

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

CATARINA MADRID DA SILVEIRA SCHEIN

**PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO
DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DE PRESENTES E
DECORAÇÃO.**

**São Leopoldo
2018**

CATARINA MADRID DA SILVEIRA SCHEIN

**PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO
DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DE PRESENTES E
DECORAÇÃO.**

Projeto de Pesquisa apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista pelo MBA em Gestão de Projetos
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng.,
PMP

São Leopoldo
2018

“A imaginação é um ótimo servo e um péssimo mestre. A explicação mais simples é sempre a correta.”

Agatha Christie

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares por me apoiarem e me guiarem com bons conselhos nesta caminhada.

Agradeço aos meus amigos por me incentivarem e estarem comigo em momentos de vitória e de dificuldade.

Agradeço a minha esposa Paula Castro pelo amor e apoio incondicional.

Agradeço ao meu orientador, Professor Ronald Kirst, pela confiança, pelo conhecimento, incentivo e disponibilidade de me guiar até o presente momento.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de projeto para o desenvolvimento e implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa do ramo varejista de presentes e decoração. Para tanto, foram desenvolvidos os planos de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. Dessa forma, as demandas para execução e gerenciamento do projeto foram definidas e, com base nas boas práticas contidas no Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) 6ª edição, o plano de projeto foi elaborado.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Escritório de Projetos. Definição de escopo.

ABSTRACT

This final paper has the development of a project plan to the full implementation of a Project Office in a gifts and decoration company as its main goal. In order to achieve that goal, plans for integration, scope, time, costs, quality, resources, communication, risks, acquisitions and stakeholders were developed. As the needs to execute and manage the project were defined and, based on the good practices contained in the PMBOK Guide (Project Management System of Knowledge) 6th edition, the project plan was elaborated regarding all of those topics.

Keywords: Project Management. Project Office. Scope definition.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termo de Abertura do Projeto	17
Tabela 2 - Matriz de responsabilidades e autonomias das mudanças	20
Tabela 3 - Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por Fases	23
Tabela 4 - Marcos e Estimativas de Tempo e Custo	26
Tabela 5 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	28
Tabela 6 - Priorização das Mudanças dos Prazos	32
Tabela 7 - <i>Milestones</i> do Projeto	34
Tabela 8 - Administração do plano de recursos	44
Tabela 9 - Modelo de Acompanhamento do Fluxo de Caixa	46
Tabela 10 - Unidades de medidas dos recursos do projeto	47
Tabela 11 - Custos unitários dos recursos do projeto	47
Tabela 12 - Custos versus horas alocadas para os recursos do projeto	48
Tabela 13 - Custos por fases do projeto	48
Tabela 14 - Administração do plano de custos	51
Tabela 15 - Métricas de Qualidade e Desempenho do Projeto	54
Tabela 16 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Produto do Projeto	55
Tabela 17 - Diagrama de Causa e Efeito	56
Tabela 18 - Pontos de Verificação do Projeto	57
Tabela 19 - Administração do plano de qualidade	59
Tabela 20 - Recursos de materiais para execução do projeto	60
Tabela 21 - Definição dos papéis no desenvolvimento do projeto	60
Tabela 22 - Matriz de Responsabilidades	62
Tabela 23 - Administração do plano de recursos humanos	66
Tabela 24 - Informações gerais do plano de comunicação	67
Tabela 25 - Relação das partes interessadas	68
Tabela 26 - Eventos de comunicação	69
Tabela 27 - Cronograma de Eventos de Comunicação	69
Tabela 28 - Modelos e Templates de Documentos	70
Tabela 29 - Questões, problemas e abordagem de solução de comunicação	71
Tabela 30 - Escalonamento das questões e problemas de comunicação	71

Tabela 31 - Administração do plano de comunicação.....	72
Tabela 32 - Itens a serem adquiridos	74
Tabela 33 - Administração do plano de gerenciamento das aquisições.....	75
Tabela 34 - Matriz de Responsabilidades	77
Tabela 35 - Identificação e classificação dos riscos do projeto	79
Tabela 36 - Escala de probabilidade	80
Tabela 37 - Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto	80
Tabela 38 - Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade X Impacto)	81
Tabela 39 - Análise qualitativa dos riscos	83
Tabela 40 - Análise quantitativa dos riscos	85
Tabela 41 - Plano de respostas aos riscos	88
Tabela 42 - Administração do plano de gerenciamento de riscos	92
Tabela 43 - identificação dos stakeholders	93
Tabela 44 - Dados dos stakeholders.....	95
Tabela 45 - Priorização das partes interessadas	96
Tabela 46 - Requisitos e expectativas.....	97
Tabela 47 - Engajamento atual e desejado dos stakeholders.....	99
Tabela 48 - Relacionamento entre as partes interessadas	100
Tabela 49 - Estratégia de engajamento dos stakeholders	100
Tabela 50 - Questões, problemas e abordagem de solução dos stakeholders.....	101
Tabela 51 - Escalonamento das questões e problemas dos stakeholders.....	101
Tabela 52 - Administração do plano de gerenciamento das partes interessadas ...	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma do Projeto.....	35
Figura 2 - Gráfico de Gantt.....	40
Figura 3 - Caminho Crítico do Projeto.....	411
Figura 5 - Curva "S" do projeto.....	50
Figura 6 - Organograma Matricial.....	621
Figura 7 - EAR.....	788
Figura 8 - Matriz de Interesse X Poder.....	955

SUMÁRIO

SUMÁRIO	10
1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo Geral.....	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3 RECURSOS DO PROJETO.....	16
4 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	17
4.1 Termo de Abertura	17
4.2 Plano integrado de mudanças	19
4.2.1 Objetivos	19
4.2.2 Papéis e Responsabilidades	20
4.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança	20
4.2.4 Aprovação	21
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	22
5.1 Declaração do escopo	22
5.1.1 Declaração do Escopo do Projeto e do Produto.....	22
5.1.2 Requisitos do Projeto e do Produto	22
5.1.3 Equipe do Projeto.....	22
5.1.4 Comitê de Controle de Mudanças no Projeto.....	23
5.1.5 Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por fases.	23
5.1.6 Premissas do Produto do Projeto.....	24
5.1.7 Restrições do Projeto	25
5.1.8 Riscos Iniciais do Projeto	25
5.1.9 Marcos e Estimativa de Tempo e Custo.....	26
5.2 Estrutura Analítica do Projeto.....	26
5.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	28
6 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	32
6.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo.....	32
6.2 Priorização das Mudanças os Prazos.....	32
6.3 Sistema de Controle de Mudanças de Prazo	33
6.4 Buffer de Tempo do Projeto	33

6.5 Millestones do Projeto	34
6.6 Cronograma do Projeto	35
6.7 Gráfico de Gantt	39
6.8 Caminho Crítico.....	40
6.9 Administração do Plano de Tempo.....	44
7 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	45
7.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos	45
7.2 Controles de Desempenho	45
7.3 Frequência de Avaliação do Orçamento	46
7.4 Reservas de Custos	46
7.5 Estima de Custos do Projeto.....	47
7.5.1 Unidades de medidas.....	47
7.5.2 Custo unitário	47
7.5.3 Custos por recurso <i>versus</i> horas alocadas	48
7.5.4 Custos por fases	48
7.6 Desembolsos do Projeto	49
7.7 Curva “S” do Projeto.....	49
7.8 Análise Financeira do Projeto	50
7.9 Administração do Plano de Custos	51
8 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	52
8.1 Políticas de qualidade do Projeto	52
8.2 Fatores Ambientais	52
8.3 Métricas de Qualidade	53
8.3.1 Desempenho do Projeto.....	53
8.3.2 Desempenho do Produto.....	54
8.4 Controle da Qualidade	56
8.4.1 Diagrama de Causa e Efeito (<i>Ishikawa</i>)	56
8.4.2 Pontos de Verificação do Projeto	57
8.5 Garantia da Qualidade	58
8.5.1 Escopo da Auditoria	58
8.5.2 Auditorias	59
8.6 Administração do Plano de Qualidade.....	59

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS	60
9.1 Recursos Materiais	60
9.2 Recursos Humanos.....	60
9.2.1 Organograma do Projeto	61
9.3 Matriz de Responsabilidades	62
9.4 Novos recursos, realocação e substituição.....	64
9.5 Treinamento.....	65
9.6 Avaliação dos Resultados do Time do Projeto.....	65
9.7 Bonificação	65
9.8 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos	65
9.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	66
10 GERENCIAMENTO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	67
10.1 Informações Gerais.....	67
10.2 Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações	67
10.3 Relação das Partes Interessadas.....	68
10.4 Eventos de Comunicação.....	69
10.5 Cronograma dos Eventos de Comunicação	69
10.6 Relatórios do Projeto	70
10.7 Modelos e <i>templates</i> de documentos.....	70
10.8 Questões e Problemas de Comunicação	71
10.8.1 Questões e abordagem de solução.....	71
10.8.2 Escalonamento das questões e problemas.....	71
10.9 Administração do Plano de Gerenciamento de Comunicação.....	72
11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	73
11.1 Descrição dos processos de gerenciamento de aquisições.....	73
11.2 Análise Fazer ou Comprar	73
11.3 Gerenciamento e tipos de contrato	74
11.4 Critérios de avaliação dos fornecedores	74
11.5 Seleção e avaliação de fornecedores	75
11.6 Alocação financeira para o gerenciamento de aquisições.....	75
11.7 Administração do plano de gerenciamento das aquisições	75
12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	77

12.1 Metodologia	77
12.2. Responsabilidades.....	77
12.3 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR).....	78
12.4 Identificação dos Riscos	79
12.5 Escala dos riscos	80
12.6 Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto	80
12.7 Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade x Impacto)	81
12.8 Análise qualitativa dos riscos	83
12.9 Análise quantitativa dos riscos.....	85
12.10 Plano de respostas aos riscos.....	88
12.11 Reservas de Contingência.....	92
13 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	93
13.1 Identificação das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	93
13.2 Dados e contatos dos stakeholders	95
13.3 Matriz de Interesse x Poder x Impacto	95
13.4 Priorização das partes interessadas	96
13.5 Requisitos e Expectativas	97
13.6 Engajamento atual e desejado das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)....	99
13.7 Relacionamentos existente entres as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	100
13.8 Estratégias de engajamento entre as partes interessadas.....	100
13.9 Questões e problemas identificados	101
13.10 Questões e abordagem de solução	101
13.11 Escalonamento das questões e problemas	101
13.12 Administração do plano de gerenciamento das partes interessadas	101
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em um plano de projeto para o desenvolvimento e implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa nacional varejista do ramo de presentes e decoração.

A empresa analisada nasceu em 1991, em Florianópolis, atuando no mercado nacional de artesanatos. Com um modelo de gestão familiar de negócio, em pouco tempo as lojas, no formato de franquias, começaram a se espalhar pelo país e isso acabou mudando o modo como os produtos eram produzidos. As criações permaneceram com a empresa, mas a produção foi direcionada para outros países, principalmente para a China, local onde passados vinte anos desde a criação da empresa, implantou um escritório para conseguir administrar todos os fornecedores e garantir a qualidade dos produtos.

Em 2015, um grupo de investidores adquiriu 100% da operação da empresa, que já contava com duas marcas em seu portfólio, uma com foco em franquias e outra de olho no mercado multimarcas. Atualmente, a empresa administra quatro marcas em seu portfólio, sendo que apenas uma se mantém forte no mercado multimarcas. Esse crescimento se deve, em parte, pela cultura implantada pela nova administração, cujo foco está na redução de despesas e na criação de modelos de negócios mais acessíveis para o mercado.

Esses pilares são tentativas de driblar os problemas do contexto socioeconômico cultural nacional vivido no presente. Nele, as organizações buscam constantemente ferramentas que desenvolvam da melhor forma possível a gestão de suas atividades para que entreguem cada vez mais produtos e serviços de qualidade e assim consigam se manter competitivas e ao mesmo tempo inovadoras.

Atualmente, a empresa não possui um departamento para gerenciar os projetos que surgem durante o ano. Como já é sabido, a tarefa de gerenciar ideias e projetos não é simples, visto que envolve a gestão de pessoas, processos, custos, tempo e tudo aquilo que é necessário para a sua execução. Por essa complexidade e principalmente pela falta de metodologia para avaliação e execução dos projetos, muitos deles são interrompidos e grande parte da inovação que poderia acontecer de forma mais rápida e efetiva acaba levando mais tempo que o previsto, custando mais caro ou mesmo sendo embargada. Nesse sentido, pergunta-se: **como qualificar e otimizar os processos de gerenciamento e projetos desta empresa,**

desenvolvendo e implementando um escritório de projetos a nível departamental de acordo com as metodologias e práticas abordadas no Corpo de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) para agregar valor ao negócio e assim também incentivar que os colaboradores possam trazer novas ideias?

Diante desta indagação, tendo em vista a universalidade das práticas e metodologias de gestão de projetos, pretende-se utilizar a abordagem do PMBOK como guia para análise, desenvolvimento e institucionalização do gerenciamento de projetos na empresa de forma a reverberar para qualquer marca, dentro do portfólio do negócio.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do projeto é qualificar e otimizar os processos de gerenciamento e projetos de uma empresa do ramo varejista de presentes, desenvolvendo e implementando um escritório de projetos a nível departamental de acordo com as metodologias e práticas abordadas no PMBOK para agregar valor ao negócio.

2.2 Objetivos Específicos

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

1. Analisar a cadeia de desenvolvimento de projetos dentro da empresa, identificando oportunidades de melhoria nos processos conforme cultura da empresa;
2. Desenvolver metodologias e práticas que sirvam como base para a criação de projetos de inovação, independente do setor e do grau de conhecimento técnico em projetos dos colaboradores;
3. Criar um ambiente na rede compartilhada para apoiar o gerenciamento dos projetos;
4. Estruturar um setor a nível departamental para apoiar o gerenciamento dos projetos;
5. Capacitar a equipe envolvida na execução dos projetos por meio de treinamentos;
6. Institucionalizar as práticas de gerenciamento de projetos.

3 RECURSOS DO PROJETO

O projeto será elaborado e implementado internamente e contará com a contribuição dos colaboradores da empresa para realização das atividades, sem a necessidade de terceiros. Para tanto, os seguintes *stakeholders* serão envolvidos: diretores, gerentes, supervisores, conselheiros, analistas e estagiários.

Com este projeto, almeja-se que os projetos desenvolvidos na empresa possam ser melhor avaliados desde o início, evitando esforço desnecessário com projetos com problemas iniciais. Assim, a partir da nova metodologia e das ferramentas de apoio que serão disponibilizadas, acredita-se que os projetos serão melhor planejados e desenvolvidos, tendo seus prazos cumpridos e seus recursos melhor aproveitados, agregando valor ao negócio como um todo.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1 Termo de Abertura

Tabela 1 - Termo de Abertura do Projeto (Continua)

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (Project Charter)	
Desenvolvimento e implementação de um departamento de projetos em empresa do ramo varejista de presentes e decoração.	
Data: 29/05/2018	Versão: 01
<p>Gerente do Projeto: Catarina Schein.</p> <p>A Gerente do projeto tem a responsabilidade de controlar o escopo, custo, o prazo do projeto e todas as demandas relacionadas aos recursos envolvidos ao mesmo.</p>	<p>Sponsor:</p> <p>O patrocinador será a própria empresa, representada pelo Diretor de Gestão de Pessoas e Performance.</p>
<p><u>Descrição do Projeto:</u></p> <p>A proposta do projeto é a criação de um departamento específico para desenvolvimento e suporte à gestão dos projetos na empresa. O intuito é que este departamento gerencie os processos envolvidos nos projetos desde a avaliação das propostas, captação de recursos e desenvolvimento e finalização dos mesmos. Para tanto, disponibilizará para a equipe as metodologias e ferramentas do PMBOK, centralizará as informações e prestará suporte aos gestores na condução e acompanhamento das atividades e processos relacionados.</p>	
<p><u>Principais características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento especializado na gestão dos projetos; • Desenvolvimento de metodologia e <i>templates</i> de apoio; • Levantamento, análise e ajustes dos processos envolvidos na execução dos projetos; • Centralização de informações dos projetos para melhor andamento dos mesmos; • Possibilidade de gerenciamento de múltiplos projetos da empresa; • Dimensionamento adequado do quadro de equipes nos projetos; • Aprimoramento da comunicação; • Documentação e utilização de metodologias para lições aprendidas; • Construção de conhecimentos e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas. 	
<p><u>Justificativa:</u></p> <p>Atualmente, a empresa não possui um departamento nem uma metodologia para avaliar a execução e fazer a gestão dos projetos. Por conta disso, muitos deles não são desenvolvidos ou são entregues com custo alto e em um tempo maior do que o previsto.</p> <p>A proposta da criação do departamento especializado em projeto é solucionar estes problemas, desenvolvendo e implementando ferramentas, infraestrutura e métodos para organizar e padronizar os processos, facilitando e apoiando a gestão dos projetos.</p>	

Tabela 2 - Termo de Abertura do Projeto (Continuação)

<u>Partes Interessadas (stakeholders):</u>	
As partes interessadas serão aqui denominadas como “ <i>stakeholders</i> ” e englobarão todas as pessoas, departamentos e instituições que de alguma forma estarão envolvidas, interessadas ou até impactadas pelo projeto. São elas: Diretores, Gerentes, Supervisores, Analistas, Especialistas que fazem parte dos departamentos de Compras, Qualidade, Logística, Planejamento, Marketing, Tecnologia da Informação (TI) e Business Intelligence (BI).	
<u>Resumo do Cronograma e Orçamento do Projeto:</u>	
As atividades do projeto serão divididas por etapas, sendo executadas entre o período de 01 de junho de 2018 a 14 de dezembro de 2018.	
<u>Etapas do Projeto:</u>	
Gerenciamento do Projeto;	
Diagnóstico;	
Metodologia;	
Infraestrutura;	
Treinamento;	
Implantação;	
Encerramento.	
Orçamento Básico	
Gerenciamento do Projeto	R\$1.903,90
Diagnóstico	R\$4.490,33
Metodologia	R\$6.803,87
Infraestrutura	R\$10.608,20
Treinamento	R\$3.444,63
Implantação	R\$1.937,00
Encerramento	R\$1.910,00
Total	R\$29.300,00
<u>Premissas:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - A análise dos processos já existentes na empresa será realizada por meio de reuniões com os colaboradores envolvidos e, posteriormente, compartilhado e finalizado com os respectivos gestores de cada área. - O desenvolvimento de metodologias, <i>templates</i> e novos documentos levará em conta as normas e políticas da empresa; - Para gerenciamento das atividades, recursos e da capacitação da equipe, o projeto deverá prever a aquisição de um software de apoio (MS-Project). - Para compartilhamento de materiais dentro da rede, uma pasta deverá ser criada com o nome “DEPARTAMENTO DE PROJETOS” e com acesso restrito às equipes envolvidas. - O projeto deverá realizar treinamentos e reuniões para apresentação das equipes antes de sua implantação, conforme cronograma. 	

