatórios gerenciais emitidos 1	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 2	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 3	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 4	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 5	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 6	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 7	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 8	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 9	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 10	0,25	4 h	R\$ 32,60

	dias		
Relatórios gerenciais emitidos 11	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 12	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 13	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 14	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 15	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 16	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 17	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 18	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
Relatórios gerenciais emitidos 19	0,25 dias	4 h	R\$ 32,60
<b>DIGNÓSTICO</b>	<b>20,5 dias</b>	<b>284 h</b>	<b>R\$ 6.953,08</b>
Entendimento do cenário atual da secretaria	8 dias	172 h	R\$ 5.892,44
Identificar os ativos de processos organizacionais da secretaria	12 dias	112 h	R\$ 1.060,64
Diagnóstico entregue	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>CAPACITAÇÃO</b>	<b>74 dias</b>	<b>344 h</b>	<b>R\$ 15.619,60</b>
<b>Promover palestras com especialistas terceirizados.</b>	<b>25,5 dias</b>	<b>48 h</b>	<b>R\$ 3.763,92</b>
Palestra com especialista terceirizado 1	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
Palestra com especialista terceirizado 2	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
Palestra com especialista terceirizado 3	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
Palestra com especialista terceirizado 4	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
Palestra com especialista terceirizado 5	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
Palestra com especialista terceirizado 6	0,5 dias	8 h	R\$ 627,32
<b>Promover treinamento básico de Gestão de Projetos</b>	<b>61 dias</b>	<b>56 h</b>	<b>R\$ 2.446,08</b>
Treinamento básico de Gestão de Projetos 1	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento básico de Gestão de Projetos 2	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento básico de Gestão de Projetos 3	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento básico de Gestão de Projetos 4	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44

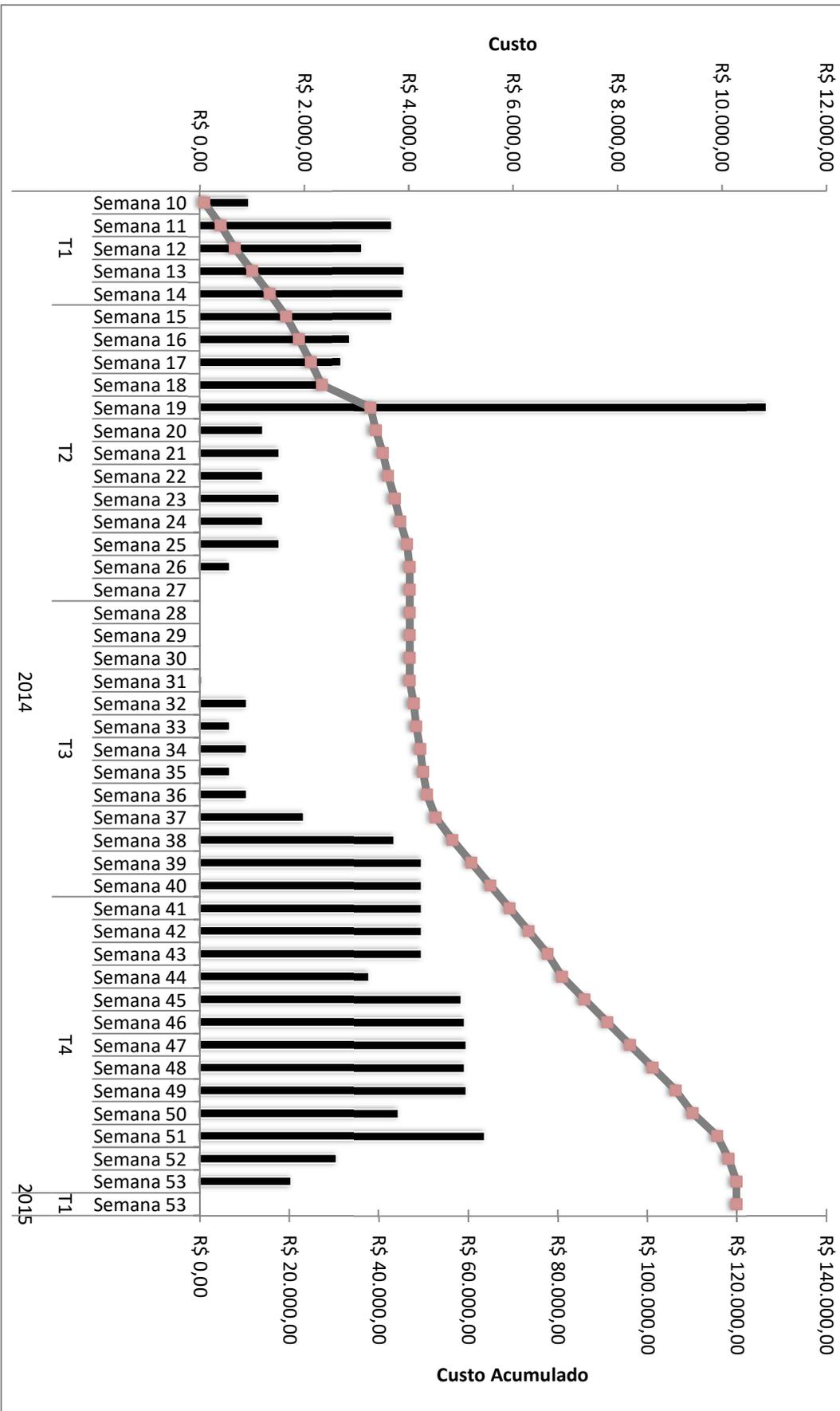
Treinamento básico de Gestão de Projetos 5	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento básico de Gestão de Projetos 6	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento básico de Gestão de Projetos 7	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
<b>Promover treinamento avançado de Gestão de Projetos</b>	<b>66,5 dias</b>	<b>112 h</b>	<b>R\$ 4.892,16</b>
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 1	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 2	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 3	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 4	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 5	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 6	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 7	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 8	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 9	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 10	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 11	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 12	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 13	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Treinamento avançado de Gestão de Projetos 14	0,5 dias	8 h	R\$ 349,44
Avaliar os resultados do treinamento da CGP	6,75 dias	128 h	R\$ 4.517,44
Relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP emitido	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS</b>	<b>30,75 dias</b>	<b>832 h</b>	<b>R\$ 23.836,96</b>
Implantar o Modelo Simplificado de Gestão de Projetos	30,25 dias	832 h	R\$ 23.836,96
Relatório com resultado da metodologia adotada emitido	0 dias	0 h	R\$ 0,00

<b>GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA</b>	<b>17,75 dias</b>	<b>240 h</b>	<b>R\$ 10.588,80</b>
Identificar os fatores motivacionais das resistências	5,5 dias	80 h	R\$ 3.600,00
Conscientizar a equipe minimizando as resistências naturais à mudança de cultura	11,5 dias	160 h	R\$ 6.988,80
Relatório com resultados da sensibilização emitido	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS</b>	<b>29 dias</b>	<b>820 h</b>	<b>R\$ 26.886,60</b>
Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado	28,75 dias	820 h	R\$ 26.886,60
Parecer emitido	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>LIÇÕES APRENDIDAS</b>	<b>10,5 dias</b>	<b>204 h</b>	<b>R\$ 5.650,52</b>
Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto	10,5 dias	204 h	R\$ 5.650,52
Comunicado dos resultados para as partes interessadas entregue	0 dias	0 h	R\$ 0,00
<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO</b>	<b>11,25 dias</b>	<b>180 h</b>	<b>R\$ 4.790,72</b>
Prestação de contas	6 dias	160 h	R\$ 4.252,00
Reunião de encerramento do projeto	0,5 dias	20 h	R\$ 538,72

### 6.5.3. RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA:

TAREFA	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - CGP	R\$ 12.439,24	R\$ 14.099,74	R\$ 15.487,88	R\$ 4.818,44	R\$ 0,00	R\$ 2.969,08	R\$ 12.557,34	R\$ 18.557,66	R\$ 20.248,94	R\$ 18.725,98	R\$ 119.904,30
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	R\$ 4.233,20	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.233,20
AQUISIÇÕES	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.960,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.960,00
GERENCIAMENTO DO PROJETO	R\$ 4.407,24	R\$ 839,84	R\$ 1.066,10	R\$ 839,84	R\$ 0,00	R\$ 872,44	R\$ 839,84	R\$ 1.033,50	R\$ 839,84	R\$ 646,18	R\$ 11.384,82
DIGNÓSTICO	R\$ 3.798,80	R\$ 3.154,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.953,08
CAPACITAÇÃO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.978,60	R\$ 3.978,60	R\$ 0,00	R\$ 2.096,64	R\$ 5.565,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 15.619,60
MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.151,74	R\$ 17.524,16	R\$ 161,06	R\$ 0,00	R\$ 23.836,96
GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA	R\$ 0,00	R\$ 10.105,62	R\$ 483,18	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.588,80
DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 19.248,04	R\$ 7.638,56	R\$ 26.886,60
LIÇÕES APRENDIDAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.650,52	R\$ 5.650,52
ENCERRAMENTO DO PROJETO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.790,72	R\$ 4.790,72

**IMPLANTAR A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
EM UMA SECRETARIA DA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE SÃO LEOPOLDO – RS  
CURVA S - Relatório de Fluxo de Caixa**



## **7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

### **7.1. POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO**

A Prefeitura Municipal de São Leopoldo ainda não possui uma política de qualidade declarada.

A administração pública municipal segue as diretrizes do governo municipal, que por sua vez é diretamente influenciada pelo grupo político que detém o poder, legitimamente delegado pelo povo, através do processo eleitoral.

Neste contexto temos ainda o modo operacional dos servidores públicos que por sua vez molda o operacional da máquina pública.

A qualidade dos serviços prestados pela administração pública é avaliada pela opinião pública, expressada pela imprensa, pela Ouvidoria Municipal e pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

A Ouvidoria é um canal de comunicação permanente à disposição do cidadão para receber reclamações, elogios, sugestões e denúncias referentes aos serviços públicos prestados pelo município.

O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) tem como objetivos atender e orientar o público quanto ao acesso a informações; conceder o acesso imediato à informação disponível; informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades; e protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações.

Em função da demanda, há uma busca pela melhoria nos processos, um monitoramento para honrar os compromissos, atender os requisitos legais, e aprimorar o relacionamento com os contribuintes e fornecedores.

Na autarquia municipal SEMAE, Serviço Municipal de Água e Esgotos de São Leopoldo, iniciou-se em 1999 um processo de implantação de um sistema de controle da qualidade, com a elaboração de um plano de ação focado no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), e que rendeu em 2002 o Prêmio Distinção, pela participação no PNQS Nível 1/2002. O fato se repetiu em 2003, recebendo o Prêmio Qualidade RS Nível 1.

Em 2012 o SEMAE buscou a melhoria da gestão com base nos critérios de excelência do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e pretende

participar do Prêmio Qualidade RS (PQRS) e do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) em 2013.

Todas as políticas da administração pública expressam comprometimento com o bem estar social. Todas as ações da prefeitura causam impacto sobre a sociedade e sobre seu desenvolvimento econômico, social e político. Por isso, a prefeitura visa a gestão socialmente responsável, participando e promovendo o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Sendo assim, este projeto está em conformidade com as políticas da prefeitura ao estimular e promover a formação dos servidores influenciando significativamente na busca da melhoria. O projeto Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos – CGP terá sua própria política de qualidade, e tem como objetivo consolidar-se como referência na qualidade de processos e serviços dentro da prefeitura e alcançar o atendimento ao contribuinte, criando assim condições para em fase futura promover a implantação formal de sistemas de controle e da garantia da qualidade. Pretende ainda construir uma nova mentalidade na administração municipal, reconhecida interna e externamente. A Política da Qualidade do projeto define diretrizes para monitorar e promover a melhoria contínua necessária ao desenvolvimento da implantação da CGP. Com a sua aplicação, o projeto busca superar positivamente as expectativas das partes interessadas.

## **7.2. FATORES AMBIENTAIS**

O projeto Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos – CGP segue as leis que regem o serviço público municipal em coerência com as diretrizes do governo municipal.

A prefeitura é submetida ao denominado regime de direito público ou regime jurídico-administrativo, no qual o interesse público predomina sobre o interesse privado.

A contratação de palestrantes e a aquisição dos recursos materiais previstos seguirão o rito da contratação mediante licitação pública.

Os conhecimentos das melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia

PMBOK®), que serão apresentados aos servidores municipais, obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### 7.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE

#### 7.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Quadro de Desempenho do Projeto:

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Tempo	Prazo de execução do projeto.	Atingir 90% de entregas dentro dos prazos estipulados.	Cronograma do MS Project.	Quinzenal. Na emissão de cada Relatório Gerencial.	Gerente do Projeto.
Custos	Custo total do projeto.	Poderá haver uma variação de +/-5% do custo estimado.	Listas de Verificação baseadas no Plano de Gerenciamento de Custos.	Quinzenal. Na emissão de cada Relatório Gerencial.	Gerente do Projeto.

### 7.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO

O bom desempenho das etapas abaixo vai determinar o sucesso do produto final do projeto. Estas etapas determinam pontos chave da geração do produto do projeto, quando a prefeitura poderá ter ganhos mensuráveis de desempenho, devendo então focar na implantação destas melhorias.

