

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

DANILISE FACCHI

**PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM
ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

São Leopoldo

2014

DANILISE FACCHI

**PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM
ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Especialização
em Gestão de Projetos apresentado como
requisito parcial para a obtenção 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

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

DANILISE FACCHI

PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

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

Aprovado em.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que não mediram esforços para me ajudar em todas as fases da minha vida, e em especial nesta etapa. Apoiaram-me e me incentivaram quando eu estava quase desistindo, me mostraram que o único caminho possível para enobrecer o ser humano, é o conhecimento e os valores da vida.

Ao meu noivo, que mesmo distante neste momento, sempre me ajudou dedicando carinho e atenção. Soube entender e está convencido que somos eternos estudantes.

Ao meu orientador que com seus conhecimentos possibilitou que eu conseguisse, mesmo em um momento complicado, desenvolver este trabalho, corrigindo, como nunca tive outro, detalhadamente cada etapa, o que me faz acreditar que realmente era necessário saber o que estava sendo feito. E eu aprendi!

A Unisinos e a Coordenação do curso de MBA de Gestão de Projetos, que proporcionaram momentos de conhecimento e a caminhada para uma carreira.

E a todos aqueles que de forma direta ou indireta me ajudaram para a realização deste trabalho, acreditando em mim, e me dando força.

RESUMO

Este documento tem como principal objetivo apresentar um plano de projeto para o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos.

A partir deste Plano é possível que qualquer organização que deseja implementar uma metodologia de Gerenciamento de Projetos em sua estrutura possa fazer uso deste estudo considerando apenas pequenos ajustes para uma adequação perfeita. Da mesma forma, uma organização que queira ao mesmo tempo estruturar um local físico para comportar as pessoas que buscam sucesso por meio de desenvolvimento de projetos.

Este documento ainda foi elaborado com base na metodologia de gerenciamento de projetos de acordo com as boas práticas contidas no Guia de Conhecimento PMBOK, onde foram abordadas as dez áreas de conhecimento.

Palavras-chave: Projeto. Processos. Plano de Projeto. Escopo. Gerente. Patrocinador. Comitê de Projetos.

TABELAS

Tabela 1 - <i>Stakeholders</i> e suas expectativas	15
Tabela 2 – Termo de Abertura	16
Tabela 3 - Entregáveis do Projeto.....	23
Tabela 4 - Critérios de Aceitação do Projeto.....	24
Tabela 5 - Dicionário EAP	25
Tabela 6 - Cronograma do Projeto.....	31
Tabela 7 – Unidades de Medidas	37
Tabela 8 – Modelo de Acompanhamento do Fluxo de Caixa	38
Tabela 9 – Custos Unitários.....	39
Tabela 10 – Custos Unitários versus horas alocados no projeto	40
Tabela 11 – Custos por Etapas/Fases	41
Tabela 12 - Métricas da Qualidade Desempenho do Projeto	45
Tabela 13 - Métricas da Qualidade Desempenho do Produto do Projeto	47
Tabela 14 – Pontos de Verificação do Projeto.....	48
Tabela 15 - de Recursos Humanos do Projeto e seus Contatos.....	50
Tabela 16 – Matriz RACI.....	53
Tabela 17 – Legenda da Matriz RACI	55
Tabela 18 – Legenda dos papéis dos Recursos da Matriz RACI.....	55
Tabela 19 - Recursos Materiais	57
Tabela 20 - Matriz de Priorização das Partes Interessadas	59
Tabela 21 – Partes Interessadas	59
Tabela 22 – Matriz Raci de Riscos	66
Tabela 23 – Legenda de Responsabilidades Matriz Raci de Riscos	66
Tabela 24 – Identificação dos Riscos	67
Tabela 25 - Escala de Probabilidade	68
Tabela 26 - Escala de Impacto	69
Tabela 27 - Matriz de Pontuação dos Riscos.....	70
Tabela 28 – Análise Quietava dos Riscos	70

Tabela 29 – Análise Quantitativa dos Riscos	72
Tabela 30 – Plano de Respostas aos Riscos	73
Tabela 31 – Mapa de Aquisições	77
Tabela 32 - Parâmetro de Seleção dos Fornecedores.....	78
Tabela 33 - Avaliação ponderada dos fornecedores	79
Tabela 34 – Partes interessadas x expectativas x comunicação	81
Tabela 35 – Escala de Avaliação	83
Tabela 36 – Matriz Poder x Interesse x Influência x Impacto.....	84
Tabela 37 – Gráfico Poder x Interesse x Influência x Impacto	84
Tabela 38 – Nível de engajamento das partes interessadas	85
Tabela 39 – Nível de engajamento das partes interessadas e estratégias para alcançar o nível desejado.....	85

FIGURAS

Figura 1 EAP	29
Figura 2 – Gantt Caminho Crítico	36
Figura 3 - Curva S de Desembolso Mensal	42
Figura 4 - Curva S	42
Figura 5 - Organograma do Projeto	53
Figura 6 – Ata de Reunião	63
Figura 7 – Modelo de documento padrão	65
Figura 8 – EAP de Riscos.....	67

SUMÁRIO

RESUMO	4
1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVO DO PROJETO	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	14
4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	15
5. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	16
5.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	16
5.1.1 Termo de Abertura do Projeto.....	16
5.1.2 Controle Integrado de Mudanças	18
5.1.2.1 Solicitação de Mudanças.....	18
5.1.2.2 Análise do Gerente do Projeto.....	18
5.1.2.3 Análise do Patrocinador.....	19
5.1.2.4 Aprovação do Comitê de Projetos.....	19
5.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	19
5.2.1 Declaração de Escopo.....	19
5.2.2 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto	20
5.2.3 Requisitos do Projeto	20
5.2.4 Equipe do Projeto.....	20
5.2.5 Gerente do Projeto	21
5.2.6 Riscos Iniciais do Projeto.....	21
5.2.7 Premissas do Projeto	21
5.2.8 Restrições do Projeto.....	22
5.2.9 Cronograma do Projeto	23
5.2.10 Entregáveis do projeto	23
5.2.11 Critérios de aceitação do projeto	24
5.2.12 Estrutura Analítica do Projeto e Dicionário EAP	25
5.2.13 Administração do Plano de gerenciamento de Escopo.....	28

5.2.14 Estrutura Gráfica da EAP	29
6. GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.2. AVALIAÇÃO DOS PRAZOS	30
6.3. CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZOS E LINHAS DE BASE.....	30
6.5. <i>BUFFER</i> DE TEMPO DO PROJETO.....	31
6.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	31
6.7. CRONOGRAMA.....	31
6.8. GANTT COM CAMINHO CRÍTICO IDENTIFICADO	36
7. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	36
7.1. PREMISSAS PARA GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO	36
7.2. CONTROLES DE DESEMPENHO	38
7.3. AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	38
7.4. RESERVAS FINANCEIRAS	39
7.5. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	39
7.6. CUSTOS UNITÁRIOS	39
7.7. CUSTOS UNITÁRIOS <i>VERSUS</i> HORAS ALOCADAS NO PROJETO.....	40
7.8. CUSTOS POR ETAPAS/FASES	41
7.9. CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	42
7.10. CURVA DE S DO PROJETO	42
7.11. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	43
8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	43
8.1 POLITICAS DE QUALIDADE DO PROJETO	43
8.2 FATORES AMBIENTAIS	43
8.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE	44
9. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	50
9.1 RECURSOS HUMANOS	50
9.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO	52

9.3	ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	53
9.4	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	53
9.5	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS RECURSOS DO PROJETO	56
9.6	CAPACITAÇÃO DA EQUIPE	56
9.7	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO	56
9.8	BONIFICAÇÃO	57
9.9	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	57
9.10	RECURSOS MATERIAIS	57
9.11	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	58
10.	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	58
10.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	58
10.2	RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	58
10.3	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	60
10.4	ATAS DE REUNIÃO	63
10.5	RELATÓRIOS DO PROJETO.....	64
10.6	ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	64
10.7	PADRÃO DOS DOCUMENTOS.....	65
10.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	65
11.	GERENCIAMENTO DOS RISCOS	65
11.1	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	65
11.2	RESPONSÁVEIS	66
11.3	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	67
11.4	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	67
11.5	ESCALA DOS RISCOS.....	68

11.6 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	70
11.7 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	72
11.8 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	73
11.9 RESERVA DE CONTINGÊNCIA	76
11.10 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	76
12. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	77
12.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTO DO PROJETO	77
12.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR.....	77
12.3 MAPA DE AQUISIÇÕES	77
12.4 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	78
12.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	80
13. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	80
13.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	80
13.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS, SUAS EXPECTATIVAS E FORMAS DE COMUNICAÇÃO	81
13.3 GRAU DE PODER X INTERESSE X INFLUÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS	83
13.4 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	85
13.5 CONTROLE DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	86
13.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	87
14. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
15. REFERÊNCIAS	88
16. ANEXOS	89

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes modificações no ambiente empresarial, muitas empresas buscam mecanismos para sobreviver e manter-se competitivas no mercado. Além de análises detalhadas de cenário externo e interno, processos organizados e pessoas preparadas, é importante que as empresas busquem meios para gerenciar seus recursos financeiros, manter uma comunicação transparente e envolver a alta direção em todas as decisões importantes. Para isso, muitas organizações trabalham orientadas por projetos, pois acreditam que assim, é possível compilar e juntar forças para garantir diferenciação perante os concorrentes.

Trabalhar por projetos algumas vezes significa mais uma forma de expressão utilizada pelas organizações do que propriamente a utilização de uma metodologia que propicia ganhos e atendimento das exigências dos clientes. Muitas empresas convivem com reservas financeiras restritas, pessoas pouco preparadas, avanços tecnológicos velozes, além das necessidades dos clientes, que cada vez mais estão exigindo a personalização dos bens e serviços que buscam, sem perder em qualidade, e a garantia de entregas no prazo acordado tudo isso aliado a preços justos. Esses fatores representam uma situação ideal para a execução de projetos, porém, sem uma gestão eficiente destes, dificilmente a organização consegue abordar todas as frentes, o que pode resultar em perdas de tempo dos recursos envolvidos, dispêndios financeiros e entregas caóticas aos clientes, comprometendo a sobrevivência e a imagem no mercado.

Por outro lado, percebe-se que a utilização de uma metodologia específica de projetos, permite às empresas uma visão sistêmica acerca dos recursos utilizados para a entrega de bens e serviços. Porém, a aplicabilidade simplesmente de metodologias não garante que as organizações tenham sucesso. É importante que as empresas dediquem tempo para pensar como organizar esse gerenciamento e as melhorias aprendidas com todos os projetos já executados, para isso, muitas, adotam como prática a estruturação de um escritório de projetos, como ponto centralizador o qual tem a incumbência de aplicar a metodologia, promover melhorias de acordo com o cenário enfrentado, e o gerenciamento dos projetos, garantindo que estes sejam executados de acordo com os objetivos pelos quais foram elaborados. Além disso, cabe destacar que com um departamento específico de projetos a delimitação, responsabilidades e comunicação das pessoas envolvidas ficam mais claras e entendidas, separando o papel desempenhado por estes recursos nos projetos e na organização.

2 OBJETIVO DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto é estruturar um escritório de Projetos, de acordo com as metodologias e práticas abordadas no PMBOK, capaz de proporcionar uma consolidação dos projetos, melhor gerenciamento e sucesso na execução dos projetos da empresa como um todo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que culminam no objetivo Geral são:

- Analisar os processos relacionados à execução dos projetos;
- Estruturar e centralizar as informações referentes a projetos em um local departamental;
- Disseminar a metodologia de seleção, priorização e qualificação dos projetos com base em uma centralização;
- Definir e centralizar um canal eficaz de comunicação;
- Diferenciar a estrutura hierárquica, das atribuições dos recursos assumidos em projetos;
- Proporcionar um diferencial competitivo perante os concorrentes com base na estruturação do escritório de projetos e na disseminação das práticas em projetos.

3 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

O projeto será desenvolvido e implementado na empresa pela Analista de Projetos, que fará também a execução do mesmo contando com o envolvimento de todos os colaboradores das áreas administrativas que já se envolvem como recursos nos projetos, ou que de alguma forma, irão se envolver na concretização dos objetivos específicos expostos neste projeto.

O patrocinador será o diretor Administrativo da empresa, que fará o acompanhamento de todas as etapas, recebendo as comunicações resultantes e sendo acionado sempre que necessário.

Para concretização de uma das fases do projeto, será necessário o envolvimento de um analista de sistemas para o levantamento dos requisitos e análise de aderência para aquisição de um software de gestão de projetos. E o envolvimento de um analista de infraestrutura e de compras para analisar e definir um local físico adequado para concretização do escritório de projetos, com vistas às aquisições de materiais e equipamentos necessários.

Desta forma, verifica-se que os recursos envolvidos neste projeto, tratam-se de recursos internos da empresa que deverão desempenhar seus papéis de forma comprometida para que, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos sejam atingidos.

4 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS

Os *Stakeholders*, são todas as pessoas que de alguma forma possuem interesse no projeto, sejam elas afetadas ou que venham afetar os resultados. No projeto em questão, destaca-se como partes interessadas e suas expectativas as seguintes:

Tabela 1 - *Stakeholders* e suas expectativas

<i>Stakeholders</i>	Expectativa
Analista de Projetos	Receber as solicitações de forma centralizada, para melhorar o gerenciamento, comunicação, e promover a entrega dos projetos com sucesso. Contar com um local físico para prestar orientações técnicas referentes à metodologia de projetos.
Colaboradores áreas administrativas	Poder executar projetos sabendo exatamente quais suas responsabilidades, receber orientações de forma clara e estruturada, contar apoio técnico em um local físico destinado para o gerenciamento dos projetos.
Diretor Administrativo	Poder acompanhar o andamento de todos os projetos de forma centralizada, analisando os sucessos e insucessos do portfólio, garantindo as melhorias necessárias para manter a estrutura física do escritório em plenas condições de funcionamento técnico.
Analista de Sistemas	Poder acompanhar os status das mudanças solicitadas e acompanhar o funcionamento do sistema.
Analista de Infraestrutura	Poder acompanhar os status das mudanças solicitadas e acompanhar o funcionamento da estrutura física.
Analista de Compras	Poder acompanhar os status das mudanças solicitadas e acompanhar as demandas pedidas.
Empresa de Software	Poder proporcionar um sistema que atenda as reais necessidades da organização e proporcionar melhorias que visam vantagens competitivas.
Empresa de Equipamentos	Poder proporcionar equipamentos que atendam as reais necessidades da organização.
Empresa de Materiais	Poder proporcionar materiais que atendam as reais necessidades da organização.

Fonte: A Autora

A expectativa é que, com esse projeto, haja uma mudança cultural na organização no que diz respeito ao gerenciamento de projetos. A partir de uma metodologia adequada à realidade, ferramentas de apoio e um local físico destinado ao gerenciamento de projetos, acredita-se

que o sucesso seja uma consequência. O melhor gerenciamento será possível levando em consideração uma estrutura padronizada que possibilita a execução de projetos com melhor controle, gerando históricos e permitindo melhorias constantes na metodologia, além de uma otimização no que diz respeito aos recursos envolvidos, cumprimentos dos prazos e custos associados, gerando valor competitivo para a empresa.

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

5.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

5.1.1 Termo de Abertura do Projeto

Tabela 2 – Termo de Abertura

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
TITULO DO PROJETO	
DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	
GERENTE DO PROJETO	PATROCINADOR DO PROJETO
O gerente do projeto aqui será representado pela analista de projetos e terá como responsabilidades planejar e gerenciar o escopo, prazo e qualidade definidos no projeto. Gerenciar a equipe e suas atribuições. Reportar ao patrocinador eventuais desvios que possam afetar o escopo, prazo e qualidade e que necessitam a intervenção deste.	O patrocinador do projeto é o diretor administrativo que terá como responsabilidades acompanhar a execução do projeto em todas as suas fases, fazendo as aprovações e modificações necessárias para o sucesso na conclusão do mesmo.
JUSTIFICATIVA	
<p>A estruturação de um escritório de projetos justifica-se pela competitividade cada vez mais evidente, vivenciada pelas empresas, onde estas precisam manter a empregabilidade, gerar lucro para os acionistas, preocupar-se com a sociedade, gerenciar a concorrência e ainda entregar aos clientes produtos e serviços que satisfaçam as suas expectativas. Através de um departamento que manterá os padrões e métodos de gerenciamento de projetos, é possível obter uma sinergia dos recursos sejam eles humanos ou financeiros, uniformizar entregas, melhorar a comunicação, sistematizar retornos de trabalhos que consomem tempo e recursos, gerar expectativas possibilitar uma maior possível fidelização de clientes.</p> <p>As empresas estão carentes de análises mais aprofundadas que permitem criar estratégias para poderem tomar decisões mais assertivas, desta forma, um escritório de projetos poderá contribuir neste</p>	

aspecto também, além de aumentar a qualidade de condução dos próprios projetos, visando um suporte mais efetivo no acompanhamento e execução com vistas ao atingimento dos objetivos esperados pelo negócio.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

O produto a ser entregue com este projeto é a estruturação de uma metodologia padronizada, um local físico destinado ao gerenciamento dos projetos da organização, centralização das informações, suporte técnico aos recursos envolvidos, acompanhamento das atividades e do portfolio de projetos como um todo. O produto deste projeto deverá ser capaz de:

- Identificar possíveis desvios na condução dos projetos;
- Gerenciar o envolvimento de cada recurso e seus papéis dentro do projeto, que serão distintos das atividades das suas funções;
- Possibilidade de gerenciamento de múltiplos projetos;
- Comunicação clara de acordo com a estabelecida na metodologia;
- Documentação das lições aprendidas;
- Documentação das melhores práticas;

CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

O cronograma básico terá uma duração de 24 semanas e será dividido nas seguintes atividades macro:

- Início do projeto e seu gerenciamento;
- Definições prioritárias;
- Execução do projeto;
- Implementação do projeto;
- Infraestrutura;
- Capacitação;
- Encerramento do projeto.