Tabela 3 - Termo de Abertura do Projeto (Conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> - Além da aquisição de colaboradores para o departamento, serão necessárias adequação da estrutura física da empresa, aquisição de software de apoio, materiais e equipamentos, conforme orçamento e flexibilidade. - Flexibilidade no orçamento em até 10% do valor inicial, sobretudo porque as melhorias estruturais podem ir além do esperado. 		
<p><u>Restrições:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A criação do escritório de projetos deverá ser a nível departamental, prevendo adaptação da estrutura organizacional da empresa. - O projeto terá um prazo de 6 meses para execução e implantação. - O Gerente do Projeto e a equipe não terão dedicação exclusiva a esse projeto por conta do quadro enxuto de colaboradores da empresa. - Atividades fora do cronograma pré-estabelecido serão analisadas, orçadas e submetidas à aprovação do <i>sponsor</i> do projeto - A implantação do departamento ocorrerá na planta de Florianópolis, podendo atender às demais marcas da empresa remotamente. 		
Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Patrocinador)		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Plano integrado de mudanças

O plano integrado de mudanças serve para balizar as tomadas de decisão quanto às eventuais solicitações de mudanças no decorrer do projeto:

4.2.1 Objetivos

O plano integrado de mudanças tem como propósito a definição dos papéis, responsabilidades, processos e ferramentas a serem utilizados no Controle Integrado de Mudanças para o projeto. O Controle Integrado de Mudanças envolve a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos, riscos e partes interessadas, previamente autorizados para o projeto.

4.2.2 Papéis e Responsabilidades

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

Tabela 4 - Matriz de responsabilidades e autonomias das mudanças

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance	Autorizar ou negar as mudanças propostas sobre escopo, prazo, qualidade, recursos e custos do projeto.
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar ou receber solicitações de mudanças; - Avaliar o impacto das mudanças; - Registrar dados das solicitações no Controle e Gerenciamento de Mudanças; - Submeter as solicitações para avaliação; - Comunicar decisão a respeito das mudanças; - Atualizar o gerenciamento de mudanças; - Atualizar linha de base do projeto; - Avaliar impacto da mudança.
<i>Stakeholders</i>	Fazer solicitações de mudanças.
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar mudanças; - Avaliar impacto das mudanças, justificativas da rejeição e ajustar os dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Avaliação de Impacto da Mudança

A gerente de projeto deverá estruturar com a equipe do projeto a avaliação do impacto gerado pelas mudanças solicitadas, de acordo com o impacto nas áreas de escopo, custo, tempo, qualidade e recursos. Todas as mudanças devem ser solicitadas por escrito conforme formulário padrão da instituição.

4.2.4 Aprovação

Todas as mudanças propostas deverão ser submetidas à aprovação do Diretor de Gestão de Pessoas e Performance, nas reuniões de acompanhamento do projeto. A Gerente de Projeto será responsável por iniciar a execução das mudanças.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.1 Declaração do escopo

5.1.1 Declaração do Escopo do Projeto e do Produto

Este projeto terá como produto final a implementação de um escritório de projetos a nível departamental em uma das maiores empresas varejistas do ramo de presentes no Brasil. O departamento será incorporado à estrutura atual e dará suporte ao gerenciamento dos projetos desenvolvidos na empresa.

Para tanto, será realizado um diagnóstico e mapeamento dos processos e métodos utilizados atualmente na empresa. A partir desta análise, serão propostos novos processos e uma nova metodologia, aplicada e adequada à instituição. Assim como esses novos métodos, também será desenvolvida a estrutura necessária para dar suporte ao gerenciamento dos projetos da sede, como aquisição de software e adequação da estrutura física.

5.1.2 Requisitos do Projeto e do Produto

Para realização deste projeto, faz-se imprescindível a cooperação dos profissionais da instituição, que serão ouvidos na fase de diagnóstico, para que, em conjunto com o mapeamento e análise dos procedimentos praticados até então, haja condições e embasamento na elaboração das novas práticas e metodologias. Também são de suma importância a criação de um diretório no servidor, a aquisição de um software de apoio, análise de todos os documentos e controles relacionados à gestão para garantia de qualidade, a adequação do espaço físico para o escritório de projetos e a realização de treinamentos para esclarecimento das novas práticas entre os colaboradores.

5.1.3 Equipe do Projeto

A equipe do projeto é formada pelos seguintes colaboradores:

- Analista de Marketing (Gerente do Projeto)

- Diretor de Gestão de Pessoas e Performance (Sponsor)
- Supervisão de Arquitetura
- Analista de Compras
- Gerência de Qualidade
- Gerência de Tecnologia da Informação (TI)
- Analista de BI (Business Intelligence)
- Especialista em Performance

5.1.4 Comitê de Controle de Mudanças no Projeto

A comissão é formada pelos seguintes colaboradores:

- Sponsor;
- Gerente do Projeto;
- Diretoria de Gestão de Pessoas e Performance;
- Equipe do Projeto
- Presidência.

5.1.5 Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por fases.

Tabela 5 - Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por Fases (Continua)

FASES	ENTREGAS	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Termo de Abertura do Projeto (TAP); • Declaração do Escopo do Projeto; • Apresentação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP); • Definição do Cronograma do Projeto; • Definição dos recursos, custos, riscos e qualidade do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de projeto deve ser claro, detalhado e compreendido por todos os envolvidos.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos processos atuais; • Análise dos processos atuais; • Análise da metodologia atual; • Apresentação da nova proposta de metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mapeamento dos processos deve contemplar todas as atividades ligadas aos projetos e a análise da metodologia utilizada deve ser relatada.

Tabela 6 - Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por Fases (Conclusão)

Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Criação dos templates e dos manuais de procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A metodologia deve ser de fácil compreensão e o desenvolvimento do projeto deve se ajustar a estrutura organizacional da instituição. • A nova documentação deve atender aos padrões do processo de gestão de documentos e os critérios conforme a norma ISO 9001:2008.
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de materiais e equipamentos; • Apresentação da proposta de infraestrutura; • Organização da estrutura física; • Adaptação da infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aquisição de materiais e equipamentos deve estar de acordo com as necessidades do projeto; • O Software deve satisfazer todas as necessidades dos usuários;
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e capacitação da nova metodologia; • Capacitação de uso do software; • Avaliação da nova metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • A média da avaliação do treinamento da nova metodologia deve ser superior a 8,0. Do contrário, o treinamento deverá ser reajustado.
Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Validação da metodologia; • Difusão das novas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A nova metodologia deve atender aos objetivos propostos.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do documento de lições aprendidas com base nos <i>feedbacks</i> de desenvolvimento do projeto. • Realização de auditoria para conferência de planejado <i>versus</i> realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os documentos do projeto deverão ser disponibilizados para consulta da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.6 Premissas do Produto do Projeto

A seguir, apresentam-se as premissas do produto do projeto:

- O projeto é de interesse da área de Gestão de Pessoas e Performance e contará com colaboradores de outros departamento, sem a realocação de recursos

exclusivos. Sendo assim, cada etapa deverá ser desenvolvida em conjunto com as atividades de rotina dos departamentos;

- O mapeamento dos processos será realizado através de conversas com os
- colaboradores envolvidos, e posteriormente, finalizado em conjunto com a equipe escalada para o projeto;
- O desenvolvimento da metodologia e dos templates levará em consideração os processos e documentos determinados pelas boas práticas do PMBOK;
- As metodologias e templates serão disponibilizados no diretório “Departamento de Projetos” criado na rede;
- O projeto prevê treinamentos de acordo com a metodologia PMBOK e reuniões com as equipes antes da implantação para adequação da metodologia. Também será necessária a aquisição de um software (MS-Project) para apoio ao gerenciamento de atividades considerando o portfólio de projetos.
- A estrutura física do novo departamento deve se adequar à estrutura já existe da empresa.

5.1.7 Restrições do Projeto

A seguir, apresentam-se as restrições do projeto:

- A criação do escritório de projetos deverá ser a nível departamental, prevendo adaptação da estrutura organizacional da empresa;
 - O projeto terá um prazo de 6 meses e 13 dias para execução e implantação;
 - O Gerente do Projeto e a equipe não terão dedicação exclusiva a esse projeto por conta do quadro enxuto de colaboradores da empresa;
 - Atividades fora do cronograma pré-estabelecido serão analisadas, orçadas e submetidas à aprovação do *sponsor* do projeto;
 - A implantação do departamento ocorrerá na planta de Florianópolis, podendo atender às demais marcas da empresa remotamente.

5.1.8 Riscos Iniciais do Projeto

A seguir, apresentam-se os riscos iniciais do projeto:

- Resistência dos colaboradores da empresa aos procedimentos e métodos propostos;
- Dificuldade dos colaboradores realizarem as atividades do dia a dia dos departamentos em conjunto com as atividades do projeto;
- Infraestrutura inadequada para adaptação do novo departamento;
- Dificuldade na comunicação interna e na divulgação do projeto;
- Mapeamento inadequado dos processos;
- O software escolhido pode não atender às expectativas do projeto.

5.1.9 Marcos e Estimativa de Tempo e Custo

Tabela 7 - Marcos e Estimativas de Tempo e Custo

FASE DO PROJETO	TEMPO DO PROJETO	CUSTO DO PROJETO
Gerenciamento do Projeto	37,5 dias	R\$5.551,45
Diagnóstico	27,5 dias	R\$4.659,72
Metodologia	10 dias	R\$2.500,00
Infraestrutura	47 dias	R\$9.999,40
Treinamento	17,5 dias	R\$9.162,32
Implantação	7,5 dias	R\$1.736,92
Encerramento	5,5 dias	R\$2.324,38

Fonte: Elaborada pela autora.

5.2 Estrutura Analítica do Projeto

1. Gerenciamento do Projeto

1.1. Plano de Projeto

1.1.1. Termo de Abertura

1.1.2. EAP

1.1.3. Declaração de Escopo

1.1.4. Cronograma

1.1.5. Recursos

1.1.6. Custos

1.1.7. Riscos

1.1.8. Qualidade

1.2. Comunicações

1.2.1. Criação do diretório

1.2.2. Reunião de Kickoff

1.2.3 Acesso e disponibilização do diretório

1.2.4. Reuniões semanais com a equipe do projeto

2. Diagnóstico

2.1. Mapeamento dos processos

2.2. Análise do processo atual

2.3. Revisão de Metodologia

2.4. Reunião de apresentação da proposta

3. Metodologia

3.1. Definição de *Templates*

3.2. Elaboração dos *Templates*

3.3. Elaboração do padrão de diretrizes de processos

4. Infraestrutura

4.1. Aquisições de materiais e equipamentos

4.2. Elaboração de proposta de Layout

4.3. Apresentação de proposta de Infraestrutura

4.4. Adequação da estrutura

5. Treinamento

5.1. Introdução à Metodologia

5.2. Capacitação da Metodologia

5.3. Avaliação da Metodologia

5.4 Capacitação do software

6. Implantação

6.1 Testes

6.2 Validação

6.3 Atualização do canal de comunicação

7. Encerramento

7.1 Lições Aprendidas

7.2 Auditoria de encerramento

5.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Tabela 8 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (Continua)

ENTREGA	DESCRIÇÃO
1. GERENCIAMENTO DO PROJETO	
1.1 Plano do Projeto	Elaborar o plano do projeto.
1.1.1 Termo de Abertura do Projeto (TAP)	Documentar as principais definições e atividades do projeto, garantindo formalmente sua autorização.
1.1.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Definir e documentar todas as entregas do projeto.
1.1.3 Declaração de Escopo	Elaborar a declaração de escopo do projeto, definindo as entregas, as atividades necessárias para realizá-las, o escopo e abrangência do projeto.
1.1.4 Cronograma	Documentar a durabilidade das tarefas, com suas respectivas datas de início e fim.
1.1.5 Plano de Tempo	Elaborar o plano de gerenciamento do tempo conforme o cronograma criado.
1.1.6 Plano de Recursos	Elaborar o plano de gerenciamento dos recursos, identificando os recursos necessários para cada entrega e fornecendo orientações sobre como devem ser gerenciados.

Tabela 9 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (Continuação)

1.1.7 Plano de Custos	Definir os custos de cada entrega do projeto, estabelecendo as atividades e os critérios de planejamento, estruturação e controle dos mesmos.
1.1.8 Plano de Riscos	Elaborar o plano de gerenciamento dos riscos do projeto, levando em conta a identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos do projeto.
1.1.9 Plano de Qualidade	Elaborar o plano de gerenciamento da qualidade do projeto, identificando indicadores relevantes, processos de controle e garantia da qualidade.
1.2 Comunicações	Elaborar um plano de gerenciamento de comunicação, definindo métodos e meios para manter a equipe e as partes interessadas informadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
1.2.1 Criação do diretório	Criar um diretório para publicação dos relatórios do projeto e demais documentos relacionados ao mesmo.
1.2.2 Reunião de kickoff	Reunir e integrar os colaboradores necessários para realização, dando início ao projeto.
1.2.3 Acesso e disponibilização do diretório	Garantir que todos os envolvidos no projeto tenham acesso ao diretório criado para o projeto.
1.2.4 Reuniões semanais com a equipe do projeto	Reunir a equipe para acompanhamento das atividades e entregas propostas pelo projeto.
2. DIAGNÓSTICO	
2.1 Mapeamento dos processos	Identificar os processo, documentos e formas de controle utilizados pela empresa.
2.2 Análise do processo atual	Analisar o mapeamento dos processos que a empresa costuma realizar.
2.3 Revisão da Metodologia	Selecionar e analisar os métodos e controles utilizados na gestão dos projetos, elaborando um relatório das análises.
2.4 Reunião de apresentação da proposta	Elaborar e apresentar a nova proposta de processos e métodos que deverão ser utilizados pela organização a partir de sua aprovação.

Tabela 10 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (Continuação)

3. METODOLOGIA	
3.1 Definição de <i>templates</i>	Definir um modelo padrão para orientar a criação dos documentos e <i>templates</i> dos projetos.
3.2 Elaboração de <i>templates</i>	Elaborar esses novos <i>templates</i> .
3.3 Elaboração do padrão de diretrizes de processos	Definir diretrizes para o novo modelo de gestão e elaborar manuais de procedimentos.
3.4 Aprovação dos <i>templates</i> e documentos de diretrizes	Aprovar os <i>templates</i> e as diretrizes com o Diretor e Gestão de Pessoas e Performance.
4. INFRAESTRUTURA	
4.1 Definição e apresentação de proposta de infraestrutura	Definir e apresentar a proposta do novo layout para avaliação e aprovação do Diretor de Gestão de Pessoas e Performance.
4.2 Cotações dos materiais e equipamentos necessários	Listar materiais e equipamentos necessários para o novo layout, selecionar fornecedores e cotar com os mesmos sua aquisição.
4.3 Avaliação dos orçamentos e fornecedores	Avaliar os orçamentos e fornecedores conforme as necessidades do novo layout e <i>budget</i> do projeto.
4.4 Seleção dos fornecedores	Selecionar os melhores fornecedores e aprovar as cotações com o Diretor de Gestão de Pessoas e Performance.
4.4. Aquisição dos materiais e equipamentos	Contatar com os fornecedores e realizar a compra dos materiais e equipamentos.
4.5 Adequação da estrutura	Autorizar e monitorar a adequação física da infraestrutura do novo departamento.
5. TREINAMENTO	
5.1 Introdução à metodologia	Realizar reunião com os colaboradores para introduzi-los à nova metodologia, conscientizando sobre a necessidade da mesma e apresentar para todos o novo <i>layout</i> do departamento.
5.2 Capacitação da metodologia	Realizar a capacitação da nova metodologia, apresentando os novos métodos e procedimentos a equipe, bem como todos os documentos, <i>templates</i> e o ambiente virtual
5.3 Avaliação da metodologia	Avaliar se a capacitação da metodologia foi eficaz com os colaboradores.

Tabela 11 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (Conclusão)

5.4 Capacitação de software	Realizar capacitação do novo software de projetos.
6. IMPLANTAÇÃO	
6.1 Testes	Realizar testes finais dos métodos e procedimentos propostos.
6.2 Validação	Elaborar relatório de validação dos novos métodos e procedimentos.
6.3 Atualização do canal de comunicação	Atualizar o status do projeto por meio dos canais de comunicação do projeto.
7. ENCERRAMENTO	
7.1 Lições Aprendidas	Elaborar relatório de lições aprendidas durante o projeto para utilização futura.
7.2 Auditoria de encerramento	Realizar auditoria para avaliar se o que foi planejado foi realmente realizado. Elaborar lista de pendências após auditoria.
7.3 Reunião de kickout	Reunião de encerramento do projeto para apresentação de resultados e lições aprendidas.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O capítulo a seguir descreve o gerenciamento do Tempo deste plano de projeto.

6.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

O processo de gerenciamento do tempo é representado pelos processos de gerenciamento do cronograma, definição e sequenciamento das atividades, estimativa de duração das tarefas e desenvolvimento do cronograma, que servirá de referência para que todos da equipe possam acompanhar as datas das entregas. É importante ressaltar que este documento poderá sofrer alterações durante a fase de implantação do projeto, uma vez que poderá haver aumento de custos, tempo, alteração de escopo.

O gerenciamento do cronograma será realizado por meio do *software* MS Project, de acordo com a estimativa de duração das atividades. A seguir, apresentam-se descritos os relatórios que serão utilizados para o gerenciamento do tempo:

- Status Report: disponibilização através dos canais de comunicação.
- Gráfico de Gantt: percentual completo.
- Diagrama de marcos.