Quadro de Desempenho do Produto:

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
Aquisições	Elaborar Requisições de Material com orçamento, com especificações e qualificações técnicas, lista de insumos, e encaminhar para a Secretaria de Compras.	- Estar validado pelos Secretários da Secretaria de Desenvolvimento, da Fazenda e pelo Prefeito.  - Atender 100% das especificações e qualificações técnicas, e a lista de insumos.	- Listas de Verificação para cada conjunto de etapas.	Semanal	Auxiliar Administrativo IIIa

<p>Diagnóstico com o entendimento do cenário atual da secretaria e ativos de processos organizacionais.</p>	<p>- Levantar as tecnologias aplicadas, as formas de gestão, o controle das rotinas operacionais e as formas produtivas de trabalho.</p> <p>- Identificar os bancos de dados, procedimentos de controle, de gerenciamento, os planos formais e informais, as políticas, procedimentos e diretrizes, as bases de conhecimento da secretaria como lições aprendidas e informações históricas.</p>	<p>Ter analisado 100% dos Departamentos da secretaria.</p>	<p>Fluxogramas com as atividades, pontos de decisão e ordem de processamento.</p>	<p>Semanal</p>	<p>Auxiliar Administrativo IIIb</p>
---	---	--	---	----------------	-------------------------------------

<p>Capacitação através de palestras e treinamento básico de Gestão de Projetos</p>	<p>- Promover palestras com especialistas regionais, treinamento básico e avançado em Gerenciamento de Projetos, direcionados a todos os servidores da secretaria.</p>	<p>- Presença de 90% dos servidores municipais nas palestras.</p> <p>- Presença de 90% dos servidores municipais nos treinamentos.</p> <p>- Avaliação dos temas das palestras, dos palestrantes, do facilitador, da qualidade do material oferecido, do local do treinamento e de aproveitamento dos alunos, com 70% de aprovação "ÓTIMO e BOM".</p>	<p>- Pesquisa de satisfação dos temas das palestras, dos palestrantes, do facilitador, da qualidade do material oferecido, do local do treinamento.</p> <p>- Questionário avaliando o aproveitamento dos servidores.</p>	<p>Por evento.</p>	<p>Auxiliar Administrativo I</p>
--	--	--	--	--------------------	----------------------------------

<p>Implantar o Modelo Simplificado de Gestão de Projetos</p>	<p>- Implantar em novos projetos ou, quando solicitada a intervenção, em um projeto em andamento apenas o Termo de Abertura do Projeto.</p> <p>- Ênfase em duas áreas de conhecimento contempladas pelo Guia PMBOK®: gestão de escopo e gestão de tempo.</p>	<p>Estar de acordo com as práticas do Guia PMBOK® e com as orientações dadas no treinamento.</p>	<p>- Listas de verificação para cada conjunto de etapas.</p> <p>- Fluxogramas com as atividades, pontos de decisão e ordem de processamento.</p>	<p>Semanal</p>	<p>Auxiliar Administrativo IIIa</p>
--	--	--	--	----------------	-------------------------------------

## 7.4. CONTROLE DA QUALIDADE

### 7.4.1. OBJETIVOS DA QUALIDADE

Os objetivos da qualidade devem traduzir como devemos acompanhar a evolução do produto e do projeto. Todos os objetivos devem ser medidos e quantificados através de indicadores. Identificar as causas relacionadas à má qualidade do processo ou do produto, tomando as ações para eliminá-las.

### 7.4.2. PONTOS DE VERIFICAÇÃO

- Aquisições
- Diagnóstico
- Capacitação
- Implantação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos

### 7.4.3. FREQUÊNCIA E INSTRUMENTOS

Quinzenal. Inserido no Relatório Gerencial, teremos as Listas de Verificação para cada conjunto de etapas, Fluxogramas com as atividades, pontos de decisão e ordem de processamento, Pesquisas de Satisfação e Questionários de Avaliação de Aproveitamento. De um modo geral será elaborado o Gráfico de Execução mostrando as tendências do projeto e as variações ao longo do tempo.

### 7.4.4. RESPONSABILIDADES E FLUXO DAS DECISÕES

Os pontos de verificação e os responsáveis serão analisados conforme detalhamento dos quadros de Desempenho do Projeto e do Produto das Métricas de Qualidade.

### 7.4.5. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Para o acompanhamento e medição da qualidade durante a execução do projeto e do produto serão executadas as seguintes ferramentas da qualidade:

- Fluxograma dos processos.
- Listas de Verificação.
- Gráfico de Execução.

Para orientar as ações corretivas caso elas ocorram e identificar as causas relacionadas à má qualidade do processo ou do produto, durante a sua execução serão aplicadas as seguintes ferramentas da qualidade:

- Brainstorming.
- Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa.

- Diagrama de Pareto.

## **7.5. GARANTIA DA QUALIDADE**

### **7.5.1. OBJETIVO**

O objetivo da Garantia da Qualidade é executar uma avaliação planejada, programada e documentada, executada por pessoal independente da área auditada, a fim de verificar a eficácia do sistema de qualidade implantado, através da constatação de evidências objetivas e da identificação de não-conformidades, servindo como mecanismo de realimentação e aperfeiçoamento do sistema da qualidade, garantindo o cumprimento dos procedimentos, normas, prazos e metas estabelecidos no projeto.

Segundo definição que consta nas normas ISO 9000: “Auditoria da Qualidade é um exame sistemático e independente para determinar se as atividades da qualidade e resultados afins estão de acordo com as medidas planejadas, se estas medidas estão implementadas de forma efetiva e se são adequadas para se atingir os objetivos”.

### **7.5.2. FREQUÊNCIA**

As auditorias serão realizadas conforme o cronograma de projeto e conforme as etapas descritas nos quadros de Desempenho do Projeto e do Produto das Métricas de Qualidade, procurando alternar o ciclo de auditorias para que o processo de Garantia da Qualidade esteja sempre presente.

Estão programadas quatro auditorias internas e ocorrerão nos meses de abril, junho, final de agosto, e outubro de 2014.

Também estão programadas duas auditorias externas que ocorrerão nos meses de julho e no encerramento do projeto, que será a auditoria final, com o objetivo verificar o cumprimento de todos os requisitos do produto definidos no escopo.

### **7.5.3. RESPONSABILIDADE**

As auditorias internas serão executadas pelo SEMAE, Serviço Municipal de Água e Esgotos de São Leopoldo, citado no item 7.1. **POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO.**

Para as auditorias externas será convidada uma prefeitura, de preferência da região metropolitana de Porto Alegre, que esteja inscrita no Programa de Melhoria da

Gestão na Administração Pública (PMG-AP) criado pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade/ PGQP.

#### 7.5.4. FERRAMENTAS

Será usado o Relatório de Auditoria, que é um formulário de verificação (constatação) de cumprimento de padrões ou normas. Este relatório de verificação de auditoria será composto tipicamente por:

- Referência à Norma aplicável e/ou documento da qualidade utilizado na auditoria.
- Os elementos da Norma.
- Itens específicos.
- Espaço para comentários.

Também será usado o registro de uma não-conformidade, em que as observações levantadas no decorrer da auditoria são anotadas em documentos de trabalho conhecidos como “relatórios de não-conformidades – RNC” ou “Solicitação de Ação Corretiva – SAC”.

Objetivando a avaliação final do projeto, será também utilizada a ferramenta Diagrama de Pareto, orientando a equipe e o patrocinador do projeto para a busca de ações corretivas, ao detectar o maior número de problemas identificados pelo processo de garantia da qualidade.

Esta verificação de conformidade no processo permite a implementação de medidas corretivas, para que sejam incorporadas as lições aprendidas, beneficiando o projeto atual e/ou outros projetos.

Outras ferramentas poderão ser utilizadas a qualquer momento durante a execução do projeto, que deverão ser escolhidas conforme a necessidade e o estudo da não-conformidade, entre elas:

- Diagramas de afinidades.
- Árvores de Decisão.
- Diagramas de Inter-relacionamento.
- 7 Ferramentas Básicas da Qualidade.

#### **7.6. RECOMENDAÇÕES FINAIS DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

Para que bons resultados finais sejam alcançados é fundamental que os padrões, procedimentos e ferramentas sejam entendidos como instrumentos facilitadores para o alcance dos objetivos – e não como simples elementos de controle cerceadores da

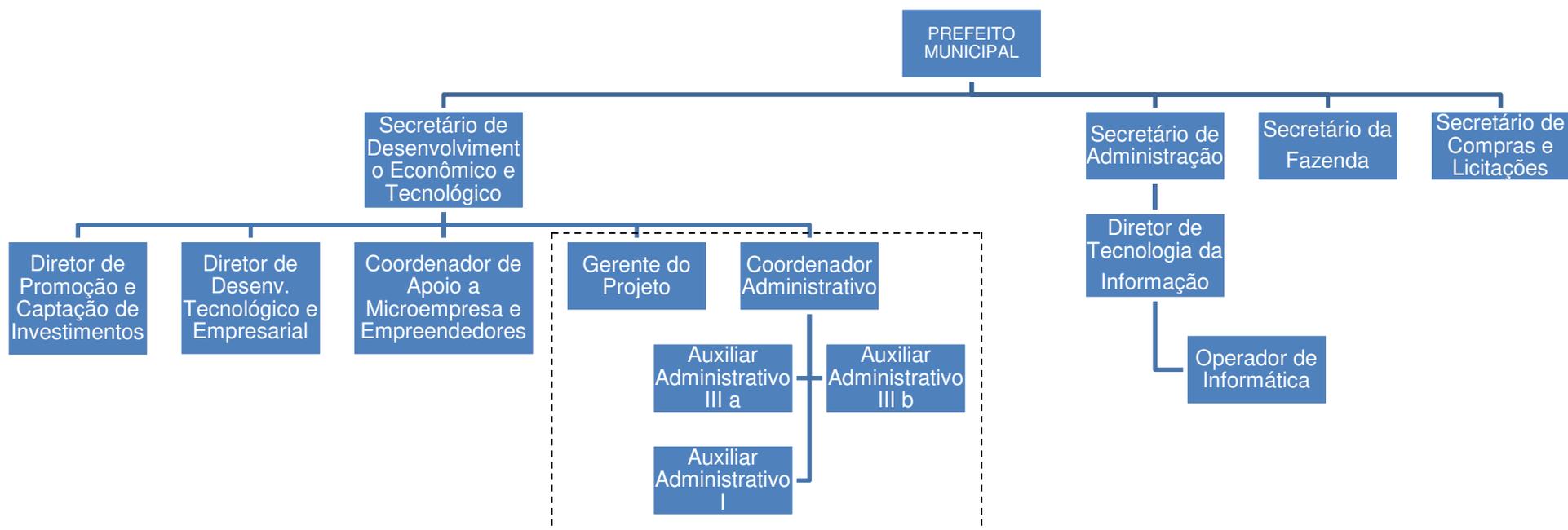
liberdade a serem seguidos mecanicamente. (Ricardo Aidukaitis - Petrobras Abastecimento – [www.mundopm.com.br](http://www.mundopm.com.br))

## **8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS**

### **8.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO**

A estrutura organizacional escolhida foi a estrutura matricial balanceada, uma combinação das estruturas funcional e projetizada, que além de ser mais econômica é a que mais se adapta a rotina da secretaria.

A figura a seguir apresenta o organograma do Projeto e visa demonstrar as relações de hierarquia entre os membros da equipe de projeto, e da equipe de projeto com a estrutura da prefeitura:



A Estrutura Administrativa da Prefeitura de São Leopoldo está demonstrada no item 9.9.

## **8.2. RECURSOS NECESSÁRIOS**

### **8.2.1. RECURSOS FÍSICOS**

Não será necessário destinar espaço específico para o projeto. Os espaços físicos que serão utilizados pela equipe de projeto, serão os mesmos espaços de trabalho das Secretarias envolvidas, salas de reuniões, copas, disponíveis no prédio da prefeitura. Posteriormente quando for implantada a Escola de Governo Municipal ela contará com uma sala de treinamentos com 40 lugares e uma sala de informática com 20 computadores tendo capacidade para 40 pessoas. Não há uma previsão precisa de quando isto irá acontecer.

### **8.2.2. RECURSOS HUMANOS**

Além dos palestrantes contratados, a equipe do projeto contará com o apoio das Secretarias de Compras e Licitações, da Administração e da Fazenda. Os profissionais diretamente envolvidos serão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico conforme citado abaixo:

- Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico (1);
- Gerente do Projeto (1);
- Auxiliar Administrativo III (2);
- Auxiliar Administrativo I (1);
- Diretor de Tecnologia da Informação (1);
- Operador de Informática (1).

### **8.2.3. RECURSOS MATERIAIS**

Os recursos materiais necessários ao projeto seguem abaixo:

- Software Project Professional 2013 (1);
- Notebook Processador Intel Core I7, 6gb, 1tb, Windows 8, Microsoft Office (1);
- HD Externo 2tb (1);
- Projetor Multimídia 3200 Lumens (1600 X 1200) Hdmi com auto falante Integrado (1);
- Insumos Coffee Break (vide Mapa de Aquisições item 11.3.).

### **8.3. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO TIME**

A inclusão de novos recursos não está prevista para o projeto.

As realocações ou substituições dos membros serão realizadas pelo Gerente do Projeto e atenderão ao Quadro do Plano de Resposta ao Risco do Planejamento do Gerenciamento de Riscos.

O mesmo para o caso de gozo de férias, em que se prevê a elaboração de uma escala de férias que coincida com o recesso do projeto em julho.

