

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

**JORGE CALVANO JUNIOR**

**TÍTULO:  
PROJETO DE ABERTURA DE AGÊNCIA DE EMPREGOS PARA PESSOAS COM  
DEFICIÊNCIA EM PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE  
2012

**JORGE CALVANO JUNIOR**

**TÍTULO:  
PROJETO DE ABERTURA DE AGÊNCIA DE EMPREGOS PARA PESSOAS COM  
DEFICIÊNCIA EM PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE  
2012

## Resumo

Esta monografia apresenta um projeto de abertura de uma agência de empregos para pessoas com deficiência, dentro dos moldes recomendados pela literatura da gestão de projetos, baseando-se no PMBOK, em modelos já conhecidos, melhores práticas e recomendações dos professores do curso do MBA de gestão de projetos da Unisinos. O projeto começa na idéia de negócio, passa pela estruturação do negócio, organização das fases, orçamentos, restrições, premissas e finaliza seu escopo na conclusão da viabilidade do negócio, considerando riscos e oportunidade existentes.

# Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objetivo .....	8
1.2 Justificativa, Situação problema e Metodologia .....	8
<b>2 Definição do Negócio, Princípios e Estratégias de competitividade.....</b>	<b>10</b>
2.1 Partes Envolvidas, Papéis e Responsabilidades .....	11
2.2 Critérios de Aceitação do Projeto, Premissas e Restrições.....	12
2.3 Descrição, peculiaridades e estratégias de condução do projeto.....	14
<b>3 Plano do Projeto .....</b>	<b>16</b>
3.1 Plano de Gerenciamento de Integração .....	16
3.1.1 Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento de Integração.....	16
3.1.2 Termo de Abertura do Projeto.....	16
3.1.3 Plano de Gerenciamento do Projeto.....	21
3.1.4 Execução do Projeto.....	22
3.1.5 Controle Integrado de Mudanças .....	23
3.1.6 Encerramento do Projeto.....	24
3.1.7 Responsável por este plano .....	24
3.1.8 Freqüência de revisão deste plano.....	24
3.2 Plano de Gerenciamento do Escopo .....	25
3.2.1 Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento do Escopo.....	25
3.2.2 Mudança de escopo .....	26
3.2.3 Monitoramento e verificação do escopo .....	26
3.2.4 Declaração do Escopo.....	26
3.2.5 Requisitos.....	28

3.2.6	EAP (Estrutura Analítica do Processo) .....	29
3.2.7	Dicionário da EAP .....	30
3.2.8	Responsável por este plano .....	32
3.2.9	Freqüência de revisão deste plano.....	32
3.3	Plano de Gerenciamento de Custos .....	34
3.3.1	Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento de Custos.....	34
3.3.2	Orçamento por atividade.....	34
3.3.3	Freqüência de avaliação dos custos do projeto .....	36
3.3.4	Responsável por este plano .....	37
3.3.5	Freqüência de revisão deste plano.....	37
3.4	Plano de Gerenciamento do Tempo .....	38
3.4.1	Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo.....	38
3.4.2	Cronograma detalhado.....	39
3.4.3	Freqüência de avaliação do tempo das tarefas do projeto .....	39
3.4.4	Responsável por este plano .....	39
3.4.5	Freqüência de revisão deste plano.....	40
3.5	Plano de Gerenciamento de Qualidade .....	41
3.5.1	Descrição dos Processos de Gerenciamento de Qualidade .....	41
3.5.2	Critérios e Política da Qualidade .....	42
3.5.3	Auditorias, controle e garantia da qualidade .....	44
3.5.4	Métricas da qualidade.....	46
3.5.5	Freqüência de avaliação da qualidade do projeto.....	47
3.5.6	Responsável por este plano .....	48
3.5.7	Freqüência de revisão deste plano.....	48
3.6	Plano de Gerenciamento de Riscos .....	49
3.6.1	Metodologia.....	49
3.6.2	Tempo .....	49

3.6.3	EAR (Estrutura Analítica de Riscos).....	50
3.6.4	Escala de impacto .....	51
3.6.5	Identificação dos riscos.....	52
3.6.6	Análise Qualitativa dos Riscos.....	53
3.6.7	Análise quantitativa dos riscos.....	54
3.6.8	Plano de respostas aos riscos .....	54
3.6.9	Responsável por este plano .....	55
3.6.10	Freqüência de revisão deste plano.....	55
3.7	Plano de Gerenciamento de Aquisições e Contratações.....	56
3.7.1	Planejamento das aquisições .....	57
3.7.2	Seleção e Aprovação de Aquisições e Fornecedores .....	58
3.7.3	Planejamento das Contratações .....	60
3.7.4	Tipos de contrato.....	60
3.7.5	Cláusulas padrão para contratos de serviços .....	61
3.7.6	Encerramento do contrato .....	61
3.7.7	Responsável por este plano .....	62
3.7.8	Freqüência de revisão deste plano.....	62
<b>4</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Referências.....</b>	<b>64</b>

# 1 Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta as informações referentes ao projeto da abertura de uma agência de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência (PCD), com base na oportunidade de negócio na cidade de Porto Alegre/RS, onde há inúmeras empresas em diversos ramos de atividade.

No trabalho é apresentado o cronograma do projeto, as atividades programadas, os recursos envolvidos, a divisão de tarefas e fases a serem concluídas até conclusão. Também é disponibilizado um arquivo no formato Microsoft Project 2010 que permite visualizar mais detalhadamente o projeto, explicitando como o projeto foi planejado e quais ferramentas foram utilizadas, como o projeto será executado e acompanhado e como o mesmo será encerrado, assim como todo o trabalho relacionado ao desenvolvimento dos produtos do projeto.

No plano de projeto apresentado será possível verificar como o escopo do projeto foi definido, como tempo e custo foram estimados, de que forma os riscos identificados serão trabalhados e como a qualidade será garantida.

O foco principal do trabalho será o gerenciamento do projeto, direcionado aos interesses dos sócios, buscando garantir o escopo, custo, prazo e qualidade planejada inicialmente. Esse trabalho apresentará os planos de gerenciamento do escopo, recursos, custos, qualidade, riscos, comunicação, integração e aquisições, juntamente com as linhas de base de escopo, tempo e custos, de forma que respeite as tradicionais e mais aceitas metodologias da gestão de projetos,

## **1.1 Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um projeto de abertura de uma agência de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, que aproveite o potencial destes profissionais, fomente sua preparação e qualificação para o mercado de trabalho e forneça o encaminhamento para empregos, através de um mapeamento das oportunidades na cidade de Porto Alegre e arredores.

Mais especificamente objetivo deste projeto é desenvolver um plano de projeto com base nas boas práticas do PMBOK e dentro da capacidade operacional e conhecimento dos sócios proprietários, evitando que o resultado final do projeto não atenda às expectativas dos sócios, tendo o retorno esperado dentro do escopo, investimento e prazo previstos.

## **1.2 Justificativa, Situação problema e Metodologia**

Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), o conceito de PCD (pessoa com deficiência) é: "são aquelas pessoas que têm impedimentos de natureza física, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas."

Este conceito permite traduzir a noção de que a pessoa, antes de sua deficiência, é o principal foco a ser observado e valorizado, assim como sua real capacidade de ser o agente ativo de suas escolhas, decisões e determinações sobre sua própria vida.

A idéia principal consiste em focar nos impedimentos que os clientes não tem, capacitando-os para vagas de trabalho que hoje precisam ser preenchidas em pequenas, médias e grandes empresas de Porto Alegre e região.



Para o projeto de abertura de uma agência de recrutamento e seleção para pessoas com deficiências é necessário pensar em estrutura física adequada, com ambientes que permitam o acesso livre e fácil, segurança, comodidade, ergonomia e aproveitamento de espaço. Entre os principais desafios do projeto está achar uma boa localização, com custo viável.

Há também o foco no trabalho de consultoria empresarial, com o objetivo de captação de clientes em potencial, ou seja, empresas de Porto Alegre e região com oportunidades para PCDs. Através de visitas agendadas, divulgação da lei que há para a regulamentação da necessidade de contratação de PCDs e posicionamento da qualificação dos candidatos preparados pela agência.

## **2 Definição do Negócio, Princípios e Estratégias de competitividade**

O negócio de abertura da agência de empregos para PCD consiste em oferecer uma infraestrutura capaz de acolher os clientes, permitindo espaço para reuniões, pequenos treinamentos e integração com potenciais clientes ou entidades de apoio.

Para o atendimento aos objetivos estabelecidos para a conclusão deste projeto, foram listados os seguintes produtos do projeto:

- Pesquisas de local satisfatório na cidade de Porto Alegre;
- Planejamento de custos, receitas e o calculo de viabilidade financeira;
- Locação e reforma predial para adaptações necessárias.
- Plano de Marketing com definição das formas de interação com o público PCD.
- Plano de Marketing com definição das formas de interação com o público empresas e prestadores de serviços de capacitação.
- Abertura da agência.

A agência é uma empresa pequena, de escopo definido e focado em um nicho específico de mercado, com isso, as diretrizes estabelecidas que a diferenciam das demais são:

- Ética e bom senso com empregados, clientes, prestadores de serviços e candidatos;
- Atendimento personalizado, orientado para o resultado efetivo.
- Respeito, segurança e confiabilidade dos serviços;

- Ser uma alavancadora da capacidade intelectual para o mercado e admirada pela sociedade pela qualidade dos serviços prestados e pela causa.

## 2.1 Partes Envolvidas, Papéis e Responsabilidades

O empreendimento a ser aberto é pequeno, com poucos sócios e poucos funcionários e com um público alvo que se concentra disperso em Porto Alegre e arredores. Seus principais clientes, empresas de tecnologia, serviços e que necessitam de pessoas para interação com público estão também pulverizadas, porém há uma concentração grande na região central da cidade de Porto Alegre.

Entre os órgãos envolvidos na abertura da agência podemos citar a prefeitura de Porto Alegre, a imobiliária que possibilitará a locação da residência, os prestadores de serviços de capacitação profissional e os demais contratados e fornecedores que serão alocados na estruturação e manutenção da agência.

Entre os profissionais envolvidos podemos citar os poucos empregados do estabelecimento, que manterão a agência em funcionamento de acordo com os padrões a serem planejados pelos sócios.