6.2 Priorização das Mudanças os Prazos

Tabela 12 - Priorização das Mudanças dos Prazos (Continua)

PERCENTUAL DE ATRASO	PRIORIDADE	AÇÃO
≥ 25%	0 (zero)	Refere-se às atividades que fazem parte do caminho crítico e que possuem atrasos em mais de 25% da duração estimada. Plano de reação: o gerente do projeto deve se reunir imediatamente com o <i>sponsor</i> do projeto para discussão e análise do problema. É necessária a criação de um plano de ação por parte do gerente e da sua equipe, que deve ser apresentado e aprovado pelo <i>sponsor</i> .

Tabela 13 - Priorização das Mudanças dos Prazos (Conclusão)

> 10% e < 25%	1 (um)	<p>Refere-se às atividades cujo atraso impacta menos do que 25% e que devem ser receber atenção do gerente e da sua equipe.</p> <p>Plano de reação: o gerente do projeto deve se reunir com a equipe para traçar medidas de recuperação dos prazos disponíveis, como horas extras ou banco de horas, por exemplo. Os custos devem ser realocados para as reservas gerenciais.</p>
≤ 10%	2 (dois)	<p>Refere-se às atividades que não fazem parte do caminho crítico, mas cujo atraso impactará no replanejamento das ações futuras, uma vez que o projeto ainda não completou 25% de conclusão.</p> <p>Plano de reação: o gerente do projeto deve avaliar o impacto do atraso e planejar atividades futuras para evitar que o cronograma seja prejudicado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

6.3 Sistema de Controle de Mudanças de Prazo

Todas as alterações e atualizações na linha de base devem ser realizadas mediante autorização escrita do Gerente de Projetos. As versões anteriores devem ser mantidas como registro no diretório do projeto.

6.4 Buffer de Tempo do Projeto

O projeto não prevê a criação ou a determinação de uma folga ou margem de atraso no término do projeto baseado nos conceitos de corrente crítica, pois a metodologia adotada para a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico.

6.5 Milestones do Projeto

Tabela 14 - Milestones do Projeto

FASE DO PROJETO	DURAÇÃO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
1. Gerenciamento do Projeto	37,5 dias	01/06/2018	09/10/2018
2. Diagnóstico	27,5 dias	27/06/2018	03/08/2018
3. Metodologia	10 dias	03/08/2018	17/08/2018
4. Infraestrutura	47 dias	03/08/2018	09/10/2018
5. Treinamento	27,5 dias	17/08/2018	26/09/2018
6. Implantação	75,5 dias	27/09/2018	08/10/2018
7. Encerramento	5,5 dias	08/10/2018	16/10/2018

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6 Cronograma do Projeto

A Figura 1 apresenta o cronograma detalhado do projeto, deste de a fase de gerenciamento do projeto até a fase de encerramento do mesmo.

Figura 1 - Cronograma do Projeto (Continua)

EDT	Nome da Tarefa	Custo	Duração	Predecessoras	Nomes dos recursos	Início	Término
0	Plano de Projeto: Desenvolvimento e Implantação de Escritório de Projetos em uma Empresa Varejista	R\$ 35.934,19	92 dias			Sex 01/06/18	Ter 09/10/18
1	1 GERENCIAMENTO DO PROJETO	R\$ 5.551,45	37,5 dias			Sex 01/06/18	Ter 24/07/18
1.1	Plano do Projeto	R\$ 5.001,49	18 dias			Sex 01/06/18	Ter 26/06/18
1.1.1	Criar e aplicar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)	R\$ 799,92	2 dias		Gerente do Projeto; Diretor de Gestão de Pessoas e Performance [30%]	Sex 01/06/18	Seg 04/06/18
1.1.2	Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	R\$ 174,96	1 dia	3	Gerente do Projeto	Ter 05/06/18	Ter 05/06/18
1.1.3	Elaborar Declaração do Escopo	R\$ 174,96	1 dia	4	Gerente do Projeto	Qua 06/06/18	Qua 06/06/18
1.1.4	Elaborar Cronograma	R\$ 244,94	2 dias	4;5	Gerente do Projeto [70%]	Qui 07/06/18	Sex 08/06/18
1.1.5	Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	R\$ 594,86	2 dias	6	Gerente do Projeto [70%]; Especialista em Performance	Seg 11/06/18	Ter 12/06/18
1.1.6	Elaborar Plano de Gerenciamento de Recursos	R\$ 594,86	2 dias	7	Gerente do Projeto [70%]; Especialista em Performance	Qua 13/06/18	Qui 14/06/18
1.1.7	Elaborar Plano de Gerenciamento de Custos	R\$ 554,62	3 dias	8	Gerente do Projeto [70%]; Analista de BI [50%]	Sex 15/06/18	Ter 19/06/18
1.1.8	Elaborar Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto	R\$ 1.117,42	3 dias	9	Gerente do Projeto [70%]; Gerente de Qualidade [50%]	Qua 20/06/18	Sex 22/06/18
1.1.9	Elaborar Plano de Gerenciamento de Qualidade do Projeto	R\$ 744,94	2 dias	10	Gerente do Projeto [70%]; Gerente de Qualidade [50%]	Seg 25/06/18	Ter 26/06/18

Figura 2 - Cronograma do Projeto (Continuação)

1.2	Comunicações	R\$ 549,96	35,5 dias			Seg 04/06/18	Ter 24/07/18
1.2.1	Criar diretório	R\$ 250,00	1 dia	3	Gerente de Tecnologia da Informação [50%]; Gerente do Projeto	Seg 04/06/18	Ter 05/06/18
1.2.2	Fazer reunião de Kickoff	R\$ 87,48	0,5 dias	11	Gerente do Projeto	Qua 27/06/18	Qua 27/06/18
1.2.3	Disponibilizar acesso do diretório	R\$ 125,00	0,5 dias	13	Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Qua 06/06/18	Qua 06/06/18
1.2.4	Marcar reuniões semanais com a equipe do projeto	R\$ 87,48	0,5 dias	14	Gerente do Projeto	Ter 24/07/18	Ter 24/07/18
2	2 DIAGNÓSTICO	R\$ 4.659,72	27,5 dias			Qua 27/06/18	Sex 03/08/18
2.1	Mapear os processos	R\$ 1.186,80	10 dias	11	Gerente do Projeto [53%]; Analista de BI [50%]	Qua 27/06/18	Ter 10/07/18
2.2	Analisar os processos	R\$ 1.661,52	7 dias	18	Analista de BI [50%]; Gerente do Projeto	Qua 11/07/18	Qui 19/07/18
2.3	Revisar a metodologia	R\$ 537,12	3 dias	19	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]	Sex 20/07/18	Ter 24/07/18
2.4	Elaborar a nova proposta de processos e métodos	R\$ 1.186,80	7 dias	20	Gerente do Projeto [71%]; Analista de BI [36%]	Qua 25/07/18	Qui 02/08/18
2.5	Apresentar proposta	R\$ 87,48	0,5 dias	21	Gerente do Projeto	Sex 03/08/18	Sex 03/08/18
3	3 METODOLOGIA	R\$ 2.500,00	10 dias			Sex 03/08/18	Sex 17/08/18
3.1	Definir modelo padrão de templates	R\$ 250,00	1 dia	22	Gerente do Projeto; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Sex 03/08/18	Seg 06/08/18
3.2	Elaborar templates	R\$ 1.250,00	5 dias	24	Gerente de Tecnologia da Informação [50%]; Gerente do Projeto	Seg 06/08/18	Seg 13/08/18
3.3	Elaborar padrão de diretrizes de processos	R\$ 750,00	3 dias	25	Gerente do Projeto; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Seg 13/08/18	Qui 16/08/18
3.4	Aprovar os templates e documentos de diretrizes	R\$ 250,00	1 dia	26	Gerente do Projeto; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Qui 16/08/18	Sex 17/08/18

Figura 3 - Cronograma do Projeto (Continuação)

4	4 INFRAESTRUTURA	R\$ 9.999,40	47 dias			Sex 03/08/18	Ter 09/10/18
4.1	Definir e aprovar proposta de layout	R\$ 2.568,62	6,5 dias	21;8	Supervisora de Arquitetura [50%]; Gerente do Projeto [50%]; Diretor de Gestão de Pessoas e Performance [30%]	Sex 03/08/18	Seg 13/08/18
4.2	Fazer orçamento dos materiais e equipamentos necessários	R\$ 873,60	7 dias	29	Analista de Compras	Seg 13/08/18	Qua 22/08/18
4.3	Avaliar fornecedores e orçamentos	R\$ 830,94	7 dias	30	Gerente do Projeto [36%]; Supervisora de Arquitetura [70%]; Analista de Compras [70%]	Qua 22/08/18	Sex 31/08/18
4.4	Selecionar fornecedor	R\$ 237,40	1 dia	31;30	Gerente do Projeto; Supervisora de Arquitetura [50%]; Analista de Compras [50%]	Sex 31/08/18	Seg 03/09/18
4.5	Adquirir os materiais e equipamentos	R\$ 1.248,00	20 dias	32	Analista de Compras [50%]	Ter 04/09/18	Ter 02/10/18
4.6	Adequar estrutura física	R\$ 4.240,84	5 dias	33	Gerente do Projeto; Especialista em Performance; Supervisora de Arquitetura [50%]; Instalação dos móveis; Técnico de Informática; Mesas de Escritório [4 unid]; Cadeiras de Escritório [4 unid]; Materiais de Escritório [1 unid]	Qua 03/10/18	Ter 09/10/18
5	5 TREINAMENTO	R\$ 9.162,32	17,5 dias			Sex 17/08/18	Qua 12/09/18
5.1	Capacitação da Metodologia	R\$ 3.912,92	7,5 dias			Sex 17/08/18	Ter 28/08/18

Figura 4 - Cronograma do Projeto (Continuação)

5.1.1	Realizar reunião de introdução à metodologia	R\$ 118,68	0,5 dias	27	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]	Sex 17/08/18	Sex 17/08/18
5.1.2	Realizar capacitação da nova metodologia	R\$ 2.094,56	4 dias	37	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]; Software [1 unid]	Seg 20/08/18	Qui 23/08/18
5.1.3	Avaliar a metodologia	R\$ 1.699,68	3 dias	38	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]; Gerente de Qualidade [50%]; Diretor de Gestão de Pessoas e Performance [30%]	Sex 24/08/18	Ter 28/08/18
5.2	Capacitação de software	R\$ 5.249,40	10 dias			Qua 29/08/18	Qua 12/09/18
5.2.1	Apresentar software	R\$ 299,96	0,5 dias	39	Gerente do Projeto; Especialista em Performance; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Qua 29/08/18	Qua 29/08/18
5.2.2	Realizar capacitação do software	R\$ 2.399,68	6,5 dias	41	Gerente do Projeto; Especialista em Performance; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]	Qua 29/08/18	Qui 06/09/18
5.2.3	Avaliar capacitação de software	R\$ 2.549,76	3 dias	42	Gerente do Projeto; Especialista em Performance; Gerente de Tecnologia da Informação [50%]; Gerente de Qualidade [50%]	Seg 10/09/18	Qua 12/09/18
6	6 IMPLANTAÇÃO	R\$ 1.736,92	7,5 dias			Qui 13/09/18	Seg 24/09/18
6.1	Realizar testes finais dos métodos e procedimentos propostos	R\$ 712,08	5 dias	43	Gerente do Projeto [60%]; Analista de BI [30%]	Qui 13/09/18	Qua 19/09/18

Figura 5 - Cronograma do Projeto (Conclusão)

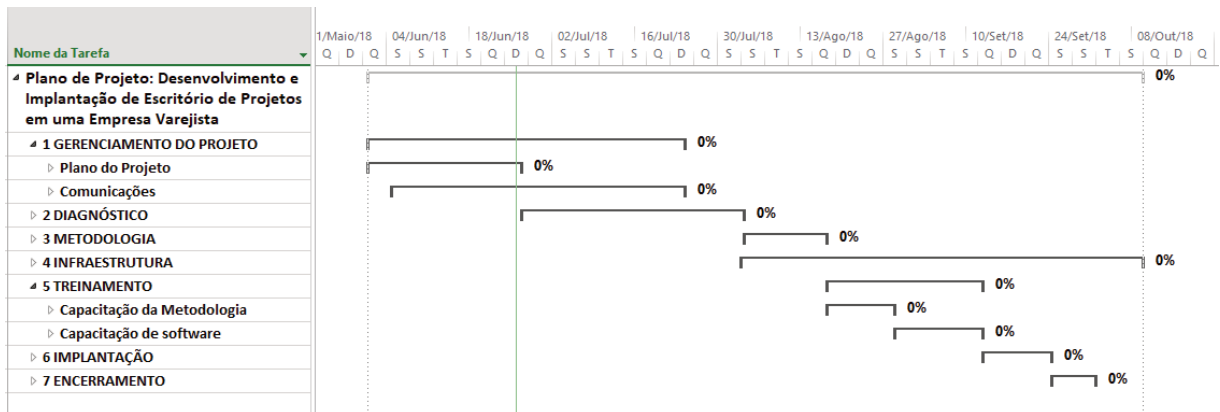
6.2	Elaborar relatório de validação dos novos métodos	R\$ 937,36	2 dias	45	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]; Gerente de Qualidade [50%]; Diretor de Gestão de Pessoas e Performance [30%]	Qui 20/09/18	Sex 21/09/18
6.3	Atualizar o status do projeto	R\$ 87,48	0,5 dias	46	Gerente do Projeto	Seg 24/09/18	Seg 24/09/18
7	7 ENCERRAMENTO	R\$ 2.324,38	5,5 dias			Seg 24/09/18	Seg 01/10/18
7.1	Elaborar relatório de lições aprendidas	R\$ 974,72	2 dias	47	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]; Gerente de Qualidade [50%]	Seg 24/09/18	Qua 26/09/18
7.2	Realizar auditoria	R\$ 974,72	2 dias	49	Gerente do Projeto; Analista de BI [50%]; Gerente de Qualidade [50%]	Qua 26/09/18	Sex 28/09/18
7.3	Atualizar diretório	R\$ 174,96	1 dia	50	Gerente do Projeto	Sex 28/09/18	Seg 01/10/18
7.4	Fazer reunião de kickoff	R\$ 199,98	0,5 dias	51	Gerente do Projeto; Diretor de Gestão de Pessoas e Performance [30%]	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18

Fonte: Elaborado pela autora.

6.7 Gráfico de Gantt

A Figura 2 apresenta o Gráfico de Gantt, que representa graficamente o cronograma apresentado na Figura 1.

Figura 6 - Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborado pela autora.

6.8 Caminho Crítico

A Figura 3 apresenta o Caminho Crítico do Projeto, no qual estão identificados graficamente na cor vermelha os pontos críticos do projeto. A Gerente do Projeto deverá ter uma atenção especial as tarefas deste caminho, pois estas implicam diretamente na data de entrega do projeto.

Figura 7 - Caminho Crítico do Projeto (Continua)

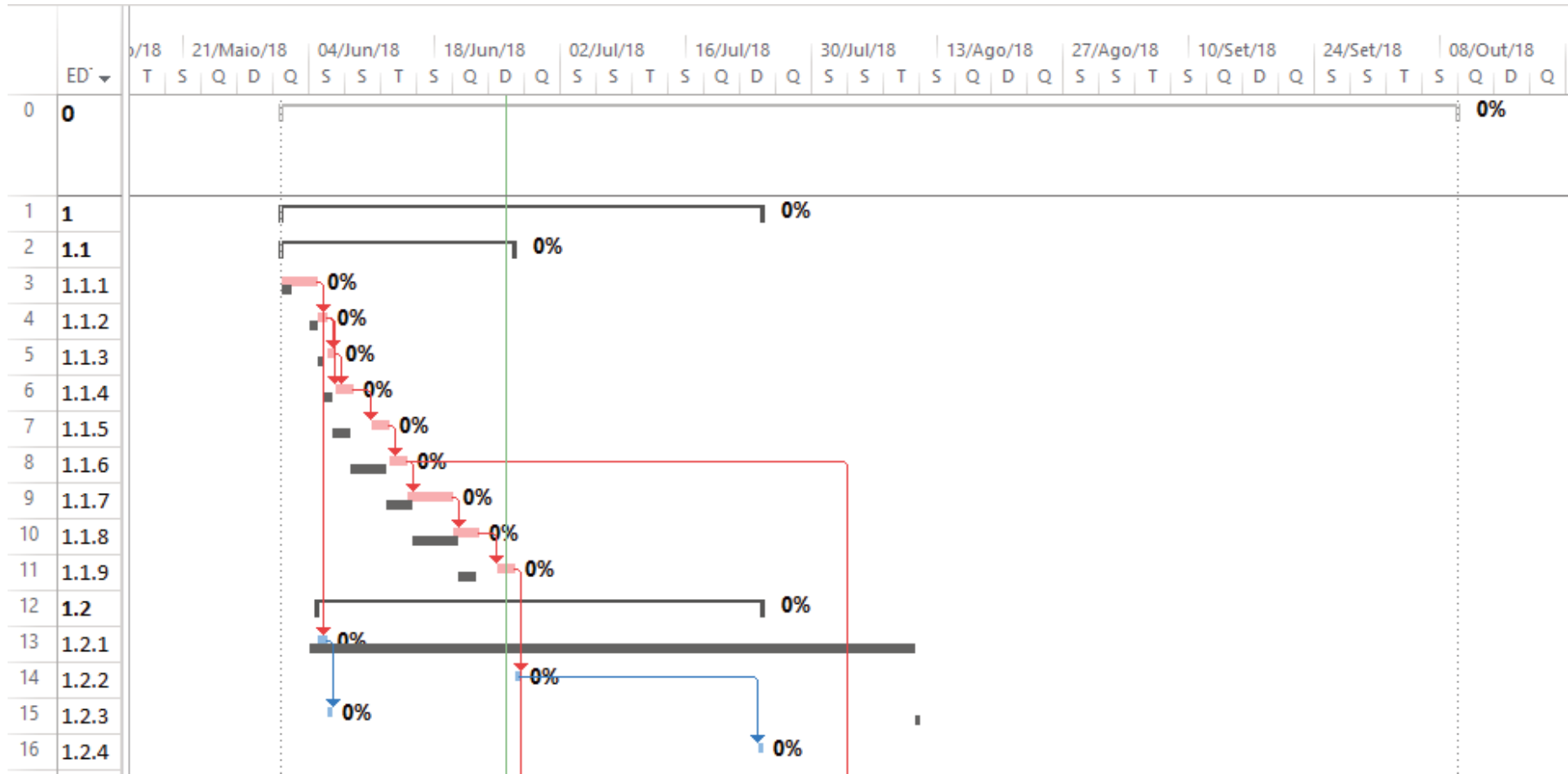


Figura 8 - Caminho Crítico do Projeto (Continuação)