No caso do Gerente do Projeto ser transferido de secretaria e de função a solução é designar o outro profissional dos quadros da prefeitura com formação de Gerenciamento de Projetos para dar continuidade no projeto.

Qualquer necessidade de movimentação da equipe deve ser comunicada ao Gerente do Projeto, pois certamente acarretará alterações no cronograma.

### **8.4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

Cada colaborador alocado no projeto Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos (CGP) em uma Secretaria da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, terá uma participação específica de acordo com sua área de atuação na prefeitura. No quadro abaixo seguem as atribuições e responsabilidades de cada um dos papéis dentro do projeto.

Quadro de atribuições e responsabilidades:

NOME	FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Sandro Emílio Cassel	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	Garantir os recursos para o projeto. Servir de porta-voz para o alto escalão do governo, buscando obter o apoio de toda a prefeitura e promover os benefícios que o projeto trará, conduzindo o projeto através do processo de comprometimento. Se envolver em questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos forem particularmente altos.
Celso Antonio Schokal	Gerente do Projeto	Genericamente, designado pela prefeitura para atingir os objetivos do projeto, com capacidade de orientar a equipe do projeto e equilibrar as restrições do mesmo. Especificamente, responderá pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto e será responsável por aplicar o treinamento.

Gisele Chaves	Auxiliar Administrativo III	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração do monitoramento até o encerramento do projeto. Responderá pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto na ausência do Gerente do Projeto.
A designar	Auxiliar Administrativo III	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração dos relatórios até o encerramento do projeto.
A designar	Auxiliar Administrativo I	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração do monitoramento, dos relatórios, das palestras e treinamento até o encerramento do projeto.
Juliano Masiero Favretto	Diretor de Tecnologia da Informação	Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.  Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto e acompanhar o encerramento do projeto.
A designar	Operador de Informática	Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.  Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto.

O comprometimento e empenho da equipe envolvida no projeto é um dos fatores críticos para o sucesso, por isso é importante que todos entendam claramente os objetivos e etapas do projeto.

Desta forma o Plano de Comunicações será uma importante ferramenta a ser utilizada desde a etapa do Alinhamento Estratégico, em que se apresenta o projeto da

CGP ao Prefeito e alto escalão do Governo Municipal, até a etapa de Encerramento do Projeto.

### 8.5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Para formalizar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe foi utilizada a matriz RACI a qual apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades a serem entregues, obtidas da EAP do projeto.

RACI é o acrônimo em inglês para Responsible (responsável), Accountable (aprovador), Consulted (consultado), e Informed (informado).

R – Responsável pela tarefa;

A – Responsável pela aprovação;

C – Quem deve ser consultado antes da realização da tarefa;

I – Quem deve ser informado da tarefa.

A principal regra para a criação da matriz foi “cada atividade deve ter um e somente um responsável”.

Nos quadros a seguir apresenta-se a legenda dos recursos e a Matriz de Responsabilidades do projeto.

Quadro da Legenda dos Recursos:

RECURSO	ABREVIATURA
GERENTE DO PROJETO	GP
AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	ADM I
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III a	ADM III a
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III b	ADM III b
DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	DIR INF
OPERADOR DE INFORMÁTICA	OPER INF
PALESTRANTE	P
SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	SECR
SECRETÁRIO DE COMPRAS E LICITAÇÕES	COMPR

Quadro com a Matriz de Responsabilidades do Projeto:

ITEM	NOME DA TAREFA	GP	ADM I	ADM III a	ADM III b	DIR INF	OPER INF	P	SECR	COMPR
	<b>IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – CGP</b>									
1	<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>									
1.1	Apresentar projeto da CGP ao Prefeito e alto escalão do Governo Municipal.	R		I					C	
1.2	Definir funções, responsabilidades e atribuições da CGP.	R	I	I					A	
1.3	Documentos do Alinhamento Estratégico entregues.	A	R						I	
2	<b>AQUISIÇÕES</b>									
2.1	Aquisição de software MS PROJECT.	I							A	R
2.2	Aquisição de insumos para coffee break.	I							A	R
2.3	Aquisições de equipamentos.	I							A	R
2.4	Contratação de palestrantes.	I							A	R
3	<b>GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>									
3.1	Plano do Projeto.	R		I					A	
3.2	Monitoramento.	R		I					I	

3.3	Relatórios gerenciais emitidos.	A	I		R				I	
4	<b>DIAGNÓSTICO</b>									
4.1	Entendimento do cenário atual da secretaria.	R		I	I					
4.2	Identificar os ativos de processos organizacionais da secretaria.	C		R	I					
4.3	Diagnóstico entregue.	A	R						I	
5	<b>COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO</b>									
5.1	Promover palestras com especialistas terceirizados.		I					R		
5.2	Promover treinamento básico de Gestão de Projetos.	R	I							
5.3	Promover treinamento avançado de Gestão de Projetos.	R	I							
5.4	Avaliar os resultados do treinamento da CGP.	R	I		I				I	
5.5	Relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP emitido.	A	R						I	
6	<b>MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS</b>									
6.1	Implantar o Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.	R	I	I	I				A	
6.2	Relatório com resultado da metodologia adotada emitido.	A	R						I	

7	<b>GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA</b>								
7.1	Identificar os fatores motivacionais das resistências.	R		I					C
7.2	Conscientizar a equipe minimizando as resistências naturais à mudança de cultura.	R		I					C
7.3	Relatório com resultados da sensibilização emitido.	A		R					I
8	<b>DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO ADEQUADAS</b>								
8.1	Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado	I			I		R	I	C
8.2	Parecer emitido	A		R					I
9	<b>LIÇÕES APRENDIDAS</b>								
9.1	Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto	A		I		I	I	R	C
9.2	Comunicado dos resultados para as partes interessadas entregue.	A		R					I
10	<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO</b>								
10.1	Prestação de contas	A		I		R	I		C
10.2	Reunião de encerramento do projeto	R		I		I	I	I	A

### 8.6. DIRETÓRIO DO TIME DE PROJETO

NOME	FUNÇÃO	E-MAIL	FONES
Sandro Emílio Cassel	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	sandro.cassel@saoleopoldo.rs.gov.br	35265381 93510753
Celso Antonio Schokal	Gerente do Projeto	celsos@saoleopoldo.rs.gov.br	35265378 81315841
Gisele Chaves	Auxiliar Administrativo III	gisele@saoleopoldo.rs.gov.br	35265381
A designar	Auxiliar Administrativo III	semedes@saoleopoldo.rs.gov.br	35265381
A designar	Auxiliar Administrativo I	semedes@saoleopoldo.rs.gov.br	35265381
Juliano Masiero Favretto	Diretor de Tecnologia da Informação	juliano.favretto@saoleopoldo.rs.gov.br	35265060
A designar	Operador de Informática	informatica@saoleopoldo.rs.gov.br	35265045

### 8.7. TREINAMENTO

Não estão previstos treinamentos para a equipe de projeto. Os serviços a serem realizados pela equipe de apoio ao Gerente do Projeto não diferem dos trabalhos desenvolvidos na rotina dos servidores. A equipe do projeto irá participar dos treinamentos que são o escopo do projeto.

Cabe a equipe, juntamente com o Gerente do Projeto, identificar eventuais necessidades de treinamentos que surgirem no decorrer da execução. O conteúdo dos treinamentos e formas de avaliação, será definido em conjunto com o Gerente do Projeto e o Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.

O Gerente do Projeto é responsável por coordenar a equipe e realocar os recursos humanos e materiais durante a execução do projeto. Quando algum treinamento for solicitado o Gerente deverá analisar o custo/benefício deste treinamento para o projeto. Os custos devidos a eles serão provenientes da reserva gerencial. Se não houver mais reserva disponível, o Gerente deverá encaminhar ao Secretário de Desenvolvimento a solicitação do incremento de orçamento.

### **8.8. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO**

A avaliação do desempenho da equipe de projeto será realizada através de:

- Avaliação dos serviços concluídos;
- Cumprimento do prazo determinado para as atividades;
- Da aprovação e comentários dos produtos entregues ao Gerente do Projeto;

Juntamente com os relatórios gerenciais serão elaborados relatórios de desempenho da equipe do projeto a partir das conclusões levantadas durante a execução.

O servidor atualiza o andamento de suas metas. Estas metas e os seus andamentos são revisados com o Gerente de Projeto. O cancelamento de algumas metas ou adição de outras é possível neste momento.

É emitido o relatório que proporcionará ao gerente informações sobre o andamento do projeto e fornecerá subsídios para avaliação, bem como momentos de feedback entre a equipe. Ao final do projeto o Gerente de Projeto fará uma avaliação de todos os membros da equipe, que será repassada ao Secretário de Desenvolvimento.

### **8.9. BONIFICAÇÃO**

Não está prevista bonificação financeira a equipe do projeto.

A motivação será através da oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.

O Plano de Cargos e Carreiras da Prefeitura de São Leopoldo prevê Progressão por Nível de Desenvolvimento.

#### **8.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME**

Juntamente com os relatórios gerenciais que serão quinzenais, serão elaborados relatórios de desempenho da equipe do projeto em que será feita a avaliação da equipe. Nestas ocasiões se o Gerente do Projeto sentir a necessidade, serão feitas as atualizações do plano de gerenciamento de RH.

Os resultados dessas avaliações serão concluídos pelo Gerente do Projeto, que deverá analisar as atividades realizadas pelos recursos, e com base nessa análise, verificar se haverá a necessidade de fazer modificações para próxima fase do projeto.

Os resultados dessas reuniões, serão divulgados em atas, para que todos fiquem cientes dos resultados obtidos pela equipe.

No relatório final, de fechamento do projeto, o servidor apresenta o status de suas metas, se foram atingidas acima das expectativas, se foram atingidas ou se não foram atingidas. Justifica o porquê do atingimento além das expectativas ou o não atingimento. Faz uma auto avaliação sobre seu desempenho e das suas habilidades. Após isso o Gerente do Projeto revisa todo o documento com o funcionário, discute chegando a consensos de pontos de divergência, fechando assim o processo de avaliação de desempenho.

#### **8.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Os gastos não previstos para o gerenciamento dos recursos humanos, deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto.

A responsabilidade pela sua utilização está prevista no Plano de Gerenciamento de Custos.

#### **8.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

A responsabilidade do gerenciamento de RH fica a cargo do Gerente do Projeto. Caso surjam dúvidas referente a equipe técnica, o Secretário de Desenvolvimento servirá de apoio durante o processo. Na ausência do Gerente do Projeto a servidora Gisele Chaves responderá pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto.

### **8.13. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH**

Mensalmente durante a elaboração dos relatórios de desempenho da equipe do projeto, o plano de gerenciamento de RH será revisto. Todos os eventos não previstos neste plano deverão ser analisados e avaliados junto ao gerente do projeto e ao Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado no plano de gerenciamento de Recursos Humanos com o devido registro das alterações efetivadas.

No encerramento do projeto serão apresentados os resultados de cada membro da equipe.

## 9. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

### 9.1. INTRODUÇÃO

O planejamento da comunicação é um importante componente para o projeto, onde se estabelece os meios, canais e destinos de cada informação que será gerada durante a execução do projeto, e assim se estabelecem a fidelidade e a transparência.

### 9.2. OBJETIVOS

#### 9.2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste plano de comunicações é estabelecer ações que garantam um padrão eficaz de comunicação interna na prefeitura e externas com a comunidade, buscando trabalhar as informações geradas de forma clara, ágil, transparente e compartilhadas.

Despertar o interesse e atrair a atenção de toda a prefeitura para a implantação da Cultura de Gerenciamento de Projetos – CGP.

#### 9.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as partes interessadas.
- Definir as expectativas destas partes interessadas.
- Identificar as informações que necessitam ser divulgadas e a sua periodicidade.
- Enquadrar as partes interessadas ao seu respectivo interesse no projeto.
- Descrever as ferramentas que serão utilizadas para a comunicação e divulgação tanto do projeto como do produto resultante do mesmo.
- Definir as ações e os eventos de comunicação do projeto.

### 9.3. CRONOGRAMA DOS EVENTOS DA COMUNICAÇÃO

Cronograma dos Eventos de Comunicação do Projeto:

EVENTO	DATA
Documentos do Alinhamento Estratégico.	14/03/14
Plano do Projeto.	24/03/14
Relatórios Gerenciais.	21/03/14 a 19/12/14

Diagnóstico.	24/04/14
Relatório com resultados da sensibilização.	02/05/14
Pesquisa de satisfação do treinamento básico de Gestão de Projetos	06/05/14 a 02/09/14
Pesquisa de satisfação do treinamento avançado de Gestão de Projetos	07/05/14 a 10/09/14
Pesquisa de satisfação das palestras com especialistas terceirizados.	12/05/14 a 16/06/14
Relatório com resultado da metodologia adotada de Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.	03/11/14
Parecer da avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.	12/12/14
Comunicado dos resultados das lições aprendidas.	30/12/14
Prestação de contas.	30/12/14
Relatório de encerramento do projeto	30/12/14

#### **9.4. RELATÓRIOS DO PROJETO**

Durante a execução do projeto serão publicados e atualizados pelo gerente do projeto os seguintes relatórios:

- a) Gráfico de Gantt – Relatório gerado através do MS Project. Este relatório demonstra através de barras de tempo, todas as atividades do projeto ao longo de sua execução. Vide item 5.4. CRONOGRAMA DETALHADO.
- b) Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – Representação padrão (atividades concluídas, em andamento e não iniciadas), e também percentual completo da atividade dentro da caixa da atividade.
- c) Diagrama de Rede – Apresentado com base na EAP dentro de uma escala mensal de trabalho, evidenciando atividades críticas e não críticas. Vide item 4.6. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP (WBS).