ESTIMATIVA DE CUSTOS

O custo do projeto está estimado em R\$ 41.040,00

PREMISSAS

- O Projeto é de interesse da organização;
- A metodologia de gestão dos projetos será ajustada de acordo com a realidade da empresa, levando em consideração as boas práticas do PMBOK;
- O software para gerenciamento dos projetos será abrangente aos recursos dos projetos;

RESTRIÇÕES

- O escritório de projetos não poderá ser um departamento com regras diferentes dos demais departamentos da organização no que diz respeito às regras gerais da empresa;
- A empresa fornecedora do software deverá realizar a capacitação do sistema a todos os gerentes de projetos;

<ul style="list-style-type: none">• Os projetos que estão em andamento deverão seguir normalmente os seus cronogramas sem sofrer influência deste projeto.	
--	--

Fonte: A Autora

5.1.2 Controle Integrado de Mudanças

As mudanças em um projeto são características que devem ser levadas em consideração, pois, nem sempre é possível prever todas as oscilações nos cenários que possam influenciar o andamento do projeto, antes da execução. Desta forma, deve-se considerar que estas modificações sejam executadas através de um plano que mantenha todos os registros e aprovações organizadas para manter o bom gerenciamento do projeto.

5.1.2.1 Solicitação de Mudanças

As solicitações de mudanças devem ser realizadas, sempre que houver qualquer alteração no escopo, custo, tempo, qualidade, recursos, comunicação, aquisições ou riscos. Podem ser solicitadas pelo gerente do projeto, ou pelo responsável técnico designado no projeto, quando houver. Devem ser solicitadas sempre que possível, com antecedência ao fato gerador da mudança.

As solicitações deverão ser formalizadas de acordo com o documento Solicitação de Mudanças (Anexo A)

5.1.2.2 Análise do Gerente do Projeto

Caberá ao gerente do projeto analisar primeiramente a solicitação de mudança, verificar todos os impactos, e se a solicitação abrangeu todos os aspectos que poderão ser influenciados com essa mudança. Sendo a solicitação não procedente em todos os aspectos, caberá ao gerente refazer-la contemplando as informações faltantes, ou orientar o solicitante para que este complemente. Após, novamente deverá ser analisado pelo gerente do projeto. A aprovação do Gerente do Projeto trata-se de um aval demonstrando estar ciente do andamento do projeto. Mas a aprovação final caberá ao Comitê de Projeto realizar. O parecer do Gerente do projeto deverá ser emitido junto com suas análises no documento de Solicitação de mudança (Anexo A) no campo específico de sua responsabilidade.

5.1.2.3 Análise do Patrocinador

Caberá ao patrocinador do projeto realizar uma análise e emitir seu parecer após a análise realizada pelo gerente do projeto. O patrocinador deverá atentar para a solicitação de mudança e verificar o parecer emitido pelo Gerente do Projeto, podendo neste caso, solicitar informações complementares antes de aprovar. A aprovação do Patrocinador trata-se de um aval demonstrando estar ciente do andamento do projeto. Mas a aprovação final caberá ao Comitê de Projeto realizar. Da mesma forma, cabe ao Patrocinador preencher seu parecer no campo destinado a este do documento de Solicitação de Mudança (Anexo A).

5.1.2.4 Aprovação do Comitê de Projetos

Caberá ao comitê de projetos, que é composto pelos representantes dos recursos mais utilizados na empresa (Tecnologia da Informação, Clientes, Financeiro, Gestão da Qualidade e Diretor Administrativo). Aprovar ou não a solicitação de mudança. O comitê de gerenciamento de Projetos encontraram-se quinzenalmente para analisar todas as demandas de projetos e fazer as devidas aprovações. Cabe a este também, a liberação dos recursos humanos e financeiros para a execução dos projetos. A condução das reuniões será realizada pelo analista de Projetos que munido das informações analisadas pelo gerente do projeto e pelo patrocinador, apresentará ao Comitê para análise e aprovação. Todo o processo de Solicitação de Mudança ficará registrado no documento específico (Anexo A) e ficará armazenado juntamente com o projeto.

5.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.2.1 Declaração de Escopo

A declaração do escopo visa descrever detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar estas entregas. A declaração do escopo do projeto também procura fornecer um entendimento comum do escopo do projeto para todas as partes interessadas, buscando evidenciar os principais objetivos, possibilitando que todos os recursos possam realizar um planejamento mais detalhado, além de orientar o trabalho da equipe ao longo do projeto.

5.2.2 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

Este projeto terá como produto final a implantação de um escritório de projetos a nível departamental, que passará a incorporar o organograma da empresa, tendo como responsabilidade a centralização e o gerenciamento de todos os projetos da organização, independente da classificação dos mesmos (estratégico, operacional ou legal). O Escopo do projeto será desenvolvido após uma análise da metodologia atualmente utilizada na organização, seja ela, documentada ou não e com base nisso, será desenhado um novo processo abrangendo essa centralização de metodologia e de estrutura física.

O projeto contempla toda uma estruturação documental desta nova metodologia de projetos, que ficará registrado e documentado de acordo com o gerenciamento de documentos já existente na empresa. O escopo do projeto prevê ainda a aquisição de software de apoio que deverá ter as etapas semelhantes às descritas nos documentos, contemplando além de um diretório de armazenamento dos projetos, todo processo de aprovação dos projetos, suas solicitações de mudança, riscos e demais controláveis em projetos mantendo os históricos e seus rastreamentos.

5.2.3 Requisitos do Projeto

Os requisitos visam descrever a capacidade que devem ser atendidas pelo projeto, algo que alguém precise, e que satisfaçam as especificações impostas. Desta forma, destaca-se como requisitos deste projeto:

- A identificação de todo o processo de projetos deverá contemplar a realidade da empresa aliado as boas práticas do Guia PMBOK;
- O software selecionado deverá ter capacidade para absorver todos os procedimentos e documentos desenhados para o processo de projetos.

5.2.4 Equipe do Projeto

A equipe do projeto será constituída da seguinte forma:

- Gerente do Projeto;
- Patrocinador;

- Analista de Infraestrutura;
- Analista de Compras;
- Analista de Sistemas;
- Analistas Administrativos recursos em diversos projetos.

5.2.5 Gerente do Projeto

O gerente do projeto aqui será representado pela Analista de Projetos da empresa.

5.2.6 Riscos Iniciais do Projeto

Definem-se como riscos iniciais vinculados a esse projeto os seguintes:

- I. O sistema não atender todas as necessidades da metodologia;
- II. Resistência dos colaboradores quanto às novas modificações em projetos;
- III. A infraestrutura física tornar-se complexa a ponto de afrontar a estruturação de novos projetos;
- IV. Dificuldades na disseminação das melhorias em projetos;
- V. Fornecedor não cumprir prazos de entrega do sistema;
- VI. Equipe do fornecedor do software inexperiente.

5.2.7 Premissas do Projeto

Definem-se como premissas vinculadas a esse projeto, as seguintes:

- O mapeamento do processo será realizado com todos os recursos que já participaram de algum projeto na organização;
- O projeto prevê a realização de treinamentos dos recursos;

- Existe interesse da empresa, gerente do projeto, patrocinador e comitê de projetos no sucesso do projeto;
- A analista de projetos estará dedicada exclusivamente a este projeto dentro do tempo de execução do mesmo;
- Para divulgação do processo de projetos será publicado os documentos no repositório de gestão de documentos;
- O sistema deverá ser utilizado em sua plenitude por todos os recursos que irão atuar em projetos.
- Além da metodologia, será necessária a adequação de uma estrutura física que contemple o escritório de Projetos;
- O projeto terá um prazo de quatro meses para execução.

5.2.8 Restrições do Projeto

Definem-se como restrições vinculadas a esse projeto, as seguintes:

- O projeto se limitará ao desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos em nível departamental;
- O escritório deverá ser no mesmo padrão dos demais departamentos da organização;
- Não serão analisados metodologias e departamentos similares em outras empresas;
- O software deverá atender ao levantamento de requisitos sem que haja grandes customizações.
- O orçamento previsto para o Desenvolvimento e Implantação deste projeto é de R\$ 41.040,00.

5.2.9 Cronograma do Projeto

As atividades serão divididas em oito etapas distintas, com previsão de realização da execução entre 09/02/2015 até 22/06/2015.

5.2.10 Entregáveis do projeto

Tabela 3 - Entregáveis do Projeto

Fase do Projeto	Entregáveis
Início do Projeto	I. Termo de abertura II. Declaração do Escopo III. Demais planos de gerenciamento IV. Atas de reunião
Definições Iniciais	V. Declaração das áreas envolvidas no projeto VI. Definição e comunicação aos recursos envolvidos no levantamento das informações do processo existente de cada área VII. Levantamento dos projetos que estão em andamento na organização VIII. Descrição do mapeamento do processo atual de Projetos (AS IS)
Metodologia	I. Descrição e mapeamento do novo processo de projetos (TO BE) II. Documento de atribuições de responsabilidades a cada etapa do processo III. Apresentação da nova proposta de metodologia aos envolvidos e patrocinador IV. Definição de indicadores de medição V. Criação da documentação do novo processo VI. Seleção do software de gerenciamento do projeto
Infraestrutura	I. Avaliação e aquisição do software II. Avaliação e aquisição de equipamentos III. Avaliação e aquisição de materiais IV. Organização da infraestrutura física V. Organização do local no servidor para armazenar o sistema
Capacitação	I. Desenvolvimento de manuais de auxílio ao sistema II. Lista de chamadas das capacitações
Encerramento do Projeto	I. Publicação de todos os documentos elaborados no diretório da gestão de documentos II. Comunicação para toda empresa o encerramento do projeto e suas modificações III. Divulgação das lições aprendidas IV. Relatório de encerramento com os pontos fortes e fracos do

	projeto
--	---------

Fonte: A Autora

5.2.11 Critérios de aceitação do projeto

Os critérios de aceitação tratam-se de critérios imprescindíveis para o sucesso do projeto, desta forma, destaca-se os critérios para cada etapa.

Tabela 4 - Critérios de Aceitação do Projeto

Fase	Critérios de Aceitação
Início do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> I. Todo projeto deve ser realizado com base nas boas práticas do Guia PMBOK II. O plano de projeto deve ser compreendido por todos os envolvidos
Definições Iniciais	<ul style="list-style-type: none"> I. O mapeamento do processo deve analisar criteriosamente como são executados os projetos, tendo esses ou não uma metodologia documentada, antes do desenho do novo processo. II. Todas as áreas envolvidas devem ter conhecimento sobre todas as etapas do projeto
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> I. A documentação desenvolvida deve estar dentro dos padrões do processo de gestão de documentos e obedecer aos critérios da Norma ISSO 9001:2008 II. O novo processo de projeto deve seguir as boas práticas do Guia CBOK e adaptar as condições para a situação da organização
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> I. A infraestrutura física deve ser aconchegante proporcionando momentos agradáveis de bons trabalhos II. O software para o gerenciamento dos projetos deve ser de fácil manuseio e atender ao processo desenhado na organização sem necessitar alterações grandes tanto no sistema quanto na metodologia
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> I. Todos os recursos que irão trabalhar em projetos deverão ser capacitados na nova metodologia
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> II. As reuniões de acompanhamento do projeto, visam realizar todas as comunicações necessárias para o andamento do projeto
Encerramento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> I. Toda documentação de projetos deverá ser disponibilizada para consulta da empresa II. Todas as lições aprendidas deverão ser disseminadas na organização

Fonte: A Autora

5.2.12 Estrutura Analítica do Projeto e Dicionário EAP

Tabela 5 - Dicionário EAP

Níveis da EAP	Entregas e pacotes de trabalho	Dicionário EAP
	Cronograma Projeto Implantação Escritório de Projetos	
1	Início do Projeto	
1.1	Reunião de Kickoff	Reunião com os principais recursos envolvidos para comunicar os objetivos do projeto.
2	Plano do Projeto	
2.1	Termo de Abertura	Elaborar a aprovar o termo de abertura com as principais definições do projeto
2.2	Declaração do Escopo	Documento que especifica claramente o escopo do projeto
2.3	Tempo	Documento que especifica claramente o tempo do projeto
2.4	Custos	Plano de custos baseado no cronograma, EAP e recursos.
2.5	Qualidade	Documento que especifica claramente a qualidade do projeto
2.6	Recursos Humanos	Plano de recursos humanos de acordo com a declaração do escopo
2.7	Comunicação	Descrição detalhada da comunicação e dos meios utilizados para comunicar o projeto
2.8	Riscos	Levantamento e detalhamento dos riscos do projeto e suas ações
2.9	Aquisições	Documento que especifica claramente as aquisições do projeto
2.10	Partes Interessadas	Documento que especifica claramente as partes interessadas do projeto
3	Definições Iniciais	
3.1	Mapeamento do Processo Atual (AS IS)	Levantamento dos processos e informações que compõem o processo atual
3.2	Análise do Processo Atual	Análise do levantamento realizado referente ao processo atual
3.3	Apresentação do processo atual	Apresentação aos recursos envolvidos a situação do processo atual
4	Metodologia	
4.1	Mapeamento do Novo Processo (TO BE)	Realizar o mapeamento do novo processo com base nas informações coletadas a partir do processo atual
4.2	Apresentação do novo processo de Projetos	Apresentação do novo processo mapeado para os responsáveis pela aprovação
4.3	Aprovação do novo processo de Projetos	Realizar a aprovação do novo processo pelos responsáveis
4.4	Elaboração da nova documentação	Realizar elaboração da nova documentação

		proveniente do novo processo
4.5	Aprovação da nova documentação	Aprovação da nova documentação por parte dos responsáveis
4.6	Disponibilização dos documentos ao Processo de Documentos	Disponibilização dos novos documentos para serem publicados através da Gestão de Documentos
5	Infraestrutura	
5.1	Levantamento dos requisitos do software de gestão	Realizar o levantamento dos requisitos necessários que o software deve atender antes da aquisição
5.2	Análise de aderência dos softwares disponíveis no mercado	Realizar a análise de aderência para verificar se todos os requisitos necessários serão atendidos
5.3	Apresentação das propostas dos softwares	Apresentar aos responsáveis pela aprovação as propostas comerciais dos sistemas selecionados
5.4	Aquisição do Software de Projetos	Realizar a aquisição do software selecionado
5.5	Avaliação do espaço físico para a implementação do escritório	Realizar análise do espaço físico para instalação do escritório
5.6	Elaboração do layout e da proposta de valores para o novo espaço físico	Realizar a elaboração do layout do espaço físico e proposta para instalação do espaço físico.
5.7	Aprovação da proposta de layout de valores	Aprovar a proposta da nova estrutura com os responsáveis
5.8	Adequação da Estrutura física	Realizar a adequação da estrutura física para o escritório
6	Capacitação	
6.1	Apresentação do projeto como um todo	Realizar a apresentação do projeto de forma geral para todos que deverão receber a capacitação
6.2	Capacitação na nova metodologia de Projetos	Realizar capacitação na nova metodologia aos envolvidos nesta etapa
6.3	Avaliação da nova metodologia	Realizar a avaliação da nova metodologia
6.4	Apresentação do Software adquirido	Realizar a apresentação do software adquirido
6.5	Capacitação dos Recursos no sistema	Realizar capacitação dos recursos no sistema de gestão adquirido
6.6	Avaliação do Software	Realizar a avaliação do software
7	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	Reuniões de acompanhamento do projeto conforme definido no Plano de Comunicação do Projeto
7.1	Reunião de Acompanhamento Geral	
7.1.1	Reunião de Acompanhamento Geral 1	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.2	Reunião de Acompanhamento Geral 2	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.3	Reunião de Acompanhamento Geral 3	Reunião de acompanhamento do projeto