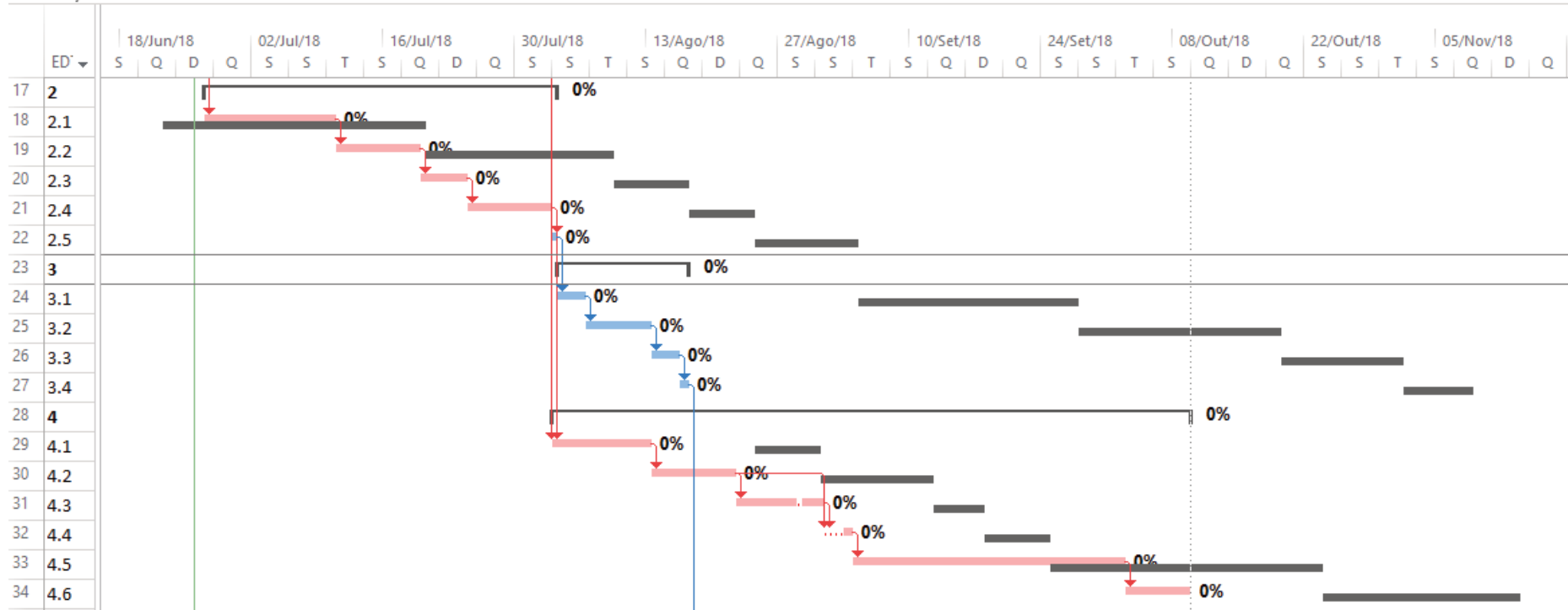
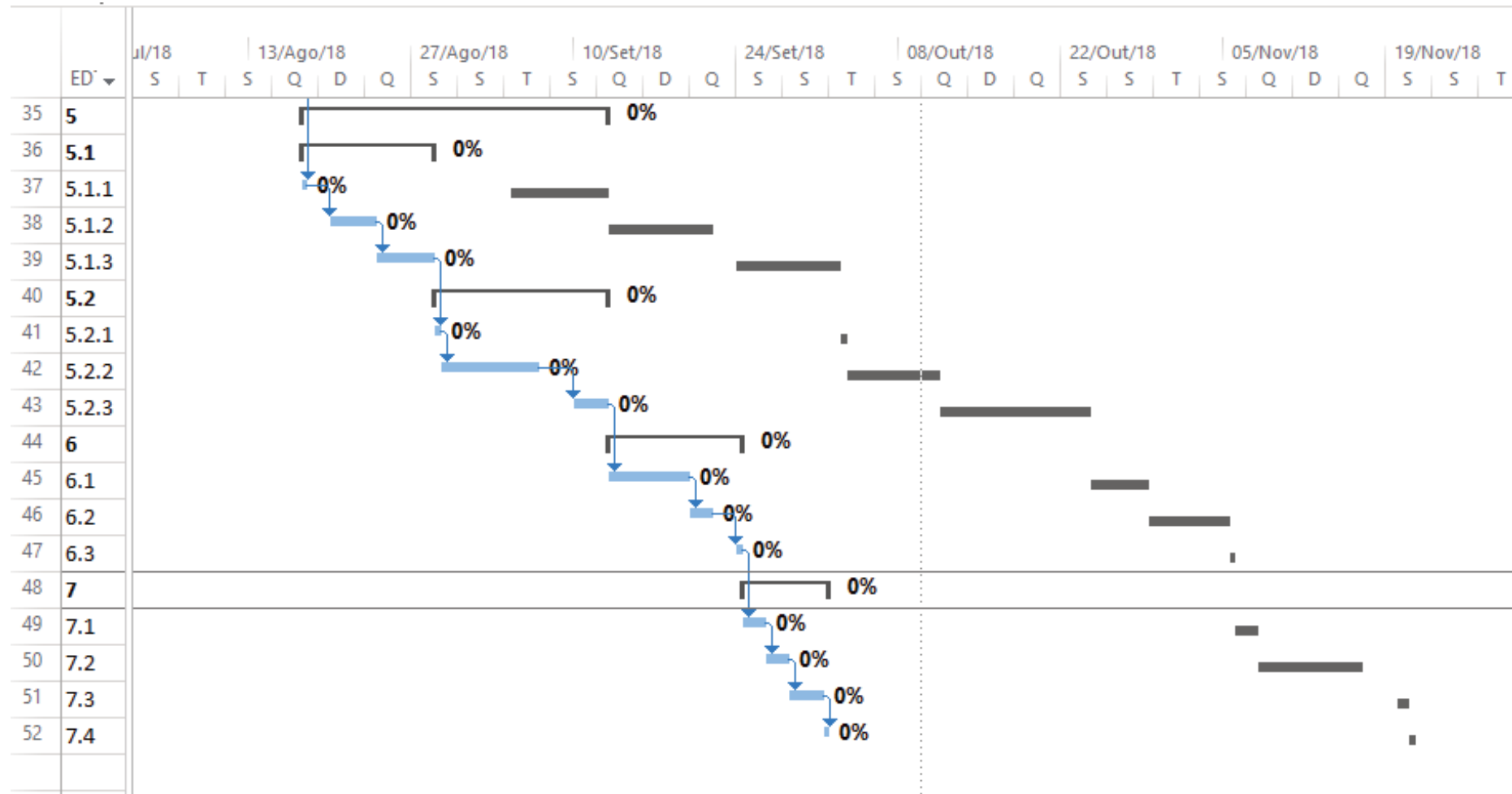


Figura 9 - Caminho Crítico do Projeto (Conclusão)



Fonte: Elaborado pela autora.

6.9 Administração do Plano de Tempo

Tabela 15 - Administração do plano de recursos

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado pela autora.

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento dos Custos deste plano de projeto.

7.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

Os custos do projeto foram contabilizados na moeda local (R\$), pela Gerente do Projeto, com suporte de um especialista da área de Gestão de Pessoas e de Performance. Essas estimativas foram realizadas a partir das técnicas de estimativa única, *bottom-up*, estimativa análoga, coleta de cotações e também com a opinião de especialista da empresa. Para o levantamento dos dados, a Gerente do Projeto utilizou planilhas do Excel e o software MS Project, onde compilou os custos estimados das atividades de trabalho, recursos e materiais.

O orçamento do projeto foi definido por meio da técnica de agregação de custos de atividades, através da divisão por fases, subfases e pacotes de trabalho identificados na criação da EAP.

Para gerenciar os custos, utilizou-se como base o orçamento previsto para o projeto, subdividido por tarefas e recursos, e também o fluxo de caixa. Nesta etapa, o monitoramento dos investimentos foi feito por meio da técnica de valor agregado, em que os dados do orçamento inicial são cruzados com os custos realizados. As alterações cambiais e inflacionárias ao longo do projeto, não foram consideradas e o pagamento dos fornecedores e parceiros foi realizado conforme as políticas da organização.

Os dados respectivos aos custos devem ser atualizados, no MS Project, conforme a necessidade, e disponibilizados no diretório do projeto.

7.2 Controles de Desempenho

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS Project semanalmente e devem ser realizados por meio do levantamento das horas trabalhadas por cada profissional.

A verificação da quantidade concluída de cada tarefa deve respeitar os seguintes valores: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%. A avaliação de desempenho do projeto será realizada por meio da Análise do Valor Agregado (Earned Value Analysis), em

que os custos e os prazos do projeto são acompanhados exclusivamente pelo relatório de Análise de Valor Agregado. A verificação do desempenho do projeto será realizada pela Curva “S” do projeto com frequência de avaliação semanal e ocorrerá a partir do monitoramento dos elementos básicos do Gerenciamento do Valor Agregado: Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC).

A cada reunião com a equipe do projeto, a Gerente deverá apresentar os relatórios de desempenho e acompanhamento do fluxo de caixa do projeto.

Tabela 16 - Modelo de Acompanhamento do Fluxo de Caixa

	Semana 1	Semana 2	Semana 4	Semana "n"	Total
Previsto					
Realizado					
Diferença (R\$)					
Diferença (%)					

Fonte: Elaborado pela autora.

7.3 Frequência de Avaliação do Orçamento

O orçamento do projeto deve ser atualizado semanalmente e avaliado nas reuniões semanais do projeto, sendo os resultados publicados no diretório do projeto. As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas nas reuniões, sendo consideradas como mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas oriundas de ajustes devido aos controles de desempenho.

7.4 Reservas de Custos

A Diretoria de Gestão de Pessoas e Performance da instituição aprovou uma reserva gerencial equivalente a 5% do custo total estimado do projeto. Esta reserva, juntamente com a reserva de contingência e os custos estimados em cada fase do projeto, compõe o custo final do projeto. A reserva de contingência do projeto totaliza o valor de R\$9.900,00 e reserva gerencial totaliza um valor de R\$1.796,71 perfazendo um valor total de reserva de custos de R\$,13.493,42 o que equivale a 32,55% do valor do projeto.

A gerente do projeto tem autonomia para utilizar até 10% deste valor sem aprovação do Diretor de Gestão de Pessoas e Performance.

7.5 Estima de Custos do Projeto

7.5.1 Unidades de medidas

A Tabela 10 apresenta as unidades de medidas utilizadas para os recursos.

Tabela 17 - Unidades de medidas dos recursos do projeto

RECURSO	UNIDADE
Mão de Obra	R\$/UN
Equipamentos para aquisição	R\$/UN
Móveis para aquisição	R\$/UN
Materiais de escritório	R\$/UN

Fonte: Elaborado pela autora.

7.5.2 Custo unitário

A Tabela 11 apresenta os custos dos recursos do projeto.

Tabela 18 - Custos unitários dos recursos do projeto

RECURSO	CUSTO
Gerente do Projeto	R\$21,87
Mesas de Escritório (aquisição)	R\$200,00
Cadeiras de Escritório (aquisição)	R\$179,90/UN
Software MS-PROJECT (aquisição)	R\$1.670,00
Materiais de Escritório	R\$179,00

Fonte: Elaborado pela autora.

7.5.3 Custos por recurso *versus* horas alocadas

A Tabela 12 apresenta os custos *versus* horas alocadas para cada recurso que será utilizado diretamente para o projeto.

Tabela 19 - Custos *versus* horas alocadas para os recursos do projeto

RECURSO	CUSTO	USO
Gerente do Projeto	R\$21,87	504,4 hrs
Mesas de Escritório (aquisição)	R\$200,00	4 UNIDADES
Cadeiras de Escritório (aquisição)	R\$179,90/UN	4 UNIDADES
Software MS-PROJECT (aquisição)	R\$1.670,00	1 UNIDADE
Materiais de Escritório	R\$179,00	1 UNIDADE

Fonte: Elaborado pela autora.

7.5.4 Custos por fases

A Tabela 13 apresenta os custos por fases do projeto.

Tabela 20 - Custos por fases do projeto

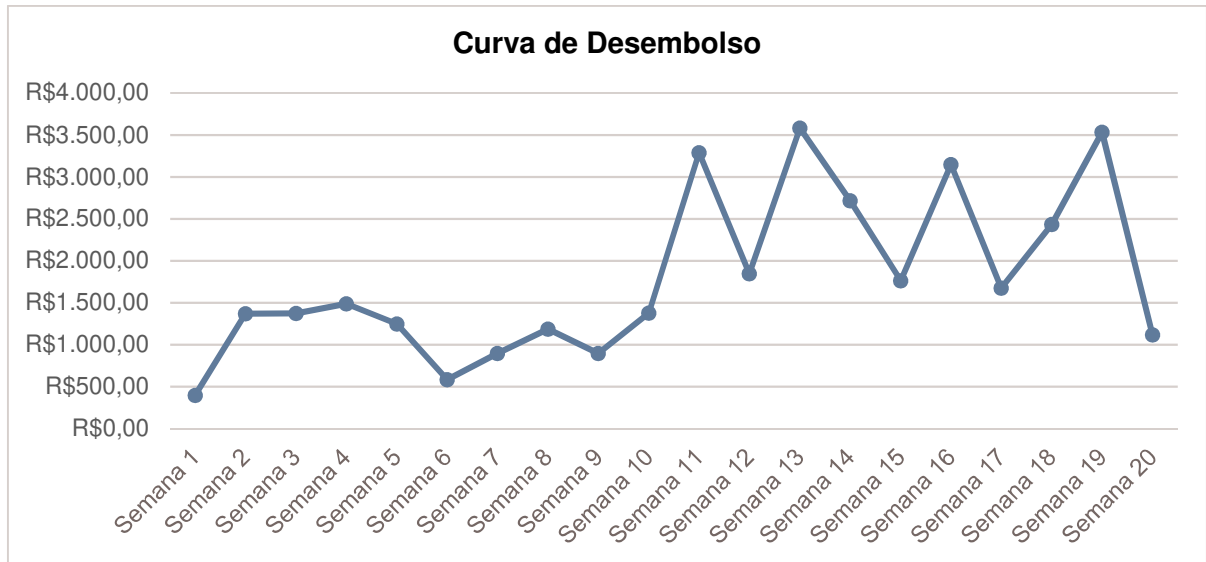
RECURSO	CUSTO ESTIMADO
1. Gerenciamento do Projeto	R\$ 5.551,45
2. Diagnóstico	R\$ 4.659,72
3. Metodologia	R\$ 2.500,00
4. Infraestrutura	R\$ 9.999,40
5. Treinamento	R\$ 9.162,32
6. Implantação	R\$ 1.736,92
7.. Encerramento	R\$ 2.324,38
TOTAL	R\$ 35.934,19

Fonte: Elaborado pela autora.

7.6 Desembolsos do Projeto

A Figura 4 apresenta os desembolsos do projeto. Inicialmente os desembolsos são considerados baixos, acentuando-se entre as semanas 11 a 19.

Figura 4 - Curva de desembolso do projeto

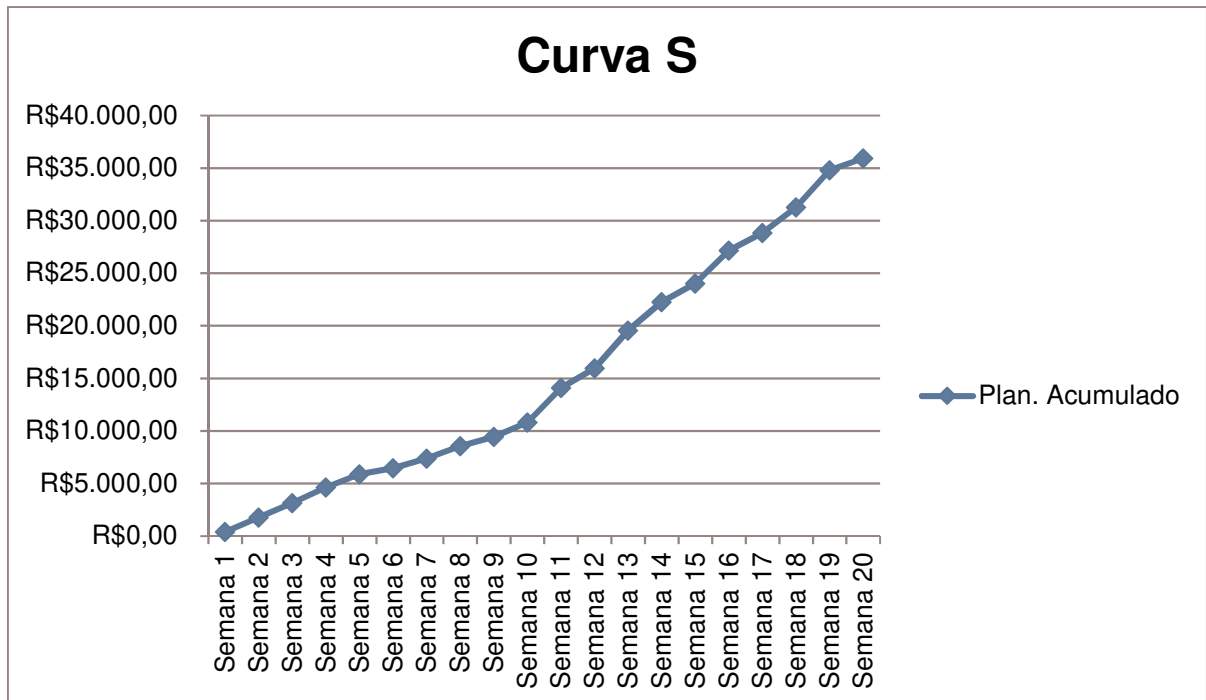


Fonte: Elaborado pela autora.