Para este projeto foi estabelecido que os *stakeholders* a serem envolvidos sejam os sócios, contratados e candidatos PCD. A responsabilidade de cada um dos *stakeholders* está descrita abaixo:

- Sócios

Receber sua atribuição e cumprir os prazos estipulados, sinalizando situações interessantes ao grupo e possíveis alterações no planejamento original. Cumprir com as obrigações contratados, clientes e demais envolvidos. Cobrar partes envolvidas.

- Contratados

Cumprir os contratos e solicitações dos sócios e concordar com as políticas e demandas da empresa.

- Clientes PCD

Estar disponível para treinamentos e análises de perfil para mapeamento de oportunidades.

- Clientes Empresas

Estar disponível para conhecer a legislação federal sobre a inclusão de PCDs em seu quadro de colaboradores e desenhar oportunidades para tal.

## **2.2 Critérios de Aceitação do Projeto, Premissas e Restrições**

Para a aceitação deste projeto que visa a abertura da agência, foram estabelecidos 2 (dois) critérios principais:

- O custo para a realização plena dos objetivos tem como limite financeiro o investimento total de R\$ 60.000,00 até o mês inicial da abertura da agência.
- O cálculo de viabilidade financeira deve apontar como tempo de retorno para o investimento estimado em no máximo de 36 meses após a finalização do projeto.

Premissas e restrições do projeto de abertura da agência:

<b>Premissas</b>	<b>Restrições</b>
Agência focada exclusivamente na busca e recolocação de oportunidades de emprego para PCD (pessoa com deficiência).	Não serão trabalhadas oportunidades para pessoas sem deficiência.
Investimento em divulgação será baixo e baseado em internet, proximidade e anúncios em jornais.	O valor total inicial não deve ultrapassar R\$ 60.000,00 até o mês inaugural da agência.
Retorno do investimento deve ser rápido, 36 meses no máximo.	Não serão feitos financiamentos de longo prazo, preferencial uso dos recursos já existentes dos sócios.

## **2.3 Descrição, peculiaridades e estratégias de condução do projeto**

O projeto de abertura da agência é um projeto curto, de escopo limitado entre a idéia de abertura, passando pelo planejamento, definições, contratações e finalizando seu escopo com a abertura da agência.

Os principais recursos são fundamentalmente os 2 sócios donos do empreendimento. Eles participam de todas as fases do projeto e há poucos outros agentes envolvidos no projeto, sendo alguns deles de forma indireta. Aqui neste trabalho optamos por denominá-los líderes do projeto, fazendo funções de gerente de projetos divididas entre eles em algumas etapas, frisando que apenas o sócio líder é o gerente de projeto oficialmente.

Algumas atividades são centralizadas em cada um dos sócios, mas não dispensam o envolvimento dos demais nas decisões de planejamento e dimensionamento do negócio. No final de cada fase reuniões entre os 2 sócios selam aprovação, rejeição e ajustes no rumo do projeto.

Os 2 sócios são os mandantes, e todas as decisões passam por eles, com cada um deles mais focado em determinadas atividades. Não há uma hierarquia entre eles, trabalham em conjunto na administração do empreendimento, mas apenas um deles é o gerente de projeto.

Como estratégias de condução do projeto foram estabelecidos os seguintes critérios de envolvimento:

- Atender ao termo de abertura do projeto;
- Realizar reunião de definição dos envolvidos;
- Produzir a EAP detalhadamente, em Microsoft Project;

- Definição de reuniões semanais ou quinzenais para apresentação dos resultados obtidos;
- Mensurar principais decisões em conjunto a fim de garantir a satisfação dos 2 sócios envolvidos.

## **3 Plano do Projeto**

### **3.1 Plano de Gerenciamento de Integração**

#### **3.1.1 Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento de Integração**

O plano de gerenciamento de integração deverá ser utilizado pelo gerente de projetos e sua equipe para garantir que todos os demais planos que compõem o projeto operem de forma harmoniosa para garantir que os objetivos sejam alcançados dentro das metas propostas.

Ele descreve como o projeto será gerenciado e os planos auxiliares serão integrados. Este documento se encontra dividido em cinco etapas propostas pelo PMBOK®:

- Termo de Abertura do Projeto;
- Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Execução do Projeto;
- Controle Integrado de Mudanças;
- Encerramento do Projeto.

#### **3.1.2 Termo de Abertura do Projeto**

##### **Objetivo e justificativa**

Este projeto tem como objetivo abertura uma agência de recrutamento e seleção de PCD (pessoas com deficiência) em Porto Alegre e arredores.



Justifica-se por ajustar as empresas de Porto Alegre e regiões à lei federal de inclusão de pessoas com deficiência bem como a inclusão destes profissionais à vida em sociedade de maneira mais inclusiva.

### **Stakeholders**

Para este projeto foi estabelecido que os *stakeholders* a serem envolvidos sejam os sócios, locatários, fornecedores, contratados e empregados de empresas próximas ao empreendimento. A responsabilidade de cada um dos *stakeholders* está descrita abaixo:

- Sócios

Receber sua atribuição e cumprir os prazos estipulados, sinalizando situações interessantes ao grupo e possíveis alterações no planejamento original. Cumprir com as obrigações com locatários, fornecedores, contratados, clientes e demais envolvidos. Cobrar partes envolvidas.

- Contratados

Cumprir os contratos e solicitações dos sócios e concordar com as políticas e demandas da empresa.

- Clientes PCD

Estar disponível para cursos preparatórios, frequentar com assiduidade os mesmos para garantir sua qualificação para oportunidades de trabalho.

- Clientes Empresas

Estar disponível para entender a legislação federal sobre a inclusão de PCDs em seu quadro de colaboradores, bem como estar disposta à criação de oportunidades de trabalho para tal.

### **Equipe do projeto**

Função	Nome
Gerente de Projeto e sócio	Jorge Calvano Junior
Sócia	Isabel Cristina da Silva

### **Resultados esperados**

- Agência aberta de acordo com as premissas e restrições;
- Orçamento do projeto respeitado sem ultrapassar R\$ 60.000,00;
- Base de conhecimento para amadurecer a exploração deste negócio;
- Retorno do investimento inicial em até 36 meses;
- Bom relacionamento para negócios futuros.
- Ser referência regional em Recrutamento e seleção de PCDs em Porto Alegre e região.

**Premissas do projeto**

- Agência focada somente em PCDs (pessoas com deficiência), seu desenvolvimento e recolocação no mercado de trabalho em Porto Alegre e arredores.
- Investimento em marketing será baixo e baseado em internet, proximidade e anúncios em jornais;
- O retorno do investimento deve ocorrer em até 36 meses.
- Cronograma de execução das tarefas bem definido e planejado.

**Restrições do projeto**

- Não serão trabalhadas oportunidades de trabalho ou recrutamento para pessoas sem deficiência.
- O valor total inicial não deve ultrapassar R\$ 60.000,00 até o mês de inauguração da agência.
- Serão somente 2 sócios, sendo um deles o gerente de projetos responsável pela abertura da agência.
- Não serão feitos financiamentos de longo prazo, preferencial uso dos recursos já existentes dos sócios.

### **Premissas do Serviço**

- Garantir oportunidades reais de trabalho para PCDs, com objetivos claros, atingíveis e de valor.
- Disponibilizar para clientes Empresas, contratantes da agência, todo o suporte no processo de consultoria para a contratação de PCDs, como estar com estrutura física adequada e adaptada para seus futuros colaboradores PCDs.
- Disponibilizar espaço para treinamentos e cursos de capacitação para pequenos grupos de PCDs na agência;
- Agência de fácil acesso, adaptada e que promova integração entre PCDs, empresas e prestadores de serviços de capacitação profissional.

### **Orçamento**

O orçamento abaixo baseia-se nas idéias de *brainstorm* inicial entre os sócios e posteriores adaptações, a idéia inicial consiste nos seguintes valores mensais e iniciais em Reais:

- Aluguel: R\$ 5000,00 mensais (após a locação);
- Salários (secretária, limpeza, administração/recepção): R\$ 3800,00 mensais (após contratação);
- Manutenção (luz, água, telefone e internet):R\$ 500,00 mensais (após instalações);
- Contador: R\$ 250,00 mensais.

- Advogados: R\$ 700,00 mensais.
- Marketing: R\$ 2.000,00 iniciais (na fase final do projeto).

### **3.1.3 Plano de Gerenciamento do Projeto**

O plano do projeto deverá ser confeccionado com a colaboração de todas as partes interessadas para que os interesses estejam alinhados e possam proporcionar uma boa execução do projeto. O plano deverá seguir as melhores práticas em gerenciamento de projetos sugeridos pelo PMBOK®.

O plano de gerenciamento do projeto define como o mesmo é planejado, executado, monitorado, controlado, e encerrado. Tendo como um de seus objetivos definir ações que serão tomadas de acordo com o desempenho de diversos fatores do projeto. A construção do plano de gerenciamento do projeto é de responsabilidade do Gerente de Projetos, utilizando-se de ferramentas e técnicas específicas para o gerenciamento de projetos, com o objetivo da execução do projeto dentro dos parâmetros de escopo, tempo, custo e qualidades definidos no plano.

O plano de gerenciamento do projeto (e ou seus planos auxiliares) deve ser aprovado pelos sócios líderes do projeto. Ele é constituído dos seguintes planos auxiliares integrados e dos documentos de apoio, os quais constituirão as linhas base do projeto.

Tais documentos serão os pilares da execução do projeto e deverão ser seguidos, consultados e alterados quando for necessário, mantendo-se as restrições e os fatores críticos de sucesso que este projeto deve alcançar. Este conjunto de documentos deve ser aprovado pelas partes interessadas e servir de apoio para que o gerente de projetos tome as melhores decisões para o andamento do projeto.

Neste projeto o Microsoft Project 2010 será o software utilizado para criação e acompanhamento desta metodologia, além de se utilizarem recursos mais informais para auxiliar na ausência do mesmo, como e-mails, anotações e documentos que ficarão armazenados e registrados.

### **3.1.4 Execução do Projeto**

As atividades de gerenciamento de projeto servirão para atualizar os planos de gerenciamento, conforme definições na reunião de acompanhamento com os sócios, assim como para a coleta e registro de informações para a manutenção dos controles do projeto (cronograma, custos, riscos e demais).