		para análise de todas as entregas
7.1.4	Reunião de Acompanhamento Geral 4	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.5	Reunião de Acompanhamento Geral 5	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.6	Reunião de Acompanhamento Geral 6	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.7	Reunião de Acompanhamento Geral 7	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.8	Reunião de Acompanhamento Geral 8	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.9	Reunião de Acompanhamento Geral 9	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.1.10	Reunião de Acompanhamento Geral 10	Reunião de acompanhamento do projeto para análise de todas as entregas
7.2	Reunião de Acompanhamento dos Custos	
7.2.1	Reunião de Acompanhamento dos Custos 1	Reunião de acompanhamento do projeto para análise dos custos
7.2.2	Reunião de Acompanhamento dos Custos 2	Reunião de acompanhamento do projeto para análise dos custos...
7.2.3	Reunião de Acompanhamento dos Custos 3	Reunião de acompanhamento do projeto para análise dos custos
7.2.4	Reunião de Acompanhamento dos Custos 4	Reunião de acompanhamento do projeto para análise dos custos
7.2.5	Reunião de Acompanhamento dos Custos 5	Reunião de acompanhamento do projeto para análise dos custos
7.3	Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas	
7.3.1	Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas 1	Reunião de acompanhamento do projeto para análise como está a comunicação e os interesses das partes interessadas...
7.3.2	Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas 2	Reunião de acompanhamento do projeto para análise como está a comunicação e os interesses das partes interessadas...
7.4	Auditorias de Qualidade	
7.4.1	Auditorias de Qualidade 1	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.2	Auditorias de Qualidade 2	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.3	Auditorias de Qualidade 3	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.4	Auditorias de Qualidade 4	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.5	Auditorias de Qualidade 5	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do

		projeto aos processos estabelecidos
7.4.6	Auditorias de Qualidade 6	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.7	Auditorias de Qualidade 7	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.4.8	Auditorias de Qualidade 8	Realização de auditorias de qualidade do projeto evidenciando a aderência do projeto aos processos estabelecidos
7.5	Reunião de encerramento do Projeto com Patrocinador	Reunião de encerramento do projeto com análise das informações juntamente com o patrocinador
7.6	Reunião de encerramento do projeto com Comitê de Projetos	Reunião de encerramento do projeto com análise das informações juntamente com o comitê de projetos
8	Encerramento do Projeto	
8.1	Validação final da metodologia e do espaço físico	Realizar uma validação final envolvendo a metodologia e o espaço físico
8.2	Pesquisa de Satisfação com Patrocinador	Aplicar uma pesquisa de satisfação com o patrocinador
8.3	Levantamento das boas práticas e lições aprendidas do Projeto	Realizar o levantamento das boas práticas e lições aprendidas no projeto
8.4	Atualização das Informações nos documentos conforme avaliações	Atualização dos documentos conforme avaliações

Fonte: A Autora

5.2.13 Administração do Plano de gerenciamento de Escopo

O plano de gerenciamento é de responsabilidade do gerente do projeto e ficará disponível para consulta ao longo do projeto, bem como, será avaliado no início e no final do projeto. O plano de Gerenciamento de Escopo será atualizado nas reuniões de acompanhamento juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

5.2.14 Estrutura Gráfica da EAP

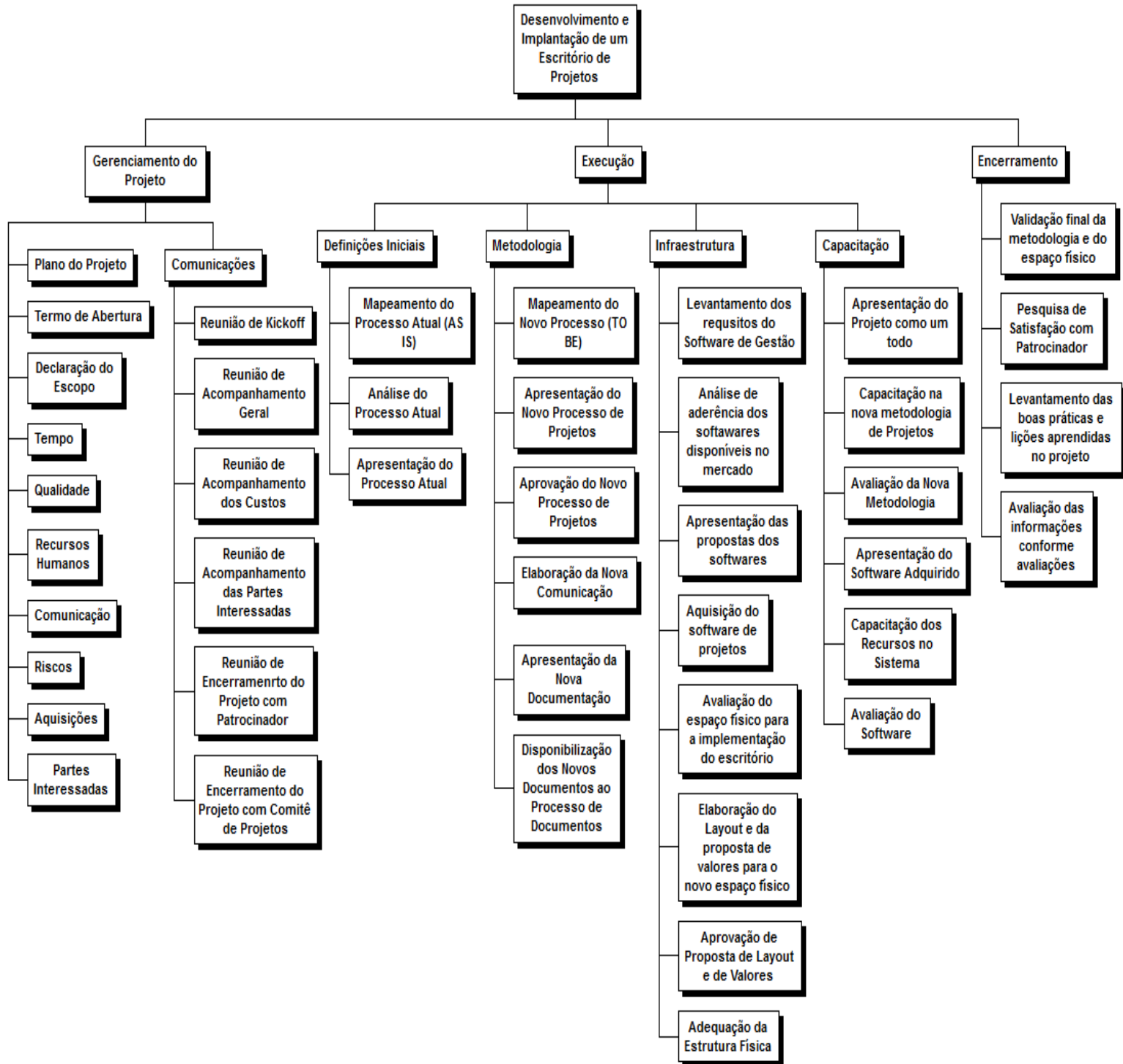


Figura 1 EAP

6. GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1. Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

O gerenciamento do tempo inicia-se juntamente com o termo de abertura e na declaração do escopo, quando começa-se a pensar no tempo necessário para o cumprimento das atividades. Com a definição da equipe do projeto e a elaboração da EAP, inicia-se o gerenciamento propriamente dito com o auxílio do software MS Project. A contabilização será acompanhada de acordo com a duração das atividades e por meios de relatórios fornecidos pelo software, como Gráfico de Gantt e o Diagrama de Marcos.

O controle do cumprimento de cada tarefa, de acordo com o que foi estabelecido no cronograma, será realizado pelo Gerente do Projeto. A verificação será realizada a cada reporte, evidenciando o cumprimento da tarefa na prática *versus* o tempo que foi reportado. A cada reunião de acompanhamento, será analisado o *status* do andamento do projeto. Havendo necessidade de solicitação de mudança, deverá ser realizada conforme documento específico, passando por todo *workflow* da aprovação da solicitação de mudança.

6.2. Avaliação dos Prazos

Os prazos e as durações reais do projeto serão avaliados em reuniões periódicas realizadas semanalmente, nas reuniões denominadas de Reuniões de Acompanhamento Geral, onde, o Gerente do Projeto e o Patrocinador, discutirão como está a execução do projeto apoiado pelos relatórios de desempenho, juntamente com as ações, se for o caso, assim como, novas ações que poderão ser elaboradas a partir desta reunião. Quando necessário, serão solicitadas pautas nas denominadas Reuniões do Comitê de Projetos, que ocorrem quinzenalmente. Todas as informações tratadas nestas reuniões ficarão registradas em Atas e armazenadas no diretório.

6.3. Controle de Mudanças de Prazos e Linhas de Base

O controle de mudanças de prazos será realizado de acordo com o *workflow* da Solicitação de Mudança, definido para estes casos, onde caberá ao Gerente do Projeto, realizar a solicitação, emitindo seu parecer no documento, posteriormente passará para o Patrocinador que fará o mesmo, e por fim, caberá ao Comitê de Projetos, analisar os pareceres

emitidos e emitir o seu, sendo favorável, nova linha de base poderá se salva, contemplando todas as alterações aprovadas no documento de Solicitação de Mudança.

6.5. 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, sendo a metodologia adotada para a construção do Cronograma do Projeto a do caminho crítico.

6.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

O plano de Gerenciamento de tempo será administrado pelo Gerente do Projeto, ficando como marcos de uma avaliação global, o início e final do projeto, identificando o que foi planejado inicialmente e suas alterações ao decorrer do projeto. Quanto às atualizações, poderão ocorrer sempre que houver alguma alteração aprovada nas reuniões periódicas de acompanhamento, ou nos casos, em que houver algum imprevisto, deverá ser convocado o Comitê de Projetos e proceder com a análise conforme descrito na priorização das mudanças de prazo.

6.7. Cronograma

Tabela 6 - Cronograma do Projeto

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Nomes dos recursos	Custo
Cronograma Projeto Implantação Escritório de Projetos	96 dias	Seg 09/02/15	Seg 22/06/15		R\$ 41.040,00
Início do Projeto	1 dia	Sex 27/02/15	Sex 27/02/15		R\$ 810,00
Reunião de Kickoff	1 dia	Sex 27/02/15	Sex 27/02/15	Analista de Compras;Analista de Infraestrutura;Analista de Sistemas;Analistas Administrativos ;Comitê de Projetos;Fornecedor de Materiais;Fornecedor Software;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 810,00
Plano do Projeto	15 dias	Seg 09/02/15	Sex 27/02/15		R\$ 2.530,00
Termo de Abertura	5 dias	Seg 09/02/15	Sex 13/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 330,00
Declaração do Escopo	2 dias	Seg 16/02/15	Ter 17/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 440,00

Tempo	1 dia	Qua 18/02/15	Qua 18/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Custos	1 dia	Qui 19/02/15	Qui 19/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Qualidade	1 dia	Sex 20/02/15	Sex 20/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Recursos Humanos	1 dia	Seg 23/02/15	Seg 23/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Comunicação	1 dia	Ter 24/02/15	Ter 24/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Riscos	1 dia	Qua 25/02/15	Qua 25/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Aquisições	1 dia	Qui 26/02/15	Qui 26/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Partes Interessadas	1 dia	Sex 27/02/15	Sex 27/02/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
Definições Iniciais	17 dias	Seg 02/03/15	Ter 24/03/15		R\$ 4.100,00
Mapeamento do Processo Atual (AS IS)	10 dias	Seg 02/03/15	Sex 13/03/15	Analistas Administrativos ;Gerente do Projeto	R\$ 3.200,00
Análise do Processo Atual	5 dias	Seg 16/03/15	Sex 20/03/15	Gerente do Projeto	R\$ 800,00
Apresentação do processo atual	2 dias	Seg 23/03/15	Ter 24/03/15	Gerente do Projeto	R\$ 100,00
Metodologia	20 dias	Qua 25/03/15	Ter 21/04/15		R\$ 3.155,00
Mapeamento do Novo Processo (TO BE)	10 dias	Qua 25/03/15	Ter 07/04/15	Analistas Administrativos ;Gerente do Projeto	R\$ 1.600,00
Apresentação do novo processo de Projetos	2 dias	Qua 08/04/15	Qui 09/04/15	Gerente do Projeto	R\$ 100,00
Aprovação do novo processo de Projetos	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 820,00
Elaboração da nova documentação	5 dias	Seg 13/04/15	Sex 17/04/15	Gerente do Projeto	R\$ 200,00
Aprovação da nova documentação	1 dia	Seg 20/04/15	Seg 20/04/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 410,00
Disponibilização dos documentos ao Processo de Documentos	1 dia	Ter 21/04/15	Ter 21/04/15	Gerente do Projeto	R\$ 25,00
Infraestrutura	26 dias	Sex 10/04/15	Sex 15/05/15		R\$ 21.805,00
Levantamento dos requisitos do software de gestão	5 dias	Sex 10/04/15	Qui 16/04/15	Analista de Sistemas;Analistas Administrativos ;Gerente do Projeto	R\$ 400,00
Análise de aderência dos softwares disponíveis no mercado	3 dias	Sex 17/04/15	Ter 21/04/15	Analista de Sistemas;Gerente do Projeto	R\$ 280,00
Apresentação das propostas dos softwares	1 dia	Qua 22/04/15	Qua 22/04/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 410,00
Aquisição do Software de	1 dia	Qui 23/04/15	Qui 23/04/15	Gerente do	R\$ 11.125,00

Projetos				Projeto;Fornecedor Software[13%];Licenças do Software[R\$ 1.000,00];Software de Projetos[R\$ 10.000,00]	
Avaliação do espaço físico para a implementação do escritório	5 dias	Sex 17/04/15	Qui 23/04/15	Analista de Compras;Analista de Infraestrutura;Gerente do Projeto	R\$ 580,00
Elaboração do layout e da proposta de valores para o novo espaço físico	5 dias	Sex 24/04/15	Qui 30/04/15	Analista de Compras;Analista de Infraestrutura;Fornecedor de Materiais	R\$ 280,00
Aprovação da proposta de layout de valores	1 dia	Sex 01/05/15	Sex 01/05/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 410,00
Adequação da Estrutura física	10 dias	Seg 04/05/15	Sex 15/05/15	Analista de Compras;Analista de Infraestrutura;Fornecedor de Materiais;Gerente do Projeto;Cadeiras de Escritório[R\$ 1.500,00];Divisórias[R\$ 780,00];Impressora[R\$ 500,00];Mesas de Escritório[R\$ 2.000,00];Notebook[R\$ 2.500,00]	R\$ 8.320,00
Capacitação	15 dias	Ter 21/04/15	Seg 11/05/15		R\$ 5.360,00
Apresentação do projeto como um todo	1 dia	Ter 21/04/15	Ter 21/04/15	Gerente do Projeto	R\$ 50,00
Capacitação na nova metodologia de Projetos	5 dias	Qua 22/04/15	Ter 28/04/15	Gerente do Projeto	R\$ 50,00
Avaliação da nova metodologia	1 dia	Qua 29/04/15	Qua 29/04/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 410,00
Apresentação do Software adquirido	1 dia	Qui 30/04/15	Qui 30/04/15	Comitê de Projetos	R\$ 2.400,00
Capacitação dos Recursos no sistema	5 dias	Sex 01/05/15	Qui 07/05/15	Fornecedor Software	R\$ 2.400,00
Avaliação do Software	1 dia	Seg 11/05/15	Seg 11/05/15	Gerente do Projeto	R\$ 50,00
Reuniões de Acompanhamento do Projeto	76 dias	Seg 09/03/15	Seg 22/06/15		R\$ 2.800,00
Reunião de Acompanhamento Geral	46 dias	Seg 09/03/15	Seg 11/05/15		R\$ 1.100,00
Reunião de Acompanhamento Geral 1	1 dia	Seg 09/03/15	Seg 09/03/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 2	1 dia	Seg 16/03/15	Seg 16/03/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de	1 dia	Seg 23/03/15	Seg 23/03/15	Gerente do	R\$ 110,00