7.7 Curva "S" do Projeto

A Figura 5 apresenta a curva "S" do projeto. Os elementos de Gerenciamento Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC) não estão representados graficamente porque seu uso limita-se ao início do projeto.

Figura 10 - Curva "S" do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

7.8 Análise Financeira do Projeto

A implantação do Escritório de Projeto (PMO) em uma empresa nacional varejista do ramo de presentes e decoração visa fortalecer a metodologia de projetos na organização, melhorar o suporte da qualidade na condução dos projetos e garantir a conclusão dos requisitos mínimos da qualidade para que os projetos não tenham custos excessivos ou levem um tempo maior que o necessário. Além disso, objetiva compilar e centralizar todas as informações de modo que possibilite criar um banco de boas práticas e lições aprendidas, permitindo que os novos projetos sejam executados levando em consideração os sucessos e insucessos em projetos semelhantes.

Dessa forma, o presente plano de trabalho tem como finalidade mensurar somente os ganhos indiretos, descartando assim os ganhos financeiros diretos do projeto. O que se tem claramente detalhado é que atualmente são realizados diversos projetos dentro da organização e o suporte a estes são realizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas e Performance de maneira fragmentada e por áreas distintas dentro da organização. As informações, por vezes, são equivocadas e descentralizadas, e as equipes não encontram seus papéis bem definidos dentro das

atividades. Com isso, ocorrem atrasos nas entregas de atividades, falta padronização e existem conflitos entre atividades de rotinas e de projeto. Sendo assim, entende-se que esse projeto possibilitará a compilação destas informações e proporcionará melhor acompanhamento dos resultados de cada projeto, formando ainda, uma base de conhecimento aplicável aos próximos projetos, bem como, servirá como guia de aprendizado para melhorias contínuas da metodologia.

7.9 Administração do Plano de Custos

Tabela 21 - Administração do plano de custos

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação; • Custos que não estão previstos no orçamento e que envolvem alterações no plano financeiro devem ser alocados dentro das reservas gerenciais. Caso a reserva gerencial esteja indisponível, o <i>sponsor</i> do projeto deve ser contatado para aprovação das reservas gerenciais. 		

Fonte: Elaborado pela autora.

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Políticas de qualidade do Projeto

As políticas de qualidades do projeto seguem os critérios adotados pela organização, que tem como objetivo oferecer produtos e serviços de qualidade, conforme as demandas dos clientes nas lojas e franqueados da rede. Essas políticas, portanto, se baseiam em:

- Atender as premissas de custos, prazos e qualidades;
- Mensurar o desempenho de cada fase do projeto;
- Alcançar e superar as expectativas do *sponsor* e *stakeholders* com adoção de práticas de excelência em gerenciamentos de projetos;
- Selecionar e avaliar criteriosamente os recursos necessários para garantir a qualidade na implementação do projeto;
- Manter os colaboradores motivados e capacitados para garantir a qualidade de gestão de projetos;
- Garantir a qualidade na comunicação, de forma que todos os envolvidos tenham ciência e entendimento dos fatos no desenvolvimento do projeto;
- Conscientizar a equipe de suas responsabilidades e da relevância do projeto para o departamento.

8.2 Fatores Ambientais

Os fatores ambientais que podem influenciar na qualidade do projeto estão relacionados ao ambiente interno e externo da instituição:

Ambiente interno:

- Política de negociação com fornecedores e aquisição;
- Política de qualidade da organização;
- Normas internas.

Ambiente externo:

- Normas NBR ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001;
- Normas técnicas de infraestrutura: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Procedimentos e normas do grupo.

8.3 Métricas de Qualidade

Serão utilizadas métricas para monitorar e assegurar a qualidade do desempenho do projeto e do desempenho do produto do projeto.

8.3.1 Desempenho do Projeto

Os índices de desempenho do projeto serão monitorados da seguinte forma:

- Monitoramento das entregas: o prazo das entregas previsto no cronograma do projeto será monitorado semanalmente pelo Gerente do Projeto com o objetivo de controlar e evitar possíveis atrasos nas fases do projeto. A meta é de atingir o percentual mínimo de 90% de entregas dentro do prazo
- Monitoramento dos custos: os custos previstos para a execução do projeto serão acompanhados quinzenalmente, de acordo com a respectiva fase e suas entregas, com o objetivo de garantir se utilizem no máximo 50% das reservas gerenciais prevista no orçamento do projeto.
- Avaliação da clareza e eficácia dos métodos e procedimentos: para avaliar a clareza e eficácia dos procedimentos propostos, haverá uma reunião mensal, a ser realizada pelo Gerente do Projeto, com todos os colaboradores envolvidos. A meta é alcançar um percentual de 80% de satisfação em cada avaliação.

A Tabela 15 apresenta as métricas da qualidade para monitoramento do desempenho do projeto. O cronograma do projeto desenvolvido no software MS Project será utilizado como base de consulta para estratificação dos dados.

Tabela 22 - Métricas de Qualidade e Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
Número de entregas concluídas no projeto	Verificar se as entregas de cada fase do projeto estão ocorrendo dentro dos prazos	Atingir 90% de entregas dentro do prazo	Monitorar as atividades e as datas definidas em cronograma	Mensal	Gerente do Projeto
Controle de custos de cada fase	Verificar se projeto está ocorrendo dentro dos custos projetados	Garantir que seja utilizado no máximo 20% das reservas gerenciais	Avaliação do orçado vs realizado	Quinzenal	Gerente do Projeto
Clareza e eficácia dos métodos e procedimentos	Avaliar a clareza e a eficácia dos métodos e procedimentos estabelecidos	Atingir 80% de satisfação dos colaboradores	Pesquisa de satisfação e feedback com os colaboradores	Mensal	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

8.3.2 Desempenho do Produto

Os índices de medição do desempenho do produto serão monitorados da seguinte forma:

- Número de produtos entregues sem falhas: Com o objetivo de reduzir as entregas de produtos com falhas o Gerente de Tecnologia fará uma avaliação prévia antes da entrega de cada produto e posteriormente solicitará um *feedback* ao cliente da respectiva entrega. A meta é alcançar um percentual mínimo de 90% de satisfação dos clientes.
- Número de produtos entregues dentro prazo: Com o objetivo de assegurar o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos o Analista de BI (*Business Intelligence*) verificará trimestralmente as datas dos protocolos de entrega de cada produto e fará uma comparação com os respectivos cronogramas. A meta é alcançar um percentual mínimo de 90% de entregas dentro do prazo.
- Número de produtos entregues dentro do orçamento: o Analista de Compras também fará um acompanhamento mensal dos custos orçados e realizados de

cada produto. A meta é assegurar que seja utilizado no máximo 50% das reservas gerenciais previstas no orçamento.

Tabela 23 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Produto do Projeto (Continua)

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
Diretório do projeto	Diretório virtual de fácil acesso a todos os envolvidos	Acesso para 90% dos envolvidos	- <i>Checklist</i> e indicador para verificar a disponibilidade do diretório - Pesquisa para avaliar a organização dos dados e arquivos.	Final da fase de Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto
Planos para gerenciamento dos projetos	Planos detalhados, claros e compreendidos por todos	Índice de compreensão do plano de projetos superior ou igual a 90%	Pesquisa para avaliar o plano de gerenciamento do projeto nos critérios de clareza e compreensão	Final da fase de Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto
Mapeamento dos processos atuais	O fluxo atual deve ser detalhado e organizado contemplando todas as etapas dos projetos	Índice de satisfação menor que 50%	Pesquisa para avaliar a satisfação e rendimento dos processos atuais	Final da fase de Diagnóstico	Gerente do Projeto
Mapeamento dos processos futuros	A metodologia deve ser compreendida por todos e também contemplar todas as etapas dos processos	Índice de satisfação com a nova metodologia superior ou igual a 90%	Apresentação dos processos futuros e avaliação dos mesmos	Final da fase de Diagnóstico	Gerente do Projeto
Documentação	Deve atender aos padrões dos processos de gestão do ISO 9001:2008	Atender 90% das normas de sistema e gestão	Auditoria para avaliação dos sistemas e documentos utilizados	Final da fase de metodologia	Gerente do Projeto

Tabela 24 - Métricas de Qualidade de Desempenho do Produto do Projeto (Conclusão)

Software	Deve satisfazer às necessidades dos usuários	Atender 90% do índice de satisfação dos usuários	Pesquisa de avaliação e usabilidade do software	Final da fase de Infraestrutura	Gerente do Projeto
Adequação da estrutura física do escritório	Verificar se a adequação corresponde aos layout e organograma previamente desenhados	Satisfação do Gerente do Projeto e Sponsor em 90%	Pesquisa de satisfação após a nova estrutura ser implantada	Final da fase de Infraestrutura	Gerente do Projeto
Treinamento	Capacitar os envolvidos com relação à metodologia e ao software	Nota de avaliação ds treinamentos superior a 8,0	Pesquisa de satisfação e performance dos treinamentos realizados	Final da fase de Treinamento	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

8.4 Controle da Qualidade

8.4.1 Diagrama de Causa e Efeito (*Ishikawa*)

O plano de desenvolver e implementar um escritório de projetos em uma das maiores empresas de fun design do Brasil surgiu em razão necessidade de haver formas mais rápidas, efetivas e menos custosas no desenvolvimento de projetos. Para tanto, na fase de diagnóstico, foi realizado um levantamento de todas as causas que desqualificavam as atividades e processos relacionados ao andamento do projeto. Esses apontamentos foram feitos por meio da construção de um Diagrama de Ishikawa, que identificou as áreas, causas e efeitos que tornavam o gerenciamento dos projetos inadequados.

Tabela 25 - Diagrama de Causa e Efeito (Continua)

MEDIDA	MÁQUINA	MÃO DE OBRA	MÉTODO	AMBIENTE
Falta de cronograma	Monitoramento ineficaz das tarefas	Responsabilidades não estão claras	Priorização de tarefas equivocado	Desmotivação

Tabela 26 - Diagrama de Causa e Efeito (Conclusão)

Informações incorretas	Não cumprimento de tarefas	Falta de priorização das tarefas	Descentralização das tarefas	Insatisfação
Documentação não respeita um padrão	Falta de indicadores	Horas extras	Falta de processos bem definidos	Conflitos
Não há um banco de dados com informações dos projetos	Controles anteriores perdidos	Equipe não capacitada	Sem registro de lições aprendidas dos processos anteriores	Insegurança

Fonte: Elaborado pela autora.

O diagrama de *Ishikawa* também será utilizado para controlar a qualidade de todas as fases do desenvolvimento do projeto. Além disso, algumas fases do projeto contarão ainda com outras ferramentas de controle da qualidade, de acordo com a demanda.

8.4.2 Pontos de Verificação do Projeto

A Tabela 18 apresenta os pontos de verificação do projeto, bem como as ferramentas e a frequência de controle que devem ser aplicadas durante a implementação do projeto:

Tabela 27 - Pontos de Verificação do Projeto (Continua)

FASE	DESCRIÇÃO	FERRAMENTA	FREQUÊNCIA DE CONTROLE	RESPONSÁVEL
Gerenciamento do Projeto	Aprovação do projeto e declaração do escopo	- <i>Checklist</i> - 5w2h	Durante a execução, através das reuniões semanais, e no final da fase	- Gerente do Projeto - Sponsor
Diagnóstico	Mapeamento e análise dos processos atuais	- <i>Brainstorm</i> - Diagrama de <i>Ishikawa</i> - <i>Checklist</i> - Fluxograma	Durante a execução e na fase final	- Gerente do Projeto - Equipe do projeto - Sponsor

Tabela 28 - Pontos de Verificação do Projeto (Conclusão)

Metodologia	Análise das possíveis metodologias futuras	- <i>Checklist</i> - Fluxograma - 5w2h	Durante a execução e na fase final	- Gerente do Projeto - Equipe do projeto - Sponsor
Infraestrutura	Análise e adaptação da infraestrutura atual	- <i>Layout</i> da estrutura - <i>Checklist</i> - Organograma - Parecer técnico - Folhas de verificação.	Durante a execução e na fase final	- Gerente do Projeto - Equipe do projeto - Sponsor
Treinamento	Capacitação da nova metodologia	- Parecer técnico - Folhas de verificação - Pesquisa de satisfação	Durante a execução e na fase final	- Gerente do Projeto - Equipe do projeto
Implantação	Difusão das novas práticas	- <i>Checklist</i> - Fluxograma - 5w2h	Durante a execução e na fase final	- Gerente do Projeto - Equipe do projeto - Sponsor
Encerramento	Análise crítica do projeto	- Inspeção dos processos; - <i>5W2H Checklist</i> - <i>Brainstorm</i> - Folhas de verificação.	Durante a execução e na fase final	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

8.5 Garantia da Qualidade

O plano de qualidade tem como objetivo dar suporte para os processos de desenvolvimento da metodologia de implantação do Escritório de Projetos na referida empresa varejista, além de garantir que todas as fases cumpram com os padrões e requisitos solicitados pela Instituição.

8.5.1 Escopo da Auditoria

A documentação das atividades do projeto e a utilização de ferramentas de controle da qualidade nas suas principais fases tem como intuito garantir a qualidade

para que todos os requisitos definidos no escopo do projeto sejam alcançados. Sendo assim, toda documentação deve ser preenchida corretamente e estar organizada de forma clara, além poder ser facilmente acessada.

8.5.2 Auditorias

Durante o projeto, mais precisamente ao final de cada fase, os processos e produtos das atividades serão analisados sob a ótica do plano de qualidade a fim de o padrão requerido seja mantido. Também será realizada uma auditoria geral pelo gerente de qualidade no encerramento da execução do projeto para verificar se o planejado foi realmente executado com a qualidade esperada.

8.6 Administração do Plano de Qualidade

Tabela 29 - Administração do plano de qualidade

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação; 		

Fonte: Elaborado pela autora.

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

9.1 Recursos Materiais

Para o desenvolvimento e implantação deste projeto serão necessários os seguintes recursos materiais:

Tabela 30 - Recursos de materiais para execução do projeto

RECURSO DE MATERIAIS	PROPRIETÁRIO	USO
Notebook	Empresa Varejista	Sponsor, Gerente do Projeto e Equipe do Projeto
Impressora	Empresa Varejista	Gerente do Projeto e Equipe do Projeto
Móveis (cadeiras e mesas)	Empresa Varejista	Sponsor, Gerente do Projeto e Equipe do Projeto
Sala de reunião	Empresa Varejista	Gerente do Projeto e Equipe do Projeto
Sala de treinamento	Empresa Varejista	Gerente do Projeto e Equipe do Projeto
Materiais de escritório	Empresa Varejista	Gerente do Projeto e Equipe do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

9.2 Recursos Humanos

A Tabela 21 apresenta os recursos humanos e os seus papéis para o desenvolvimento do projeto:

Tabela 31 - Definição dos papéis no desenvolvimento do projeto (Continua)

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance (Sponsor)	Patrocinador do projeto. Participa do plano do projeto, toma decisões que afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa e acompanha os resultados.
Gerente de Qualidade	Auxilia no desenvolvimento do projeto provendo informações do processo de seu departamento.
Gerente de Tecnologia da Informação	Auxilia no desenvolvimento do projeto provendo informações do processo de seu

	departamento.
--	---------------

Tabela 32 - Definição dos papéis no desenvolvimento do projeto (Conclusão)

Supervisora de Arquitetura	Auxilia no desenvolvimento do projeto provendo informações do processo de seu departamento.
Analista de Marketing	Gerente do Projeto. Desenvolve os planos do projeto e gerencia o projeto (custos, qualidade, recursos, cronograma, riscos, indicadores, reuniões, etc.), sincronizando as áreas envolvidas e mantendo a os canais de comunicação acessíveis e o engajamento de todos os envolvidos no projeto. Também toma decisões que não afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa, reportando sempre o status do projeto ao Sponsor e à equipe do projeto.
Analista de Compras	Auxilia no desenvolvimento do projeto solicitando propostas e cotações de fornecimento, auxiliando na seleção dos fornecedores e efetuando as aquisições necessárias para o projeto.
Analista de BI (Business Intelligence)	Backup do Gerente de Projeto. Auxilia no suporte ao Gerente do Projeto no gerenciamento, desenvolvimento e execução do projeto.
Especialista em Performance	Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.

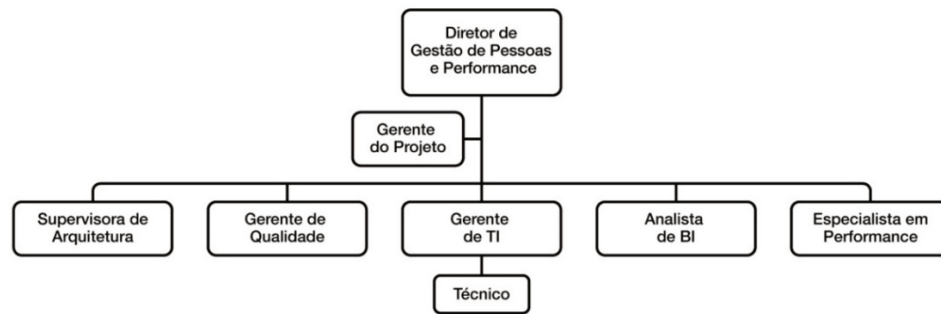
Fonte: Elaborado pela autora.

Para dar início às atividades do projeto, a Gerente do Projeto agendará a reunião de *kick-off*, cuja finalidade é apresentar à equipe os objetivos do projeto, as responsabilidades e papéis de cada membro. Após a reunião, haverá uma integração com dinâmica de grupo para que o time possa se integrar e assim tornar mais fácil qualquer comunicação entre o grupo durante o projeto.