O trabalho do projeto será monitorado e controlado durante as reuniões de acompanhamento com a equipe, que tem como objetivos verificar o andamento das atividades, definir ações de correção de desvios e manter a mobilização da equipe do projeto. No monitoramento do projeto também serão realizadas reuniões (mesmo que telefônicas) de acompanhamento para avaliar e antecipar potenciais problemas relativos ao andamento do trabalho e entregas do projeto.

Como recomendado, todos os entregáveis deverão respeitar o que foi estabelecido no Plano de Gerenciamento de Escopo para que não se corra o risco de quebrar alguma restrição que possa comprometer a entrega do produto final.

Da mesma forma, os sócios se comprometem a respeitar o que está nos documentos do projeto, para que os requisitos e escopo do projeto sejam plenamente atendidos.

O final da execução será declarado quando os entregáveis forem aprovados e aceitos pelos envolvidos, conforme o especificado no Plano de Gerenciamento de Escopo.

### **3.1.5 Controle Integrado de Mudanças**

O plano de gerenciamento de integração descreve como o projeto será gerenciado e os planos auxiliares serão integrados.

Exemplarmente, todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto.

Todas e quaisquer mudanças poderão ser detectadas e comunicadas por qualquer membro da equipe durante a execução do projeto e deverão ser avaliadas enquanto ao impacto nas demais partes do projeto e na execução do mesmo. Cada plano que compõem o Plano do Projeto indica como proceder em caso de alteração. Se não houver processo para as mudanças o próprio documento do plano poderá ser alterado. Este projeto possui restrições no que diz respeito à escopo, custo e a prazo. Se alguma mudança impactar nessas restrições deverá ser convocada uma reunião com os demais sócios para avaliar e decidir o que deve ser realizado em conjunto. Toda mudança deverá ser avaliada antes do seu aceite ou rejeição.

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento de escopo e demais fases 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 o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

### 3.1.6 Encerramento do Projeto

Culmina com a abertura da agência ao público em geral, porém o encerramento do projeto somente poderá ser realizado quando todas as etapas do projeto forem concluídas e os documentos de validação forem produzidos, entregues e aprovados pelos sócios e demais responsáveis.

O marco deste acontecimento é celebrado com o início do funcionamento da agência, última fase mostrada no cronograma do projeto.

### 3.1.7 Responsável por este plano

- Jorge Calvano Junior, sócio, gerente e líder do projeto.

### 3.1.8 Frequência de revisão deste plano

- Este documento poderá passar por várias revisões e alterações até sua aprovação.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
20/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano Junior

APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano Junior		20/01/2012



## **3.2 Plano de Gerenciamento do Escopo**

### **3.2.1 Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento do Escopo**

Resumidamente, o escopo a ser seguido está descrito em atividades na EAP (Estrutura Analítica do Projeto), no dicionário da EAP e na própria Declaração de Escopo do projeto de abertura da agência.

Todas e quais quer identificações ou sugestões de alteração no escopo deste projeto seja por identificação de melhoria, otimização de processo ou mesmo por atraso deverão ser analisadas pelo gerente de projeto para que seja possível avaliar o impacto no custo e no prazo de conclusão da entrega e decidir o aceite ou rejeição.

Mesmo assim, se alguma alteração proposta para o escopo não puder ser atendida dentro das premissas e restrições iniciais da abertura deste projeto as partes deverão negociar a abertura de outro projeto que possa contemplar as novas requisições.

Conforme a literatura, o gerenciamento do escopo do projeto será realizado com base em dois documentos específicos: Declaração de escopo e EAP para o escopo dos pacotes de trabalho a serem realizadas pelo projeto, com suas devidas entregas.

Conforme acordado entre os líderes, a identificação e definição do escopo serão realizadas pelo Gerente de Projetos se utilizando da técnica da opinião especializada, utilizando-se da experiência dos sócios e resultados de pesquisas extraídas nas fases iniciais do projeto, além de dados secundários.

### **3.2.2 Mudança de escopo**

Todos os membros da equipe poderão solicitar mudanças no escopo e cabe ao Gerente do Projeto em conjunto com os sócios avaliar e classificar em mandatórias ou desejáveis. As solicitações de mudanças mandatórias deverão ser avaliadas e incluídas no escopo e conseqüentemente a EAP do projeto deverá ser revisada.

Da mesma forma, as solicitações de mudanças desejáveis deverão ser avaliadas e comunicadas aos gerentes do projeto.

### **3.2.3 Monitoramento e verificação do escopo**

Conforme os marcos no cronograma, a cada fase concluída o gerente do projeto deverá revisar se o produto da fase corresponde ao especificado no escopo e comunicar aos demais membros da equipe sua avaliação.

Após a conclusão de atividades da EAP do projeto o responsável pela mesma deverá comunicar aos demais membros do projeto. A qualquer momento da execução do projeto o Gerente do Projeto poderá solicitar aos membros da equipe uma apresentação de desempenho das atividades de suas responsabilidades para nivelar o conhecimento do andamento do projeto para todos os demais membros.

### **3.2.4 Declaração do Escopo**

Segue:

- Pesquisas de local com localização que agrade aos sócios;
- Planejamento de custos, receitas e o calculo de viabilidade financeira;
- Aquisições de móveis de escritório e aparelhos para a infraestrutura local;
- Locação e reforma predial para adaptação
- Obtenção do alvará e documentação trabalhista;
- Plano de Marketing com definição das formas de interação com o público cliente PCD.
- Plano de Marketing com definição das formas de interação com o público cliente empresa.
- Abertura da agência.

Além disso, de forma estruturada, está incluso no escopo, conforme EAP:

<b>WBS</b>	<b>Nome da tarefa</b>
<b>1</b>	<b>Pesquisa</b>
1.1	Reunião inicial com os sócios.
1.2	Pesquisa de mercado sobre concorrentes.
1.3	Coleta de dados sobre a legislação
1.4	Pesquisa de local para locação.
1.5	Pesquisa de compra mobiliário e equipamentos.
1.6	Pesquisa de meios de divulgação eficazes.
1.7	Pesquisa de recrutamento de funcionários para o escritório.
<b>2</b>	<b>Planejamento</b>
2.1	Definição de público alvo PCD e Empresas.
2.2	Plano de capacitação de cliente PCD.
2.3	Parcerias para capacitação de PCD.
2.4	Cálculo financeiro e estudo das alternativas de custo.
2.5	Reunião final entre os sócios (onde são feitos os planos de

	gerenciamento).
<b>3</b>	<b>Aquisições</b>
3.1	Locação do local.
3.2	Compra de equipamento e mobiliário.
3.3	Reforma do local para adaptações.
3.4	Contratos de manutenção (despesas operacionais).
3.5	Contratação de funcionários de escritório
3.6	Terceirização de contador
3.7	Terceirização de advogado
<b>4</b>	<b>Legalização</b>
4.1	Busca de alvará
4.2	Questões trabalhistas
<b>5</b>	<b>Marketing</b>
5.1	Uso da internet e jornais.
5.2	Estratégias de comunicação.
<b>6</b>	<b>Abertura da agência</b>
6.1	Agência Aberta.

Os itens abaixo não estão cobertos no projeto:

- Este projeto não tem por objetivo estabelecer os critérios administrativos, aplicação dos planos de marketing posteriores a abertura da agência, acompanhamento financeiro e contábil, bem como os demais assuntos após a finalização do projeto;
- Fases posteriores a abertura da agência;
- Itens não descritos no termo de abertura e EAP

### 3.2.5 Requisitos

### **3.2.5.1 Identificação dos requisitos**

Todo este plano de projeto foi baseado no documento Termo de Abertura deste projeto que contém os requisitos do projeto, em alto nível, acordados entre os envolvidos. Também constam os requisitos de qualidade para a aceitação, solicitados pelos sócios após reuniões.

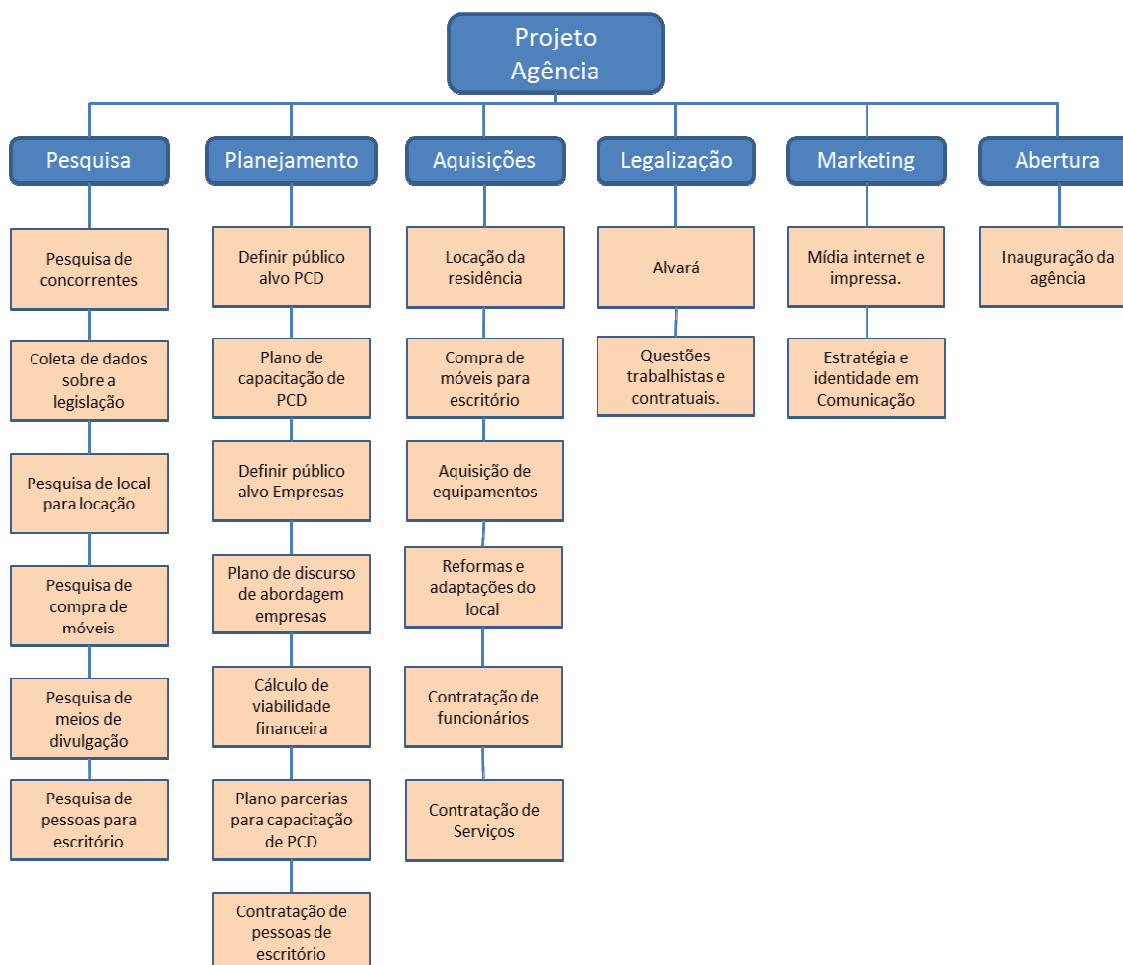
Nas reuniões de equipe, e também informalmente, o Gerente de Projetos acompanhará o andamento do projeto analisando a implementação dos requisitos. Nestas reuniões serão avaliados os *status* dos requisitos, as mudanças solicitadas e qualquer adversidade ou dificuldade encontrada durante o projeto.