- d) Diagrama de Marcos – Apresentado através de relatório com as datas de conclusão de cada atividade, seus respectivos atrasos e aditamentos, bem como o status de cada atividade com relação ao tempo.
- e) Fluxo de Caixa – Gerado através do MS Project e atualizado através de uma planilha no Excel. Vide item 6.5.3. Relatório de Fluxo de Caixa e Curva S.
- f) Acompanhamento do orçamento do Projeto (orçado x realizado) – Gerado através do MS Project e atualizado através de uma planilha no Excel.

### **9.5. QUADRO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DO PROJETO**

A cada fase será emitido o Quadro de Acompanhamento do Desempenho do Projeto mostrando os indicadores de desempenho do projeto para as áreas: escopo, cronograma, custo e qualidade.

Este quadro será elaborado pela equipe do projeto, aprovado pelo gerente e no mesmo constará as seguintes informações: desempenho do escopo e prazo, desempenho dos custos, situação atual dos riscos, trabalho concluído no período, resumo das mudanças aprovadas no período, qualidade do projeto, término previsto para o projeto, próximas atividades a serem realizadas e outras informações relevantes. Será enviado por e-mail para todos os membros.

### **9.6. RELATÓRIOS GERENCIAIS**

Quinzenalmente será emitido um Relatório Gerencial que tem por objetivo manter o Prefeito e o alto escalão do governo municipal informados de forma simples, objetiva e eficaz, com base em fatos, contendo informações relevantes para avaliação e possíveis tomadas de decisão.

De forma geral manter um mapeamento do controle do desenvolvimento do projeto que permita tomar as possíveis decisões e providências necessárias perante os objetivos determinados. Vide Modelo de Relatório Gerencial no item 5.6. RELATÓRIOS GERENCIAIS.

### **9.7. REUNIÕES**

Em cada reunião serão emitidas atas. Essas atas serão enviadas por e-mail, pelo gerente de projeto, para as respectivas partes interessadas do projeto.

Nessas atas deverá conter o nome dos participantes das reuniões, assuntos abordados, decisões tomadas e pendências que devem ser ajustadas até a próxima reunião.

As atas devem ser enviadas no prazo máximo de 48 horas após as reuniões, e as retificações e observações também devem ser feitas com prazo de dois dias úteis após o recebimento das atas. Caso não haja resposta, o conteúdo da ata será considerado como aceito.

### 9.8. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Quadro de Atribuições e Dados de Contato:

PARTE INTERESSADA	ATRIBUIÇÕES, RESPONSABILIDADES E PAPÉIS	SETOR	TELEFONE, RAMAL, E-MAIL
Prefeito	É o Patrocinador do projeto. Fornece os recursos financeiros, dá apoio à equipe de gerenciamento de projetos em geral com questões relacionadas ao financiamento do projeto, esclarecimento do escopo e monitoramento do progresso. Principalmente influenciar outras pessoas para beneficiar o projeto, expandindo a Cultura de Gerenciamento de Projetos.	Gabinete do Prefeito	3526-5010 Ramal 5010 gabinetedoprefeito@saoleopoldo.rs.gov.br

<p>Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico</p>	<p>Garantir os recursos para o projeto. Servir de porta-voz para o alto escalão do governo, buscando obter o apoio de toda a prefeitura e promover os benefícios que o projeto trará, conduzindo o projeto através do processo de comprometimento. Se envolver em questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos forem particularmente altos.</p>	<p>Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico</p>	<p>3526-5381 9351-0753 Ramal 5381 sandro.cassel@saoleopoldo.rs.gov.br</p>
<p>Gerente do Projeto</p>	<p>Genericamente, designado pela prefeitura para atingir os objetivos do projeto, com capacidade de orientar a equipe do projeto e equilibrar as restrições do mesmo. Especificamente, responderá pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto e será responsável por aplicar o treinamento.</p>	<p>Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico</p>	<p>3526-5378 8131-5841 Ramal 5378 celsos@saoleopoldo.rs.gov.br</p>

Auxiliar Administrativo III	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração do monitoramento até o encerramento do projeto. Responderá pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto na ausência do Gerente do Projeto.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	3526-5381 Ramal 5381 gisele@saoleopoldo.rs.gov.br
Auxiliar Administrativo III	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração dos relatórios até o encerramento do projeto.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	3526-5381 Ramal 5381 semedes@saoleopoldo.rs.gov.br
Auxiliar Administrativo I	Auxiliar o Gerente do Projeto em todas as fases do projeto, auxiliando na elaboração do monitoramento, dos relatórios, das palestras e treinamento até o encerramento do projeto.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	3526-5381 Ramal 5381 semedes@saoleopoldo.rs.gov.br
Auxiliar de Serviços Gerais	Preparar o café, montar o <i>coffee break</i> na sala de treinamento no horário pré-definido.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	3526-5381 Ramal 5381 semedes@saoleopoldo.rs.gov.br

Diretor de Tecnologia da Informação	<p>Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.</p> <p>Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto e acompanhar o encerramento do projeto.</p>	Secretaria de Administração / Diretoria de Tecnologia da Informação	<p>3526-5060</p> <p>Ramal 5060</p> <p>juliano.favretto@saoleopoldo.rs.gov.br</p>
Operador de Informática	<p>Avaliar as ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.</p> <p>Criar arquivo com as lições aprendidas durante o projeto.</p>	Secretaria de Administração / Diretoria de Tecnologia da Informação	<p>3526-5045</p> <p>Ramal 5045</p> <p>informatica@saoleopoldo.rs.gov.br</p>
Secretário de Compras e Licitações	Garantir que as aquisições sejam efetivadas mediante processo licitatório conforme Plano de Aquisições.	Secretaria de Compras e Licitações	<p>3526-5330</p> <p>Ramal 5330</p> <p>paulo.pedroso@saoleopoldo.rs.gov.br</p>

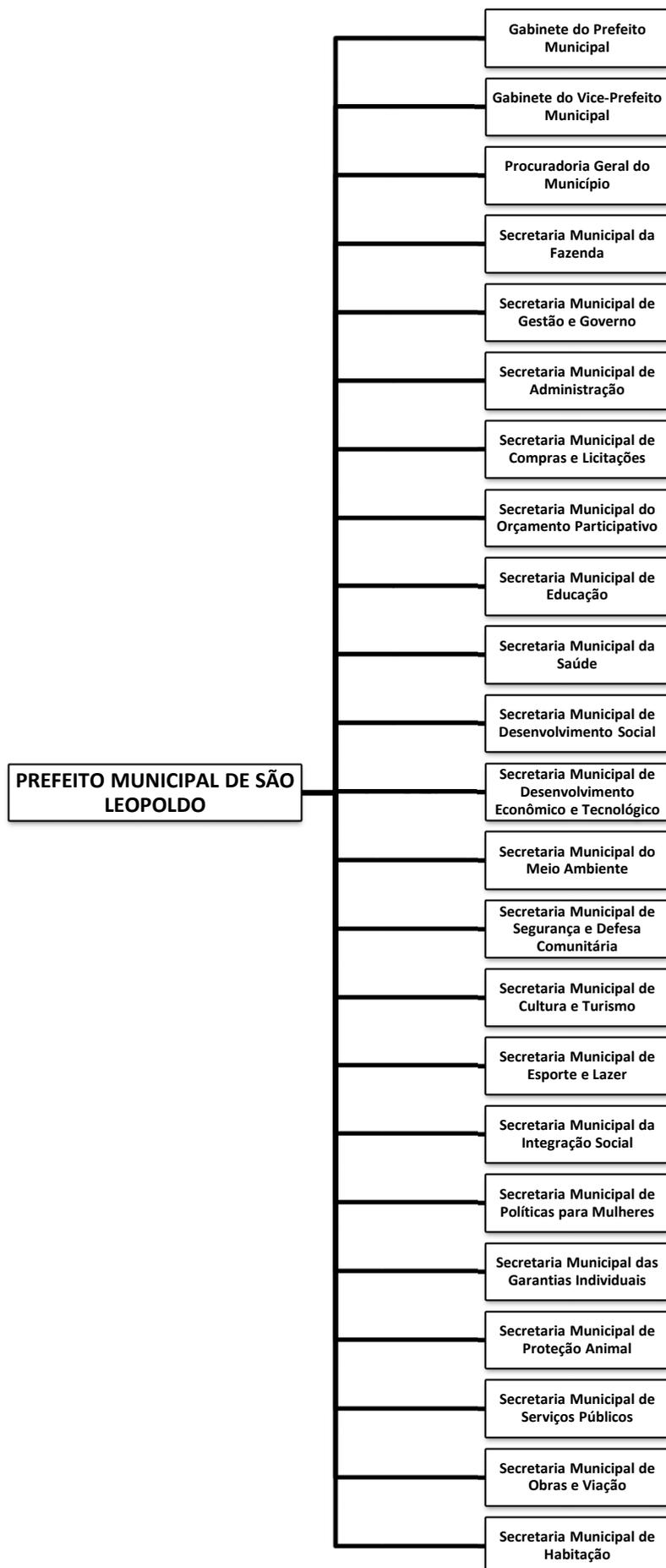
Secretária de Administração	Participar através da Diretoria de Tecnologia da Informação da avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado e da criação de arquivo com as lições aprendidas. Com a Diretoria de Recursos Humanos solucionar problemas administrativos que não estiverem na alçada do Gerente do Projeto e do Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico.	Secretaria de Administração	3526-5045 Ramal 5045 nana@saoleopoldo.rs.gov.br
Secretário da Fazenda	Participar através da estrutura da sua secretaria da validação dos processos de dotação orçamentária e licitatório, até o registro do Empenho, que autoriza o fornecedor a iniciar o processo de fornecimento do produto.	Secretaria da Fazenda	3526-5090 Ramal 5090 gilso.gotardo@saoleopoldo.rs.gov.br

Fornecedores	Atender as solicitações contidas no Plano de Aquisições, fornecendo o bem adquirido que corresponda às expectativas geradas pelas descrições e especificações técnicas detalhadas.	Empresas diversas a serem contratados	Após o processo licitatório atualizar estas informações.
Palestrantes	Profissionais Especializados com certificação PMI que tenham aptidão de transmitir aos servidores municipais noções das nove áreas de conhecimento contempladas pelo Guia PMBOK®, buscando referências no Government Extensiontothe PMBOK Guide.	Profissionais diversos a serem contratados	Após o processo licitatório atualizar estas informações.

Outros secretários municipais	Que darão suporte para a continuidade do projeto ou não. Futuras secretarias que receberão a mesma qualificação. Auxiliar na difusão da ideia do projeto servir de modelo para expandir a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, elevando gradativamente a maturidade no gerenciamento de projetos até que haja maturidade suficiente para implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO.	Demais secretarias.  Vide figura a seguir, Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de São Leopoldo.	3592-8811  <a href="http://www.saoleopoldo.rs.gov.br">www.saoleopoldo.rs.gov.br</a>
Servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	Servidores que receberão a qualificação para compreender os processos sob sua responsabilidade e os projetos de melhoria, de manutenção e de inovação que podem ser desenvolvidos juntamente com suas atribuições de rotina.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	3526-5381  Ramal 5381 <a href="mailto:semedes@saoleopoldo.rs.gov.br">semedes@saoleopoldo.rs.gov.br</a>

Servidores municipais de outras secretarias e autarquias	Que darão suporte para a continuidade do projeto ou não. Futuros servidores a receber a mesma qualificação.	Prefeitura Municipal de São Leopoldo e suas Autarquias.	3592-8811  www.saoleopoldo.rs.gov.br
Contribuintes	Formadores da opinião pública e beneficiários indiretos do projeto através da melhoria na eficiência, eficácia e efetividade na aplicação de recursos financeiros e humanos por parte da prefeitura, atingindo os resultados esperados.	Núcleo de Imprensa.	Jornais locais.  Rádios locais.

### 9.9. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO - ORGANOGRAMA



**9.10. EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE.**

<b>PARTE INTERESSADA</b>	<b>EXPECTATIVA</b>	<b>INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Prefeito	<p>Obter melhoria continuada da imagem da administração perante a comunidade.</p> <p>Obter eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos e dos resultados esperados.</p>	<p>Relatórios Gerenciais, Documentos do Alinhamento Estratégico, Plano do Projeto, Diagnóstico, relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP, relatório com resultado da metodologia adotada, relatório com resultados da sensibilização, parecer sobre a avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado, resumo das lições aprendidas, prestação de contas.</p>	Conforme Plano do Projeto.

Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	Tornar a secretaria modelo na administração pública.	Relatórios Gerenciais, Documentos do Alinhamento Estratégico, Plano do Projeto, Diagnóstico, relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP, relatório com resultado da metodologia adotada, relatório com resultados da sensibilização, parecer sobre a avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado, resumo das lições aprendidas, prestação de contas.	Conforme Plano do Projeto.
Gerente do Projeto	Desenvolver a carreira de Gerente de Projetos expandindo a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, elevando a maturidade no gerenciamento de projetos gradativamente até que haja maturidade suficiente para implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO.	Andamento do processo licitatório.	Conforme Plano de Aquisições.