9.2.1 Organograma do Projeto

A Figura 6 apresenta o organograma matricial do projeto:

Figura 11 - Organograma Matricial



Fonte: Elaborado pela autora.

9.3 Matriz de Responsabilidades

Tabela 33 - Matriz de Responsabilidades (Continua)

EAP	TAREFA	RECURSOS HUMANOS							
		GP	S.A	GQ	GTI	EP	AC	BI	S
		Catarina Schein	Marta	Jaqueline	Marcos	Jéssica	Márcia	Daniel	Rodrigo
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1 GERENCIAMENTO DO PROJETO								
1.1	Plano do Projeto								
1.1.1	Criar e aplicar o Termo de Abertura do Projeto (TAP)	R	I	C	C	C	I	I	A
1.1.2	Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	R	I	C	C	C	I	I	A
1.1.3	Elaborar Declaração do Escopo	R	I	C	C	C	I	I	A
1.1.4	Elaborar Cronograma	R	C	C	C	C	I	I	A
1.1.5	Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	R	I	C	C	C	I	I	A
1.1.6	Elaborar Plano de Gerenciamento de Recursos	R	C	C	C	C	I	I	A
1.1.7	Elaborar Plano de Gerenciamento de Custos	R	I	C	C	C	C	C	A
1.1.8	Elaborar Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto	R	I	C	I	C	I	I	A
1.1.9	Elaborar Plano de Gerenciamento de Qualidade do Projeto	R	C	C	C	I	I	I	A
1.2	Comunicações								
1.2.1	Criar diretório	R	C	C	R	C	C	C	A
1.2.2	Fazer reunião de Kickoff	R	C	C	C	C	I	I	A

1.2.3	Disponibilizar acesso do diretório	R	I	I	R	I	I	I	A
1.2.4	Marcar reuniões semanais com a equipe do projeto	R	I	I	I	I	I	I	A
2	2 DIAGNÓSTICO								
2.1	Mapear os processos	R	I	C	C	C	C	R	A
2.2	Analisar os processos	R	I	C	C	C	C	R	A
2.3	Revisar a metodologia	R	I	C	C	C	I	R	I
2.4	Elaborar a nova proposta de processos e métodos	R	C	C	C	C	I	R	A
2.5	Apresentar proposta	R	C	C	C	C	I	C	A

Tabela 34 - Matriz de Responsabilidades (Continuação)

3	3 METODOLOGIA								
3.1	Definir modelo padrão de templates	R	I	C	R	C	I	C	A
3.2	Elaborar templates	R	I	C	R	C	I	C	A
3.3	Elaborar padrão de diretrizes de processos	R	I	C	R	C	I	C	A
3.4	Aprovar os templates e documentos de diretrizes	R	I	I	R	I	I	I	A
4	4 INFRAESTRUTURA								
4.1	Definir e aprovar proposta de layout	R	R	C	C	C	C	C	A
4.2	Fazer orçamento dos materiais e equipamentos necessários	C	C	I	I	I	R	I	A
4.3	Avaliar fornecedores e orçamentos	R	R	C	C	I	R	C	A
4.4	Selecionar fornecedor	R	C	C	C	I	R	I	A
4.5	Adquirir os materiais e equipamentos	R	C	C	C	C	R	I	A
4.6	Adequar estrutura física	C	R	C	C	R	I	I	A
5	5 TREINAMENTO								
5.1	Capacitação da Metodologia								
5.1.1	Realizar reunião de introdução à metodologia	R	C	C	C	C	I	R	A
5.1.2	Realizar capacitação da nova metodologia	R	C	C	C	C	I	R	A
5.1.3	Avaliar a metodologia	R	C	R	C	C	C	R	A
5.2	Capacitação de software								
5.2.1	Apresentar software	C	I	C	R	C	I	C	A
5.2.2	Realizar capacitação do software	C	I	C	R	C	I	C	A
5.2.3	Avaliar capacitação de software	R	C	R	R	R	C	C	A
6	6 IMPLANTAÇÃO								
6.1	Realizar testes finais dos métodos e procedimentos propostos	R	I	C	C	C	I	R	A

6.2	Elaborar relatório de validação dos novos métodos	R	C	R	C	C	C	R	A
6.3	Atualizar o status do projeto	R	C	C	C	C	C	C	A
7	7 ENCERRAMENTO								
7.1	Elaborar relatório de lições aprendidas	R	C	C	C	C	C	C	A
7.2	Realizar auditoria	C	I	R	I	I	I	I	A
7.3	Atualizar diretório	R	I	I	I	I	I	I	I
7.4	Fazer reunião de kickout	R	I	I	I	I	I	I	I

Tabela 35 - Matriz de Responsabilidades (Conclusão)

LEGENDA DE RESPONSABILIDADE	
Abreviaturas	
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação
C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

LEGENDA DE PAPÉIS	
Abreviaturas	
GP	Gestora do Projeto
S.A	Supervisora de Arquitetura
GQ	Gerente de Qualidade
GTI	Gerente de Tecnologia da Informação
EP	Especialista em Performance
AC	Analista de Compras
BI	Analista de Business Intelligence
S	Sponsor (Diretor de Gestão de Pessoas e Performance)

Fonte: Elaborada pela autora.

9.4 Novos recursos, realocação e substituição

A Gerente do Projeto será responsável pela alocação e gerenciamento dos recursos do Projeto, conforme a demanda em cada fase. Também terá total autonomia em realocar recursos, incluir novos recursos, bem como substituir membros do time do projeto.

A Gerente deverá administrar os recursos humanos e materiais, verificar os possíveis problemas e riscos que possam ocorrer, fazer uma análise dos resultados alcançados e manter a equipe focada, motivada e alinhada com os objetivos e atividades relacionadas ao desenvolvimento e implantação do Escritório de Projetos.

9.5 Treinamento

A equipe envolvida no projeto deverá ser capacitada sobre as metodologias e práticas do PMBOK, que serão adotadas para o gerenciamento do projeto, sobre a utilização do *software* adquirido e dashboards de resultados. Essa capacitação deverá acontecer ainda na fase inicial do projeto.

9.6 Avaliação dos Resultados do Time do Projeto

Durante o desenvolvimento do projeto, estão previstas reuniões periódicas com o time do projeto para acompanhamento (*follow-up*) do cumprimento das atividades, análise da execução das atividades de cada fase e o *feedback* tanto do Gerente do Projeto como dos demais membros da equipe. O objetivo é que todos da equipe tenham ciência da importância do seu papel dentro do projeto e que mantenham um bom nível de integração, reduzindo assim os conflitos e facilitando a comunicação entre todos.

Além disso, a instituição realiza semestralmente uma avaliação de desempenho e performance de todos os colaboradores. Este projeto contará com a avaliação semestral e incluirá os resultados os profissionais no documento de lições aprendidas.

9.7 Bonificação

Os recursos envolvidos no projeto não serão premiados com nenhuma política de bonificação

9.8 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos

Serão previstas no orçamento do projeto despesas para o gerenciamento dos recursos humanos (subdivididos por fases). Estes valores contemplarão despesas com treinamentos, bonificações, avaliações periódicas e atividades de integração. As mudanças destes valores deverão ser avaliadas e aprovadas nas reuniões ao final de cada fase do projeto. O gerente do projeto tem autonomia para utilizar até 10% deste valor sem aprovação do *Sponsor*.

9.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Tabela 36 - Administração do plano de recursos humanos (Continua)

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		

Tabela 37 - Administração do plano de recursos humanos (Conclusão)

Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação; • Recursos que não estão presentes no orçamento e que envolvam mudanças no plano financeiro do projeto devem ser alocados dentro das reservas gerenciais. Caso a reserva gerencial esteja indisponível, o <i>sponsor</i> do projeto deve ser contatado para aprovação das reservas gerenciais. 		

Fonte: Elaborado pela autora.

10 GERENCIAMENTO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

10.1 Informações Gerais

Tabela 38 - Informações gerais do plano de comunicação

Total de <i>stakeholders</i> do Projeto	13 partes interessadas
Duração do Projeto (conforme cronograma)	92 dias
Ambiente do Projeto	Cobertura de celular e <i>Wi-Fi</i> em toda empresa Acesso à internet de todos os computadores
Responsável pelo Plano de Comunicação	Gerente do Projeto
Frequência de Método de Revisão do Plano	O plano de comunicação será atualizado e divulgado imediatamente após qualquer alteração nos meios ou métodos de comunicação do projeto
Equipe de Comunicação	Gerente do Projeto
Premissas da Comunicação	O plano deverá ser de fácil acesso e relevante ao conteúdo do projeto.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.):	O Projeto deve seguir as políticas da organização conforme definido no capítulo 8.2.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas:	Todos os dados e documentação relativos ao projeto estarão disponíveis na rede no caminho G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO

Fonte: Elaborado pela autora.

10.2 Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado por meio dos seguintes processos:

- Documentos que seguem o padrão da organização;
- Publicações no diretório do projeto;
- Informações via e-mail;
- Reuniões com atas;
- Chat via Skype (conforme já ocorre atualmente na organização).

Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito e aprovadas pela Gerente do Projeto, bem como todas as

informações do projeto deverão ser atualizadas constantemente no diretório do projeto, incluindo as atualizações semanais nos custos e prazos.

10.3 Relação das Partes Interessadas

Tabela 39 - Relação das partes interessadas

PARTE INTERESSADA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE	INTERESSE	IMPACTO
Diretoria Executiva	Sponsor	Patrocinador	Alto	Alto
Analista de Marketing	Gerente do Projeto	Gerente do projeto, responsável pelas decisões estratégicas	Alto	Alto
Especialista em Performance	Gestão da Performance da equipe e dos colaboradores	Auxiliar no gerenciamento e desenvolvimento do projeto, provendo informações acerca da gestão da performance da equipe dos treinamentos oferecidos.	Baixo	Baixo
Analista de BI (Business Intelligence)	Backup do Gerente de Projetos	Auxilia no suporte ao Gerente do Projeto no gerenciamento, desenvolvimento e execução do projeto.	Alto	Alto
Analista de Compras	Aquisição de materiais e equipamentos	Selecionar, orçar e adquirir os materiais e equipamentos necessários ao projeto.	Médio	Alto
Supervisora de Arquitetura	Gestão das modificações na estrutura física da organização	Auxiliar no desenvolvimento do projeto no que tange à adaptação da estrutura física da organização	Médio	Médio
Gerente de Tecnologia da Informação	Gestão do sistema interno	Auxiliar no gerenciamento e desenvolvimento do projeto.	Alto	Médio
Gerente de Qualidade	Garantia dos padrões de qualidade da empresa	Auxiliar no gerenciamento e desenvolvimento do projeto.	Alto	Médio

Fonte: Elaborado pela autora.

10.4 Eventos de Comunicação

Tabela 40 - Eventos de comunicação

Evento	Objetivos	Partes Interessadas	Responsável
Reunião de Kickoff	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir e integrar o time do projeto e <i>Sponsor</i>, dando início ao projeto. - Apresentar os custos e prazos, bem como as principais entregas do projeto, conforme a EAP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva; - Time do projeto. 	Gerente do Projeto
Reunião de <i>Follow-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar e ajustar os custos e os prazos do projeto, e o desempenho da equipe em cada fase do projeto. - Avaliar as entregas previstas em cada fase, analisar e solucionar possíveis problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva; - Time do projeto. 	Gerente do Projeto
Reunião de Avaliação dos Planos de Projeto	Avaliar a efetividade dos planos de gerenciamento de projeto, verificando se efetivamente se cumprirá as metas, ou precisa ser atualizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva; - Time do projeto. 	Gerente do Projeto
Reunião de Fechamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar os resultados e benefícios obtidos através do projeto - Analisar falhas e problemas ocorridos, com o objetivo de verificar e registrar as experiências sobre o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Executiva; - Time do projeto. 	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

10.5 Cronograma dos Eventos de Comunicação

Tabela 41 - Cronograma de Eventos de Comunicação

Evento	Data
Reunião de <i>Kickoff</i>	29/05/2018
Reunião de <i>Follow-up</i>	Semanais
Reuniões de Avaliação dos Planos de Projeto	27/07; 03/08; 17/08; 13/09; 24/09/2018.
Reunião de Fechamento do Projeto	01/10/2018

Fonte: Elaborado pela autora.

10.6 Relatórios do Projeto

No diretório do projeto serão publicados e atualizados pela Gerente do Projeto os relatórios listados abaixo:

a) Estrutura Analítica do Projeto (EAP): representação de status das atividades (concluídas, em andamento e não iniciadas) e percentual de realização até o momento.

b) Gráfico de Gantt: apresentação por meio de barras de tempo para todas as atividades do projeto ao longo de sua execução.

c) Diagrama de Rede: apresentação de base na EAP dentro de uma escala mensal de trabalho, evidenciando atividades críticas e não críticas

d) Diagrama de Marcos do Projeto: apresentação através de relatório com 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: apresentação através de planilha no Excel e atualização semanal.

f) Acompanhamento do orçamento do Projeto (orçado x realizado): será construído e atualizado através de uma planilha no Excel.

10.7 Modelos e *templates* de documentos

Tabela 42 - Modelos e Templates de Documentos (Continua)

Modelos e <i>templates</i> dos documentos	Objetivo e Finalidade do Modelo	Local de Armazenamento
Ata de Reunião	- Documentar as reuniões; Registrar e controlar atividades, ações, prazos e responsáveis de assuntos e problemas discutidos durante as reuniões; Registrar as principais decisões tomadas;	G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO/ATAS
Status de Report	- Documentar dados e andamento das atividades do projeto.	G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO/ACOMPANHAMENTO
Relatório de Ações	- Documentar as ações necessárias no projeto com seus respectivos responsáveis.	G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO/ACOMPANHAMENTO

Tabela 43 - Modelos e Templates de Documentos (Conclusão)

Relatório de Decisões	- Documentar as decisões tomadas no projeto e informar às partes interessadas.	G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO/AC OMPANHAMENTO
Relatório de Modificações	- Documentar as modificações tomadas no projeto e informar às partes interessadas.	G:\DEPARTAMENTO DE PROJETOS\Projeto_PMO/AC OMPANHAMENTO

Fonte: Elaborado pela autora.

10.8 Questões e Problemas de Comunicação

A Tabela 29 e a Tabela 30 serão utilizadas durante o desenvolvimento do projeto para abordar questões, problemas, abordagem de solução, planos de escalonamento e problemas com comunicações.

10.8.1 Questões e abordagem de solução

Tabela 44 - Questões, problemas e abordagem de solução de comunicação

#	QUESTÃO	DATA DA OCORRÊNCIA	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ABORDAGEM	RESOLUÇÃO
1					

Fonte: Elaborado pela autora.

10.8.2 Escalonamento das questões e problemas

Tabela 45 - Escalonamento das questões e problemas de comunicação

#	NÍVEL DE ESCALONAMENTO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	QUEM ACIONAR (nome e função)	QUANDO ACIONAR	RESPONSÁVEL POR ACIONAR
1					

Fonte: Elaborado pela autora.

10.9 Administração do Plano de Gerenciamento de Comunicação

Tabela 46 - Administração do plano de comunicação

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado pela autora.

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1 Descrição dos processos de gerenciamento de aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto contempla a aquisição de software, móveis e materiais de escritório necessários. Além disso, há o gerenciamento do contrato com o fornecedor do software relativo ao treinamento da equipe (suporte inicial). A autonomia sobre o contrato é de exclusiva competência da Gerente do Projeto, porém, quem deverá assinar o respectivo contrato é o *Sponsor* do Projeto. Aspectos éticos do processo de aquisição serão rigorosamente acompanhados, conforme os princípios de legalidade, imparcialidade e lealdade à instituição.

Todas as infrações destes princípios serão consideradas faltas gravíssimas pelo Gerente de Projetos e pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Performance da instituição.

Serão consideradas para o gerenciamento das aquisições somente aquisições relacionadas ao escopo do projeto. Inovações e novos recursos não serão abordados pelo gerenciamento de aquisições.

Qualquer solicitação de mudança no processo de aquisições ou nos itens a serem adquiridos devem ser feitas através do documento padrão da instituição, conforme descrito no plano de gerenciamento das comunicações.

11.2 Análise Fazer ou Comprar

A análise de fazer ou comprar foi realizada através da EAP do projeto, onde foram analisados seus respectivos pacotes e os recursos necessários ao seu cumprimento. Por meio desta, identificou-se que não será necessária a contratação de terceiros para a execução do projeto. A aquisição de equipamentos também não se faz necessária, pois cada membro da equipe do projeto já faz uso de um computador em suas atividades diárias e serão utilizados os mesmos para as atividades do projeto. Da mesma forma, serão utilizadas as impressoras já compartilhadas por vários setores e o ambiente virtual já existente. As salas de reuniões existentes serão aproveitadas para a realização das reuniões referentes ao projeto, não sendo necessária nenhuma aquisição neste sentido.

Os materiais e equipamentos necessários à execução do projeto serão adquiridos conforme a demanda de sua utilização, de acordo tabela a seguir:

Tabela 47 - Itens a serem adquiridos

ITEM	QUANTIDADE	CUSTO	DATA DE UTILIZAÇÃO
Mesas de escritório	02	R\$200,00	03/10/2018
Cadeiras de escritório	04	R\$179,90	03/10/2018
Software	01	R\$1.670,00	29/08/2018
Materiais de escritório	01	R\$179,00	03/10/2018

Fonte: Elaborado pela autora.

11.3 Gerenciamento e tipos de contrato

Para garantir que o princípio de legalidade seja mantido, todos os contratos e cláusulas relacionados ao projeto devem ser avaliados pela área jurídica da instituição, desde à elaboração até a gestão. Da parte da Gerente do Projeto, caberá o repasse das informações necessárias para que a área possa realizar seu trabalho. As condições contratuais firmadas devem ser respeitadas, principalmente no que tange ao cumprimento de prazos de entrega e atendimento aos requisitos solicitados.

O tipo de contrato utilizado será Contrato de Preço fixo ou Preço Global, no qual se realizará um pedido de compra de um item especificado a ser fornecido até uma data especificada por um preço especificado. O fornecedor deverá garantir que o escopo solicitado seja entregue conforme o tempo acordado. Caso houver necessidade de alteração do contrato, após a aprovação da Gerente do Projeto, será realizado um aditivo ao contrato.