Todo o Escopo do Projeto, que reflete o trabalho que deve ser efetuado com a finalidade de entregar o produto do projeto conforme o acordado entre os envolvidos, é composto pelo escopo do produto, o qual define aspectos e funções que caracterizam o produto a ser entregue e pelas atividades propriamente do projeto, que estão definidas mais acima, mais adiante e podem ser visualizadas também na EAP do projeto e no Dicionário da EAP.

### **3.2.6 EAP (Estrutura Analítica do Processo)**

Como de praxe, a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) será desenvolvida através da decomposição das entregas em pacotes de trabalho. Os pacotes de trabalho serão decompostos até o ponto que o conjunto de atividades relacionadas somadas, não ultrapasse oitenta horas (120h), salvo exceções onde a decomposição não possa ser realizada por restrições técnicas ou por gerar algum prejuízo à realização das atividades.

Abaixo podemos vê-se a decomposição em pacotes de trabalho detalhados pouco especificamente:



### 3.2.7 Dicionário da EAP

WBS	Nome da tarefa	Descrição
1	<b>Pesquisa</b>	
1.1	Reunião inicial entre os sócios.	Definição de papéis e responsabilidades.

1.2	Pesquisa de mercado sobre concorrentes.	Através da internet, vai-se buscar entender como é o trabalho feito por concorrentes.
1.3	Coleta de dados sobre a legislação de PCD.	Pesquisa documental para entender a legislação sobre PCD no Brasil.
1.4	Pesquisa de local para locação.	Encontrar local bem localizado e de fácil acesso para PCD e empresas.
1.5	Pesquisa de compra de mobiliário e equipamentos.	Pesquisa em lojas especializadas para compra de móveis, computadores e eletrodomésticos.
1.6	Pesquisa de meios de divulgação eficazes.	Busca de mídia digital e impressa para a melhor comunicação com o mercado com bom custo-benefício.
1.7	Pesquisa de recrutamento de pessoal para escritório.	Busca no mercado de pessoas para trabalho em escritório.
<b>2</b>	<b>Planejamento</b>	
2.1	Definição de público-alvo PCD e empresas.	Criar lista de PCDs que serão foco de trabalho e lista de empresas por ramos de atividade para facilitar captação de clientes.
2.2	Plano de capacitação de cliente PCD.	Planejar assuntos que necessitam ser trabalhados com todos PCDs para capacitá-los tecnicamente para o mercado de trabalho.
2.3	Parcerias para capacitação de PCD.	Mapeamento de instituições de ensino e capacitação para abordar com propósito que ter parcerias em cursos para nossos PCDs.
2.4	Cálculo financeiro e estudo de alternativas de custo.	Nessa etapa, já com informações sobre mercado, projeção de negócios, custos para abertura da agência, já será possível calcular todo investimento e a projeção de retorno do investimento.
2.5	Reunião final entre sócios	Decisões essenciais serão tomadas em conjunto, sobre todos os aspectos do projeto, antes das ações efetivas. Reunião de alinhamento e criação de expectativas quanto ao negócio.
<b>3</b>	<b>Aquisições</b>	
3.1	Locação do local	Fechar o melhor lugar para a agência, considerando custo-benefício e adaptabilidade.
3.2	Compra de equipamento e mobiliário.	Com base na pesquisa feita em etapa anterior, providenciar aquisição de móveis, computadores, eletrodomésticos e demais equipamentos para o conforto e funcionalidade da agência.

3.3	Reforma do local para adaptações.	Ajustes elétricos, hidráulicos, ergonômicos, climáticos e estéticos no local para atender seu público-alvo.
3.4	Contratos de manutenção (despesas operacionais).	Despesas como luz, água e internet precisam ser solicitadas e pesquisadas.
3.5	Contratação de funcionários de escritório	Com base nas recomendações e currículos, escolha e contratação dos funcionários para escritório.
3.6	Terceirização de contador	Contratação de serviço de contador mensal.
3.7	Terceirização de advogado	Contratação de serviço de a mensal
<b>4</b>	<b>Legalização</b>	
4.1	Busca de alvará	Busca da licença legal nos órgãos públicos
4.2	Questões trabalhistas	Resolvimento dos contratos e burocracias trabalhistas dos contratados, horários e etc.
<b>5</b>	<b>Marketing</b>	
5.1	Uso da internet e jornais	Suporte de mídia social, anúncios em portais na internet e mídia impressa para garantir comunicação direta para clientes PCD e empresas de Porto Alegre e região.
5.2	Estratégias de comunicação	Alinhamento de discurso e posicionamento da empresa entre todos seus colaboradores, parceiros e fornecedores para seu público PCD e empresas de Porto Alegre região. Criação da identidade da agência.
<b>6</b>	<b>Abertura da agência</b>	
6.1	Agência Aberta	Inauguração da agência.

### 3.2.8 Responsável por este plano

- Jorge Calvano Junior, sócio e gerente do projeto.

### 3.2.9 Frequência de revisão deste plano

Assim como em outros planos, este documento poderá passar por várias revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.



Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto.

O escopo do projeto deve ser avaliado quinzenalmente dentro das reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto, prevista no plano de gerenciamento das comunicações. O plano de gerenciamento do escopo será reavaliado mensalmente nas reuniões entre os sócios, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento de escopo 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 o sistema de controle integrado de mudanças no projeto, documentadas por email.

de gerenciamento de escopo com o devido registro das alterações efetivadas.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
30/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano Junior

<b>APROVAÇÃO</b>		
<b>Responsável</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Jorge Calvano Junior		30/01/2012

### **3.3 Plano de Gerenciamento de Custos**

#### **3.3.1 Descrição dos processos do Plano de Gerenciamento de Custos**

O projeto possui peculiaridades no que tange ao gerenciamento de custos. O escopo do projeto é limitado, de curta duração, poucos recursos humanos e poucas aquisições, mesmo assim tem alocação de custos. O custo do projeto terá seu orçamento atualizado através do MS Project® no arquivo "Projeto.mpp".

Conforme já citado, o projeto conta com um orçamento aprovado de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), sendo uma restrição do projeto.

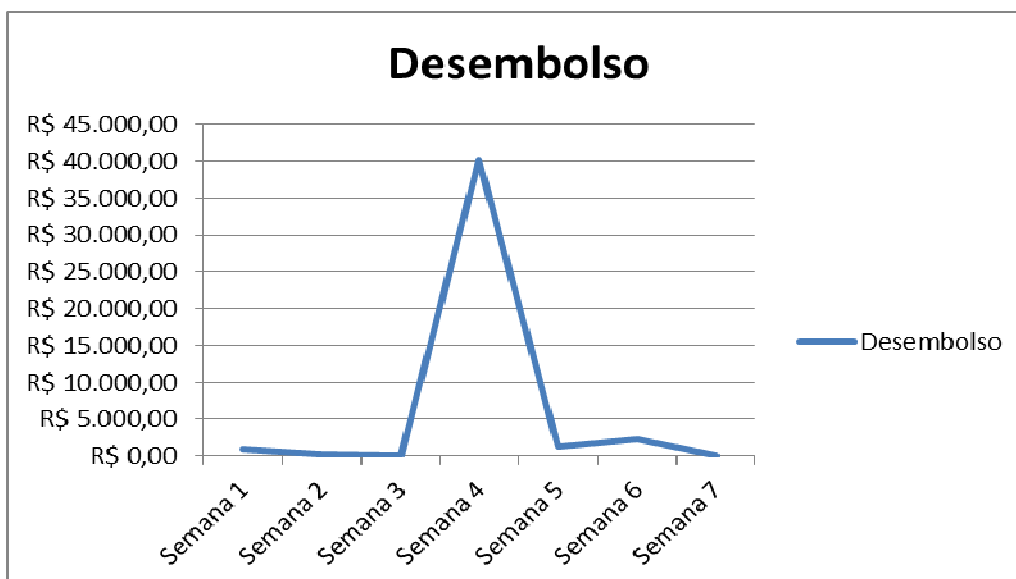
O orçamento de um projeto geralmente é controlado basicamente pelo número de horas dedicadas pelos recursos humanos do projeto nas fases indicadas, mas neste caso os sócios e líderes do projeto não terão suas horas de trabalho no projeto pagas, nem reembolso por ligações, taxas, transporte, softwares, visto que muitos são recursos já existentes. Portanto, neste caso os únicos custos registrados no escopo são os da fase de aquisições e contratações que só aparecem em partes mais avançadas do projeto.