Auxiliar Administrativo III	<p>Executar a sua função a contento. Ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.</p> <p>Responder pelo gerenciamento de Recursos Humanos do projeto na ausência do Gerente do Projeto.</p>	<p>Relatórios Gerenciais, Documentos do Alinhamento Estratégico, Plano do Projeto, Diagnóstico, relatório com a avaliação dos resultados do treinamento da CGP, relatório com resultado da metodologia adotada, relatório com resultados da sensibilização, parecer sobre a avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado, resumo das lições aprendidas, prestação de contas.</p>	Conforme Plano do Projeto.
Auxiliar Administrativo III	<p>Executar a sua função a contento. Ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.</p>	Relatórios Gerenciais.	Quinzenal

Auxiliar Administrativo I	Executar a sua função a contento. Ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.	Relatórios Gerenciais.	Quinzenal
Auxiliar de Serviços Gerais	Executar a sua função a contento.	Local, datas e horários das palestras e treinamentos.	Semanal
Diretor de Tecnologia da Informação	Executar a sua função a contento. Ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.	Cronograma do Projeto.	Conforme Plano do Projeto.
Operador de Informática	Executar a sua função a contento. Ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.	Cronograma do Projeto.	Conforme Plano do Projeto.

Secretário de Compras e Licitações	Proceder processo licitatório que atenda as solicitações contidas no Plano de Aquisições, adquirindo o bem que corresponda às expectativas geradas pelas descrições e especificações técnicas detalhadas.	Relatórios Gerenciais. Cronograma do Projeto.	Quinzenal. Conforme Plano do Projeto.
Secretário de Administração	Contar com servidores qualificados para compreender os processos sob sua responsabilidade e os projetos de melhoria, de manutenção e de inovação que podem ser desenvolvidos juntamente com suas atribuições de rotina.	Relatórios Gerenciais. Cronograma do Projeto.	Quinzenal. Conforme Plano do Projeto.
Secretário da Fazenda	Obter eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos e dos resultados esperados da máquina pública.	Relatórios Gerenciais. Cronograma do Projeto.	Quinzenal. Conforme Plano do Projeto.

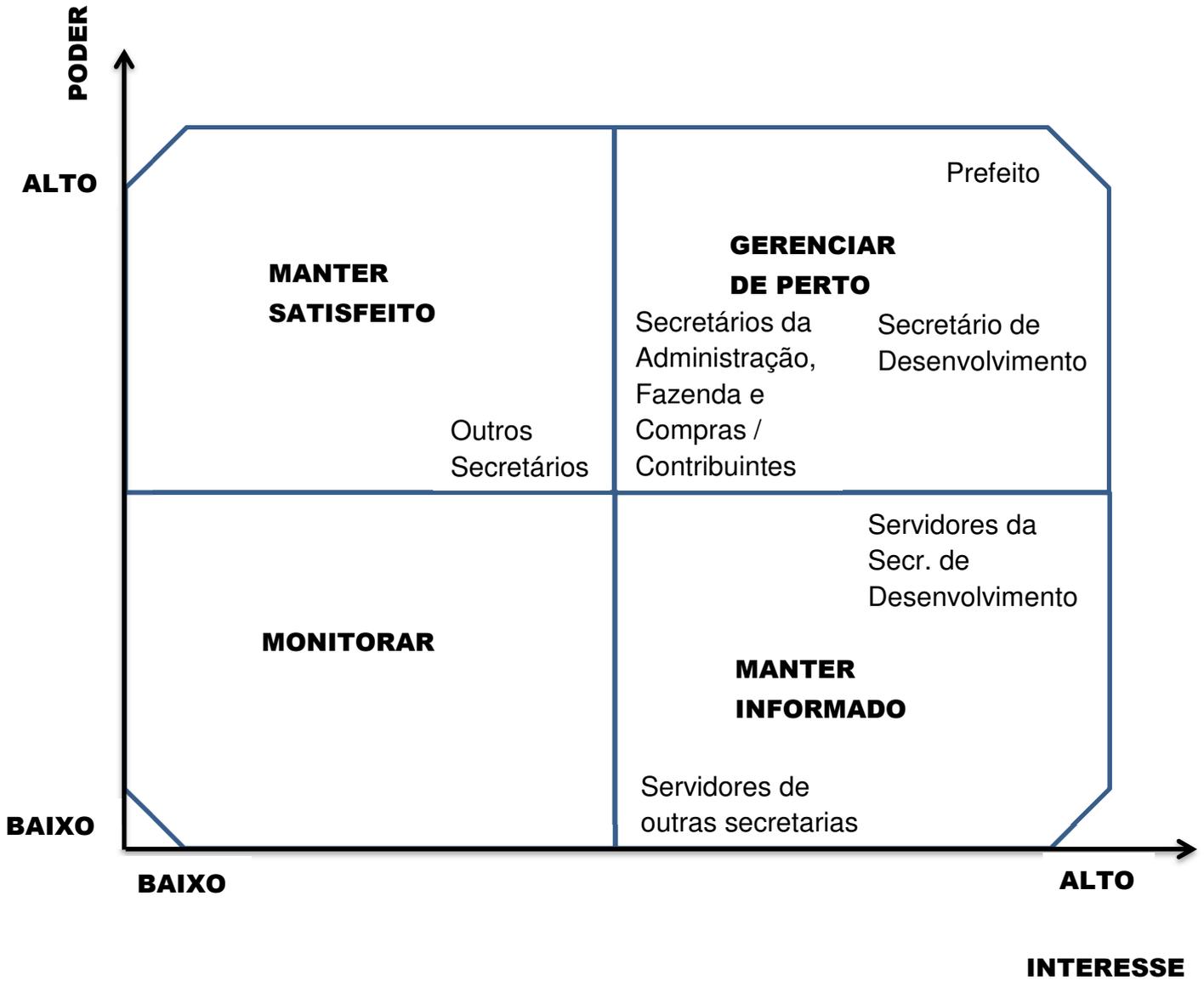
Fornecedores	Atender as solicitações contidas no processo licitatório fornecendo o bem adquirido que corresponda às expectativas do cliente, obtendo o lucro justo dentro das limitações impostas pelo processo licitatório.	Edital do Processo Licitatório.	Conforme Plano do Projeto.
Palestrantes	Transmitir com eficiência, eficácia e efetividade as noções das áreas de conhecimento contempladas pelo Guia PMBOK® aos servidores municipais.	Edital do Processo Licitatório.	Conforme Plano do Projeto.
Outros secretários municipais	Receberem um projeto testado e ajustado de Implantação da Cultura de Gerenciamento de Projetos.	Relatórios Gerenciais. Cronograma do Projeto.	Quinzenal. Conforme Plano do Projeto.
Servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	Receber capacitação que resulte em melhoria nas condições de trabalho, e ter a oportunidade de atingir e experimentar autoconhecimento, propiciando crescimento pessoal e responsabilidade.	Local, datas e horários das palestras e treinamentos. Cronograma do Projeto.	Semanal. Conforme Plano do Projeto.

Servidores municipais de outras secretarias e autarquias	Pela continuidade do projeto a fim de receberem a mesma qualificação.	Resumo das lições aprendidas.	No encerramento do projeto.
Contribuintes	Que os resultados da melhoria na aplicação de recursos financeiros e humanos por parte da prefeitura se reflita na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos oferecidos à população.	Notícias sobre o andamento do projeto.  Resumo das lições aprendidas, prestação de contas.	Mensalmente.  No encerramento do projeto

**9.11. MATRIZ INTERESSE x PODER x IMPACTO**

Enquadramento das Partes Interessadas ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influência sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo), representada na figura a seguir.

Grade de Poder/Interesse com as Partes Interessadas:



Matriz Interesse x Poder x Impacto:

<b>PARTE INTERESSADA</b>	<b>INTERESSE</b>	<b>PODER</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>ENQUADRAMENTO</b>
Prefeito	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	Gerenciar de perto.
Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	Gerenciar de perto.
Servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	Manter informado.
Secretário de Administração, Fazenda e Compras e Licitações	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	Gerenciar de perto.
Servidores municipais de outras secretarias e autarquias	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	Manter informado.
Outros secretários municipais	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	Manter satisfeito.
Contribuintes	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	Gerenciar de perto.

LEGENDA:A – ALTO / M – MÉDIO / B – BAIXO

### 9.12. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Descrição das ferramentas a serem utilizadas para a comunicação e divulgação tanto do projeto como do produto resultante do mesmo.

Quadro Ferramenta x Responsável:

FERRAMENTA	RESPONSÁVEL
Reunião com ata	Gerente do Projeto e Auxiliar Administrativo I.
E-mail	Gerente do Projeto, Auxiliar Administrativo I e Auxiliar Administrativo III.
Telefone	Gerente do Projeto, Auxiliar Administrativo I e Auxiliar Administrativo III.
Arquivo comum na Unidade de Rede	Gerente do Projeto, Auxiliar Administrativo I e Auxiliar Administrativo III.
Comunicado para a imprensa	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico e Núcleo de Imprensa.
Site da prefeitura	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, Núcleo de Imprensa e Secretário da Administração.
Intranet	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, Núcleo de Imprensa e Secretário da Administração.
Protocolo	Gerente do Projeto e Auxiliar Administrativo I.

**9.13. AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO**

<b>AÇÕES E EVENTOS</b>	<b>FERRAMENTA</b>	<b>PARTES INTERESSADAS</b>	<b>FORMATO E INFORMAÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>REVISÃO / APROVAÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Relatórios Gerenciais	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório com informações relevantes sobre custos, prazos e qualidade de forma simples, objetiva e eficaz, com base em fatos, para avaliação e possíveis tomadas de decisão.	Auxiliar Administrativo III	Gerente do Projeto	Quinzenal

Documentos do Alinhamento Estratégico	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.  Comunicado para a imprensa.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais, comunidade em geral.	Relatório constando as funções, responsabilidades e atribuições da CGP, sua definição na estrutura da Prefeitura, a Missão, a Visão, e os Valores.	Auxiliar Administrativo III	Gerente do Projeto	No final da fase Alinhamento Estratégico.
Plano do Projeto	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório descrevendo o escopo, o planejamento para seu cumprimento, e demais definições pertinentes ao projeto.	Auxiliar Administrativo III	Gerente do Projeto	Na conclusão da elaboração do Plano do Projeto.

Diagnóstico	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório consolidando o entendimento do cenário atual da Prefeitura, apresentando a análise da documentação existente e das ferramentas utilizadas, identificando as oportunidades de melhoria.	2 Auxiliares Administrativos  III	Gerente do Projeto	Na conclusão da elaboração do Diagnóstico.
-------------	--	--	---	--	-----------------------	--

Avaliação dos resultados do treinamento da CGP	E-mail.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto.	Relatório com a compilação das pesquisas de satisfação dos temas das palestras, dos palestrantes, do facilitador, da qualidade do material oferecido, do local do treinamento, avaliação do aproveitamento dos servidores.	Auxiliares Administrativos I e III	Gerente do Projeto	Por evento.
--	---------	---	--	------------------------------------	--------------------	-------------

Resultados do treinamento da CGP	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.  Comunicado para a imprensa.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais, comunidade em geral.	Relatório com a compilação das pesquisas de satisfação dos temas das palestras.	Auxiliar Administrativo I	Gerente do Projeto	Por evento.
Resultado da metodologia adotada	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório com a aplicação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos em novos projetos ou em projetos em andamento.	Auxiliar Administrativo I	Gerente do Projeto	Por evento.

Resultados da sensibilização	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório com os resultados da conscientização da equipe quanto às resistências naturais à mudança de cultura.	Auxiliares Administrativos I e III	Gerente do Projeto	Na conclusão da gestão da Mudança de Cultura.
Parecer sobre a avaliação das ferramentas de gerenciamento existentes no mercado	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais.	Relatório com os resultados da pesquisa de ferramentas de gerenciamento existentes no mercado.	Auxiliares Administrativos I e III	Gerente do Projeto	Na conclusão da Definição das Ferramentas de Gerenciamento Adequadas.
Comunicado dos resultados das lições	E-mail.  Arquivo comum na	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe	Quadro de Lições Aprendidas do Projeto relatando o que funcionou	Auxiliar Administrativo I	Gerente do Projeto	Na conclusão do Projeto.

aprendidas	Unidade de Rede.  Intranet.	do projeto, outros secretários municipais.	bem e o que pode ser melhorado.			
Prestação de contas	E-mail.  Arquivo comum na Unidade de Rede.  Intranet.  Comunicado para a imprensa.	Prefeito, Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, equipe do projeto, outros secretários municipais, comunidade em geral.	Relatório de encerramento do projeto composto da documentação formal indicando a conclusão do projeto e das entregas do projeto concluído.	Auxiliares Administrativos I e III	Gerente do Projeto	Na conclusão do projeto.

## **10. PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS**

“Projeto sem análise de risco é especulação”.

*(Notas de aula)*

O Planejamento do Gerenciamento de Risco será utilizado para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento, aleatório, futuro e que independa da vontade humana, e o impacto resultante caso ele ocorra.

### **10.1. METODOLOGIA**

O gerenciamento de riscos ocorrerá de forma compartilhada com a equipe, porém, sob a responsabilidade do Gerente de Projeto.