11.4 Critérios de avaliação dos fornecedores

As propostas e cotações relacionadas às aquisições do projeto serão solicitadas a diversos fornecedores e o processo de decisão será baseado no custo benefício do artigo. Para o fechamento da compra é necessário avaliar no mínimo três orçamentos do que foi solicitado.

11.5 Seleção e avaliação de fornecedores

Para a seleção dos fornecedores das aquisições necessárias durante o projeto, serão levados em conta o preço, a qualidade, o prazo de entrega do escopo e credibilidade da empresa. Aquele que melhor se encaixar na questão de custo benefício, que entregar a mercadoria no tempo do cronograma do projeto, e cuja empresa possuir documentação dentro do critério de legalidade, será selecionado para a realização da etapa de compra.

11.6 Alocação financeira para o gerenciamento de aquisições

Qualquer necessidade de aquisição não prevista no orçamento e que necessite gasto adicional do projeto deve ser alocada dentro das reservas gerenciais do projeto, mediante aprovação da Gerente do Projeto.

No caso de aquisições urgentes e prioritárias que estejam fora da alçada da Gerente do Projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, a Diretoria de Gestão de Pessoas e Performance da instituição deve ser contatada para se solicitar um aumento das reservas gerenciais.

11.7 Administração do plano de gerenciamento das aquisições

Tabela 48 - Administração do plano de gerenciamento das aquisições (Continua)

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; 		

Tabela 49 - Administração do plano de gerenciamento das aquisições (Conclusão)

- Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação.
- Aquisições não previstas no orçamento e que necessitem gasto adicionais no projeto deverão ser alocada dentro das reservas gerenciais. Caso não houver mais reserva gerencial disponível, o sponsor do projeto deve ser contatado para solicitar um aumento das reservas gerenciais

Fonte: Elaborado pela autora.

12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.1 Metodologia

A metodologia utilizada para o gerenciamento de riscos foi baseada nas melhores práticas abordadas no PMBOK e passou pelas seguintes etapas:

- Identificação dos possíveis riscos do projeto por meio de uma reunião com a equipe do mesmo;
- Estimativa do impacto e da probabilidade dos riscos levantados, executando uma análise qualitativa e quantitativa;
- Definição do método de monitoramento e controle dos riscos;
- Definição do método e do responsável pelo monitoramento e controle de cada risco;

Todas as informações geradas pelo plano de gerenciamento dos riscos estão disponíveis no diretório de acompanhamento do projeto.

12.2. Responsabilidades

A responsabilidade pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos cabe à Gerente do Projeto juntamente com o Diretor de Gestão de Pessoas e Performance. Entretanto, alguns membros da equipe estão aptos a identificar um risco não mencionado neste plano e, dessa forma, qualquer alteração ou percepção de novo risco deverá ser comunicado imediatamente à Gerente do Projeto para adequação do plano de riscos.

Abaixo, a Tabela 34 apresenta a matriz com os responsáveis pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos:

Tabela 50 - Matriz de Responsabilidades (Continua)

ETAPA	GERENTE DO PROJETO	STAKEHOLDERS	SPONSOR	EQUIPE
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	R	C	A	I
Identificação dos Riscos	R	C	A	C

Tabela 51 - Matriz de Responsabilidades (Conclusão)

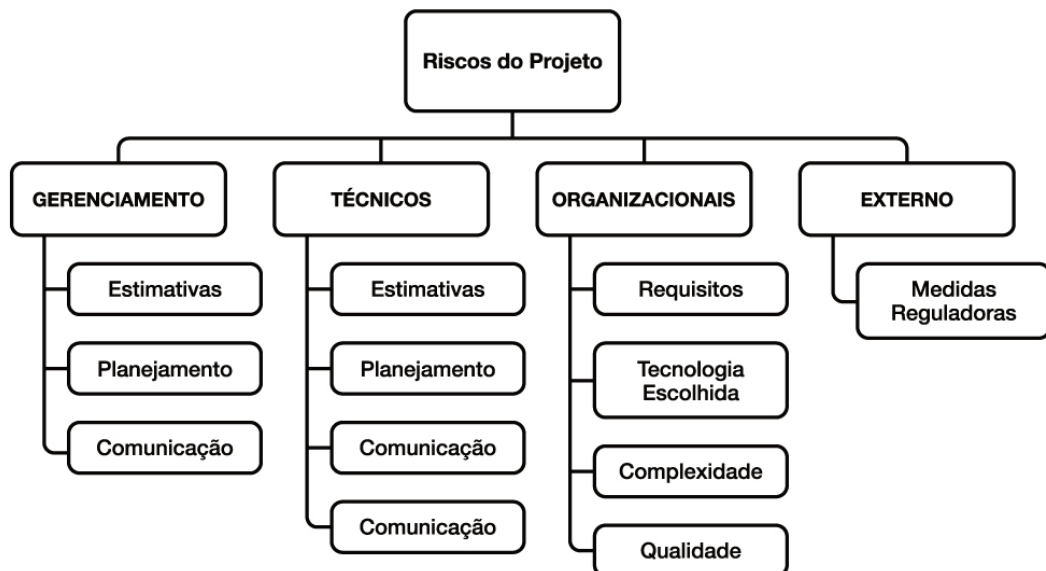
Análise Qualitativa dos Riscos	R	C	A	C
Análise Quantitativa dos Riscos	R	C	A	I
Planejamento de Respostas aos Riscos	R	R	A	R
Monitoramento e Controle dos Riscos	R	C	A	C
LEGENDAS				
Abreviaturas				
R	Responsável			
A	Aprovação			
C	Consultado			
I	Informado			

Fonte: Elaborado pela autora.

12.3 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

A Figura 7 apresenta a estrutura analítica dos riscos do projeto:

Figura 12 - EAR



Fonte: Elaborado pela autora.

12.4 Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos foi realizada através da técnica de grupo nominal com a participação da equipe do projeto. A tabela abaixo apresenta o resultado dos riscos identificados, priorizados e classificados de acordo com a EAR (Estrutura Analítica de Riscos).

Tabela 52 - Identificação e classificação dos riscos do projeto (Continua)

Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento inadequado dos métodos e processos; • Aquisição de software inadequado; • Sistema não atender as necessidades da metodologia; • Treinamento e capacitação ineficazes; • Não utilização dos métodos de qualidade sugeridos no plano de qualidade.
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe sem muita experiência; • Falta de recursos; • Falta de apoio e disponibilidade dos colaboradores; • Conflitos de agenda entre as atividades da rotina e as demandas do projeto; • Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos; • Resistência dos colaboradores às mudanças e processos que a metodologia propõe; • Necessidade de recursos financeiros não aprovados; • Infraestrutura não adequada às necessidades do projeto.
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação da Diretoria com a nova metodologia; • Fornecedores desqualificados; • Fornecedores não conseguem cumprir os prazos estipulados; • Mudanças tecnológicas após a aquisição do software;

Tabela 53 - Identificação e classificação dos riscos do projeto (Conclusão)

Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração no escopo do projeto; • Detalhamento superficial do escopo; • Não cumprimento do prazo previsto para o projeto; • Comunicação entre as partes ineficaz; • Atraso nas entregas das atividades do cronograma; • Análise de riscos incompleta; • Indisponibilidade da Gerente do Projeto; • Ultrapassagem dos limites do orçamento previsto.
--------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

12.5 Escala dos riscos

Os riscos relacionados ao projeto foram analisados quanto à sua probabilidade e impacto no objetivo final do projeto conforme a tabela abaixo:

Tabela 54 - Escala de probabilidade

Nível	Peso	Probabilidade de Ocorrência	Dificuldade de Intervenção
Muito baixo	0,1	Seria uma surpresa se acontecesse.	Os processos e atividades comuns rotineiras devem garantir um resultado aceitável.
Baixo	0,3	Mais provável não acontecer do que acontecer.	Cuidados no controle e supervisão provavelmente levarão a resultados aceitáveis.
Moderado	0,5	Igual probabilidade de acontecer ou não acontecer.	Cuidados especiais e tempo adicional são necessários para se chegar a um resultado aceitável.
Alta	0,7	Mais provável acontecer do que não acontecer.	Qualquer nível de intervenção somente permitirá um efeito pequeno nos resultados.
Muito Alta	0,9	Seria uma surpresa se isso não acontecesse.	A capacidade de afetar o resultado efetivamente nulo.

Fonte: Elaborado pela autora.

12.6 Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto

Tabela 55 - Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto (Continua)

Objetivos do Projeto	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Tabela 56 - Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto (Conclusão)

Custo	Aumento insignificante dos custos	Menos de 10% de aumento dos custos	De 10% a 20% de aumento dos custos	De 20% a 40% de aumento dos custos	Mais de 40% de aumento dos custos
Tempo	Aumento insignificante do tempo	Menos de 5% de aumento no tempo	De 5% e 10% de aumento no tempo	De 10% a 20% de aumento no tempo	Mais de 20% de aumento no tempo
Escopo	Variação com pouca relevância	Itens pouco relevantes alterados	Itens relativamente importantes alterados	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação da Diretoria de Gestão de Pessoas e Performance	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Resultado final do projeto sem nenhuma utilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

12.7 Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade x Impacto)

Os critérios para a se quantificar os dos riscos e limites de tolerância estão descritos a seguir e demonstrados na matriz:

- Zona verde: Considerada baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência)
- Zona amarela: Considerada média (pontuação de 0,21 a 0,40 (zona de mitigação de riscos)
- Zona vermelha: Considerada Alta (pontuação de 0,41 a 0,80 (zona de evitar ou transferir riscos)

Tabela 57 - Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade X Impacto) (Continua)

Probabilidade		Pontuação de Riscos (PROBABILIDADE x IMPACTO)				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	MA	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	A	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	M	0,05	0,15	0,21	0,35	0,45
0,3	B	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	MB	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Tabela 58 - Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade X Impacto) (Conclusão)

	MB	B	M	A	MA
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Fonte: Elaborado pela autora.

12.8 Análise qualitativa dos riscos

A seguir apresenta-se a tabela com a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto:

Tabela 59 - Análise qualitativa dos riscos (Continua)

Análise de Riscos												
Identificação do projeto: : DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DE PRESENTES E DECORAÇÃO												
Identificação do Risco			Avaliação Qualitativa do Risco									
Risco	Categoria	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
			Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Técnico	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,5	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,81			
2	Técnico	Aquisição de software inadequado	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,7	0,35			
3	Técnico	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,7	0,5	0,9	0,7	0,9	0,3	0,27			
4	Técnico	Treinamento e capacitação ineficazes	0,5	0,3	0,9	0,7	0,9	0,7	0,63			
5	Técnico	Não utilização dos métodos de qualidade sugeridos no plano de qualidade	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
6	Organizacionais	Equipe sem muita experiência	0,1	0,3	0,7	0,1	0,7	0,8	0,56			
7	Organizacionais	Falta de recursos	0,3	0,5	0,7	0,3	0,7	0,5	0,35			
8	Organizacionais	Falta de apoio e disponibilidade dos colaboradores	0,1	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	0,49			
9	Organizacionais	Conflitos de agenda entre as atividades da rotina e as demandas do projeto	0,1	0,7	0,7	0,5	0,7	0,7	0,49			
10	Organizacionais	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,09			

Tabela 60 - Análise qualitativa dos riscos (Continuação)

11	Organizacionais	Resistência dos colaboradores às mudanças e processos que a metodologia propõe	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15				
12	Organizacionais	Necessidade de recursos financeiros não aprovados	0,9	0,3	0,5	0,3	0,9	0,5	0,45				
13	Organizacionais	Infraestrutura não adequada às necessidades do projeto	0,5	0,1	0,1	0,3	0,5	0,1	0,05				
14	Externos	Insatisfação da Diretoria com a nova metodologia	0,1	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,09				
15	Externos	Fornecedores desqualificados	0,5	0,3	0,5	0,9	0,9	0,5	0,45				
16	Externos	Fornecedores não conseguem cumprir os prazos estipulados	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35				
17	Externos	Mudanças tecnológicas após a aquisição do software	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09				
18	Gerenciamento do Projeto	Alteração no escopo do projeto	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25				
19	Gerenciamento do Projeto	Detalhamento superficial do escopo	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25				
20	Gerenciamento do Projeto	Não cumprimento do prazo previsto para o projeto	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35				
21	Gerenciamento do Projeto	Comunicação entre as partes ineficaz	0,3	0,1	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15				
22	Gerenciamento do Projeto	Atraso nas entregas das atividades do cronograma	0,5	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5	0,35				
23	Gerenciamento do Projeto	Análise incompleta de riscos	0,9	0,9	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45				
24	Gerenciamento do Projeto	Indisponibilidade da Gerente do Projeto	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,7	0,63				

Tabela 61 - Análise qualitativa dos riscos (Conclusão)

25	Gerenciamento do Projeto	Ultrapassagem dos limites do orçamento previsto.	0,9	0,5	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
								Soma	8,8			
								Risco Geral	35,2%			

Fonte: Elaborado pela autora.

12.9 Análise quantitativa dos riscos

A seguir, apresenta-se a análise quantitativa dos riscos do projeto:

Tabela 62 - Análise quantitativa dos riscos (Continua)

Identificação do Risco			Probabilidade	Avaliação Quantitativa dos Riscos	
Risco	Categoria	Descrição do Risco		Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado (VME)
1	Técnico	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,9	R\$1.200,00	R\$(1.080,00)
2	Técnico	Aquisição de software inadequado	0,7	R\$1.700,00	R\$(1.190,00)
3	Técnico	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,3	R\$1.700,00	R\$(510,00)
4	Técnico	Treinamento e capacitação ineficazes	0,7	R\$600,00	R\$(420,00)
5	Técnico	Não utilização dos métodos de qualidade sugeridos no plano de qualidade	0,5	R\$400,00	R\$(200,00)
6	Organizacionais	Equipe sem muita experiência	0,8	R\$500,00	R\$(400,00)
7	Organizacionais	Falta de recursos	0,5	R\$500,00	R\$(250,00)

Tabela 63 - Análise quantitativa dos riscos (Continuação)

8	Organizacionais	Falta de apoio e disponibilidade dos colaboradores	0,7	R\$500,00	R\$(350,00)
9	Organizacionais	Conflitos de agenda entre as atividades da rotina e as demandas do projeto	0,7	R\$500,00	R\$(350,00)
10	Organizacionais	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	0,3	R\$300,00	R\$(90,00)
11	Organizacionais	Resistência dos colaboradores às mudanças e processos que a metodologia propõe	0,3	R\$150,00	R\$(45,00)
12	Organizacionais	Necessidade de recursos financeiros não aprovados	0,5	R\$400,00	R\$(200,00)
13	Organizacionais	Infraestrutura não adequada às necessidades do projeto	0,1	R\$400,00	R\$(40,00)
14	Externos	Insatisfação da Diretoria com a nova metodologia	0,3	R\$700,00	R\$(210,00)
15	Externos	Fornecedores desqualificados	0,5	R\$500,00	R\$(250,00)
16	Externos	Fornecedores não conseguem cumprir os prazos estipulados	0,5	R\$100,00	R\$(50,00)
17	Externos	Mudanças tecnológicas após a aquisição do software	0,3	R\$150,00	R\$(45,00)
18	Gerenciamento do Projeto	Alteração no escopo do projeto	0,5	R\$150,00	R\$(75,00)
19	Gerenciamento do Projeto	Detalhamento superficial do escopo	0,5	R\$350,00	R\$(175,00)
20	Gerenciamento do Projeto	Não cumprimento do prazo previsto para o projeto	0,5	R\$1400,00	R\$(700,00)
21	Gerenciamento do Projeto	Comunicação entre as partes ineficaz	0,3	R\$150,00	R\$(45,00)
22	Gerenciamento do Projeto	Atraso nas entregas das atividades do cronograma	0,5	R\$500,00	R\$(250,00)

Tabela 64 - Análise quantitativa dos riscos (Conclusão)

23	Gerenciamento do Projeto	Análise incompleta de riscos	0,5	R\$150,00	R\$(75,00)
24	Gerenciamento do Projeto	Indisponibilidade da Gerente do Projeto	0,7	R\$3.500,00	R\$(2.450,00)
25	Gerenciamento do Projeto	Ultrapassagem dos limites do orçamento previsto.	0,5	R\$900,00	R\$(450,00)
Valor Monetário Esperado Global					R\$(9.900,00)

Fonte: Elaborado pela autora.

12.10 Plano de respostas aos riscos

O plano de respostas aos riscos visa determinar ações para reduzir os fatores que ameaçam os objetivos do projeto. Para sua elaboração, foram utilizadas como base as análises qualitativa e quantitativa dos riscos. A análise qualitativa permitiu a identificação dos riscos com relação ao impacto de cada um no projeto, bem como a probabilidade de ocorrência de cada um, e serviu de base para que a análise quantitativa fosse realizada. A análise quantitativa apresentou o valor monetário esperado do projeto de R\$9.900,00. Este valor corresponde a 27,55% do valor total do projeto. e será previsto como reserva de contingência do projeto, caso seja necessário se efetivar respostas aos riscos identificados no projeto.