#### **3.3.2 Orçamento por atividade**

Os custos do projeto que são previstos e calculados são apenas as aquisições e contratações, com reservas para atividades operacionais a serem administrados pelo recurso foco e líder da tarefa. O custo dos recursos humanos, ou seja, horas trabalhadas pelos próprios sócios e líderes do projeto não entram como custo no escopo do projeto. E os custos de aquisições e contratações são distribuídos em algumas fases, em diferentes produtos, serviços e salários, conforme a tabela abaixo:

WBS	Tarefa	Responsável	Investimento fixo em aquisição ou contratação planejado	Duração custo mensal, reserva ou valor total	Custo
<b>1</b>	<b>Pesquisa</b>				<b>R\$ 850,00</b>
1.1	Reunião inicial com os sócios.	Jorge e Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
1.2	Pesquisa de mercado sobre concorrentes.	Jorge	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
1.3	Coleta de dados sobre a legislação	Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
1.4	Pesquisa de local para locação.	Jorge	R\$ 200,00	Pagamento único	R\$ 200,00
1.5	Pesquisa de compra mobiliário e equipamentos.	Jorge	R\$ 100,00	Pagamento único	R\$ 200,00
1.6	Pesquisa de meios de divulgação eficazes.	Jorge	R\$ 300,00	Pagamento único	R\$ 300,00
1.7	Pesquisa de recrutamento de funcionários para o escritório.	Isabel	R\$ 150,00	Pagamento único	R\$ 150,00
<b>2</b>	<b>Planejamento</b>				<b>R\$ 250,00</b>
2.1	Definição de público-alvo PCD e empresas.	Jorge e Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
2.2	Plano de capacitação de cliente PCD.	Jorge	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
2.3	Parcerias para capacitação de PCD.	Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
2.4	Cálculo financeiro e estudo de alternativas de custo.	Jorge	R\$ 250,00	Pagamento único	R\$ 250,00
2.5	Reunião final entre sócios	Jorge e Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
<b>3</b>	<b>Aquisições</b>				<b>R\$ 40.250,00</b>
3.1	Locação do local	Isabel	R\$ 5.000,00	mensal	R\$ 5.000,00
3.2	Compra de equipamento e mobiliário.	Jorge	R\$ 20.000,00	Pagamento único	R\$ 20.000,00
3.3	Reforma do local para adaptações.	Jorge	R\$ 10.000,00	Pagamento único	R\$ 10.000,00
3.4	Manutenção (despesas operacionais)	Isabel	R\$ 500,00	mensal	R\$ 500,00
3.5	Salários 2 secretárias + 1 faxineira	Isabel	R\$ 3.800,00	mensal	R\$ 3.800,00
3.6	Terceirização de contador	Isabel	R\$ 250,00	mensal	R\$ 250,00
3.7	Terceirização de advogado	Isabel	R\$ 700,00	mensal	R\$ 700,00
<b>4</b>	<b>Legalização</b>				<b>R\$ 1.200,00</b>
4.1	Busca de alvará	Jorge	R\$ 500,00	Pagamento único	R\$ 500,00
4.2	Questões trabalhistas	Isabel	R\$ 700,00	Pagamento único	R\$ 700,00
<b>5</b>	<b>Marketing</b>				<b>R\$ 2.250,00</b>
5.1	Uso da internet e jornais	Jorge e Isabel	R\$ 2.000,00	Pagamento único	R\$ 2.000,00
5.2	Estratégias de comunicação	Jorge e Isabel	R\$ 250,00	mensal	R\$ 250,00
<b>6</b>	<b>Abertura da agência</b>				<b>R\$ 0,00</b>
6.1	Agência Aberta	Jorge e Isabel	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00

Para que possamos ver o avanço dos custos do projeto de acordo com o cronograma, segue abaixo a **Curva S**, com evolução dos custos mensais do projeto, e mais abaixo o gráfico de desembolsos por mês:



### 3.3.3 Frequência de avaliação dos custos do projeto

Mesmo com o custo sendo o uma peculiaridade deste projeto, por ser uma restrição crítica do projeto, o gerente do projeto deverá acompanhar diariamente o andamento das atividades e verificar no MS Project® para saber se é necessário planejar novamente alguma atividade ou tomar alguma ação relativas aos custos.

Na fase de aquisições e contratações o controle deve ser feito junto com mais atenção e verificação pelo maior montante de investimentos em ativos que acontece nesta etapa.

### 3.3.4 Responsável por este plano

- Jorge Calvano Junior, sócio, gerente do projeto.

### 3.3.5 Frequência de revisão deste plano

Assim como em outros planos, este documento poderá passar por várias revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
30/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano Junior

APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano Junior		30/01/2012

## 3.4 Plano de Gerenciamento do Tempo

### 3.4.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

A gestão do tempo no projeto de abertura da agência acompanha seu escopo, EAP e cronograma.

Novamente o Microsoft Project é a ferramenta eleita para a gestão do tempo, cronograma e demais controles relativos ao gerenciamentos do tempo, no arquivo "Projeto.mpp".

Todos os esforços e foco dos sócios resulta em uma duração esperada deste projeto de no máximo 60 dias, mais isso não é uma restrição do projeto, visto que pode ser postergado para a mesma estação do ano seguinte dependendo da evolução, avaliação e entendimento dos sócios. O cronograma foi estruturado para terminar o projeto em 60 dias, podendo ser facilmente estendido ou modificado pelos sócios.

Fica importante ressaltar que as atividades podem ser predecessoras ou sucessoras a outras, portanto, em alguns casos a alteração de tempo em uma atividade poderá desencadear várias alterações em outras atividades e inclusive alterar o caminho crítico do projeto, mas não é regra para todas as atividades.

Em virtude do tipo de escopo do projeto, todas as estimativas de duração das atividades foram realizadas em reuniões com opinião especializada e membros das equipes que participarão da execução.

### 3.4.2 Cronograma detalhado

Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Pre	Resource Names
	<b>Pesquisa</b>	<b>12 days</b>	<b>Mon 02/01/12</b>	<b>Tue 17/01/12</b>		
	Reunião inicial com os sócios.	1 day	Mon 02/01/12	Mon 02/01/12		Isabel Silva;Jorge Calvano
	Pesquisa de mercado sobre concorrentes.	2 days	Tue 03/01/12	Wed 04/01/12	2	Jorge Calvano
	Coleta de dados sobre a legislação	2 days	Tue 03/01/12	Wed 04/01/12	2	Isabel Silva
	Pesquisa de local para locação.	10 days	Tue 03/01/12	Mon 16/01/12	2	Jorge Calvano
	Pesquisa de compra mobiliário e equipamentos.	10 days	Tue 03/01/12	Mon 16/01/12	2	Jorge Calvano
	Pesquisa de meios de divulgação eficazes.	5 days	Wed 11/01/12	Tue 17/01/12	2	Jorge Calvano
	Pesquisa de recrutamento de funcionários para o escritório.	9 days	Thu 05/01/12	Tue 17/01/12	4	Isabel Silva
	<b>Planejamento</b>	<b>10 days</b>	<b>Wed 18/01/12</b>	<b>Tue 31/01/12</b>		
	Definição de público-alvo PCD e empresas.	3 days	Wed 18/01/12	Fri 20/01/12	7	Isabel Silva;Jorge Calvano
	Plano de capacitação de cliente PCD.	3 days	Mon 23/01/12	Wed 25/01/12	10	Jorge Calvano
	Parcerias para capacitação de PCD.	3 days	Mon 23/01/12	Wed 25/01/12	10	Isabel Silva
	Cálculo financeiro e estudo de alternativas de custo.	2 days	Thu 26/01/12	Fri 27/01/12	11	Jorge Calvano
	Reunião final entre sócios	1 day	Mon 30/01/12	Mon 30/01/12	13	Isabel Silva;Jorge Calvano
	<b>Aquisições</b>	<b>14 days</b>	<b>Tue 31/01/12</b>	<b>Fri 17/02/12</b>		
	Locação do local	2 days	Tue 31/01/12	Wed 01/02/12	14;5	Isabel Silva
	Compra de equipamento e mobiliário.	4 days	Tue 31/01/12	Fri 03/02/12	14;6	Jorge Calvano
	Reforma do local para adaptações.	10 days	Thu 02/02/12	Wed 15/02/12	16	Terceirizado[50%]
	Manutenção (despesas operacionais)	2 days	Fri 03/02/12	Mon 06/02/12	16	Isabel Silva
	Salários 2 secretárias + 1 faxineira	1 day	Tue 07/02/12	Tue 07/02/12	19	Isabel Silva
	Terceirização de contador	2 days	Wed 08/02/12	Thu 09/02/12	20	Isabel Silva
	Terceirização de advogado	2 days	Wed 08/02/12	Thu 09/02/12	20	Isabel Silva
	<b>Legalização</b>	<b>5 days</b>	<b>Tue 31/01/12</b>	<b>Mon 06/02/12</b>		
	Busca de alvará	5 days	Thu 16/02/12	Wed 22/02/12	18	Jorge Calvano
	Questões trabalhistas	3 days	Fri 10/02/12	Tue 14/02/12	22	Isabel Silva
	<b>Marketing</b>	<b>7 days</b>	<b>Mon 27/02/12</b>	<b>Tue 06/03/12</b>		
	Uso da internet e jornais	4 days	Wed 15/02/12	Mon 20/02/12	7;25	Isabel Silva;Jorge Calvano
	Estratégias de comunicação	4 days	Tue 21/02/12	Fri 24/02/12	27	Isabel Silva;Jorge Calvano
	<b>Abertura da agência</b>	<b>1 day</b>	<b>Mon 05/03/12</b>	<b>Mon 05/03/12</b>		
	Agência Aberta	1 day	Mon 05/03/12	Mon 05/03/12		Isabel Silva;Jorge Calvano

### 3.4.3 Frequência de avaliação do tempo das tarefas do projeto

É comum os recursos parecem super-alocados, visto que há tarefas que sem dependência, o que permite ao gerente e sua sócia execução sem problemas.

### 3.4.4 Responsável por este plano

- Jorge Calvano, sócio e gerente do projeto.

### 3.4.5 Frequência de revisão deste plano

Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto:

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
30/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano Junior

APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano Junior		30/01/2012



## **3.5 Plano de Gerenciamento de Qualidade**

### **3.5.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Qualidade**

O sucesso de qualquer projeto é resultado da correspondência entre o seu escopo, custo, prazo e o nível de confiança nos seus produtos ou serviço, ou seja, na sua qualidade.