Acompanhamento Geral 3				Projeto;Patrocinador	
Reunião de Acompanhamento Geral 4	1 dia	Seg 30/03/15	Seg 30/03/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 5	1 dia	Seg 06/04/15	Seg 06/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 6	1 dia	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 7	1 dia	Seg 20/04/15	Seg 20/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 8	1 dia	Seg 27/04/15	Seg 27/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 9	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento Geral 10	1 dia	Seg 11/05/15	Seg 11/05/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos	41 dias	Sex 13/03/15	Sex 08/05/15		R\$ 550,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos 1	1 dia	Sex 13/03/15	Sex 13/03/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos 2	1 dia	Sex 27/03/15	Sex 27/03/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos 3	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos 4	1 dia	Sex 24/04/15	Sex 24/04/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento dos Custos 5	1 dia	Sex 08/05/15	Sex 08/05/15	Patrocinador ;Gerente do Projeto	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas	21 dias	Seg 04/05/15	Seg 01/06/15		R\$ 220,00
Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas 1	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Reunião de Acompanhamento das Partes Interessadas 2	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
Auditorias de Qualidade	71 dias	Seg 09/03/15	Seg 15/06/15		R\$ 0,00
1 Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 09/03/15	Seg 09/03/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
2 Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 23/03/15	Seg 23/03/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 06/04/15	Seg 06/04/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00

3						
4	Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 20/04/15	Seg 20/04/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
5	Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
6	Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 18/05/15	Seg 18/05/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
7	Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
8	Auditorias de Qualidade	1 dia	Seg 15/06/15	Seg 15/06/15	Analista da Qualidade	R\$ 0,00
	Reunião de encerramento do Projeto com Patrocinador	1 dia	Seg 15/06/15	Seg 15/06/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
	Reunião de encerramento do projeto com Comitê de Projetos	1 dia	Seg 22/06/15	Seg 22/06/15	Comitê de Projetos;Gerente do Projeto;Patrocinador [25%]	R\$ 820,00
	Encerramento do Projeto	5 dias	Seg 08/06/15	Sex 12/06/15		R\$ 480,00
	Validação final da metodologia e do espaço físico	1 dia	Seg 08/06/15	Seg 08/06/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 220,00
	Pesquisa de Satisfação com Patrocinador	1 dia	Ter 09/06/15	Ter 09/06/15	Gerente do Projeto;Patrocinador	R\$ 110,00
	Levantamento das boas práticas e lições aprendidas do Projeto	2 dias	Qua 10/06/15	Qui 11/06/15	Gerente do Projeto	R\$ 100,00
	Atualização das Informações nos documentos conforme avaliações	1 dia	Sex 12/06/15	Sex 12/06/15	Gerente do Projeto	R\$ 50,00

Fonte: A Autora

6.8. Gantt com caminho crítico identificado

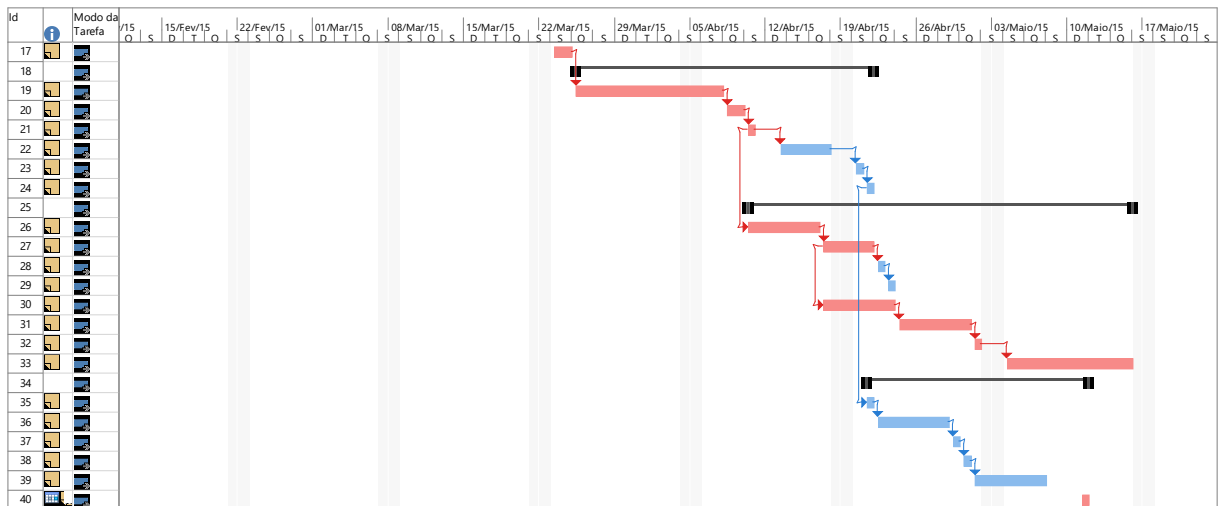
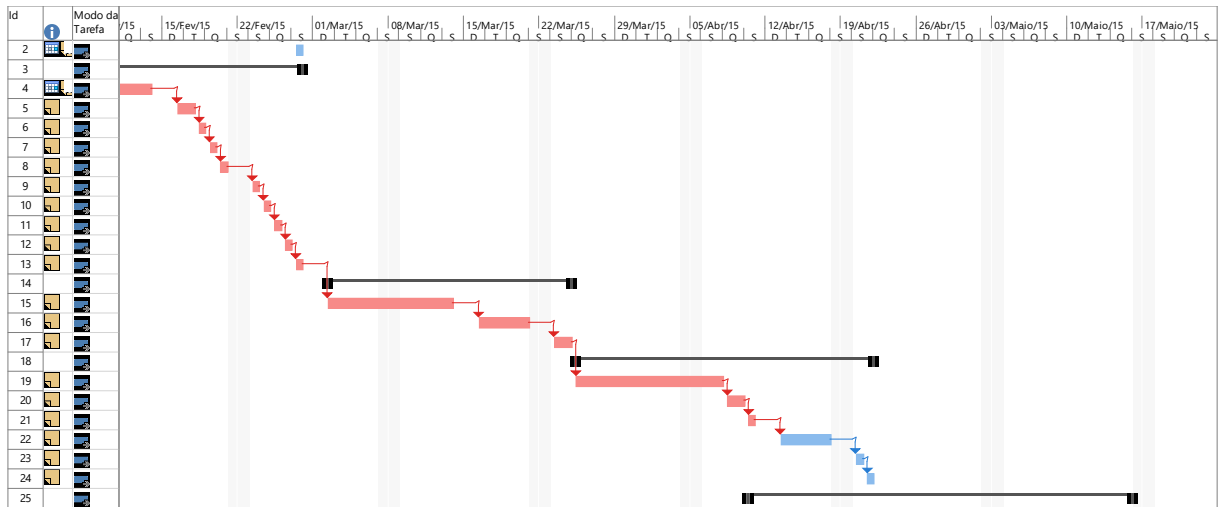


Figura 2 – Gantt Caminho Crítico

Fonte: A Autora

7. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

7.1. Premissas para Gerenciamento de Custos do Projeto

O levantamento dos custos do projeto, bem como o seu gerenciamento serão acompanhados por meio de planilhas do Excel e também através do software Microsoft Project, onde serão compiladas todas as informações de acordo com as estimativas dos tempos das atividades, e os custos das aquisições. Todas essas informações ficarão abertas

para consulta, possibilitando ao patrocinador, gerência e diretoria a qualquer momento acompanhar o andamento do projeto e dos custos propriamente dito.

A estimativa dos custos foi realizada utilizando a técnica de Estimativa Análoga em conjunto com a técnica “*Bottom-up*”, onde os custos de cada tarefa são calculados e somados para formar o custo total do projeto. As técnicas apresentadas foram utilizadas, levando em consideração que a equipe já possui experiência em outros projetos desenvolvidos na organização.

No que diz respeito ao orçamento, utilizou-se a técnica de Agregação de Custos de atividades através da divisão de fases, sub fases e pacotes de trabalho identificadas na EAP.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto (subdivididos por tarefas e por recursos) bem como através do fluxo de caixa do projeto.

Quanto à avaliação de desempenho do projeto, será realizada através da Análise do Valor Agregado, onde o custo e o prazo podem ser avaliados em qualquer etapa do projeto. Se houver, durante o projeto, alterações em questões inflacionárias e cambiais, não serão levadas em consideração. As solicitações de mudança deverão ser realizadas de acordo com o sub processo de Solicitação de mudança descrito conforme orientação padrão.

A tabela abaixo especifica as unidades padrão que serão utilizadas como medidas para o projeto.

Tabela 7 – Unidades de Medidas

Recurso	Unidade
Mão de Obra	R\$/hr
Equipamentos	R\$/UM
Materiais	R\$/UM
Material de Escritório	R\$/UM

Fonte: A Autora

7.2. Controles de Desempenho

À medida que o projeto for executado, as atividades deverão ser reportadas por cada recurso através do Microsoft Project, obedecendo aos critérios de reporte de 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%. Cabendo ao Gerente do Projeto realizar esse acompanhamento, além de realizar o gerenciamento dos demais custos lançando-os igualmente no Microsoft Project.

A análise de desempenho do projeto será realizada através da análise de Valor Agregado (*earned value*), onde o custo e o prazo do projeto serão acompanhados através do relatório de Análise do Valor Agregado.

Quanto à verificação do desempenho, será feita através da curva S do projeto e com base no monitoramento dos elementos básicos do Gerenciamento do Valor Agregado (Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC)) em uma periodicidade de 30 dias.

Serão realizadas reuniões em uma periodicidade quinzenal, onde o Gerente do Projeto deverá apresentar os relatórios de desempenho do projeto e o acompanhamento do fluxo de caixa do projeto, utilizando-se como documento padrão a tabela abaixo.

Tabela 8 – Modelo de Acompanhamento do Fluxo de Caixa

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana “n”	Total Acumulado Mês
Previsto						
Realizado						
Diferença (R\$)						
Diferença (%)						

Fonte: A Autora

7.3. Avaliação Do Orçamento

O orçamento do projeto será atualizado mensalmente e avaliado em reuniões periódicas que ocorrerão quinzenalmente, como forma de manter os registros destas avaliações e possíveis decisões, será registrado em Ata e armazenado no diretório de projetos.

Quanto às variações no orçamento, serão consideradas apenas as provenientes de ações corretivas. Essas serão analisadas nas reuniões e se aprovadas serão implementadas ao projeto.

7.4. Reservas Financeiras

Quanto às reservas financeiras do projeto, serão utilizados dois tipos:

- **Reservas Gerenciais:** As reservas gerenciais, trata-se de reservas orçamentárias para mudanças não planejadas de escopo e custo do projeto. As reservas gerenciais não fazem parte da linha de base do custo. Desta forma, foi destinado para este projeto a título de reserva Gerencial 5% do valor total do projeto cujo valor de R\$ 2.052,00.
- **Reservas de Contingências:** A reserva de contingência é oriunda da análise de riscos do projeto. O valor destinado para essa reserva será utilizado apenas para caso os riscos aconteçam e será de R\$ 5.490,00. Para a utilização deste valor, deverá haver a autorização do patrocinador do projeto juntamente com a análise da solicitação de mudança preenchida.

Caso haja necessidade de utilização de valores maiores aos destinados para as reservas, será necessário o preenchimento do documento de Solicitação de Mudança, que passará pelo *workflow* de aprovações. O projeto que tem como valor previsto de término de R\$ 41.040,00 terá acrescido 13,38% de reserva de Contingência, mais o valor de R\$ 2.052,00 de reserva Gerencial totalizando o valor de R\$ 48.582.

7.5. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

O responsável pelo Gerenciamento do Plano de Custos é o Gerente do Projeto. Sempre que houver qualquer modificação fora das reservas gerenciais, será necessário o preenchimento do documento de Solicitação de Mudança que deverá seguir todo o *workflow* de aprovação.

7.6. Custos Unitários

Tabela 9 – Custos Unitários

Nome	Taxa padrão
Gerente do Projeto	R\$ 50,00/hr
Patrocinador	R\$ 60,00/hr
Comitê de Projetos	R\$ 300,00/hr
Analista de Sistemas	R\$ 30,00/hr
Analista de Compras	R\$ 30,00/hr
Analista de Infraestrutura	R\$ 30,00/hr
Analistas Administrativos	R\$ 30,00/hr
Fornecedor de Materiais	R\$ 80,00/hr
Fornecedor Software	R\$ 200,00/hr

Fonte: A Autora

7.7. Custos Unitários Versus Horas Alocadas no Projeto

Tabela 10 – Custos Unitários versus horas alocados no projeto

Nome	Custo
Gerente do Projeto	R\$ 7.600,00
Patrocinador	R\$ 3.180,00
Comitê de Projetos	R\$ 5.100,00
Analista de Sistemas	R\$ 360,00
Analista de Compras	R\$ 390,00
Analista de Infraestrutura	R\$ 570,00
Analistas Administrativos	R\$ 1.980,00
Fornecedor de Materiais	R\$ 880,00

Fornecedor Software	R\$ 2.700,00
---------------------	--------------

Fonte: A Autora

7.8. Custos por Etapas/Fases

Tabela 11 – Custos por Etapas/Fases

Nome	Custo
Início do Projeto	R\$ 810,00
Plano do Projeto	R\$ 2.530,00
Definições Iniciais	R\$ 4.100,00
Metodologia	R\$ 3.155,00
Infraestrutura	R\$ 21.805,00
Capacitação	R\$ 5.360,00
Reuniões de Acompanhamento do Projeto	R\$ 2.800,00
Encerramento do Projeto	R\$ 480,00

Fonte: A Autora

7.9. Curva de Desembolso do Projeto

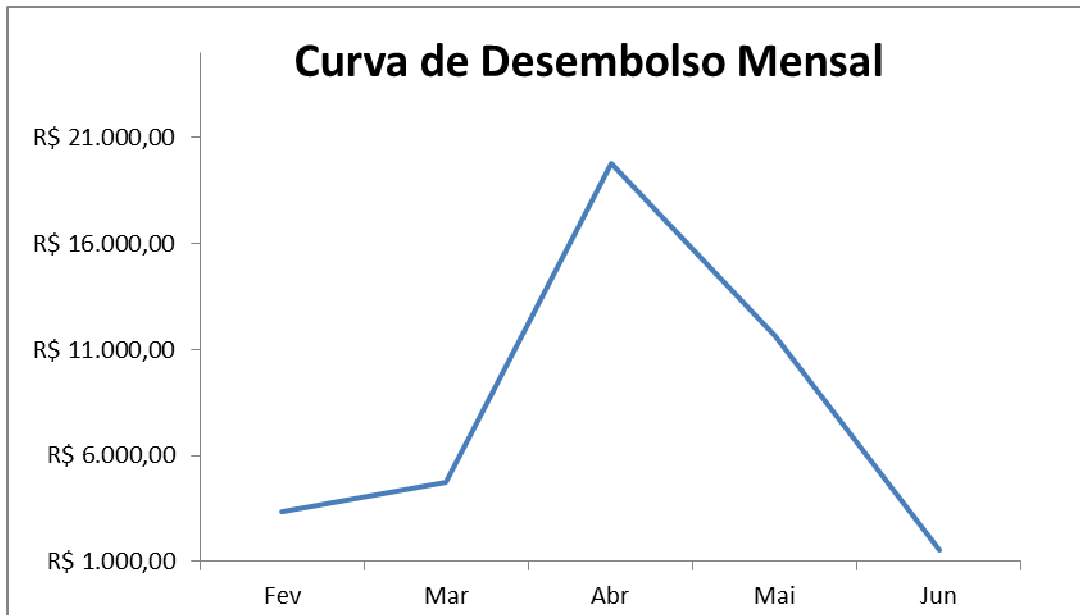


Figura 3 - Curva S de Desembolso Mensal
Fonte: A Autora

7.10. Curva de S do Projeto

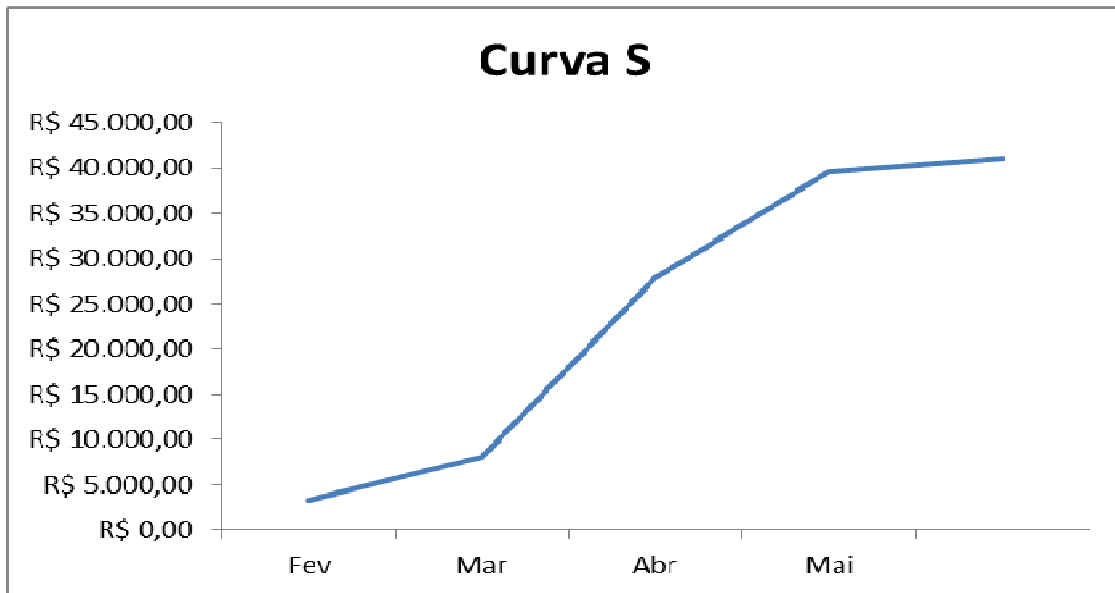


Figura 4 - Curva S
Fonte: A Autora

7.11. Análise Financeira do Projeto

A implantação de um Escritório de Projetos na Organização visa além de fortalecer a metodologia que contribuirá significativamente para o sucesso dos Projetos, 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.