A seguir apresenta-se plano de respostas aos riscos:

Prioridade: Alta= A Média= M Baixa= B

Tabela 65 - Plano de respostas aos riscos (Continua)

Nº	Descrição do Risco	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	A	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mapeamento do processo com o apoio do departamento de Business Intelligence; Realizar reunião de análise do processo e revisar métodos utilizados para o mapeamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de BI Equipe
2	Aquisição de software inadequado	A	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Verificar as opções de softwares existentes no mercado (análise custo benefício); Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo; Testar antes da aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Gerente de TI Equipe
3	Sistema não atender as necessidades da metodologia	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Verificar as opções de softwares existentes no mercado (análise custo benefício); Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo; Testar antes da aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Gerente de TI Equipe

Tabela 66 - Plano de respostas aos riscos (Continuação)

4	Treinamento e capacitação ineficazes	A	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabalhos práticos para verificar o entendimento das metodologias utilizadas; • Promover reuniões com as equipes envolvidas nos projetos para difundir a proposta do projeto antes da implantação; • Aplicar pesquisa de satisfação e avaliações de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto • Especialista em Performance • Equipe
5	Não utilização dos métodos de qualidade sugeridos no plano de qualidade	M	Aceitar	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões com a equipe para apresentação dos processos e métodos sugeridos no plano da qualidade e a importância da sua utilização para o projeto; • Monitorar documentação e orientar sobre os ajustes necessários. 	Gerente do Projeto
6	Equipe sem muita experiência	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Promover capacitações junto à área de recursos humanos. 	Gerente do Projeto
7	Falta de recursos	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Contratações de profissionais da área; • Aquisição de materiais e equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto • Analista de Compras • <i>Sponsor</i>
8	Falta de apoio e disponibilidade dos colaboradores	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar disponibilidade dos parceiros; • Reforçar a importância da equipe para o projeto; • Verificar agenda de recursos e realizar alocações com antecedência. 	Gerente do Projeto
9	Conflitos de agenda entre as atividades da rotina e as demandas do projeto	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar apoio dos colaboradores no projeto aos seus supervisores imediatos; • Manter a equipe motivada para executar as atividades do projeto. 	Gerente do Projeto
10	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	B	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões que promovam a difusão dos novos métodos e procedimentos; • Implementar métodos de controle e verificação. 	Gerente do Projeto

Tabela 67 - Plano de respostas aos riscos (Continuação)

11	Resistência dos colaboradores às mudanças e processos que a metodologia propõe	Baixa	Aceitar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões para apresentar o andamento do projeto e as alterações perceptíveis a fim de que os recursos possam assimilar calmamente as modificações. 	Gerente do Projeto
12	Necessidade de recursos financeiros não aprovados	Média	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar controle rigoroso sobre os recursos financeiros do projeto e se necessário utilizar as reservas gerenciais destinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto <i>Sponsor</i>
13	Infraestrutura não adequada às necessidades do projeto	B	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Adequação da infraestrutura de acordo com as demandas do projeto e normas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Supervisora de Arquitetura
14	Insatisfação da Diretoria com a nova metodologia	B	Aceitar	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar o <i>sponsor</i> sobre o projeto e seus objetivos e conforme evoluir realizar comunicação do andamento; Informar os clientes dos novos procedimentos e suas qualificações relacionadas às entregas dos produtos e serviços. 	Gerente do Projeto
15	Fornecedores desqualificados	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Análise prévia do histórico dos fornecedores; Realizar avaliações de serviços anteriores; Formalizar contratos; Solicitar no mínimo 3 orçamentos para cada aquisição necessária. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Gerente de TI Supervisora de Arquitetura Analista de Compras
16	Fornecedores não conseguem cumprir os prazos estipulados	M	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar follow-up periodicamente com os fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de Compras
17	Mudanças tecnológicas após a aquisição do software	B	Aceitar	<ul style="list-style-type: none"> Verificar periodicamente os recursos tecnológicos disponíveis no mercado 	Gerente do Projeto

Tabela 68 - Plano de respostas aos riscos (Conclusão)

18	Alteração no escopo do projeto	M	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o escopo constantemente e redefinir escopo se necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto • <i>Sponsor</i>
19	Detalhamento superficial do escopo	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar escopo detalhado, robusto e que contenha todos os requisitos que o projeto deve atender e que seja de entendimento de todas as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto • <i>Sponsor</i>
20	Não cumprimento do prazo previsto para o projeto	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir rigorosamente o plano de gerenciamento de tempo. 	Gerente do Projeto
21	Comunicação entre as partes ineficaz	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de comunicação que atinja todos os públicos e monitorar se está sendo atingido o objetivo do plano. 	Gerente do Projeto
22	Atraso nas entregas das atividades do cronograma	M	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reuniões emergenciais com o objetivo de corrigir falhas no cronograma para cumprimentos dos prazos; • Reajustar o cronograma se necessário. 	Gerente do Projeto
23	Análise incompleta de riscos	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de riscos detalhado e robusto; tomar ação corretiva ao risco; atualizar plano de gestão de risco. 	Gerente do Projeto
24	Indisponibilidade e da Gerente do Projeto	A	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o Analista de BI como backup para gerenciar o projeto caso houver indisponibilidade do Gerente de Projetos. 	<i>Sponsor</i>
25	Ultrapassagem dos limites do orçamento previsto.	M	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar reservas gerenciais; comunicar os envolvidos com o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Projeto • <i>Sponsor</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

12.11 Reservas de Contingência

De acordo com o plano de gerenciamento de custos, as reservas de contingências devem ser utilizadas exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos, para os eventos aceitos ativamente, mitigados, a serem evitados ou mesmo para os que não foram identificados de modo preliminar no projeto. As ações de contorno do projeto (respostas não planejadas aos riscos) devem utilizar exclusivamente as reservas de contingência do projeto. As reservas de contingência totalizam o valor de R\$ 9.900,00 e a autonomia para a utilização das Reservas de Contingência do Projeto estão definidas no capítulo 4.2.

12.12 Administração do plano de gerenciamento de riscos

Tabela 69 - Administração do plano de gerenciamento de riscos

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> • Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto; • As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2; • Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; • Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. • No decorrer no projeto, caso se identifique um novo risco ou a ocorrência de um risco não priorizado, a Gerente do Projeto deverá reavaliar e atualizar o risco quantitativamente e qualitativamente e informar as partes interessadas conforme plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado pela autora.

13 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

13.1 Identificação das partes interessadas (*stakeholders*)

Tabela 70 - identificação dos stakeholders (Continua)

Stakeholder	Empresa	Envolvimento	Atribuições e responsabilidades relacionadas ao projeto
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar o projeto (responsável pela disponibilização de recursos financeiros para os investimentos do projeto e avaliação de liberação de recursos não previstos no orçamento); • Participar do plano do projeto; • Tomar decisões que afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa.
Analista de Marketing	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os planos do projeto; • Gerenciar o projeto (custos, recursos, cronograma, riscos, indicadores, etc.); • Manter comunicação e engajamento dos envolvidos; • Decisões que não afetem o plano ou as estratégias da empresa; Sincronizar as áreas envolvidas; • Reportar o status do projeto; • Agendar e realizar reuniões para acompanhar o projeto.
Analista de Business Intelligence	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Backup do Gerente de Projeto (GP) • Prover informações referentes aos processo da empresa; • Dar suporte do GP no gerenciamento, desenvolvimento e execução do projeto.

Tabela 71 - identificação dos stakeholders (Conclusão)

Analista de Compras	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento do projeto; • Prover informações do processo de seu departamento; • Solicitar propostas e cotações de fornecimento; • Auxiliar na seleção dos fornecedores; • Efetuar as aquisições necessárias para o projeto.
Especialista em Performance	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento do projeto; • Prover informações do processo de seu departamento.
Gerente de Tecnologia da Informação	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte no desenvolvimento ou aquisição de um software e dashboard para gerenciamento e controle das atividades e requisitos da qualidade durante o desenvolvimento de um projeto.
Gerente de Qualidade	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento do projeto; • Prover informações do processo de seu departamento.
Supervisora de Arquitetura	Empresa Varejista do Ramo de Decoração e Presentes	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento do projeto provendo infraestrutura necessária para o PMO.

Fonte: Elaborado pela autora.

13.2 Dados e contatos dos stakeholders

A tabela abaixo deverá ser preenchida com os dados dos *stakeholders* a fim de que o processo de comunicação seja facilitado.

Tabela 72 - Dados dos stakeholders

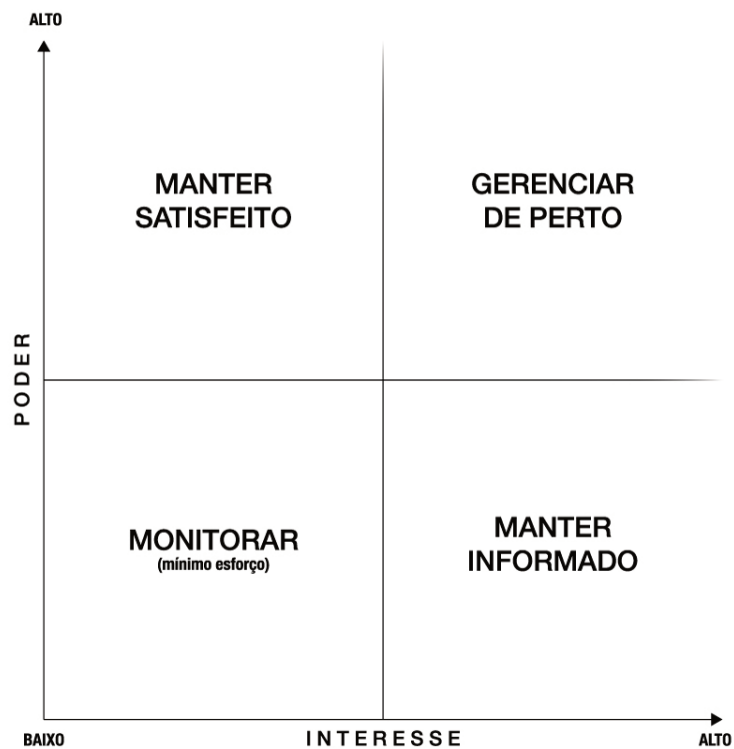
Nome	Área	Email	Telefone	Skype

Fonte: Elaborada pela autora.

13.3 Matriz de Interesse x Poder x Impacto

A Figura 8 apresenta a Matriz de Interesse X Poder que será utilizada como ferramenta de apoio para realizar a análise qualitativa das partes interessadas. O objetivo desta é identificar os *stakeholders* e determinar as estratégias que serão utilizadas para gerenciá-las ao longo do projeto.

Figura 13 - Matriz de Interesse X Poder



Fonte: Elaborado pela autora.

13.4 Priorização das partes interessadas

A Tabela 45 apresenta os *stakeholders* e o enquadramento destes em relação ao poder, interesse e impacto ao projeto.

Tabela 73 - Priorização das partes interessadas

Stakeholder	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance	A	A	A	1 - Gerenciar com atenção
Analista de Marketing	A	A	A	1 - Gerenciar com atenção
Analista de Business Intelligence	A	M	A	1 - Gerenciar com atenção
Analista de Compras	M	M	A	2 - Manter satisfeito
Especialista em Performance	B	M	B	3 – Manter informado
Gerente de Tecnologia da Informação	A	B	M	2 - Manter satisfeito
Gerente de Qualidade	A	A	M	1 – Gerenciar com atenção
Supervisora de Arquitetura	M	M	M	2 - Manter satisfeito

Fonte: Elaborado pela autora.

13.5 Requisitos e Expectativas

A Tabela 46 apresenta os stakeholders e seus requisitos, expectativas e abordagem em relação ao projeto:

Tabela 74 - Requisitos e expectativas (Continua)

Stakeholder	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto/produto do projeto	Abordagem/estratégia de gerenciamento das expectativas
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a sistemática de gerenciamento de projetos na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Otimizar os processos no desenvolvimento de projetos dentro da empresa; Qualificar as entregas dos projetos dentro da empresa; Manter objetivos estabelecidos no plano do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> Informar os resultados do Planejado X Realizado
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a sistemática de gerenciamento de projetos na empresa; Manter o projeto alinhado aos propósitos da organização e do sponsor do projeto; Manter as diretrizes do plano de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Manter os objetivos estabelecidos no plano do projeto; Atender as necessidades das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento dos planos do projeto: cronograma, custos, riscos e qualidade
Analista de Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um processo e sistemática de monitoramento de projetos na empresa para alavancar a qualidade das entregas de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o gerenciamento e suporte as áreas de apoio em relação às atividades da qualidade em suporte a projetos; Desenvolver indicadores de desempenho em relação ao suporte a projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver nas definições das sistemáticas / templates; Informar as tarefas a serem realizadas; Definir em conjunto metas que devem ser atingidas; Monitorar o mapeamento do processo atual e a adequação do processo futuro.

Tabela 75 - Requisitos e expectativas (Conclusão)

Analista de Compras	<ul style="list-style-type: none"> Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Padronizar os processos de orçamentos conduzidos pelo Departamento de Compras. com redução de custos; 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
Especialista em Performance	<ul style="list-style-type: none"> Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o suporte aos projetos dentro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
Gerente de Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos e regras de negócio para desenvolvimento de um software; 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir um sistema para auxiliar no processo e atividades da qualidade em suporte a projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. Controlar o desenvolvimento ou aquisição do sistema
Gerente de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um processo e sistemática de monitoramento de projetos na empresa para alavancar a qualidade das entregas de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o processo atual e futuro de maneira a identificar as fraquezas e oportunidades de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos; Gerenciar a melhoria de produtos recebidos de fontes externas.
Supervisora de Arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> Implementar a infraestrutura de maneira que atenda aos requisitos e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação e centralização da estrutura de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. Controlar a adequação da infraestrutura. Garantir que a estrutura seja realizada conforme planejado.

Fonte: Elaborado pela autora.

13.6 Engajamento atual e desejado das partes interessadas (*stakeholders*)

Tabela 76 - Engajamento atual e desejado dos stakeholders

Stakeholder	C: ENGAJAMENTO CORRENTE			D: ENGAJAMENTO DESEJADO	
	Não Informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance				CD	
Analista de Marketing					CD
Analista de Business Intelligence				CD	
Analista de Compras		C		D	
Especialista em Performance		C		D	
Gerente de Tecnologia da Informação				CD	
Gerente de Qualidade				CD	
Supervisora de Arquitetura		C		D	

Fonte: Elaborado pela autora.

13.7 Relacionamentos existente entre as partes interessadas (*stakeholders*)

Tabela 77 - Relacionamento entre as partes interessadas

Parte Interessada 1	Parte Interessada 2	Relacionamento existente entre as partes/como poderá afetar positivamente ou negativamente o projeto
Analista de Marketing	Supervisora de Arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> Mantém amizade; A Supervisora de Arquitetura está resistente ao projeto, mas a amizade com a Analista de Marketing (Gerente do Projeto) pode trazer um comportamento de apoio e dedicação ao projeto.

Fonte: Elaborado pela autora.

13.8 Estratégias de engajamento entre as partes interessadas

Tabela 78 - Estratégia de engajamento dos stakeholders

Parte Interessada 1	Estratégia e abordagem
Diretor de Gestão de Pessoas e Performance	<ul style="list-style-type: none"> Atender as metas e objetivos do projeto; Transparência em relação a dificuldades e riscos; Comunicar eventos que possam gerar conflitos internos e externos.
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento dos membros do projeto; Feedback semanal em relação às atividades realizadas; Divulgação das melhorias alcançadas.
Analista de Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar na implementação de ações; Feedback semanal em relação às atividades realizadas; Divulgação das melhorias alcançadas.
Analista de Compras	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar ganhos com a nova metodologia adotada; Reconhecer o suporte para o projeto.
Especialista em Performance	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar ganhos com a nova metodologia adotada; Reconhecer o suporte para o projeto.
Gerente de Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> Enviando demanda de requisitos; Suporte nas ações e atividades desenvolvidas; Extensão a Recursos Humanos.
Gerente de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Feedback sobre as melhorias propostas; Reconhecimento do trabalho proposto.
Supervisora de Arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação das melhorias alcançadas; Feedbacks sobre as melhorias alcançadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

13.9 Questões e problemas identificados

A Tabela 50 e a Tabela 51 serão utilizadas durante o desenvolvimento do projeto para abordar questões, problemas, abordagem de solução, planos de escalonamento e problemas com relação aos *stakeholders*.

13.10 Questões e abordagem de solução

Tabela 79 - Questões, problemas e abordagem de solução dos stakeholders

#	QUESTÃO	DATA DA OCORRÊNCIA	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ABORDAGEM	RESOLUÇÃO
1					

Fonte: Elaborado pela autora.

13.11 Escalonamento das questões e problemas

Tabela 80 - Escalonamento das questões e problemas dos stakeholders

#	NÍVEL DE ESCALONAMENTO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	QUEM ACIONAR (nome e função)	QUANDO ACIONAR	RESPONSÁVEL POR ACIONAR
1					

Fonte: Elaborado pela autora.

13.12 Administração do plano de gerenciamento das partes interessadas

Tabela 81 - Administração do plano de gerenciamento das partes interessadas (Continua)

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
Gerente do Projeto		
Sponsor		
Responsáveis pelo Plano		
Gerente do Projeto		

Tabela 82 - Administração do plano de gerenciamento das partes interessadas (Conclusão)

Avaliação, monitoramento e atualização do plano
<ul style="list-style-type: none">• Este plano será avaliado, monitorado e atualizado no início e no final do projeto;• As modificações que se sucederem no projeto devem seguir as orientações definidas no capítulo 4.2;• Serão realizadas avaliações semanais através das reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto;• Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os planos de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas, foram desenvolvidos para a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em uma empresa do ramo varejista de presentes e decoração. A partir da elaboração dos planos do projeto, identificaram-se as demandas e definiram-se os indicadores e metas para execução do projeto. Dessa forma, com base neste plano de projeto aqui desenvolvido, acredita-se que será possível concretizar as metas e propostas estabelecidas para cada plano, assim como prever e evitar empecilhos ao longo da vida do projeto para garantir a implementação do PMO.

Além disso, este plano permite aplicação na prática, em qualquer organização que desejar implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, sendo necessários apenas ajustes em relação a orçamentos, políticas e estratégias condizentes com a empresa em que será executado o projeto. A elaboração dos planos de projeto utilizou as boas práticas contidas no Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOILE, Ana Paula. Plano de Projeto: Desenvolvimento e Implantação do Escritório de Projetos – Fundação Padre Urbano Thiesen, 2011, 89 p. Tese (Especialização em MBA em Gestão de Projetos). Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo.

FILHO, Armando Terribili. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. São Paulo: M.Books, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

ROY, Felipe. Plano de Projeto: Implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) no Departamento da Qualidade da Empresa Alfa S/A. São Leopoldo, 2015, 148 p. Tese (Especialização em em MBA em Gestão de Projetos). Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo.

Universidade do Vale do Rio dos Sinos. **Normas da ABNT 2018**. Disponível em <<http://www.unisinos.br/biblioteca>> Acesso em: em 22 de jul. 2018.