A insatisfação de qualquer um dos envolvidos em algum processo com alguma entrega ou inadequação percebida deverá ser comunicada ao gerente do projeto para análise. Se for detectado que houve um erro na especificação do escopo ou dos requisitos as partes afetadas poderão ser revisadas e alteradas.

Qualquer um dos membros da equipe do projeto pode solicitar mudanças que alterem os padrões de qualidade. As solicitações serão avaliadas pelo gerente de projeto que tem a responsabilidade de tomar ações quando aplicáveis.

O projeto estudado, por se tratar de uma abertura de um negócio de serviços, é focado na cotação e compra de materiais, alocação de pessoas e pesquisas para garantir sólidos processos de funcionamento do negócio. Dessa forma, com um escopo limitado a abertura do negócio, a política de qualidade fica focada na questão da metodologia destas atividades, por um período curto e com análises qualitativas subjetivas, pesquisas secundárias, cotações em diversos fornecedores, benchmarking, brainstorms e alocação e cobrança das responsabilidades divididas entre os sócios.

A elaboração do plano de gerenciamento da qualidade é responsabilidade do gerente do projeto. Não é comum exigir ajustes no custo ou no cronograma para

incorporar as atividades de prevenção, além de análise de risco para problemas identificados pelo controle da qualidade.

Através do plano de gerenciamento da qualidade pode-se saber como a política de qualidade será implementada pelo gerente de projeto no decorrer das atividades. Os princípios definidos para o gerenciamento da qualidade do projeto serão:

- Satisfação do cliente – entender, gerenciar e influenciar necessidades de forma com que as expectativas do cliente sejam atingidas. Isto exige a combinação de conformidade com especificação e conveniência para o uso, dentro do proposto e esperado.
- Prevenção ao invés de inspeção – o custo destinado a evitar erros é sempre menor que o custo para corrigi-los.
- Responsabilidade do gerente – apesar de o sucesso exigir a participação de todos integrantes da equipe, permanece a responsabilidade do gerente em fornecer os recursos necessários para o êxito.

Para o projeto foram estruturadas políticas de qualidade que visam definir as diretrizes para que os requisitos e critérios de qualidade do projeto sejam atendidos, assim como controle e garantida da própria qualidade, dentro de fatores ambientais, estando estruturadas com base nos seguintes itens:

### **3.5.2 Critérios e Política da Qualidade**

- Bens adquiridos na fase de aquisições estarem em perfeito estado de uso e com garantia conforme código de defesa do consumidor.

- Eletro-eletrônicos devem ser testados após a instalação e devolvidos em caso de irregularidade ou insatisfação, de acordo com os prazos e regras estabelecidos no código de defesa do consumidor;
- Local escolhido e alugado deve estar com a manutenção em dia e restituída se não estiver no padrão estabelecido em contrato;
- Reforma do local deve atender todas exigências para o pleno acesso de qualquer pessoa à agência, independente se PCD ou não;
- Todas as atividades relacionadas a não conformidades e entregáveis não conformes com a declaração de escopo deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade;
- Quando ocorrer qualquer mudança no projeto, o plano de qualidade deverá ser revisto com a finalidade de verificar se nenhum parâmetro de qualidade necessita ser alterado;
- Deverá ser gerado pelo gerente de projeto e mantido atualizado todos os artefatos necessários ao planejamento, execução e controle do projeto;
- A cada entrega realizada pelo projeto será realizada uma inspeção se os critérios de aceitação relacionados aos requisitos da entrega foram contemplados e uma verificação se os processos definidos no plano do projeto foram seguidos. A atividade de verificação poderá constar planejada no cronograma do projeto, e qualquer não conformidade identificada deverá ser reportada nas reuniões periódicas de acompanhamento;
- Entre conceitos pré-estabelecidos e políticas desejadas, fica determinada desde o início uma política transparente entre os sócios, e dos mesmos com seus contratados, clientes, fornecedores e demais envolvidos. Muitas

destas normas são subjetivas e envolvem principalmente a distribuição de funções, prazos e responsabilidades entre todos os citados acima;

Entre normas e especificações, neste caso, tudo é menos numérico e mais subjetivo, não importam apenas os números, índices, mas principalmente prazos, limites de valor, concordância ou não dos demais associados e viabilidade financeira.

Procedimentos internos podem ser considerados importantes para o planejamento da qualidade do projeto. Exemplos destes procedimentos podem ser os processos relativos ao gerenciamento do risco ou ao suprimento, que também precisam entregar excelência para o sucesso do projeto como um todo. O gerenciamento da qualidade fornece os métodos e ferramentas visando assegurar-se com que o projeto alcance seus objetivos de modo a satisfazer as necessidades para as quais ele foi empreendido.

A questão das pesquisas, cotações e coletas de dados citadas no cronograma é fundamental, pois as mesmas devem ser embasadas e demonstradas em registros físicos aos demais envolvidos, ou seja, não pode ser apenas uma leitura ou levantamento informal, e sim algo provado e documentado. Com isso, é recomendado o uso de cotações oficiais, registros impressos, e número mínimo de cotações de 3 (três) fornecedores para todas as aquisições e contratações.

### **3.5.3 Auditorias, controle e garantia da qualidade**

O gerenciamento, controle e garantia da qualidade devem incorporar técnicas e ferramentas de controle de forma a garantir com que os produtos gerados apresentem as características para as quais foram concebidos. Esta parte do gerenciamento de projetos envolve também os processos para gerenciar mudanças, problemas e incidentes emergentes.

Para efetivar o controle da qualidade em um projeto de abertura de uma agência de empregos para PCD alguns pontos são importantes, como a questão da comunicação entre os responsáveis para ver se estão andando no mesmo ritmo e se vão entregar seus resultados dentro do tempo previsto, sem atrasar o projeto como um todo. Neste caso tudo é menos exato, numérico ou técnico e muito mais subjetivo. Durante o projeto, as reuniões periódicas já estão pré agendadas e ajudam o projeto a ter um senso de direção único entre os envolvidos.

Entre as ferramentas que podem auxiliar o gerente de projetos no controle de qualidade, os que mais se adequam ao caso desse projeto são os fluxogramas, muito relacionados com a EAP do projeto, e as listas de verificação, para as tarefas mais operacionais.

Os modelos matemáticos que envolvem conceitos estatísticos não serão considerados devido ao escopo limitado deste projeto, que se encerra com a abertura da agência. Não podemos deixar de citar o benchmarking como ferramenta que auxilia na coleta de informações e pesquisas componentes da fase inicial do projeto. Um checklist é uma ferramenta estruturada, utilizada para verificar se um conjunto de passos necessários está sendo efetuado..

Um ponto crítico do projeto de abertura da agência é a reunião final entre os sócios, que marca o fim da fase de planejamento e define os rumos, dimensionamento e investimentos que serão a parte mais ativa e onerosa do projeto. As demais reuniões entre os sócios também servirão como pontos de verificação.

### **3.5.4 Métricas da qualidade**

Para a mensuração do nível de qualidade do projeto de abertura da agência os principais métodos são relacionados ao cumprimento dos prazos estipulados no cronograma, as atribuições dos recursos alocados e dos custos previstos no orçamento.

O uso de listas de verificação que contemplem a aprovação total dos sócios é uma prática simples que ajuda para medir o desempenho do projeto, bem como o acompanhamento mútuo dos sócios do andamento das atividades. Muitas vezes essas métricas não são tão exatas, numéricas, específicas, mas informais e necessariamente recorrentes entre uma fase e outra, entre todos os envolvidos.

No que tange as cotações com fornecedores recomenda-se como meio de padronização que se procurem no mínimo 3 fornecedores.

Por tratar-se de um projeto de curta duração, é importante observar o cumprimento dos prazos estipulados e a rápida tomada de decisão como fatores importantes para que não haja mudanças no prazo de abertura da agência e entrega do projeto.

Uma fase que requer atenção aqui é a da seleção e contratação de funcionários para a agência, bem como a contratação de serviços de terceiros. Trabalhar com indicações é válido, porém a efetiva contratação precisa estar em comum acordo entre os sócios bem como atingir os objetivos das vagas em questão.

Seguem exemplos de formulários e tabelas para mensurar, garantir e controlar a qualidade em fases do projeto:

Tabela de Responsabilidades da gestão de qualidade

	Pesquisa	Planejamento	Aquisições	Marketing	Abertura
Jorge	X	X	X	X	X
Isabel	X	X	X	X	X

Índices de medição do desempenho e do produto do projeto

	Em conforme	Não conforme	N/A
Prazo da atividade	X		
Custo Alocado na atividade			X
Número de Fornecedores Cotados	X		
Aprovação dos sócios	X		

Todos os membros da equipe selecionados para este projeto possuem capacidade técnica para realizar suas atividades em plenitude sendo praticamente independentes durante a execução do projeto.

### 3.5.5 Frequência de avaliação da qualidade do projeto

O projeto não é dividido em auditorias fixas, mas sim em reuniões de alinhamento após algumas fases críticas, e o escopo da garantia da qualidade é

pequeno, visto que são poucos os envolvidos. Não há um departamento de qualidade nominado, mas a responsabilidade dessa avaliação é compartilhada entre os 2 (dois) sócios Jorge e Isabel.

### 3.5.6 Responsável por este plano

- Jorge Calvano, sócio, gerente e líder do projeto.

### 3.5.7 Frequência de revisão deste plano

Assim como em outros planos, este documento poderá passar por várias revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

A cada entrega, juntamente com a inspeção do produto, serão realizadas auditorias com o objetivo de verificar se o trabalho está sendo desempenhado corretamente e se estão seguindo os planos e regras estabelecidas no projeto.

Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
30/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano



APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano		30/01/2012

## 3.6 Plano de Gerenciamento de Riscos

### 3.6.1 Metodologia

Por conta do curto cronograma e especificidade do projeto, o gerenciamento dos riscos será realizado em todas as fases do projeto, de maneira preventiva, com base em regras acordadas entre os sócios. Na fase de planejamento do projeto foi abordado o plano de gerenciamento de riscos. O monitoramento, ações de resposta e reporte dos riscos ocorrerão durante a execução do projeto por meio de reuniões alinhamento, informativas com a equipe do projeto e demais cooperadores.