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos, que podem não ter sido identificados oportunamente. Desta forma, todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudança de riscos.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão a aceitação ativa, através de contingências, e a mitigação. A identificação, avaliação e monitoramento dos riscos, durante a execução do projeto, serão efetuados através de reuniões semanais entre o gerente de projetos e a equipe na etapa de monitoramento.

### **10.2. RESPONSABILIDADES**

As análises qualitativas e quantitativas e as matrizes para gerenciamento dos riscos são confeccionadas depois de identificados todos os riscos do projeto.

A responsabilidade pela análise e gerenciamento dos riscos será do gerente de projeto juntamente com o Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico. Porém, todos os membros da equipe estão aptos a identificar um risco não mencionado neste plano, sendo assim, qualquer alteração ou percepção de novo risco deve ser comunicado imediatamente ao gerente de projeto para adequação do plano de riscos.

A seguir, foram estabelecidas as estratégias de abordagem.

Para formalizar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe em relação aos riscos foi utilizada a matriz RACI a qual apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades a serem entregues.

RACI é o acrônimo em inglês para Responsible (responsável), Accountable (aprovador), Consulted (consultado), e Informed (informado).

R – Responsável pela tarefa;

A – Responsável pela aprovação;

C – Quem deve ser consultado antes da realização da tarefa;

I – Quem deve ser informado da tarefa.

A principal regra para a criação da matriz foi “cada atividade deve ter um e somente um responsável”.

Nos quadros a seguir apresenta-se a legenda dos recursos e a Matriz de Responsabilidades dos Riscos do projeto.

Quadro de Legenda dos Recursos:

RECURSO	ABREVIATURA
SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	SECR
GERENTE DO PROJETO	GP
OUTRAS PARTES INTERESSADAS	PRINT
EQUIPE	EQP
PROPRIETÁRIO DO RISCO	PRISC

Matriz de Responsabilidades dos Riscos do Projeto:

ITEM	NOME DA TAREFA	SECR	GP	PTINT	EQP	PRISC
	<b>IMPLANTAR CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – CGP</b>					
1	Planejamento do Gerenciamento de Riscos	A	R		C	
2	Identificação dos Riscos	C	R	C	C	C
3	Análise Qualitativa dos Riscos	C	R		C	
4	Análise Quantitativa dos Riscos	C	R		C	
5	Planejamento de Respostas aos Riscos	A	R	I	C	C
6	Monitoramento e Controle dos Riscos	I	R	I	C	C

### **10.3. ORÇAMENTAÇÃO**

O tempo destinado para a análise e a chancela do plano de riscos deste projeto está incluído dentro do item Gerenciamento do Projeto subitem Plano do Projeto, conforme item 5.4 CRONOGRAMA DETALHADO.

Contará com a participação das partes interessadas listadas no quadro acima Matriz de Responsabilidades dos Riscos do Projeto.

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiveram listados neste documento deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto.

### **10.4. CATEGORIAS DE RISCO**

A categorização dos riscos nos fornece a estrutura que garantirá um processo abrangente para identificá-los e contribui para a eficácia e qualidade da identificação dos riscos.

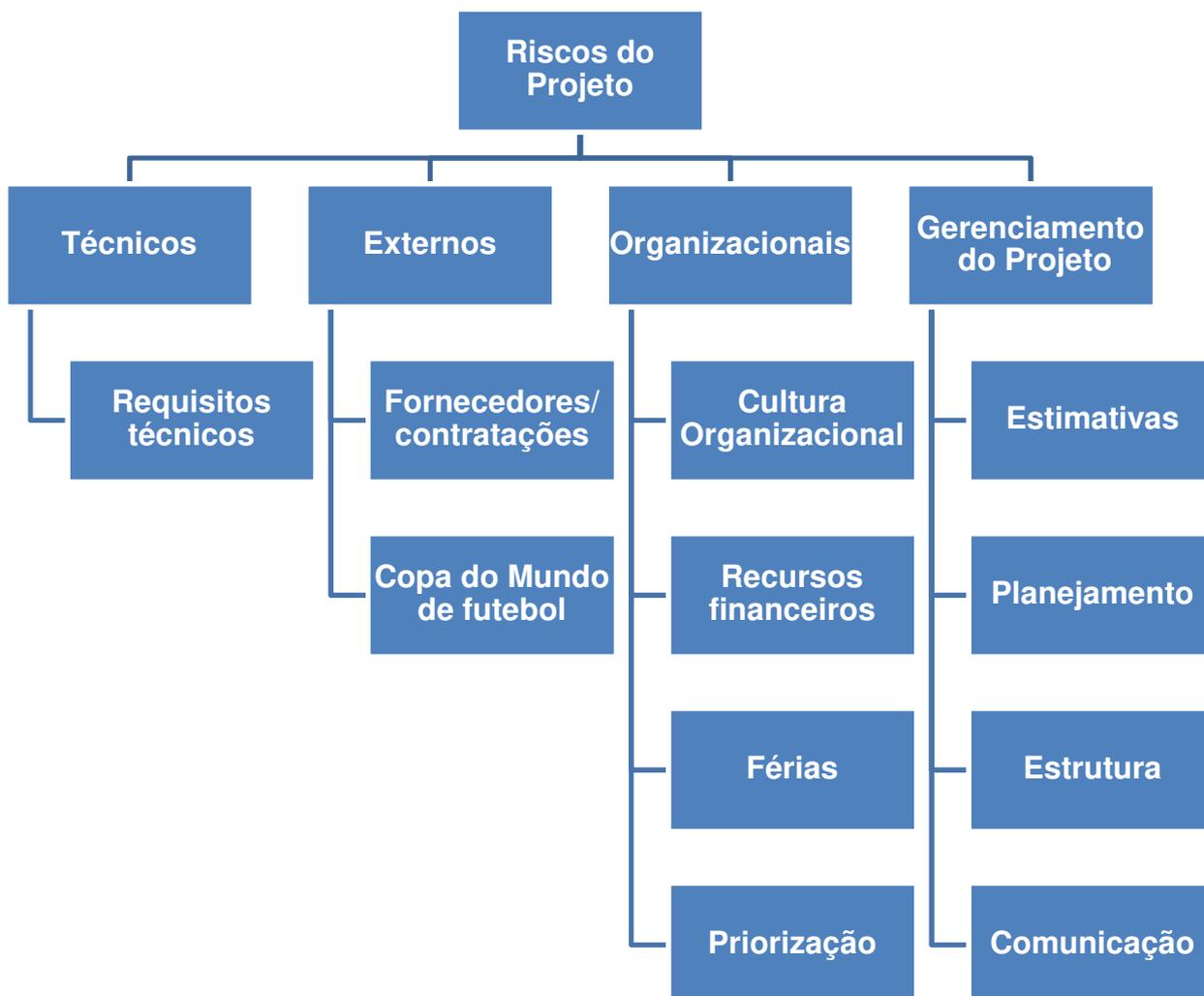
### **10.5. IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS**

A identificação dos riscos foi realizada através da técnica de julgamento de especialista conduzida individualmente pelo próprio Gerente do Projeto. O Gerente do Projeto possui 25 anos de serviço público municipal na Prefeitura de São Leopoldo e está concluindo o curso MBA em Gestão de Projetos pela UNISINOS.

Os riscos identificados no projeto foram classificados como: Técnicos, Externos, Organizacionais e de Gerenciamento de Projetos.

Apresenta-se na figura abaixo a Estrutura Analítica de Riscos (EAR) e os riscos que podem afetar este projeto.

Estrutura Analítica de Riscos (EAR):



## Quadro de Identificação e Classificação dos Riscos do Projeto:

RISCOS DO PROJETO	DESCRIÇÃO
Técnicos	Não encontrar no mercado, fornecedor de ferramentas de gerenciamento voltadas ao setor público.
Externos	Atraso no fornecimento das aquisições por parte dos fornecedores.
	Problemas entre fornecedores no processo licitatório.
	Palestrante faltar.
	Falta de entendimento do palestrante quanto ao serviço público municipal.
	Mudanças de horários de trabalho devido aos jogos da Copa do Mundo de Futebol.
Organizacionais	Falta de adesão dos servidores ao treinamento.
	Desinteresse dos servidores ao longo do projeto.
	O Gerente do Projeto ser transferido de secretaria e de função.
	Excesso de atribuições, externas ao projeto, às partes interessadas.
	Rotatividade da equipe que está sendo treinada.
	Férias dos servidores.
	Mudança de prioridades do alto escalão do governo.
	Falta de entendimento do projeto pelas outras secretarias.
	Atraso no pagamento dos fornecedores.
	Gerente do Projeto faltar durante o treinamento.

	Governo priorizar a alocação dos servidores no evento São Leopoldo Fest .
Gerenciamento do Projeto	Servidores mal preparados no final do treinamento.
	Não encontrar palestrantes disponíveis no mercado dentro do orçamento.
	Mau dimensionamento da carga horária.
	Dificuldade de minimizar as resistências naturais da equipe à mudança de cultura .
	Falhas no coffee break.

#### **10.6. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS**

A Análise Qualitativa dos Riscos no PMBOK é geralmente um meio rápido de estabelecer prioridades para o planejamento da resposta do risco, além de fornecer a base para a análise quantitativa do risco. Esse processo avalia a prioridade dos riscos identificados, usando sua probabilidade de ocorrência e o impacto correspondente nos objetivos do projeto, se os riscos ocorrerem.

Os riscos foram priorizados de acordo com suas possíveis implicações para o atingimento do objetivo do projeto. Os riscos identificados foram qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidade dos seus resultados.

Para o cálculo da probabilidade também foi utilizada da técnica de julgamento de especialista conduzida individualmente pelo próprio Gerente do Projeto, baseado no histórico de ocorrências de riscos em projetos públicos municipais.

Para o cálculo do impacto foram considerados todos os aspectos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade).

Os riscos identificados foram qualificados quanto a sua probabilidade de ocorrência, conforme ilustra o quadro a seguir.

Quadro de Escala de Probabilidade:

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PROBABILIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>
Muito Alto	0,9	O Risco é iminente de ocorrer.	Os resultados serão seriamente comprometidos.
Alto	0,7	O Risco é iminente de ocorrer.	Os resultados serão comprometidos.
Médio	0,5	Provável de Ocorrer.	Pode prejudicar os resultados do projeto.
Baixo	0,3	Pequena.	Pode ser contornável facilmente.
Muito Baixo	0,1	Pequena.	Irrelevante.

Os riscos foram qualificados quanto à gravidade de seus resultados, conforme o quadro a seguir:

Quadro de Escala de Impacto:

<b>CONDIÇÕES DEFINIDAS PARA ESCALAS DE IMPACTO DE UM RISCO EM OBJETIVOS IMPORTANTES DO PROJETO. (SOMENTE IMPACTOS NEGATIVOS)</b>					
<b>OBJETIVOS DO PROJETO</b>	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo <5%	aumento de custo de 5 a 10%	aumento de custo de 10 a 20%	aumento de custo >20%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo < 5 %	aumento de tempo de 5 a 10%	aumento de tempo de 10 a 20%	aumento de tempo > 20%

Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Com base nas faixas de probabilidade e impacto da escala acima discriminada montou-se uma matriz *risk score* como mostrado abaixo:

Quadro de Probabilidade x Impacto:

PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO DO RISCO = P X I				
<b>0,9</b>	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
<b>0,7</b>	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
<b>0,5</b>	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
<b>0,3</b>	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
<b>0,1</b>	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
	IMPACTO SOBRE UM OBJETIVO (CUSTO, TEMPO, ESCOPO OU QUALIDADE)				

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado foram definidas cores, a saber:

**Verde** – prioridade baixa – pontuação de 0,01 a 0,20 - zona de aceitar ou plano de contingência;

**Amarelo** – prioridade média – pontuação de 0,21 a 0,40 - zona de mitigar;

**Vermelho** – prioridade alta – pontuação acima de 0,41 - zona de evitar ou transferir.

O quadro a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos 21 riscos levantados.

Quadro de Análise de Impacto x Probabilidade e Prioridade do Risco:

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO RISCO									
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
		CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MEDIA	BAIXA
1	Não encontrar no mercado, fornecedor de ferramentas de gerenciamento voltadas ao setor público.	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,5	0,25			
2	Atraso no fornecimento das aquisições por parte dos fornecedores.	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,25			
3	Problemas entre fornecedores no processo licitatório.	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7	0,5	0,35			
4	Palestrante faltar.	0,1	0,5	0,1	0,3	0,5	0,3	0,15			
5	Falta de entendimento do palestrante quanto ao serviço público municipal.	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05			
6	Mudanças de horários de trabalho devido aos jogos da Copa do Mundo de Futebol.	0,3	0,5	0,1	0,5	0,5	0,9	0,45			
7	Falta de adesão dos servidores ao treinamento.	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05			
8	Desinteresse dos servidores ao longo do projeto.	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05			
9	O Gerente do Projeto ser transferido de secretaria e de função.	0,3	0,7	0,5	0,3	0,7	0,1	0,07			



- Problemas entre fornecedores no processo licitatório.
- Governo priorizar a alocação dos servidores no evento São Leopoldo Fest .
- Não encontrar palestrantes disponíveis no mercado dentro do orçamento.

Os demais riscos são de prioridade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto, podendo ser aceitos pelas partes interessadas.