Contudo, a conclusão deste projeto, não permite medir o ganho financeiro que a empresa terá. O que se tem claramente detalhado é que atualmente são realizados diversos projetos dentro da organização sem nenhuma metodologia definida, tampouco controles e retornos são mensurados e falhas e retrabalhos são recorrentes, logo, 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 na metodologia.

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Políticas de Qualidade do Projeto

A política da qualidade deste projeto permeia pela adoção de práticas de excelência que serão aplicadas na implantação do escritório de projetos, que visam à satisfação do cliente interno e externo. Motivação também se caracteriza como uma política de qualidade, pois deverá ser uma válvula propulsora para o fortalecimento do escritório tornando-o parte fundamental para o crescimento da própria empresa, pois com esta implantação, será possível, um melhor desenvolvimento de processos e métodos que visam à qualificação a agilidade e a melhoria contínua do gerenciamento de projetos.

8.2 Fatores ambientais

Quanto aos fatores ambientais pode-se dizer que tratam-se daqueles que influenciam na qualidade do projeto, podendo ser de origem interna e externa.

Para tanto destacam-se como fatores ambientais internos:

- Políticas de Negociação com Fornecedores
- Demais Políticas de Qualidade da Organização

E como fatores ambientais externos:

- NBR ISO 9001:2008
- Estruturação de Processos padrão BPMN
- Sistema de Cadastro de Fornecedores – SICAF

8.3 Métricas de Qualidade

Para assegurar a qualidade do projeto, é necessário fazer uso de métricas a fim de evidenciar como está o desempenho do projeto.

8.3.1 Desempenho do Projeto

O Desempenho do Projeto será avaliado através de métricas periódicas referentes a prazo, custo e escopo.

- **Monitoramento dos prazos:**

O objetivo de monitorar as entregas procura garantir que o projeto obtenha êxito em seus prazos conforme o planejado. Desta forma, o prazo será monitorado mensalmente pelo Gerente do Projeto, buscando sempre o controle de possíveis atrasos. A meta prevista para esse indicador é de que se atinja um percentual de no mínimo 90% das entregas dentro do prazo.

- **Monitoramento dos custos:**

O objetivo do monitoramento dos custos visa garantir que estes fechem de acordo com o planejado, com o mínimo possível de alteração, caso seja necessário. Para isso, serão monitorados quinzenalmente, de acordo com cada fase do projeto. A meta para este indicador é cumprir os valores estabelecidos para os custos. E qualquer divergência deverá ser realizada uma Solicitação de Mudança.

- **Monitoramento do escopo:**

O monitoramento do escopo visa garantir que a execução do projeto atenda plenamente o que foi definido para a execução do projeto. Desta forma, o escopo será analisado mensalmente pelo Gerente do Projeto, buscando a adequação do mesmo em pelo menos 100% do escopo definido.

Tabela 12 - Métricas da Qualidade Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Crítérios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
Controle dos Prazos	Analisar se as fases do projeto estão sendo entregues dentro do previsto	Atingir 90% das entregas dentro do prazo previsto.	Monitorar todas as atividades e as datas previstas no cronograma, e especialmente em cada fase do projeto.	Mensal	Gerente do Projeto
Controle dos custos de acordo com cada fase	Analisar se o projeto está ocorrendo dentro dos custos planejados em cada fase	Cumprir o valor estabelecido no projeto, havendo necessidade diferente, deverá ser realizada uma solicitação de mudança	Analisar o orçamento <i>versus</i> o realizado	Quinzenal	Gerente do Projeto
Controle do escopo do projeto conforme aprovado	Analisar se o projeto está ocorrendo de acordo com o escopo aprovado	Garantir que o escopo atinja pelo menos 100% do que foi aprovado	Analisar as entregas <i>versus</i> escopo	Mensal	Gerente do Projeto

Fonte: A Autora

8.3.2 Desempenho do Produto

O Desempenho do Produto será avaliado através de índices periódicos referentes ao novo mapeamento do processo de projetos, documentos gerados a partir desta nova metodologia, e as instalações físicas do escritório de projetos.

- **Novo Processo de Projetos:**

O objetivo de monitorar o novo processo de projetos é para garantir que o fluxo definido, ocorra sem falhas possibilitando que novos Projetos sejam configurados e executados de acordo com a metodologia definida. Desta forma, ficará a cargo do Gerente do Projetos, analisar criteriosamente no final da etapa TO BE, se o fluxo aprovado atenderá as necessidades de elaboração de novos projetos. A meta para esse indicador é de 95% de satisfação com o novo Processo de Projetos.

- **Documentos gerados com a nova metodologia:**

O objetivo de monitorar os documentos gerados com a nova metodologia possibilita que os documentos de projetos, sejam disseminados em toda a organização, pois ficará disponível para consulta de todos que desejarem estruturar um novo projeto, devendo apenas obedecendo às etapas do mapeamento. Ficarà de responsabilidade do Gerente do Projeto, juntamente com o responsável pelo Gerenciamento dos Documentos realizarem disseminação dos documentos. Esse indicador será monitorado após a atividade de disponibilização dos novos documentos, onde estima-se que pelo menos 70% dos colaboradores acessem o documento para conhecimento após a disponibilização.

- **Instalações físicas do Escritório:**

O objetivo de monitorar as instalações físicas é para verificar se o escritório está adequado ao propósito do projeto, de forma que os recursos busquem a instalação para desenvolverem novos projetos. O monitoramento deste indicador será após a etapa de Adequação da Estrutura Física, por meio de uma pesquisa de satisfação aplicada pelo Analista de Infraestrutura e ao gerente do Projeto e ao Patrocinador, o índice esperado deve ser superior a 90%.

Tabela 13 - Métricas da Qualidade Desempenho do Produto do Projeto

Item	Descrição	Crerios de Aceitaão	Métodos de Verificaão e Controle	Periodicidade	Responsável
Novo Processo de Projetos	Garantir que o fluxo do novo processo ocorra sem falhas.	Atingir 95% de satisfaão com o novo processo de Projetos.	Realizar pesquisa de satisfaão e a ferramenta de checklist para evidenciar o índice.	Ao final da atividade de Análise do Processo TO BE	Gerente do Projeto
Documentos gerados com a nova metodologia	Analisar se os documentos gerados com a nova metodologia auxiliam na construaão de novos projetos	Atingir 70% de acessos aos documentos após a publicaão dos mesmos, evidenciando com isso que os colaboradores estão cientes das modificaões	Realizar controle dos acessos aos documentos após a publicaão dos mesmos com auxilio da ferramenta 5W2H	Após a atividade Disponibilizaão dos documentos ao Processo de Documentos	Gerente do Projeto
Instalaões físicas do escritório	Analisar se as adequaões físicas estão adequadas de acordo com o layout definido	Garantir a satisfaão do Gerente do Projeto e do Patrocinador com a estrutura física em pelo menos 90%	Aplicar uma pesquisa de satisfaão após a apresentaão Parecer Técnico (ferramenta do ponto de verificaão)	Após a atividade de Adequaão da Estrutura Física	Analista de Infraestrutura

Fonte: A Autora

8.4 Controle da Qualidade

O controle da qualidade do projeto será realizado na Análise do Mapeamento TO BE com auxilio da ferramenta 5W2H, evidenciando se a metodologia utilizada para desenhar o processo atual (AS IS) e o novo processo (TO BE) foram desenhadas com base na metodologia BPMN seguindo corretamente todos os métodos definidos.

O controle da qualidade para a implementação física do escritório será realizado através de uma análise *in loco*, com auxílio da ferramenta Inspeção da nova estrutura, para identificar se tudo que foi definido no projeto e layout foram atendidos e estruturados. Além disso, serão utilizadas ferramentas que auxiliarão no controle da qualidade após entregas dos pacotes de trabalho conforme definido nos pontos de verificação do Projeto.

8.4.1 Pontos de Verificação do Projeto

Tabela 14 – Pontos de Verificação do Projeto

Ponto de Verificação	Descrição	Ferramenta da Qualidade	Frequência de controle	Responsável
Gerenciamento do Projeto	Análise dos Planos de Gerenciamento do Projeto	<i>Brainstorming</i>	No final de cada plano	Gerente do Projeto
		Diagrama Causa e Efeito		
		5W2H		
Definições Iniciais	Análise da estrutura de projetos atual e dos processos existentes	<i>Brainstorming</i>	No decorrer do pacote de trabalho	Gerente do Projeto e recursos envolvidos em projetos
		Checklist		
		AS IS do processo Atual		
Metodologia	Análise do Processo atual desenhado e definição do novo Processo de Projetos	Checklist	No decorrer do pacote de trabalho	Gerente do Projeto e recursos envolvidos em projetos
		Diagrama de Pareto		
		TO BE do novo processo com base na metodologia BPMN		
		5W2H		

Infraestrutura	Análise da Infraestrutura atual e novas proposições	Layout da Estrutura	No decorrer do pacote de trabalho	Gerente do Projeto e Analista de Infraestrutura
		Checklist		
		Inspeção da nova estrutura		
		Parecer técnico		
Capacitação	Capacitação na nova metodologia	Parecer técnico	No decorrer do pacote de trabalho	Gerente do Projeto
		Inspeção nos processos		
		Pesquisa de satisfação		
Encerramento do Projeto	Análise crítica do projeto	Inspeção dos processos	No decorrer do pacote de trabalho	Gerente do Projeto
		5W2H		
		<i>Brainstorming</i>		

Fonte: A Autora

8.5 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade tem como objetivo atentar para a aplicação e avaliação das atividades de qualidade planejadas para garantir que o projeto atinja todos os requisitos estipulados no plano.

Como forma de evidenciar a Garantia da Qualidade, serão executadas auditorias quinzenalmente, buscando verificar a aderência do Projeto aos Processos estabelecidos. As auditorias serão executadas pelo Analista da Qualidade, que terá seu custo absorvido pela organização, e não pelo projeto. Os relatórios de auditoria, serão apresentados ao Patrocinador e ao Gerente do Projeto. Se houver qualquer não conformidade, o Comitê de Projetos poderá ser convocado para analisar a situação e elaborar um plano de ação

8.6 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

A administração do plano de gerenciamento da Qualidade ficará a cargo do Gerente do Projeto, que deverá reportar ao Patrocinador e quando for o caso ao Comitê de Projetos.

O Plano de Gerenciamento da Qualidade poderá ser reavaliado a qualquer momento no decorrer do projeto, mas deverá seguir o *workflow* da Solicitação de Mudança.

9. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

9.1 RECURSOS HUMANOS

Para execução deste projeto, serão utilizados os seguintes recursos.

Tabela 15 - de Recursos Humanos do Projeto e seus Contatos

Nome	Função	Papel no Projeto	E-mail	Telefone
Nome Sobrenome	Patrocinador	<ul style="list-style-type: none">• Responsável pelo alinhamento e posicionamento estratégico do projeto a empresa• Suporte político junto à empresa• Definição de prioridades.• Opinião especializada.	nome.sobrenome@empresa.com	3748- XXXX
Nome Sobrenome	Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Responsável pelo planejamento e gerenciamento do projeto em todas as suas fases;• Responsável pelo	nome.sobrenome@empresa.com	3748- XXXX

		<p>cumprimento dos objetivos estipulados no projeto;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela qualidade na entrega do projeto; • Responsável pelos recursos, garantindo que as entregas sejam feitas de acordo com o prazo, custo e qualidade definidos. 		
Nome Sobrenome	Analista de Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo suporte a tudo que diz respeito à Infraestrutura; • Opinião especializada. 	nome.sobrenome@empresa.com	3748- xxxx
Nome Sobrenome	Analista de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelas aquisições do projeto; • Opinião especializada. 	nome.sobrenome@empresa.com	3748- xxxx
Nome Sobrenome	Analista de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo levantamento dos requisitos do sistema; • Responsável pela etapa de implantação do sistema de Gestão de Projeto; • Opinião especializada. 	nome.sobrenome@empresa.com	3748- xxxx
Nome Sobrenome	Analistas Diversos (Recursos nos diversos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pelas informações dos projetos existentes • Responsáveis pelos processos de projetos 	nome.sobrenome@empresa.com	3748- xxxx

	projetos)	existentes.		
Nome Sobrenome	Comitê de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pelas aprovações dos projetos; • Responsáveis pelas aprovações de orçamento; • Responsáveis pelas aprovações das solicitações de mudança; • Opinião especializada 	nome.sobrenome@empresa.com	3748- xxxx

Fonte: A Autora

Na reunião de *Kick off* o gerente do projeto, irá apresentar aos recursos envolvidos no projeto quais são os objetivos a serem atingidos, bem como, quais serão as responsabilidades de cada recurso envolvido.

9.2 Critérios de Seleção da Equipe do Projeto

Como critérios de seleção da equipe do Projeto, serão utilizados os seguintes:

- O colaborador selecionado para atuar no projeto deverá ser analista referência na função;
- Dentre as funções do recurso selecionado o mesmo deverá ter pelo menos uma noção de projetos;
- O recurso deverá saber também identificar a necessidade de indicação de uma solicitação de mudança ao Gerente do Projeto.

9.3 Organograma do Projeto

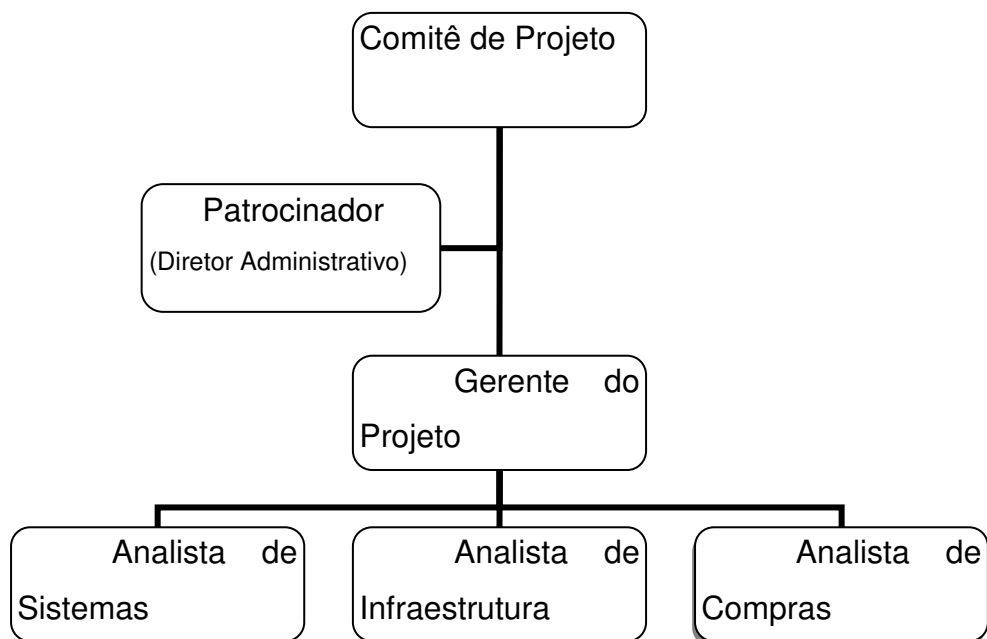


Figura 5 - Organograma do Projeto
Fonte: A Autora

9.4 Matriz de Responsabilidade

A Matriz de Responsabilidade (RACI) será utilizada para definição dos papéis de cada recurso e suas responsabilidades dentro do projeto.