A metodologia basea-se em técnicas de *brainstorming*, análise de cenários, estudos de pesquisas e estimativas relativas a custo.

Em um segundo momento os riscos serão avaliados de forma qualitativa. Terminada esta avaliação, para os riscos considerados altos e médios (caso existam) serão definidos planos de resposta, de forma a minimizar qualquer situação que possa vir a comprometer a realização do projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

### 3.6.2 Tempo

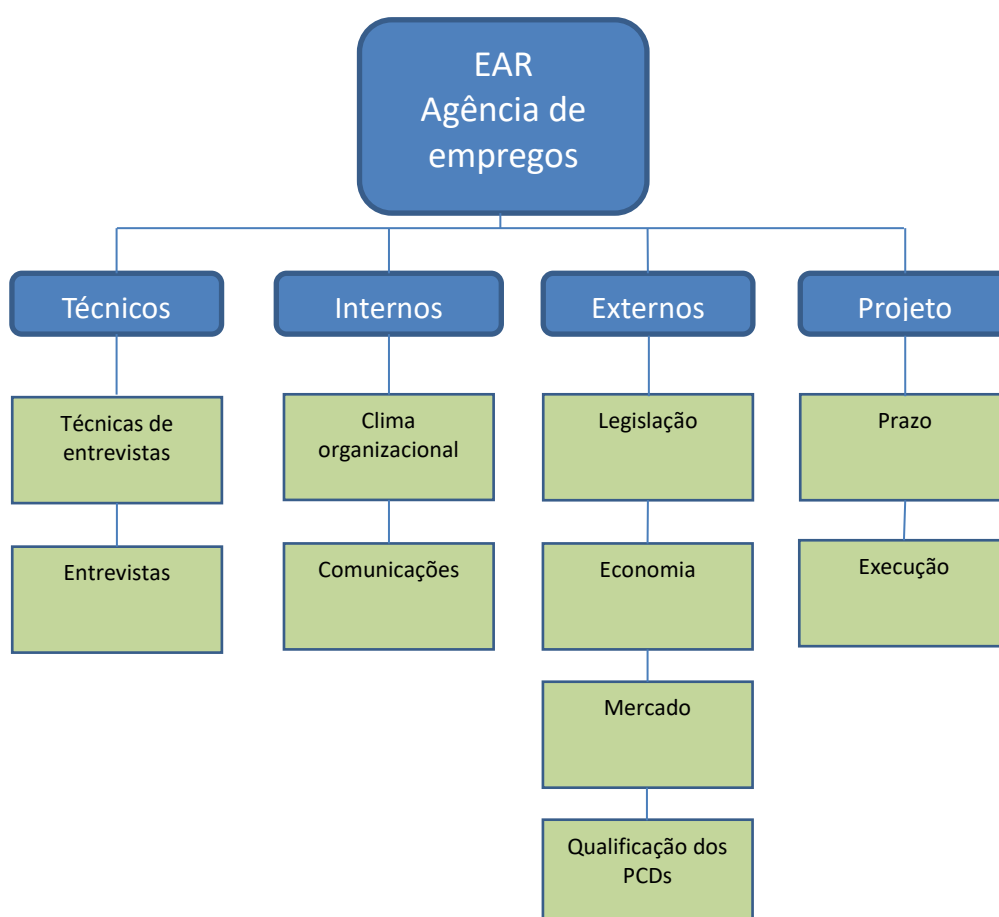
Os riscos serão gerenciados do início ao fim do projeto e deverão ser atendidos rapidamente para não comprometer o prazo de entrega, escopo e

qualidade do projeto. Serão realizadas reuniões no final de cada fase, todas visualizadas no cronograma e EAP para avaliar os riscos apresentados pelo projeto junto a outros temas, conforme apresentado no plano de gerenciamento de comunicações, cronograma e dicionário da EAP.

### 3.6.3 EAR (Estrutura Analítica de Riscos)

Para este projeto de abertura de uma agência empregos, a Estrutura Analítica de Riscos é descrita abaixo e demonstrada graficamente na figura mais abaixo.

- **Técnicos:** técnicas de entrevistas.
- **Internos:** clima organizacional e comunicações.
- **Externos:** legislação, economia, mercado, qualificações dos PCDs.
- **Gerenciamento do Projeto:** prazo e execução.



### 3.6.4 Escala de impacto

Para este projeto, com suas peculiaridades, os riscos serão analisados quanto a sua probabilidade e impactos no objetivo final do projeto. Posteriormente a sua qualificação os mesmos riscos serão quantificados quanto a gravidade de seus resultados, conforme a tabela abaixo:

Escala	Probabilidade	Impacto
Muito alto	Acima de 80% de ocorrer	Comprometimento acima de 80% do resultado
Alto	Entre 51% e 79% de ocorrer	Comprometimento entre 51% e 79% do resultado
Médio	Entre 31% e 50% de ocorrer	Comprometimento entre 31% e 50% do resultado
Baixo	Entre 11% e 30% de ocorrer	Comprometimento entre 11% e 30% do resultado
Muito baixo	Abaixo de 10% de ocorrer	Comprometimento abaixo de 10% do resultado

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

<b>PROBABILIDADE</b>	<b>1</b>	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1
	<b>0,9</b>	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81	0,90
	<b>0,8</b>	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40	0,48	0,56	0,64	0,72	0,80
	<b>0,7</b>	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63	0,70
	<b>0,6</b>	0,06	0,12	0,18	0,24	0,30	0,36	0,42	0,48	0,54	0,60
	<b>0,5</b>	0,05	0,1	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
	<b>0,4</b>	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	0,24	0,28	0,32	0,36	0,40

	<b>0,3</b>	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15	0,18	0,21	0,24	0,27	0,30
	<b>0,2</b>	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	0,12	0,14	0,16	0,18	0,20
	<b>0,1</b>	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
		<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>
	<b>IMPACTO</b>										

Conforme acordado entre os sócios, com os dados da matriz acima se definiu que somente os riscos acima de 0,80, ou seja, acima de 80% de probabilidade de ocorrer e impacto no resultado que serão priorizados no plano de resposta a riscos.

Para facilitar a compreensão dessa decisão, segue abaixo nova matriz sinalizando as áreas de prioridade sinalizadas por cores. A cor verde representa baixa probabilidade e impacto, a cor amarela média e alta probabilidade e impacto e a cor vermelha a muito alta probabilidade e impacto. Será desenvolvido um plano de resposta ao risco para os itens que se enquadrarem na faixa sinalizada pela cor vermelha.

<b>PROBABILIDADE</b>	<b>1</b>	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1
	<b>0,9</b>	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81	0,90
	<b>0,8</b>	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40	0,48	0,56	0,64	0,72	0,80
	<b>0,7</b>	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63	0,70
	<b>0,6</b>	0,06	0,12	0,18	0,24	0,30	0,36	0,42	0,48	0,54	0,60
	<b>0,5</b>	0,05	0,1	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
	<b>0,4</b>	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	0,24	0,28	0,32	0,36	0,40
	<b>0,3</b>	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15	0,18	0,21	0,24	0,27	0,30
	<b>0,2</b>	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	0,12	0,14	0,16	0,18	0,20
	<b>0,1</b>	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
		<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>
	<b>IMPACTO</b>										

### 3.6.5 Identificação dos riscos

Considerando a decisão dos sócios e gerente de projetos, resultado de análise e reuniões realizadas, os seguintes riscos foram identificados como sendo os principais a serem considerados:

- Estimativas de custos subdimensionadas frente ao orçamento;
- Concorrência de outras agências de recrutamento e seleção;
- Desconhecimento da lei de inclusão de PCDs por parte das empresas locais;
- Ineficiência da comunicação para divulgação da agência;
- Poucos investimento de parceiros para suportar a capacitação de PCDs;

### 3.6.6 Análise Qualitativa dos Riscos

A análise qualitativa de riscos considerou as escalas de probabilidade e impacto definidas anteriormente, para as dimensões Custo, Prazo, Escopo e Qualidade.

O Quadro abaixo mostra o resultado da análise qualitativa dos riscos do projeto.

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Prob.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Estimativas de custos subdimensionadas frente ao orçamento	0,6	0,8	0,8	0,9	0,4	0,9	0,36		X	

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Prob.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
2	Concorrência de outras agências de recrutamento e seleção	0,6	0,1	0,2	0,3	0,9	0,9	0,81	X		
3	Desconhecimento da lei de inclusão de PCDs por parte das empresas locais	0,5	0,2	0,1	0,2	0,8	0,7	0,56		X	
4	Ineficiência da comunicação para divulgação da agência	0,2	0,6	0,3	0,2	0,5	0,1	0,5		X	
5	Poucos investimento de parceiros para suportar a capacitação de PCDs	0,5	0,5	0,6	0,1	0,6	0,3	0,18			X

### 3.6.7 Análise quantitativa dos riscos

A análise quantitativa dos riscos consiste em uma análise numérica dos efeitos dos riscos sobre os objetivos do projeto. A curta duração de execução do projeto e a ausência de uma equipe específica para gerenciar os riscos não justificam fazer uma análise mais dedicada.

Em função das características do projeto e das categorias de riscos consideradas no mesmo, optou-se por analisar apenas os riscos segundo aspectos qualitativos. Portanto, não será feito, neste plano, a análise quantitativa dos riscos.

### 3.6.8 Plano de respostas aos riscos

Ameaças			Prevenção			
ID	Categoria	Descrição	Reação	Estratégia	Responsável	Data

1	Planejamento	Estimativas de custos subdimensionadas frente ao orçamento	Mitigar e Prevenir	Busca de novos orçamentos e nova estimativa	Gerente do projeto	Imediato
2	Concorrência	Concorrência de outras agências de recrutamento e seleção	Mitigar	Reforço nos valores da agência e comunicação	Gerente do projeto	Imediato
3	Externos	Desconhecimento da lei de inclusão de PCDs por parte das empresas locais	Mitigar e Prevenir	Revisão da estratégia de comunicação	Gerente do projeto	Imediato
4	Qualidade	Ineficiência da comunicação para divulgação da agência	Mitigar	Mensurar o que precisa ser melhorado e realinhar estratégia	Gerente do projeto	Imediato
5	Planejamento	Poucos investimento de parceiros para suportar a capacitação de PCDs	Mitigar	Criação de plano de capacitação com custos baixos	Gerente do projeto	Imediato

### 3.6.9 Responsável por este plano

- Jorge Calvano, sócio e gerente do projeto.