As definições dos níveis de probabilidade e de impacto, as entrevistas com peritos e a avaliação da qualidade da informação disponível no projeto podem ajudar a corrigir as polarizações, que estão frequentemente presentes nos dados usados neste processo. A análise qualitativa do risco deve ser revista durante o ciclo de vida do projeto, para ficar atualizada de acordo com as mudanças nos riscos do projeto.

#### **10.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS**

A Análise Quantitativa dos Riscos no PMBOK objetiva analisar numericamente a probabilidade de cada risco identificado e sua consequência para os objetivos do projeto.

Apresenta também uma abordagem quantitativa para a tomada de decisões na presença da incerteza. Neste caso continuou-se utilizando a técnica de julgamento de especialista conduzida individualmente pelo próprio Gerente do Projeto.

Este processo seguiu-se à análise qualitativa dos riscos. As declarações qualitativas sobre os riscos e seus impactos determinaram a avaliação de cada risco recebendo uma atribuição de valores que foi usada para priorizá-los.

Valores prováveis foram usados para quantificar a probabilidade. As consequências foram relacionadas ao custo.

Esta avaliação, por ser uma tarefa difícil, deverá ser revista ao longo do projeto com o auxílio de outros especialistas ou técnicas específicas do grupo para avaliar os riscos e ganhar a confiança no momento de priorizá-los.

## Quadro de Análise Quantitativa dos Riscos:

<b>RISCO</b>	<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>	<b>CUSTO</b>	<b>PROBABILIDADE</b>	<b>IMPACTO FINANCEIRO</b>	<b>IMPACTO X PROBABILIDADE</b>
1	Não encontrar no mercado, fornecedor de ferramentas de gerenciamento voltadas ao setor público.	0,1	0,5	R\$ 1.075,46	R\$ 537,73
2	Atraso no fornecimento das aquisições por parte dos fornecedores.	0,3	0,5	R\$ 1.298,88	R\$ 649,44
3	Problemas entre fornecedores no processo licitatório.	0,3	0,5	R\$ 398,40	R\$ 199,20
4	Palestrante faltar.	0,1	0,3	R\$ 349,44	R\$ 104,83
5	Falta de entendimento do palestrante quanto ao serviço público municipal.	0,1	0,1	R\$ 600,00	R\$ 60,00
6	Mudanças de horários de trabalho devido aos jogos da Copa do Mundo de Futebol.	0,3	0,9	R\$ 1.298,88	R\$ 1.168,99
7	Falta de adesão dos servidores ao treinamento.	0,3	0,1	R\$ 1.091,06	R\$ 109,11
8	Desinteresse dos servidores ao longo do projeto.	0,3	0,1	R\$ 1.091,06	R\$ 109,11
9	O Gerente do Projeto ser transferido de secretaria e de função.	0,3	0,1	R\$ 3.253,41	R\$ 325,34
10	Excesso de atribuições, externas ao projeto, às partes interessadas.	0,1	0,7	R\$ 4.247,22	R\$ 2.973,05
11	Rotatividade da equipe que está sendo treinada.	0,3	0,3	R\$ 2.123,61	R\$ 637,08
12	Férias dos servidores.	0,1	0,1	R\$ 2.123,61	R\$ 212,36
13	Mudança de prioridades do alto escalão do governo.	0,5	0,1	R\$ 5.202,84	R\$ 520,28
14	Falta de entendimento do projeto pelas outras secretarias.	0,1	0,1	R\$ 1.061,80	R\$ 106,18
15	Atraso no pagamento dos fornecedores.	0,1	0,3	R\$542,40	R\$ 162,72
16	Gerente do Projeto faltar durante o treinamento.	0,3	0,1	R\$349,44	R\$ 34,94
17	Governo priorizar a alocação dos servidores no evento São Leopoldo Fest .	0,5	0,7	R\$ 2.123,61	R\$ 1.486,53
18	Servidores mal preparados no final do treinamento.	0,3	0,1	R\$ 5.202,84	R\$ 520,28
19	Não encontrar palestrantes disponíveis no mercado dentro do orçamento.	0,5	0,3	R\$360,00	R\$ 108,00
20	Mau dimensionamento da carga horária.	0,7	0,1	R\$15.927,06	R\$ 1.592,71
21	Dificuldade de minimizar as resistências naturais da equipe à mudança de cultura .	0,5	0,1	R\$ 7.963,53	R\$ 796,35
22	Falhas no coffee break.	0,1	0,1	R\$ 1.061,80	R\$ 106,18
		TOTAL		R\$ 58.746,34	R\$ 12.520,42

**10.8. PLANO DE RESPOSTA A RISCOS**

O plano de resposta aos riscos, foi elaborado com o objetivo de desenvolver opções e determinar ações para ampliar oportunidades, e reduzir ameaças produzidas pelos riscos identificados aos objetivos do projeto.

Neste processo será incluída a identificação e designação de indivíduos ou grupos responsáveis para cada resposta de risco planejada, a fim de assegurar que os riscos identificados serão corretamente tratados.

A partir do Quadro de Probabilidade x Impacto e da seguinte classificação:

**Verde** – prioridade baixa – pontuação de 0,01 a 0,20 - zona de aceitar ou plano de contingência;

**Amarelo** – prioridade média – pontuação de 0,21 a 0,40 - zona de mitigar;

**Vermelho** – prioridade alta – pontuação acima de 0,41 - zona de evitar ou transferir.

Foi então criado o quadro com a descrição dos riscos do projeto, a estratégia de resposta ao risco, e a ação a ser efetuada de acordo com a estratégia.

Quadro do Plano de Resposta ao Risco:

RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO			ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
		ALTA	MEDIA	BAIXA			
	Não encontrar no mercado, fornecedor de ferramentas de gerenciamento voltadas ao setor público.				Mitigar	Adaptar ferramentas do setor privado.	Gerente do Projeto
2	Atraso no fornecimento das aquisições por parte dos fornecedores.				Aceitar	Utilizar provisoriamente a estrutura existente.	Gerente do Projeto
3	Problemas entre fornecedores no processo licitatório.				Mitigar	Anular processo licitatório e iniciar novo processo	Secretaria de Compras
4	Palestrante faltar.				Aceitar	Apresentar vídeos de treinamento. Fazer <i>feedback</i> do projeto com as partes interessadas.	Gerente do Projeto
5	Falta de entendimento do palestrante quanto ao serviço público municipal.				Mitigar	Fazer contato prévio com palestrante.	Gerente do Projeto

6	Mudanças de horários de trabalho devido aos jogos da Copa do Mundo de Futebol.				Transferir	Alterar o cronograma do projeto.	Gerente do Projeto
7	Falta de adesão dos servidores ao treinamento.				Mitigar	Rever os conceitos a partir do Plano de Gerenciamento da Qualidade.	Gerente do Projeto
8	Desinteresse dos servidores ao longo do projeto.				Mitigar	Rever os conceitos a partir do Plano de Gerenciamento da Qualidade.	Gerente do Projeto
9	O Gerente do Projeto ser transferido de secretaria e de função.				Mitigar	Designar o outro profissional dos quadros da prefeitura com formação de Gerenciamento de Projetos para dar continuidade neste projeto.	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
10	Excesso de atribuições, externas ao projeto, às partes interessadas.				Evitar	Solicitar ao alto escalão do governo apoio a normalidade do projeto.	Gerente do Projeto / Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
11	Rotatividade da equipe que está sendo treinada.				Mitigar	Buscar junto ao Departamento de RH manter a equipe até finalizar o projeto.	Gerente do Projeto
12	Férias dos servidores.				Mitigar	Elaborar escala de férias coincidindo com o recesso do projeto em julho.	Gerente do Projeto
13	Mudança de prioridades do alto escalão do governo.				Evitar	Reforçar o alinhamento estratégico apresentando os primeiros resultados práticos da implantação da CGP.	Gerente do Projeto / Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
14	Falta de entendimento do projeto pelas outras secretarias.				Mitigar	Aplicar o Plano de Comunicação.	Gerente do Projeto

15	Atraso no pagamento dos fornecedores.			Mitigar	Solicitar a Secretaria da Fazenda prioridade ao projeto.	Gerente do Projeto / Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
16	Gerente do Projeto faltar durante o treinamento.			Mitigar	Designar o outro profissional dos quadros da prefeitura com formação de Gerenciamento de Projetos para dar continuidade neste projeto.	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
17	Governo priorizar a alocação dos servidores no evento São Leopoldo Fest .			Aceitar	Alterar o cronograma do projeto.	Gerente do Projeto
18	Servidores mal preparados no final do treinamento.			Mitigar	Monitorar a partir do Plano de Gerenciamento da Qualidade.	Gerente do Projeto
19	Não encontrar palestrantes disponíveis no mercado dentro do orçamento.			Aceitar	Utilizar reserva de contingência.	Gerente do Projeto
20	Mau dimensionamento da carga horária.			Mitigar	Corrigir a partir do Plano de Gerenciamento da Qualidade.	Gerente do Projeto
21	Dificuldade de minimizar as resistências naturais da equipe à mudança de cultura .			Mitigar	Redefinir os fatores motivacionais das resistências e reforçar as oito etapas para um processo de mudança.	Gerente do Projeto / Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
22	Falhas no coffee break.			Mitigar	Designar servidor para conferir antecipadamente o preparo do coffee break.	Gerente do Projeto

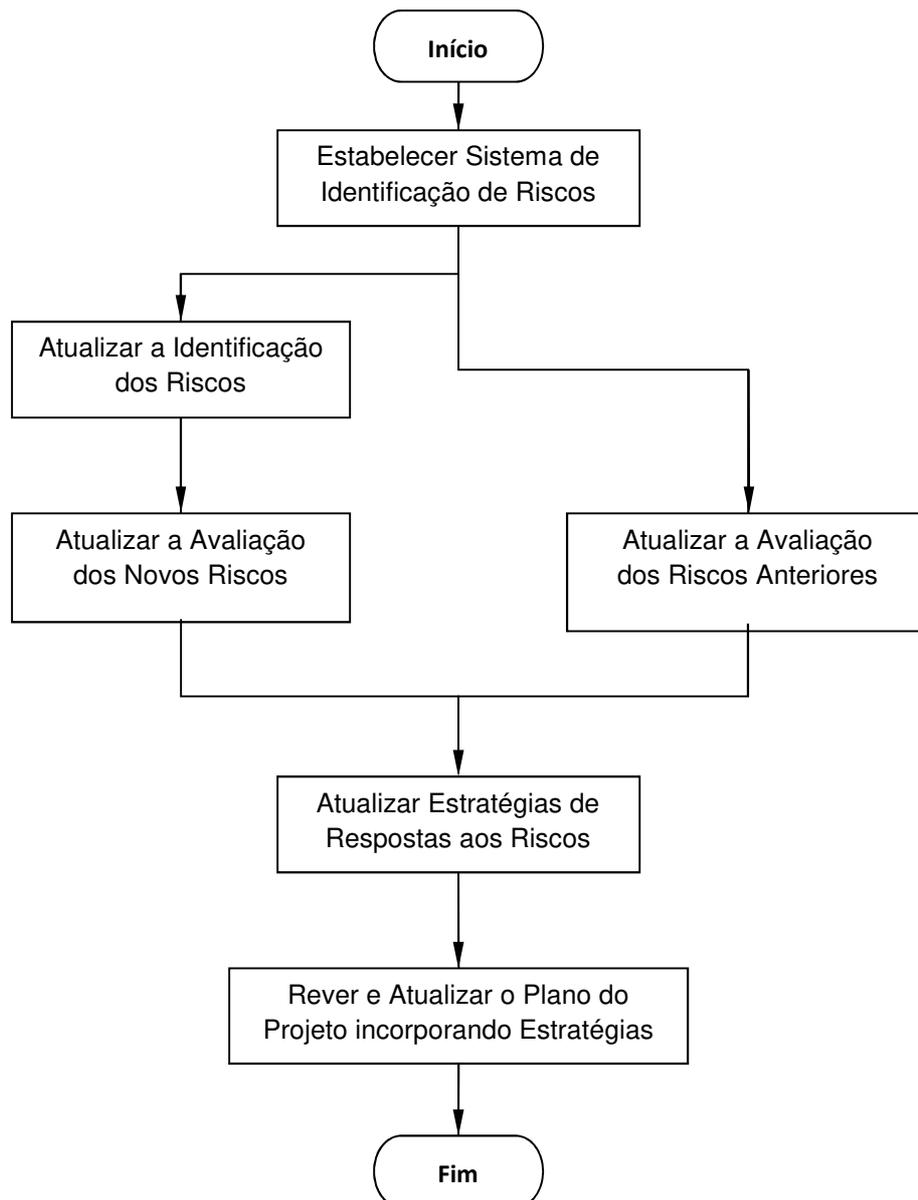
### 10.9. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE RISCOS

A identificação de um novo risco e as alterações nos riscos já identificados deve ser tratada de acordo com o fluxo apresentado a seguir. As mudanças ocorridas devem ser apresentadas nas reuniões de elaboração dos Relatórios

Gerenciais gerados a partir da ação de Monitoramento, com as suas conclusões, prioridades e planos de ações relacionados.

As modificações aprovadas nas reuniões deverão ser registradas para formar a história do Projeto.

Fluxo do Sistema de Controle das Mudanças de Riscos:



#### 10.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados a cada reunião semanal de elaboração dos Relatórios Gerenciais gerados a partir da ação de Monitoramento, através de retrospectiva e priorização com a equipe de projeto.