Tabela 16 – Matriz RACI

		RECURSOS HUMANOS DO PROJETO						
		GP	PT	CP	RH	RH	RH	RH
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Comitê de Projetos	Analista de Sistemas	Analista de Infraestrutura	Analista de Compras	Analistas Administrativos
EAP	FASE / ATIVIDADE							
1	Início do Projeto							
1.1	Reunião de Kickoff	R	A	C	C	C	C	I
2	Plano do Projeto							

2.1	Termo de Abertura	R	A	C	C	C	C	I
2.2	Declaração do Escopo	R	A	C	C	C	C	I
2.3	Tempo	R	A	C	C	C	C	I
2.4	Custos	R	A	C	C	C	C	I
2.5	Qualidade	R	A	C	C	C	C	I
2.6	Recursos Humanos	R	A	C	C	C	C	I
2.7	Comunicação	R	A	C	C	C	C	I
2.8	Riscos	R	A	C	C	C	C	I
2.9	Aquisições	R	A	C	C	C	C	I
2.10	Partes Interessadas	R	A	C	C	C	C	I
3	Definições Iniciais							
3.1	Mapeamento do Processo Atual (AS IS)	R	A	I	I	C	I	C
3.1	Análise do Processo Atual	R	A	C	I	I	I	C
3.1	Apresentação do Processo Atual	R	A	C	I	I	I	C
4	Metodologia							
4.1	Mapeamento do novo Processo (TO BE)	R	A	C	C	C	C	C
4.2	Apresentação do novo processo de projeto	R	A	C	I	I	I	C
4.3	Aprovação do novo processo de projeto	R	A	C	I	I	I	C
4.4	Elaboração da nova documentação	R	I	I	I	I	I	C
4.5	Aprovação da nova documentação	R	A	C	I	I	I	C
4.6	Disponibilização ao processo de Gestão de Documentos do novo processo aprovado	R	I	I	I	I	I	I
5	Infraestrutura							
5.1	Levantamento dos requisitos do software de gestão	C	A	C	R	I	I	C
5.2	Análise de aderência dos softwares disponíveis no mercado	C	A	C	R	I	I	C
5.3	Apresentação da proposta dos sistemas	I	A	C	R	I	I	I
5.4	Aquisição do software de gestão de projetos	I	A	C	R	I	I	I
5.5	Avaliação do espaço físico para a implementação do escritório	C	A	C	I	R	R	I
5.6	Elaboração do layout e da proposta de valores para o novo espaço físico	C	A	I	I	R	R	I
5.7	Aprovação da proposta de layout e valores	R	A	C	I	R	R	I
5.8	Adequação da Estrutura Física	R	A	C	I	I	I	I
6	Capacitação							
6.1	Apresentação do projeto como um todo	R	A	C	I	I	I	C
6.2	Capacitação na metodologia nova de projetos	R	A	C	I	I	I	C
6.3	Avaliação da nova metodologia	I	A	C	I	I	I	C

6.4	Apresentação do software adquirido	I	A	C	R	I	I	C
6.5	Capacitação dos recursos no sistema	C	C	C	R	I	I	C
6.6	Avaliação do Software	R	R	R	R	I	I	I
7	Reuniões de Acompanhamento do Projeto							
7.1	Reunião de Acompanhamento Geral	R	A	C	I	I	I	I
7.2	Reunião de Acompanhamento dos Custos	R	A	C	I	I	I	I
7.3	Reunião de acompanhamento das Partes Interessadas	R	A	C	I	I	I	I
7.4	Reunião de encerramento do Projeto com Patrocinador	R	A	C	I	I	I	I
7.5	Reunião de encerramento do Projeto com Comitê de Projetos	R	A	C	I	I	I	I
8	Encerramento do Projeto							
8.1	Validação final da metodologia e do espaço físico	R	A	C	I	I	I	C
8.2	Pesquisa de satisfação com o patrocinador	R	A	C	I	I	I	I
8.3	Levantamento das boas práticas e lições aprendidas no projeto	R	A	C	C	C	C	C
8.4	Atualização das informações nos documentos conforme avaliações	R	A	C	I	I	I	C

Fonte: A Autora

Tabela 17 – Legenda da Matriz RACI

LEGENDA RESPONSABILIDADES	
Abrev.	Descrição
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação
C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

Fonte: A Autora

Tabela 18 – Legenda dos papéis dos Recursos da Matriz RACI

LEGENDA PAPEIS DOS RECURSOS	
Abrev.	Descrição
GP	Gerente do Projeto
PT	Patrocinador do Projeto
CP	Comitê de Projeto
RH	Recursos Humanos do Projeto

Fonte: A Autora

9.5 Novos Recursos, realocação e substituição dos recursos do Projeto

Caberá ao Gerente do Projeto identificar possíveis necessidades de alteração na equipe do projeto. Sempre que houver necessidade de alteração, deverá ser realizada através de uma Solicitação de Mudança e passar por todo *workflow* da Solicitação.

É de responsabilidade do Gerente do Projeto também, manter os recursos alinhados e focados em suas atividades, mesmo mediante trocas que venham a ocorrer, garantindo com isso o atingimento dos objetivos do Projeto.

9.6 Capacitação da Equipe

A equipe do projeto receberá uma capacitação para alinhamento dos conceitos da metodologia de projetos, realizada pelo Gerente do Projeto, pois os recursos escolhidos já deverão ter uma noção de projetos e, além disso, está previsto em uma fase do projeto a realização de uma Capacitação em Projetos após a Readequação do Processo de Projetos. Não deverá haver maiores complicações em termos de capacitação, pois os recursos escolhidos para o projeto, também, executarão as mesmas atividades de suas funções.

9.7 Avaliação dos resultados da equipe do projeto

Os recursos da equipe serão avaliados de acordo com a realização das reuniões previstas no cronograma do projeto, que também, estão organizadas em cada pacote de trabalho. Essas reuniões estão previstas para a verificação das atividades realizadas na etapa que antecederam a reunião, bem como o desempenho de cada um dos envolvidos para essa execução. O ideal é que todos os envolvidos tenham plena ciência de seus papéis executados dentro do projeto, bem como, sejam providos de uma noção crítica tanto em relação ao andamento do projeto, quanto em relação as suas atividades desempenhadas. Além disso, é importante que o nível de maturidade dos integrantes seja compatível com o nível de criticidade, permitindo, desta forma, uma melhor integração e redução ou minimização de conflitos.

Ao final do projeto será realizada uma análise crítica por parte do Gerente do Projeto em relação à equipe, bem como do Patrocinador em relação ao Gerente e do Comitê de Projetos em relação a todos os demais. Se houver algum caso que tenha se

destacado negativamente, caberá ao Comitê de Projetos identificarem qual a melhor forma de realizar essa avaliação de desempenho sem que haja exposição do recurso.

9.8 Bonificação

Não haverá bonificação para nenhum dos recursos envolvidos neste projeto.

9.9 Alocação financeira para o Gerenciamento dos Recursos Humanos

Os custos do projeto na maior parcela, são basicamente compostos pelas horas de trabalho da equipe. Desta forma, não será necessária alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos. Se houver necessidade de utilização maior de horas além do planejado, poderá ser utilizado o valor destinado as Reservas Gerenciais. Valores acima do destinado para este fim, deverão ser solicitados mediante documento de Solicitação de Mudança.

9.10 Recursos Materiais

Para o Desenvolvimento e Implantação deste projeto, serão utilizados os recursos materiais conforme tabela abaixo:

Tabela 19 - Recursos Materiais

Recurso Material
Notebook
Impressora
Software
Licenças
Móveis e Utensílios
Material de escritório
Sala de Reuniões

9.11 **Administração do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos**

O responsável pelo Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos é do Gerente do Projeto. Qualquer alteração deverá ser realizada mediante Solicitação de Mudança que após rodar o *workflow* poderá ser implementado.

10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1 **Processos de Gerenciamento das Comunicações**

O gerenciamento das comunicações do projeto tem como objetivo garantir que todos os envolvidos sejam atualizados, e para que o processo ocorra de forma adequada, os meios utilizados serão os seguintes:

- *E-mails* entre os recursos do projeto;
- Documentos padrão da Organização;
- Reuniões com atas documentadas.

Como as formas de comunicação são colaborativas, é necessário que todos os recursos do projeto mantenham os documentos atualizados e atualizem os processos conforme definido.

10.2 **Relação das Partes Interessadas**

O correto tratamento das partes interessadas (stakeholders) é fundamental para o planejamento da Comunicação com todos. Desta forma, utilizar-se-á uma matriz de impacto e interesse para o gerenciamento da Comunicação com todas as partes interessadas no projeto.

Tabela 20 - Matriz de Priorização das Partes Interessadas

		Ação	
Impacto	Alto	Manter Satisfeito	Gerenciar de Perto
	Baixo	Monitorar	Manter Informado
		Baixo	Alto
Interesse			

Fonte: A Autora

A tabela abaixo relaciona as partes interessadas no projeto, seus interesses, impactos e as ações que podem ser tomadas.

Tabela 21 – Partes Interessadas

Parte Interessada	Função na empresa	Função no projeto	Interesse	Impacto	Ação
Nome Sobrenome	Gerente Administrativo	Patrocinador	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome Sobrenome	Analista de Projetos	Gerente de Projeto	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome e Sobrenome	Gerente de TI	Membro do Comitê de Projetos	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome Sobrenome	Gerente Financeiro	Membro do Comitê de Projetos	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome Sobrenome	Gerente de Atendimento ao Cliente	Membro do Comitê de Projetos	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome Sobrenome	Gerente da Qualidade	Membro do Comitê de Projetos	Alto	Alto	Gerenciar de Perto
Nome Sobrenome	Analista de Sistemas	Equipe do Projeto	Alto	Alto	Manter Satisfeito
Nome	Analista de	Equipe do	Alto	Alto	Manter

Sobrenome	Infraestrutura	Projeto			Informado
Nome Sobrenome	Analista de Compras	Equipe do Projeto	Alto	Alto	Manter Informado
Nome Sobrenome	Colaboradores das áreas Administrativas	Equipe do Projeto	Alto	Alto	Manter Informado
Nome Sobrenome	Empresa de Software	Fornecedor do Projeto	Alto	Alto	Manter Informado
Nome Sobrenome	Empresa de Equipamentos	Fornecedor do Projeto	Alto	Alto	Manter Informado
Nome Sobrenome	Empresa de Materiais	Fornecedor do Projeto	Alto	Alto	Manter Informado

Fonte: A Autora

10.3 Eventos de Comunicação

Os eventos de comunicação visam manter todas as partes informadas sobre o projeto, desta forma, eles podem ser agendados ou de acordo com a necessidade, os eventos com agendamento prévio serão:

- Reunião de Kickoff

Objetivo: Apresentar o projeto para todos os envolvidos, comunicando-os e detalhando o objetivo de cada um.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Todas as partes interessadas

Frequência: uma vez no início do projeto

Duração: 3 horas

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Acompanhamento Geral

Objetivo: Acompanhar o projeto analisando tanto as entregas quanto às novas fases. E dependendo do caso, elaborar a solicitação de mudança para aprovação.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Gerente do Projeto e Patrocinador

Frequência: uma vez por semana nas segundas-feiras

Duração: 1horas

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Acompanhamento dos Custos

Objetivo: Acompanhar o projeto analisando os Custos do Projeto. E dependendo do caso, elaborar a solicitação de mudança para aprovação.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador e Comitê de Projetos

Freq0075ência: quinzenalmente

Duração: 1horas

Documento de Controle: Ata de Reunião e Modelo de Acompanhamento do Fluxo de Caixa

- Reunião de Avaliação das Partes Interessadas

Objetivo: Acompanhar o engajamento das partes interessadas e planejar estratégias.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador

Frequência: mensal.

Duração: 1h00min

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Avaliação com Superior das Partes Interessadas com

Objetivo: Acompanhar o engajamento das partes interessadas e planejar estratégias.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador e Superior da parte interessada

Frequência: Sempre que necessário mediante solicitação de mudança para inclusão desta atividade no cronograma.

Duração: 1h00min

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Avaliação dos Planos

Objetivo: Acompanhar se o andamento dos planos do projeto estão acontecendo conforme o planejado e havendo discrepância, deverá ser elaborada solicitação de mudança.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador e Comitê de Projeto

Frequência: Quinzenalmente nas reuniões do Comitê.

Duração: 00h30min

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Solicitação de Mudança

Objetivo: Acompanhar se o andamento do projeto e possíveis alterações, especialmente quando há solicitações elaboradas.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador

Frequência: Sempre que houver necessidade. Deverá ser acrescentado no cronograma esta atividade.

Duração: 00h30min a 1:00 hora

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Encerramento do Projeto com Patrocinador

Objetivo: Analisar se tudo que foi planejado no projeto ocorreu, se todas as solicitações de mudança foram atendidas, e se é possível encerrar o projeto da forma como esta.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador

Frequência: Ao final do projeto

Duração: 00h30min a 1:00 hora

Documento de Controle: Ata de Reunião

- Reunião de Encerramento do Projeto com Comitê de Projetos

Objetivo: Analisar se tudo que foi planejado no projeto ocorreu, se todas as solicitações de mudança foram atendidas, e se é possível encerrar o projeto da forma como esta, após a análise e aprovação do Patrocinador.

Responsável: Gerente do Projeto

Participantes: Patrocinador e Comitê de Projetos

Frequência: Ao final do projeto

Duração: 00h30min a 1:00 hora

Documento de Controle: Ata de Reunião

10.4 Atas de Reunião

Todas as reuniões do projeto deverão ser registradas de acordo com o a Ata que trata-se de um Documento de Controle. O modelo a ser utilizado é o mesmo para toda a organização e deverá ter as seguintes informações:

Ata de Reunião			
Elaborada por:		Data:	
Participantes Presentes:		Participantes Ausentes:	
Pendências das reuniões anteriores:			
Assunto tratado:	Responsável:	Ação:	Data:
Assunto tratado:	Responsável:	Ação:	Data:

Figura 6 – Ata de Reunião

Fonte: A Autora

Após a realização da reunião a Ata ficará armazenada no Diretório de Documentos para acesso de todos. Somente nos casos de assuntos sigilosos é que a Ata será encaminhada aos participantes e ficará restrita aos Documentos do Projeto sem acesso.

10.5 Relatórios do Projeto

Os relatórios do projeto ficarão armazenados juntamente com todos os documentos do projeto e serão atualizados conforme o andamento pelo Gerente do Projeto. Os relatórios básicos de acompanhamento serão:

Gráfico de Gantt: Relatório extraído do MS Project cuja representação auxilia no acompanhamento do projeto como um todo por parte dos recursos envolvidos.

Diagrama de Marcos: representa um momento de entrega no projeto, podendo ser fases ou uma entrega única, será apresentado no projeto a cada fase com as informações e durações de cada uma, prazos previstos, conclusões e atrasos.

Relatório de Percentual: representa quanto efetivamente o projeto está percentualmente falando. Irá demonstrar o percentual completo de cada atividade prevista no projeto, identificando as concluídas, em andamento e as atividades em atraso.

Fluxo de Caixa: Será apresentado a cada desembolso efetuado e ao final de cada mês será contabilizado igualmente as horas executadas pelos recursos.

Relatório do Projeto Orçado x Realizado: O relatório será atualizado para que se mantenha um acompanhamento entre o que foi orçado e o que foi realizado em relação aos custos do projeto.

Relatório de Status Report: Será elaborado um relatório de status report a cada reunião executada, salientando a execução das atividades e o andamento do projeto como um todo.

10.6 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

Para acompanhamento deste projeto, será criado, no diretório da empresa um local que abrigará todos os documentos, relatórios, solicitações pertinentes ao Projeto em questão. Esse será acessado por todos os recursos da equipe, patrocinador, comitê de Projetos e o Gerente do Projeto, que tem a responsabilidade de manter tudo atualizado.

10.7 Padrão dos Documentos

O padrão dos documentos utilizados no projeto será o mesmo utilizado em todos os documentos da empresa, cujos quais utilizam como cabeçalho padrão o seguinte modelo:

Logo da empresa	<Nome da Empresa> <Nome do Documento>	<Identificação do Documento> <Revisão> <Aprovação>
-----------------	--	--

1. Dados do Documento

<Objetivo do documento>	
<Responsável>	
<Documentos relacionados>	

Figura 7 – Modelo de documento padrão
Fonte: A Autora

10.8 Administração do Plano de Gerenciamento de Comunicação

O Plano de Gerenciamento de Comunicação é de responsabilidade do Gerente do Projeto, cabendo a este realizar o monitoramento e acompanhamento das normas deste plano. Qualquer alteração deverá ser realizada mediante Solicitação de Mudança que após rodar o *workflow* poderá ser implementado.

11. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

11.1 Metodologia de Gerenciamento de Riscos

A metodologia utilizada no plano de Gerenciamento de Riscos está de acordo com as melhores práticas do Guia PMBOK. Com intuito de identificar os riscos adequadamente utilizou-se os seguintes processos:

- Identificação dos riscos

- Análise qualitativa
- Análise quantitativa
- Monitoramento e Controle dos Riscos

11.2 Responsáveis

É necessária a correta identificação dos responsáveis pelo gerenciamento dos riscos do projeto, desta forma, utilizou-se a Matriz Raci.

Tabela 22 – Matriz Raci de Riscos

		RECURSOS HUMANOS DO PROJETO						
		GP	PT	CP	RH	RH	RH	RH
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Comitê de Projetos	Analista de Sistemas	Analista de Infraestrutura	Analista de Compras	Analistas Administrativos
	Etapa							
1	Plano de Gerenciamento de Riscos	R	C	A	I	I	I	I
1.1	Identificação dos Riscos	R	C	A	C	C	C	C
1.2	Análise Qualitativa	R	C	A	C	I	I	C
1.3	Análise Quantitativa	R	C	A	C	I	I	C
1.4	Planejamento de respostas aos riscos	R	C	A	C	C	C	C
1.5	Monitoramento e Controle dos Riscos	R	C	A	I	I	I	I

Fonte: A Autora

Tabela 23 – Legenda de Responsabilidades Matriz Raci de Riscos

LEGENDA RESPONSABILIDADES	
Abrev.	Descrição
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação
C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

Fonte: A Autora

11.3 Estrutura Analítica dos Riscos

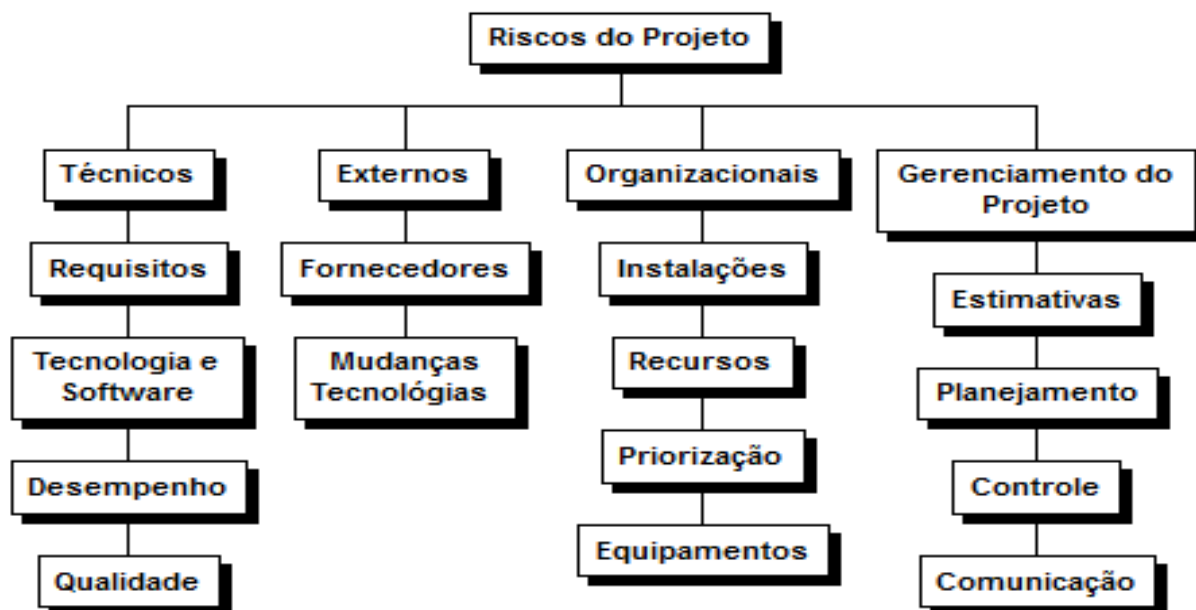


Figura 8 – EAP de Riscos

Fonte: A autora

11.4 Identificação dos Riscos

A correta identificação dos riscos é importante para que não haja nenhuma surpresa que necessite alterações drásticas ou que ainda venha inviabilizar a continuidade do projeto.

Tabela 24 – Identificação dos Riscos

Categoria	Descrição
Técnicos	Falha no mapeamento AS IS
	Falha no mapeamento TO BE
	Aquisição do software errado
	Capacitação inadequada dos recursos
	Sistema não atender as necessidades da metodologia
Externos	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema

	Atrasos na entrega dos materiais para adequação do escritório
	Atrasos na entrega dos equipamentos para adequação do escritório
	Equipe do fornecedor do software inexperiente
	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia
Organizacionais	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto
	Escopo mal definido
	Necessidade de recursos financeiros não planejados
	Resistência por parte dos colaboradores em relação à nova metodologia
Gerenciamento do Projeto	Estimativa de tempo de entrega incorreto
	Estimativa de tempo de execução incorreto
	A infraestrutura física tornar-se complexa a ponto de afrontar a estruturação de novos projetos
	Dificuldade na disseminação das melhorias em projetos
	Detalhamento superficial do escopo
	Dificuldade em comunicar o projeto
	Falha na etapa TO BE do processo de projetos
	Trocas inesperadas de recursos do projeto

Fonte: A autora

11.5 Escala dos Riscos

Os riscos identificados no projeto foram analisados de acordo com a sua probabilidade *versus* impacto.

Tabela 25 - Escala de Probabilidade

Classificação	Probabilidade
Muito Baixa	0,1
Baixa	0,3
Moderada	0,5
Alta	0,7
Muito Alta	0,9

Fonte: A Autora

Os critérios para quantificar os riscos e os limites de tolerância estão descritos abaixo:

Tabela 26 - Escala de Impacto

	Muito baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Moderado (0,5)	Alto (0,7)	Muito Alto (0,9)
Custo	Aumento não significativo	Aumento de custo <10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo 20% a 40%	Aumento de custo >40%
Tempo	Aumento não significativo do cronograma	Aumento de tempo <10%	Aumento de tempo entre 10% e 20%	Aumento de tempo entre 20% e 40%	Aumento de tempo maior que 40%
Escopo	Varição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância do escopo são alteradas	Áreas de moderada importância do escopo são alteradas	Redução do escopo sob avaliação do patrocinador	Redução do escopo inaceitável para o comitê de projetos
Qualidade	Diminuição quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações não críticas são afetadas	Aplicações críticas são afetadas	Redução da qualidade sob avaliação do patrocinador	Redução do escopo inaceitável para o comitê de projetos

Fonte: A Autora

Os critérios para quantificar os riscos e a tolerância estão definidos abaixo:

Zona Verde: Prioridade baixa (pontuação de 0,01 a 0,15) – Zona de aceitação de alterações

Zona Amarela: Prioridade média (pontuação de 0,16 a 0,49) – Zona de mitigação dos riscos

Zona Vermelha: Prioridade alta (pontuação de 0,50 a 0,81) – Zona onde deve-se evitar ou transferir os riscos.

Tabela 27 - Matriz de Pontuação dos Riscos

Probabilidade					
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Impacto	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Fonte: A Autora

11.6 Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 28 – Análise Qualitativa dos Riscos

Risco	Descrição do Risco	Impacto							Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral	Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Alta	Média	Baixa
1	Falha no Mapeamento AS IS	0,5	0,7	0,5	0,9	0,9	0,5	0,45			
2	Falha no Mapeamento TO BE	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
3	Aquisição do software errado	0,9	0,7	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45			
4	Capacitação inadequada dos recursos	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
6	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,7	0,5	0,9	0,7	0,9	0,3	0,27			

7	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35			
8	Atrasos na entrega dos materiais para adequação do escritório	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25			
9	Atrasos na entrega dos equipamentos para adequação do escritório	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25			
10	Equipe do fornecedor do software inexperiente	0,7	0,5	0,5	0,9	0,9	0,5	0,45			
11	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
12	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
13	Escopo mal definido	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
14	Necessidade de recursos financeiros não planejados	0,9	0,3	0,5	0,3	0,9	0,5	0,45			
15	Resistência por parte dos colaboradores quanto às novas modificações em projetos	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			
16	Estimativa de tempo de entrega incorreto	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,3	0,21			
17	Estimativa de tempo de execução incorreto	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
18	A infraestrutura física tornar-se complexa a ponto de afrontar a estruturação de novos projetos	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
19	Dificuldades na disseminação das melhorias em projetos	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
20	Detalhamento superficial do escopo	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
21	Dificuldade em comunicar o projeto	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
22	Falha na etapa TO BE do processo de projetos	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,5	0,35			
23	Trocas inesperadas de recursos do projeto	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	0,9	0,63			
							Soma	7,00			
							Risco Geral	30%			

Fonte: A Autora

11.7 Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 29 – Análise Quantitativa dos Riscos

Identificação dos Riscos		Análise Quantitativa		
Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário esperado
1	Falha no Mapeamento AS IS	0,5	R\$ 400,00	R\$ 200,00
2	Falha no Mapeamento TO BE	0,3	R\$ 300,00	R\$ 90,00
3	Aquisição do software errado	0,5	R\$ 500,00	R\$ 250,00
4	Capacitação inadequada dos recursos	0,3	R\$ 100,00	R\$ 30,00
5	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,3	R\$ 1.500,00	R\$ 450,00
6	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema	0,3	R\$ 100,00	R\$ 30,00
7	Atrasos na entrega dos materiais para adequação do escritório	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
8	Atrasos na entrega dos equipamentos para adequação do escritório	0,5	R\$ 100,00	R\$ 50,00
9	Equipe do fornecedor do software inexperiente	0,5	R\$ 500,00	R\$ 250,00
10	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
11	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	0,5	R\$ 200,00	R\$ 100,00
12	Escopo mal definido	0,5	R\$ 400,00	R\$ 200,00
13	Necessidade de recursos financeiros não planejados	0,5	R\$ 400,00	R\$ 200,00
14	Resistência por parte dos colaboradores em relação à nova metodologia	0,3	R\$ 150,00	R\$ 45,00
15	Estimativa de tempo de entrega incorreto	0,3	R\$ 100,00	R\$ 30,00
16	Estimativa de tempo de execução incorreto	0,3	R\$ 100,00	R\$ 30,00
17	A infraestrutura física tornar-se complexa a ponto de afrontar a estruturação de novos projetos	0,5	R\$ 5.000,00	R\$ 2.500,00
18	Dificuldade de disseminação das melhorias em projetos	0,3	R\$ 300,00	R\$ 90,00

19	Detalhamento superficial do escopo	0,5	R\$ 100,00	R\$ 50,00
20	Dificuldade em comunicar o projeto	0,5	R\$ 150,00	R\$ 75,00
21	Falha na etapa TO BE do processo de projetos	0,5	R\$ 200,00	R\$ 100,00
22	Trocas inesperadas de recursos do projeto	0,9	R\$ 300,00	R\$ 270,00
Valor monetário esperado Global				R\$ 5.490,00

Fonte: A Autora

11.8 Plano de Respostas aos Riscos

O plano de respostas aos riscos tem como objetivo determinar ações e alternativas para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Como base para o plano de respostas aos riscos, foram utilizadas as análises qualitativa e quantitativa dos riscos.

A análise qualitativa possibilitou avaliar quais são os impactos e probabilidades de ocorrência de todos os riscos no projeto. E a partir dessa análise foi possível identificar quanto cada risco representa financeiramente ao projeto. E o montante do valor da Análise Quantitativa representa no projeto R\$ 5.490,00 como valor monetário esperado global. E 13,38% do valor total do projeto que será previsto como reserva de contingência, caso se efetive o cenário identificado.

Tabela 30 – Plano de Respostas aos Riscos

Risco	Descrição do Risco	Prioridade do Risco	Estratégia	Ação	Responsável
1	Falha no Mapeamento AS IS	Média	Mitigar	Realizar reunião de análise do processo e revisar métodos utilizados para o mapeamento	Gerente do Projeto
2	Falha no Mapeamento TO BE	Média	Mitigar	Realizar reunião de análise do processo e revisar métodos utilizados para o mapeamento	Gerente do Projeto
3	Aquisição do software errado	Média	Mitigar	Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo com todos os fornecedores e testar todos os requisitos em	Gerente do Projeto

				bases testes	
4	Capacitação inadequada dos recursos	Baixa	Aceitar	Realizar trabalhos práticos para verificar o entendimento das metodologias utilizadas	Gerente do Projeto
5	Sistema não atender as necessidades da metodologia	Média	Mitigar	Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo da nova metodologia com todos os fornecedores e testar todos os requisitos em bases testes	Gerente do Projeto
7	Atrasos na entrega dos materiais para adequação do escritório	Média	Mitigar	Realizar reuniões periódicas com fornecedor para evidenciar que ocorra tudo dentro do planejado e manter cláusula de atraso com multa no contrato	Gerente do Projeto
9	Atrasos na entrega dos equipamentos para adequação do escritório	Média	Mitigar	Realizar reuniões periódicas com fornecedor para evidenciar que ocorra tudo dentro do planejado e manter cláusula de atraso com multa no contrato	Gerente do Projeto
10	Equipe do fornecedor do software inexperiente	Média	Mitigar	Realizar reuniões com fornecedor para nivelar o conhecimento e acordar que capacitações sejam realizadas por analistas seniores	Gerente do Projeto
11	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	Média	Mitigar	Comunicar os clientes sobre o projeto e seus objetivos e conforme evoluir realizar comunicação do andamento	Gerente do Projeto
12	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	Média	Mitigar	Realizar reuniões com os supervisores dos recursos a fim de afirmar a importância do projeto e a dedicação ao mesmo	Gerente do Projeto

13	Escopo mal definido	Média	Mitigar	Controlar rigorosamente o escopo e quando necessário realizar alterações mantendo o projeto em dia	Gerente do Projeto
14	Necessidade de recursos financeiros não planejados	Média	Mitigar	Realizar controle rigoroso sobre os recursos financeiros do projeto e se necessário utilizar as reservas gerenciais destinadas	Gerente do Projeto
15	Resistência por parte dos colaboradores em relação à nova metodologia	Baixa	Aceitar	Realizar reuniões para apresentar o andamento do projeto e as alterações já perceptíveis a fim de que os recursos possam assimilar calmamente as modificações	Gerente do Projeto
16	Estimativa de tempo de entrega incorreto	Média	Mitigar	Seguir rigorosamente o plano de gerenciamento de Tempo	Gerente do Projeto
17	Estimativa de tempo de execução incorreto	Média	Mitigar	Seguir rigorosamente o plano de gerenciamento de Tempo	Gerente do Projeto
	A infraestrutura física tornar-se complexa a ponto de afrontar a estruturação de novos projetos	Média	Mitigar	Realizar análises mais detalhadas na etapa TO BE a fim de verificar se o novo processo está adequado às diretrizes da empresa	Gerente do Projeto
	Dificuldade de disseminação das melhorias em projetos	Média	Mitigar	Buscar o engajamento dos recursos do projeto para disseminar as modificações e incentivar a cultura de trabalhar por projetos de forma estruturada	Gerente do Projeto
18	Detalhamento superficial do escopo	Média	Mitigar	Buscar orientação especializada para evidenciar o aprofundamento do escopo. Acompanhar as reuniões com vistas ao controle do escopo e poder agir rapidamente	Gerente do Projeto
19	Dificuldade em comunicar o projeto	Média	Mitigar	Elaborar um plano de comunicação que atinja todos os públicos e monitorar se está sendo	Gerente do Projeto

				atingido o objetivo deste plano	
20	Falha na etapa TO BE do processo de projetos	Média	Mitigar	Revisar constantemente os métodos de mapeamento de processos e modificar a forma sempre que necessário	Gerente do Projeto
21	Trocas inesperadas de recursos do projeto	Alta	Evitar	Manter reuniões sistemáticas com os supervisores dos recursos a fim de evidenciar qualquer possível alteração, troca ou saída de algum colaborador, planejando antecipadamente essa modificação.	Gerente do Projeto

Fonte: A Autora

11.9 Reserva de Contingência

Conforme especificado no Plano de Gerenciamento de Custos, as reservas de Contingências são provenientes da análise de riscos do projeto, sendo que o valor destinado para essa reserva será utilizado apenas para caso os riscos aconteçam. E, para a utilização deste valor deverá haver a autorização do patrocinador do projeto juntamente com a análise da solicitação de mudança preenchida.

11.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

O Plano de Gerenciamento de Riscos é de responsabilidade do Gerente do Projeto, cabendo a este realizar o monitoramento e acompanhamento das normas deste plano. Qualquer alteração deverá ser realizada mediante Solicitação de Mudança que após rodar o *workflow* poderá ser implementado.

12. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

12.1 Estrutura de Suprimento do Projeto

O projeto será conduzido por uma estrutura de suprimentos centralizada da própria empresa que realiza aquisições para toda a organização. Será destinado um recurso da estrutura de suprimentos para participar do projeto e realizar as aquisições necessárias conforme processo da área de cotação e aquisição com o acompanhamento do Gerente do Projeto.

12.2 Análise Fazer ou Comprar

O produto do projeto será o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos que contemplará um novo processo para o desenvolvimento e execução de Projetos e a estrutura física do escritório.

Para o mapeamento do processo de Projetos, não serão necessárias aquisição, pois toda mão de obra utilizada será composta por colaboradores da empresa. Para as etapas AS IS, TO BE e TO DO, que será realizada pelo gerente do projeto, o mesmo utilizará o seu computador de trabalho, disponível no dia a dia e as reuniões serão realizadas nas instalações já disponibilizados na empresa, para tanto, nesta etapa, não serão necessárias nenhuma aquisição.

Para a etapa de estruturação física do escritório, serão realizadas aquisições de materiais, equipamentos e mão de obra especializada, além da utilização da mão de obra especializada da empresa.

12.3 Mapa de Aquisições

Com base nas aquisições que serão necessárias detalha-se o mapa das aquisições.

Tabela 31 – Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Mesas	Preço Fixo	Melhor pontuação	R\$ 2.000,00	3 meses	Marelli

			recebida			
2	Cadeiras Escritório	Preço Fixo	Melhor pontuação recebida	R\$ 1.500,00	3 meses	Marelli
3	Divisórias	Preço Fixo	Melhor pontuação recebida	R\$ 780,00	3 meses	Eucatex
4	Notebook	Preço Fixo	Melhor pontuação recebida	R\$ 2.500,00	3 meses	HP
5	Impressora	Preço Fixo	Melhor pontuação recebida	R\$ 500,00	3 meses	HP
6	Software de Projetos	Preço Fixo	Preço e Capacidade de atendimento dos requisitos	R\$ 10.000,00	5 meses	Fornecedor aprovado após análise dos requisitos
7	Licenças do Software	Preço Fixo	Preço e Capacidade de atendimento dos requisitos	R\$ 1.000,00	5 meses	Fornecedor aprovado após análise dos requisitos

Fonte: A Autora

12.4 Detalhamento dos Critérios de Seleção

Os critérios de seleção utilizados levaram em consideração a capacidade do fornecedor em atender as especificações necessárias para o projeto além do preço e capacidade técnica. Além disso, a seleção dos fornecedores passou por uma análise de parâmetros definidos como desejáveis e obrigatórios, para contratação, conforme tabela abaixo:

Tabela 32 - Parâmetro de Seleção dos Fornecedores

Parâmetro Avaliado	Obrigatório	Desejável
Preço	x	

Capacidade técnica	x	
Pontualidade	x	
Confiabilidade	x	
Disponibilidade de estoque		x
Qualidade dos Serviços Prestados	x	
Comprometimento	x	
Sistema de Gerenciamento		x
Clientes estratégicos em seu portfólio		x
Certificações		x

Fonte: A Autora

Para melhor definição das empresas fornecedoras, foi realizada uma avaliação com base nos parâmetros elencados, onde cada um possui um peso de acordo com o grau dos parâmetros, sendo: os casos obrigatórios peso 10 e os casos desejáveis peso 5. A avaliação de cada empresa fornecedora foi realizada com base em negociações ocorridas anteriormente. Portanto, cada uma recebeu uma nota de acordo com as experiências proporcionadas que multiplicadas pelos pesos geram um valor final. As empresas que melhor pontuaram, foram as escolhidas para fornecer a este projeto.

Tabela 33 - Avaliação ponderada dos fornecedores

Parâmetro Avaliado	Pesos atribuídos a cada parâmetro	Nota Empresa HP	Nota Empresa Dell	Nota Empresa Marelli	Nota Empresa Bortollini
Preço	10	7	5	6	5
Capacidade técnica	10	8	7	7	6
Pontualidade	10	9	7	10	9

Confiabilidade	10	10	10	9	10
Disponibilidade de estoque	5	8	7	8	7
Qualidade dos Serviços Prestados	10	10	10	10	10
Comprometimento	10	10	10	10	10
Sistema de Gerenciamento	5	9	8	7	7
Clientes estratégicos em seu portfólio	5	10	10	10	7
Certificações	5	10	10	10	9
Total (peso x nota)		725	665	695	650

Fonte: A Autora

12.5 Administração do Plano de Gerenciamento de Aquisições

O Plano de Gerenciamento de Aquisições é de responsabilidade do Gerente do Projeto, cabendo a este realizar o monitoramento e acompanhamento das normas deste plano. Qualquer alteração deverá ser realizada mediante Solicitação de Mudança que após rodar o *workflow* poderá ser implementado.

13. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

13.1 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas busca identificar todos os envolvidos no projeto, que direta ou indiretamente afetam ou são afetadas pelo mesmo. Identificar seus interesses e expectativas, desenvolver estratégias para quebra de resistências e com isso garantir o engajamento de todos.

13.2 Identificação das Partes Interessadas, suas expectativas e formas de comunicação

Tabela 34 – Partes interessadas x expectativas x comunicação

Parte Interessada	Área	Função no Projeto	Contatos (e-mail e telefone)	Expectativas	Comunicação
Patrocinador	Gerência	Responsável pelo alinhamento e posicionamento estratégico do projeto a empresa; Suporte político junto à empresa; Definição de prioridades; Opinião especializada.	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto e lições aprendidas a cada conclusão de pacote de trabalho.	Através de reuniões semanais e a cada conclusão de pacote de trabalho.
Gerente do Projeto	Gestão da Qualidade	Responsável pelo planejamento e gerenciamento do projeto em todas as suas fases; Responsável pelo cumprimento dos objetivos estipulados no projeto; Responsável pela qualidade na entrega do projeto; Responsável pelos recursos, garantindo que as entregas sejam feitas de acordo com o prazo, custo e	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto de acordo com o planejado em cada plano. Encerramento de cada pacote de trabalho sem nenhuma alteração que necessite grandes mudanças	Através de reuniões semanais e a cada encerramento de pacote de trabalho

		qualidade definidos.			
Analista de Infraestrutura	Logística	Responsável pelo suporte a tudo que diz respeito à Infraestrutura; Opinião especializada.	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto e conclusão das atividades que envolvam a área da Logística	Reuniões antes e após a realização das atividades que envolvam esse recurso
Analista de Compras	Logística	Responsável pelas aquisições do projeto; Opinião especializada.	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto e conclusão das atividades que envolvam a área da Logística	Reuniões antes e após a realização das atividades que envolvam esse recurso
Analista de Sistemas	Tecnologia da Informação	Responsável pelo levantamento dos requisitos do sistema; Responsável pela etapa de implantação do sistema de Gestão de Projeto; Opinião especializada.	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto e conclusão das atividades que envolvam a área da Tecnologia da Informação	Reuniões antes e após a realização das atividades que envolvam esse recurso
Analistas Administrativos	Analistas Diversos (Recursos nos diversos projetos)	Responsáveis pelas informações dos projetos existentes Responsáveis pelos processos de projetos existentes.	nome.sobreno@empresa.com 3748-xxxx	Andamento do projeto e conclusão das atividades que envolvam a área da Logística	Reuniões antes e após a realização das atividades que envolvam esses recursos
Comitê de Projetos	Tecnologia da Informação	Responsáveis pelas aprovações dos projetos; Responsáveis pelas	nome.sobreno@empresa.com	Andamento do Projeto Conclusão de	Reuniões quinzenais do Comitê de

	Gestão da Qualidade Financeiro Relacionam ento com Clientes Gerências	aprovações de orçamento; Responsáveis pelas aprovações das solicitações de mudança; Opinião especializada	3748-xxxx	cada etapa conforme o planejado Controle dos custos Cumprimento do cronograma	Projeto
Fornecedor de Equipamentos	Externo	Fornecer equipamentos e prestar assistência técnica	fornecedor.em presa@empres a.com 3714-xxxx	Atender as expectativas do projeto e satisfazer as entregas	Reuniões antes e após a contratação do fornecedor
Fornecedor de Materiais	Externo	Fornecer materiais para construção do escritório	fornecedor.em presa@empres a.com 3714-xxxx	Atender as expectativas do projeto e satisfazer as entregas	Reuniões antes e após a contratação do fornecedor

Fonte: A Autora

13.3 Grau de Poder x Interesse x Influência das Partes Interessadas

Tabela 35 – Escala de Avaliação

Importância	Escala de Avaliação	Poder	Interesse	Influência	Impacto
Poder	1 – Muito Baixo	Nível de autoridade e diferenciação por carisma ou liderança	Nível de preocupação em relação aos resultados do projeto	Nível de influência e envolvimento no projeto	Habilidade para efetuar mudanças no projeto
Interesse	2- Baixo				
Influência	3- Médio				
Impacto	4- Alto				
	5 – Muito Alto				

Fonte: A Autora

Crêterios de Qualifica o do Poder x Interesse x Influência x Impacto

Zona Verde: Manter as partes interessadas informadas

Zona Amarela: Monitorar as partes interessadas

Zona Vermelha: Gerenciar as partes interessadas com aten o

Tabela 36 – Matriz Poder x Interesse x Influência x Impacto

Importância	Partes Interessadas	Poder	Interesse	Influência	Impacto	A�es
320	Patrocinador	4-Alto	5-Muito Alto	4-Alta	4-Alto	Gerenciar com aten�o
135	Gerente do Projeto	3-Médio	5-Muito Alto	3-Média	3-Médio	Gerenciar com aten�o
24	Analista de Infraestrutura	2-Baixo	3-Médio	2-Baixa	2-Baixo	Manter informada
24	Analista de compras	2-Baixo	3-Médio	2-Baixa	2-Baixo	Manter informada
24	Analista de sistemas	2-Baixo	3-Médio	2-Baixa	2-Baixo	Manter informada
81	Analistas administrativos	3-Médio	3-Médio	3-Média	3-Médio	Monitorar
625	Comitê de projetos	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alta	5-Muito Alto	Gerenciar com aten�o
108	Fornecedor de Equipamentos	3-Médio	4-Alto	3-Média	3-Médio	Monitorar
108	Fornecedor de materiais	3-Médio	4-Alto	3-Média	3-Médio	Monitorar

Fonte: A Autora

Tabela 37 – Gráfico Poder x Interesse x Influência x Impacto

Influência	Poder					Interesse
	1	2	3	4	5	
5	25	100	225	400	625	5
4	16	64	144	256	400	4
3	9	36	81	144	225	3
2	4	16	36	64	100	2
1	1	4	9	16	25	1
	1	2	3	4	5	
	Impacto					

Fonte: A Autora

13.4 Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas

O nível de engajamento das partes interessadas procura identificar a postura de cada um em relação ao projeto

Tabela 38 – Nível de engajamento das partes interessadas

Nível de engajamento		
A	Apoiador	Apoia o Projeto
N	Neutro	Tem conhecimento do projeto, mas se mantém neutro.
R	Resistente	Tem conhecimento do projeto, mas é resistente.
D	Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada.
L	Lidera	Engajado em garantir o sucesso do projeto

Fonte: A Autora

Tabela 39 – Nível de engajamento das partes interessadas e estratégias para alcançar o nível desejado

Parte Interessada	Nível de engajamento Atual	Nível de engajamento Desejado	Estratégias para ganhar mais suporte ou reduzir resistências
Patrocinador	L	L	Manter o nível de engajamento através de participações em todas as definições do projeto.
Gerente do Projeto	L	L	Manter o nível de engajamento através de participações em todas as definições do projeto.
Analista de Infraestrutura	R	N	Aumentar o nível de engajamento através da conscientização da importância do projeto para a empresa e da importância deste recurso para a execução de fases importantes.
Analista de compras	R	N	Aumentar o nível de engajamento através da

			conscientização da importância do projeto para a empresa e da importância deste recurso para a execução de fases importantes.
Analista de sistemas	R	N	Aumentar o nível de engajamento através da conscientização da importância do projeto para a empresa e da importância deste recurso para a execução de fases importantes.
Analistas administrativos	N	L	Aumentar o nível de engajamento através da conscientização da importância do projeto para a empresa e da importância deste recurso para a execução de fases importantes.
Comitê de projetos	L	L	Manter o nível de engajamento através de participações em todas as definições do projeto.
Fornecedor de Equipamentos	L	L	Manter o nível de engajamento através de participações em todas as definições do projeto.
Fornecedor de materiais	L	L	Manter o nível de engajamento através de participações em todas as definições do projeto.

Fonte: A Autora

13.5 Controle do engajamento das partes interessadas

O controle do engajamento das partes interessadas será realizado mediante reuniões de acompanhamento dos planos e em especial do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, quando necessário será realizada uma nova avaliação da matriz Poder x Interesse x Influência x Impacto, para evidenciar se houve alguma alteração e gerenciar essas alterações, bem como, uma nova análise ao longo do projeto para evidenciar se o nível de expectativas foram atendidos conforme o planejado, e a partir daí, traçar novas estratégias para obter o sucesso do projeto.

As reuniões de acompanhamento do Plano servirão também, para evidenciar novas partes interessadas, identificar se existem problemas de relacionamento, tempos de resolução de possíveis problemas e identificar pontos de atenção relacionados ao engajamento. Para

isso, serão reuniões mensais com patrocinador e as partes interessadas. Para identificação de problemas com as partes interessadas será disponibilizada uma pesquisa de satisfação anônima (anexo B) que poderá ser respondida a qualquer momento pelas partes e disponibilizada em uma urna, cabendo ao Gerente do Projeto dar o encaminhamento das situações juntamente com o Patrocinador e Comitê de Projetos.

Também, serão realizadas reuniões com os superiores das partes interessadas para verificar alguma sobrecarga de atividade, possíveis desinteresses, e traçar estratégias para melhor ainda mais o engajamento das partes.

13.6 Administração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas é de responsabilidade do Gerente do Projeto, cabendo a este realizar o monitoramento e acompanhamento das normas deste plano. Qualquer alteração deverá ser realizada mediante Solicitação de Mudança que após rodar o *workflow* poderá ser implementado.

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto levou em consideração o aprendizado adquirido em sala de aula e o apoio do Guia de conhecimento PMBOK para ser desenvolvido. Desta forma, foram elaborados os Planos utilizando-se as técnicas e práticas das dez áreas de conhecimento, buscando sempre um alinhamento entre a metodologia e a realidade.

O desenvolvimento deste projeto possibilita que seja aplicado na prática em qualquer organização que desejar implantar um escritório de projetos, apenas executando ajustes no que diz respeito aos valores de acordo com a realidade de cada empresa.

15. REFERÊNCIAS

CHAGAS GUILHERME AUGUSTUS. **Plano de Projeto: Melhoria do Processo de Modificações de Produto** - Porto Alegre/RS, 2013

DOILE ANA PAULA. **Plano de Projeto: Desenvolvimento e Implantação do Escritório de Projetos – Fundação Padre Urbano Thiesen** – São Leopoldo/RS, 2011

ESCRITORIO DE PROJETOS. Disponível em: <www.escriitoriodeprojetos.com>: Acesso em 30 Nov.2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2013.

RICARDO VIANA VARGAS. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>: Acesso em 30 Nov.2014.

SHILD DANIEL DE MENEZES. **Plano de Projeto: Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade ISO9001 na Empresa Gajacom Industrial Ltda** – São Leopoldo/RS, 2012.

16. ANEXOS

Anexo A - Solicitação de Mudança

Logo da empresa	<Nome da Empresa> <Nome do Documento>	<Identificação do Documento> <Revisão> <Aprovação>
-----------------	--	--

1. Dados do Documento

<Objetivo do documento>	
<Responsável>	
<Documentos relacionados>	

<Descrição detalhada da Solicitação>	<Data da Solicitação>
<Custo da Solicitação (hrs, R\$, dias)>	
< Principais alterações e Impactos no projeto>	
<Responsável pela Solicitação>	
< Parecer do Gerente do Projeto>	
<Parecer do Patrocinador do Projeto>	
<Parecer do Comitê de Projetos>	

Fonte: A Autora

Anexo B - Pesquisa de Satisfação das Partes Interessadas

Logo da empresa	<Nome da Empresa> <Nome do Documento>	<Identificação do Documento> <Revisão> <Aprovação>
-----------------	--	--

1. Dados do Documento

<Objetivo do documento>	
<Responsável>	
<Documentos relacionados>	

Fonte: A Autora

1 - Em sua opinião como o projeto está sendo gerenciado?

Bom Excelente Ruim Péssimo

2 – Como está a comunicação do Projeto?

Bom Excelente Ruim Péssimo

3 - Você tem alguma sugestão de melhoria para o projeto? Descreva detalhadamente o que você entende que poderia ser alterado no projeto de forma que melhore seu engajamento.