### 3.6.10 Frequência de revisão deste plano

Assim como em outros planos, este documento poderá passar por várias revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle integrado de mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
31/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano

APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano		31/01/2012

### 3.7 Plano de Gerenciamento de Aquisições e Contratações

Por tratar-se da abertura de um negócio de serviços, o foco do gerenciamento de aquisições e contratações é na cotação e compra de materiais, seleção e alocação de pessoas, dado o fato de o escopo limitado à abertura da agência, a política de aquisições e contratações fica muito centrada na questão da metodologia destas atividades, abrangendo um período curto e com a divisão de tarefas entre os sócios (sendo um deles também o gerente do projeto), de acordo com sua experiência prévia. A metodologia de controle foi simples: *checklist* para verificação do que foi acordado entre os sócios previamente e monitoramento através de reuniões informais entre a sócia e o sócio/gerente do projeto.

Sendo assim, todos os membros de projetos que necessitem realizar aquisições de produtos ou contratações de serviços externos deverão consultar a fase de Aquisições da EAP, na qual as tarefas de gerenciamento de aquisições e contratações tem a definição de responsáveis declaradas.



Este documento está sobre responsabilidade do gerente de projetos e poderá sofrer alterações durante a execução do projeto.

### **3.7.1 Planejamento das aquisições**

Para o projeto de abertura da agência, em virtude de sua curta duração e reduzido escopo, o planejamento das aquisições foi realizado com base na técnica da opinião especializada, baseado em uma análise custo-benefício e levando em consideração os recursos e competências disponíveis no projeto e organização.

Caso haja necessidade de aquisição de algum serviço ou produto não previsto, sempre será avaliado o que é mais vantajoso, em termos de preço, qualidade e eficiência. Essa avaliação e decisão será tomada em conjunto pelos sócios.

A elaboração do plano é responsabilidade do gerente do projeto. Os principais passos na elaboração do plano são:

- Definição das características e atributos dos produtos gerados pelo projeto;
- Definição das normas, padrões e procedimentos que serão usados para comparar as características esperadas dos produtos com as características efetivamente alcançadas durante a execução do projeto;
- Seleção de pontos de controle das características e elaboração das checklists bem como dos critérios pelos quais os produtos gerados serão aceitos ou rejeitados;
- Comunicação aos envolvidos no projeto acerca dos mecanismos que serão adotados para assegurar a qualidade e eficiência dos processos. É

importante que os interessados sejam informados com relação à forma como a qualidade será alcançada.

O plano de aquisições e contratações especifica de maneira simples e sem complexidade o que é necessário para agência com cada aquisição e contratação.

### **3.7.2 Seleção e Aprovação de Aquisições e Fornecedores**

As aquisições de componentes ou contratações de serviços deverão ser aprovadas pelo Gerente do Projeto em conjunto com os sócios. Todas as aquisições, definidas no projeto, serão realizadas através de um processo dividido em quatro estágios:

- Pesquisa (internet, catálogos de serviços, organização, etc.) de fornecedores que atendam aos requisitos da demanda;
- Cotação de informações (Valores, prazos, etc.) com no mínimo três fornecedores;
- Avaliação de orçamentos e negociação;
- Definição da aquisição.

A decisão da aquisição será realizada com base nos seguintes parâmetros, em ordem de importância: Preço; qualidade; prazo.

Quanto ao critério qualidade, o mesmo será pontuado com base nos seguintes parâmetros:

- Avaliação de usuários do produto/serviço/fornecedor;
- Estrutura (física e de processos) da empresa;

O Gerente de Projeto possui autonomia para aprovar aquisições dentro do orçamento e alçadas previstos. As cotações e propostas serão avaliadas de forma

comparativa, sendo estabelecida pontuação a cada item, com base nos seguintes parâmetros, em ordem de importância:

- Melhor preço;
- Qualidade, com base na qualificação estabelecida ao fornecedor;
- Aderência do prazo de entrega à demanda do projeto.

Um dos principais pontos, como supracitado, é uma política transparente entre os sócios, e dos mesmos com seus contratados, clientes, fornecedores e demais envolvidos. Muitas destas normas são subjetivas e envolvem principalmente a distribuição de funções, prazos e responsabilidades entre eles. Os objetivos do gerenciamento de aquisições e contratações, neste caso, são:

- Aumentar o grau de confiabilidade nos produtos gerados pelo projeto;
- Reduzir o risco de falhas, perdas e atrasos;
- Aproveitar as oportunidades de melhoria contínua, compartilhando melhores práticas.

Entre os principais fatores, normas e especificações que o projeto deve atender podemos citar os prazos limites estabelecidos no cronograma, especialmente nas atividades interdependentes e nos casos onde o nível de criticidade é mais elevado. Não há normas técnicas ou regulamentos fora os de bom senso comum, boa comunicação e transparência que seja necessário nominar até aqui.

Abaixo um exemplo dos produtos a serem adquiridos em um formulário padrão:

O que	Modalidade	Requisitos	Responsável
Residência para agência	Aluguel	Localização central e de fácil acesso	Sócia Isabel Silva
Móveis para escritório	Compra	Menor preço e	Sócio e gerente de

		qualidade alta	projeto Jorge Calvano
Serviço de adaptações e reformas do local alugado	Contratação	Atender expectativas ajustadas em reunião de pré-contratação	Sócio e gerente de projeto Jorge Calvano
Contratação de 2 secretárias e 1 faxineira	Contratação	Experiência mínima de 2 anos na função	Sócia Isabel Silva
Terceirização de contabilidade	Contratação	Experiência mínima de 2 anos na função	Sócia Isabel Silva
Terceirização de serviços de advocacia	Contratação	Experiência mínima de 2 anos na função	Sócia Isabel Silva

### 3.7.3 Planejamento das Contratações

As contratações serão basicamente de duas formas: CLT e terceirização:

CLT para as duas secretárias e a faxineira, visando garantir uma uniformidade da empresa no que tange à imagem, que é algo que vai do padrão de qualidade e limpeza das instalações contemplando até a comunicação que a agência quer ter com o mercado e PCDs.

A terceirização do serviço de contabilidade de advocacia não é complexa. Leva em consideração a experiência das empresas contratadas e seu prestígio no mercado, a fim de garantir efetividade operacional da agência e agilidade na tomada de decisão e apuração de resultados financeiros.

### 3.7.4 Tipos de contrato

- Para os itens a serem adquiridos no projeto será adotado o tipo de contrato *Contrato de Preço Fixo*.
- As aquisições de componentes mais simples não requerem contrato com especificações detalhadas.

### 3.7.5 Cláusulas padrão para contratos de serviços

Exemplarmente, todos os contratos deverão apresentar no mínimo o desenvolvimento das cláusulas abaixo, quando aplicáveis:

<ul style="list-style-type: none"><li>• PRIMEIRA: especificar claramente o objetivo do contrato com o detalhamento do serviço em questão, valor e duração do mesmo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SEGUNDA: duração do contrato com as datas de iniciação e encerramento em detalhe.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• TERCEIRA: como será realizado o pagamento do serviço. Deverá ser registrado a frequência do pagamento e a forma.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• QUARTA: definição de como será realizado um reajuste na remuneração caso seja aplicável.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• QUINTA: definição de um mecanismo para atendimento de contingência por parte do contratado, em situações de emergência.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SEXTA: definição do melhor meio de comunicação direto entre as partes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SÉTIMA: definição dos critérios a serem levados em consideração para suspender o pagamento das parcelas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• OITAVA: critérios para rescisão do contrato, unilateralmente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• NONA: a escolha de um fórum para ações judiciais.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• DÉCIMA: acordo sobre propriedade intelectual do produto final contratado e acordo de confidencialidade.</li></ul>

### 3.7.6 Encerramento do contrato

Há duas etapas que marcam o encerramento dos contratos: entrega do produto final das aquisições e o pagamento da última parcela, para o caso de serviços contratados, visto que todas aquisições previstas serão via pagamento à vista. Para os casos onde a aquisição atingiu plenamente ao seu propósito, o gerente de projeto deverá manter o fornecedor no banco de dados da empresa para possíveis futuras novas aquisições.

### 3.7.7 Responsável por este plano

- Jorge Calvano, sócio e gerente do projeto.

### 3.7.8 Frequência de revisão deste plano

As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas pelo gerente do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
31/01/2012	Criação do Documento	Jorge Calvano

APROVAÇÃO		
Responsável	Assinatura	Data
Jorge Calvano		31/01/2012

## 4 Conclusão

O desenvolvimento deste trabalho visou pura e simplesmente comprovar a eficiência da técnica de gerenciamento de projetos na abertura de um negócio. Visou ainda comprovar que mesmo para projetos pequenos, com poucos sócios envolvidos e no qual não há uma equipe dedicada, é possível utilizar-se de técnicas de gerenciamento de projetos para melhores resultados e sucesso da entrega.

A abertura de uma agência de empregos, mesmo com um escopo, equipe e cronograma simples e curto como é possível perceber na leitura deste trabalho, acaba se tornando uma tarefa muito mais visível em seus detalhes após a realização deste trabalho.

O gerenciamento de projetos deve acontecer com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, utilizando as boas práticas do PMBOK. Com a aplicação dessa metodologia em projetos é possível garantir o resultado esperado conforme o planejado, de forma padronizada e atendendo as necessidades da organização.

## 5 Referências

MENDES, João Ricardo Barroca; BITTENCOURT, André; FABRA, Marcantonio. Gerenciamento de Projetos. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2009, 220 p.

Project Management Institute. Um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 4 ed. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2008.

VARGAS, Ricardo. Microsoft Office Project 2007 : standard & Professional – Rio de Janeiro : Brasport, 2007.

SALLES JR., Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Angelo Santos do; RABECHINI JR., Roque. Gerenciamento de Riscos. – reimpressão. – Rio de Janeiro : Editoria FGV, 2006.