**10.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS**

A reserva de contingência relativa aos riscos do projeto foi calculada com base na Análise Quantitativa de Riscos, chegando a R\$ 12.520,42. Este valor foi estimado com base na soma dos valores monetários esperados, gerando a verba de contingência, arredondada para R\$ 13.000,00 no item 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.

A reserva de contingência somente poderá ser utilizada após comunicação da sua necessidade de uso ao Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, aprovada pelo Prefeito e obedecidos os ritos descritos no Plano de Aquisições e no Plano de Gerenciamento de Custos, com o objetivo de mitigar o risco específico para o qual foi prevista.

**10.12. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES NOS RISCOS**

Será elaborado um quadro com o histórico das alterações nos riscos que terá por objetivo manter o Gerente do Projeto, o Prefeito e o alto escalão do governo municipal informados da data, responsáveis pela execução e pela aprovação, as alterações, e suas ações referentes as alterações dos riscos do projeto.

## **11. PLANO DE AQUISIÇÕES**

### **11.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO**

A estrutura de suprimentos que será utilizado no projeto é a mesma utilizada pela prefeitura, uma vez que pelo artigo 37 da Constituição Federal a prefeitura deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e que as aquisições serão contratadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. A lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública regulamenta o art. 37 e rege todo o processo de aquisições.

Na Prefeitura de São Leopoldo a Secretaria de Compras e Licitações está estruturada para elaborar os procedimentos legais das aquisições.

O processo de aquisição inicia com o documento chamado Requisição de Material (RM), solicitado pelo Gerente do Projeto e emitido pela Auxiliar Administrativa III. Após segue para aprovação do Secretário de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, do Secretário da Fazenda e do Prefeito Municipal. Feitas estas autorizações, a RM é incluída no ERP da prefeitura. Neste ERP a Requisição de Material tramitará eletronicamente na própria Secretaria de Desenvolvimento e entre as Secretarias de Compras e da Fazenda, quando serão feitas as devidas validações dos processos de dotação orçamentária e licitatório, até o registro do Empenho, documento que autoriza o fornecedor a iniciar o processo de fornecimento do produto.

Para que este processo seja levado a termo com êxito, é preciso que seja elaborado o Projeto Básico da aquisição pretendida. Nele deve constar a descrição do objeto a ser adquirido, com as especificações técnicas detalhadas e precisas, quantitativos, prazo de entrega, estimativa de custo, bem como a sua justificativa. Sua fidelidade é fator preponderante para a cabal realização da despesa pública dentro dos parâmetros morais e legais da Administração, haja vista que a impessoalidade deve permear todo o processo de compra, vedando a utilização de critério técnico de seleção de proposta que não esteja expressamente previsto anteriormente. A questão da descrição é fundamental, pois as melhores compras começam pela descrição detalhada do produto na sua solicitação, resultando na aquisição de bens de qualidade, melhor oferta de preços e adequação às necessidades do órgão solicitante. É necessário evitar que haja o desapontamento do órgão solicitante ao concluir que o bem adquirido não corresponde às suas

expectativas depois de adquirido, principalmente se gerado pela falta definição do objeto pretendido.

Caberá ao Gerente do Projeto elaborar estas especificações amparado pelo seu conhecimento técnico, pelo conhecimento do escopo do projeto, e pelos técnicos da prefeitura em cada área do conhecimento específico de cada produto a ser adquirido.

A estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de São Leopoldo pode ser conferida no item 9.9.

### **11.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR**

As aquisições do projeto obedecerão as necessidades levantadas no Plano de Gerenciamento dos Custos, conforme quadro a seguir:

<b>CATEGORIA OU TIPO DO RECURSO</b>	<b>UNIDADE DE MEDIDA</b>	<b>TÉCNICA ESTIMATIVA</b>
RH (palestrantes)	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora contratado
Equipamentos	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de equipamentos * valor melhor proposta de fornecedor Obs: Os equipamentos já existentes na prefeitura não terão seus custos computados nas estimativas

Software	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de software * valor melhor proposta de fornecedor Obs: Os demais softwares já existentes na prefeitura não terão seus custos computados nas estimativas
Insumos Coffee-break	Unidade	Estimativa paramétrica Valor estimado = quantidade de coffee- breaks * valor melhor proposta de fornecedor

A prefeitura pretende contratar os serviços de seis palestrantes cuja meta é apresentar aos servidores os requisitos teóricos necessários ao gerenciamento de projetos em nível organizacional, partindo de uma visão externa a da prefeitura, apresentando experiências práticas por profissionais de mercado que compartilhem suas vivências.

Para viabilizar estas palestras e treinamentos a prefeitura irá adquirir:

- SOFTWARE PROJECT PROFESSIONAL 2013.
- NOTEBOOK PROCESSADOR INTEL CORE i7, 6GB, 1TB, WINDOWS 8, MICROSOFT OFFICE.
- HD EXTERNO 2TB.
- PROJETOR MULTIMÍDIA POTÊNCIA MÍNIMA 3200 LUMENS (1600 X 1200) HDMI C/AUTO FALANTE INTEGRADO.
- INSUMOS COFFEE BREAK, conforme especificações a seguir:
  - 6 palestras para 40 pessoas.
  - 7 encontros com 25 pessoas.
  - 14 encontros com 15 pessoas.

DESCRIÇÃO	UNID	QDE
CAFÉ	KG	7
BARRA CEREAL 25g	UNID	625
BOLINHO RECHEADO 40g EMBAGEM INDIVIDUAL	UNID	625
GARRAFA TÉRMICA PLÁSTICA 1L	UNID	3

Já para promover o treinamento e capacitação dos servidores a opção foi pela utilização da estrutura própria da prefeitura e o gerente de projeto do seu quadro de servidores para ministrar os 7 treinamentos básicos quinzenais e os 14 treinamentos avançados semanais. A meta é apresentar as melhores práticas de gerenciamento de projetos abordadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), proporcionando aos servidores conhecimentos práticos das ferramentas de gerenciamento de projetos. O aprofundamento no assunto será a diferença entre o treinamento básico e o avançado.

O mesmo ocorrerá com a criação do Modelo Simplificado de Gestão de Projetos.

Para o coffee break serão adquiridos os insumos e será utilizada a mão de obra da estrutura de copa existente na Secretaria de Desenvolvimento para montar e servir.

Para o treinamento a decisão de executar ao invés de contratar deve-se a decisão estratégica da prefeitura de montar uma Escola de Governo Municipal, conforme explanado no item 1. INTRODUÇÃO. Para tanto foi enviado um funcionário de carreira, concursado, para cursar na UNISINOS o MBA em Gestão de Projetos - São Leopoldo - 2012/1, e no governo municipal atual foi criado o cargo de Assessor do Gabinete de Coordenação Executiva, preenchido por um profissional gerente de projeto, nomeado servidor ocupante de cargo de comissão.

Com isto podemos aplicar neste primeiro momento um projeto piloto e, caso se apresente exitoso, replicar para as demais secretarias municipais. As lições aprendidas alimentarão a elaboração de uma nova análise fazer ou comprar, a qual indicará se o projeto deverá ser mantido ou aprimorado neste formato, ou se devemos alterar a decisão.

## 11.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

ITEM	DESCRIÇÃO	TIPO DE CONTRATO	CRITÉRIO DE SELEÇÃO	ORÇAMENTO ESTIMADO	DURAÇÃO PREVISTA	FORNECEDORES QUALIFICADOS
01	PALESTRANTES	Preço fixo.	Serviços Técnicos Profissionais Especializados	6 x R\$ 600,00 = R\$ 3.600,00	4 horas cada x 6 palestras = 24 horas	UNISINOS, Capítulo PMI Rio Grande do Sul.
02	SOFTWARE PROJECT PROFESSIONAL 2013	Preço fixo.	Serviços Técnicos Profissionais Especializados	R\$ 2.200,00	--	Microsoft Brasil.
03	NOTEBOOK PROCESSADOR INTEL CORE i7, 6GB, 1TB, WINDOWS 8, MICROSOFT OFFICE.	Preço fixo.	Menor preço.	R\$ 2.500,00	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.

04	HD EXTERNO 2TB.	Preço fixo.	Menor preço.	R\$ 460,00	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.
05	PROJETOR MULTIMÍDIA POTÊNCIA MÍNIMA 3200 LUMENS (1600 X 1200) HDMI C/AUTO FALANTE INTEGRADO.	Preço fixo.	Menor preço.	R\$ 2.300,00	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.
06	INSUMOS COFFEE BREAK – CAFÉ.	Preço fixo.	Menor preço.	7 x R\$ 16,98 = R\$ 118,86	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.
07	INSUMOS COFFEE BREAK – BARRA DE CERAL 25 gr.	Preço fixo.	Menor preço.	625 x R\$ 1,16 = R\$ 726,56	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.

08	INSUMOS COFFEE BREAK - BOLINHO RECHEADO 40g EMBAGEM INDIVIDUAL	Preço fixo.	Menor preço.	625 x R\$ 1,20 = R\$ 750,00	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.
09	INSUMOS COFFEE BREAK - GARRAFA TÉRMICA PLÁSTICA 1L	Preço fixo.	Menor preço.	3 x R\$ 43,46 = R\$ 130,38	--	Fornecedores cadastrados na Secretaria de Compras e Licitações.

## **11.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO**

### **11.4.1. PALESTRANTES**

Os palestrantes deverão ter certificação PMI, comprovada experiência de pelo menos 3 palestras ou aulas ministradas em Instituição de Ensino, e cada um dos seis palestrantes explanará sobre um ou mais temas diferentes das nove áreas de conhecimento contempladas pelo Guia *PMBOK®*. Será dada preferência aos profissionais que tiverem conhecimento comprovado do *Government Extension to the PMBOK Guide*.

O modelo de licitação será do tipo "melhor técnica", adotado o procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar, e serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução.

Uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e de acordo com o valor estipulado no MAPA DE AQUISIÇÕES do item 11.3, e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima.

### **11.4.2. SOFTWARE PROJECT PROFESSIONAL 2013.**

Este software foi escolhido por ser o mesmo utilizado nas aulas do MBA na UNISINOS em Gestão de Projetos. O critério de seleção é atender os requisitos do sistema e menor preço.

11.4.3. NOTEBOOK PROCESSADOR INTEL CORE I7, 6GB, 1TB, WINDOWS 8, MICROSOFT OFFICE.

O critério de seleção é atender os requisitos técnicos e o menor preço.

11.4.4. HD EXTERNO 2TB.

O critério de seleção é atender os requisitos técnicos e o menor preço.

11.4.5. PROJETOR MULTIMÍDIA POTÊNCIA MÍNIMA 3200 LUMENS (1600 X 1200) HDMI C/AUTO FALANTE INTEGRADO.

O critério de seleção é atender os requisitos técnicos e o menor preço.

11.4.6. INSUMOS COFFEE BREAK.

O critério de seleção é atender os requisitos e o menor preço.

## **12. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste ano de 2013 tivemos um prenúncio de que o povo brasileiro não suporta mais a ineficiência dos serviços públicos, nos 3 níveis da Federação: Federal, Estadual e Municipal.

Várias iniciativas na Gestão de Projetos estão surgindo pelo Brasil no setor privado, e no setor público nas três esferas de poder: Executivo, Legislativo e Judiciário. Embora seja um processo vagaroso, como sempre tem sido o processo evolutivo do país, é um sinal de que já está se pensando em otimizar a aplicação da alta carga tributária cobrada no Brasil. É um desafio monstruoso.

O acesso que as classes até então menos favorecidas estão tendo aos bens de consumo e educação, conseqüentemente sendo alcançada pelo sistema tributário brasileiro, está criando uma nova massa crítica sobre um assunto que a acomodada classe média brasileira já sabia a muito tempo, de que o que se paga de impostos não é proporcionalmente revertido em benefício ao contribuinte. Estes novos consumidores, e portanto novos contribuintes, estão exigindo que os governantes sejam mais eficientes e eficazes na aplicação destes fartos recursos.

A Gestão de Projetos está criando força no meio empresarial, acadêmico e público, e é obrigação nossa fazer todo o esforço necessário para que cada empreendimento neste país seja um projeto bem sucedido. É preciso dar o máximo de si para que a cultura de gerenciamento de projetos seja incorporada ao dia a dia do brasileiro, e que com o passar do tempo ela seja aprimorada, maximizada,

fazendo com que o país seja realmente um país rico, competitivo, com qualidade de vida, e com serviços públicos de qualidade.

É neste contexto de mudanças que se propõe Implantar a Cultura de Gerenciamento de Projetos (CGP) na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, com a pretensão de servir de modelo para expandir a Cultura de Gerenciamento de Projetos para as demais secretarias e autarquias do Poder Executivo Municipal, que permaneça e atravesse a alternância de governos, elevando gradativamente a maturidade no gerenciamento de projetos até que haja maturidade suficiente para implantação de um Escritório de Projetos, nos moldes de um PMO.

O gerenciamento de projetos é uma das soluções para que os recursos públicos sejam aplicados dentro da mais rigorosa técnica obedecendo prazos, custos e qualidade.

A citação do ex-Prefeito de Bogotá, o urbanista Enrique Peñalosa: “Uma boa cidade não é aquela em que até os pobres andam de carro, mas aquela em que até os ricos usam transporte público”, exprime alguns dos erros históricos conceituais na aplicação dos recursos públicos que os governos dos países em desenvolvimento veem cometendo ao longo dos anos.