

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

FELIPE CENTENARO ROY

**PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) NO DEPARTAMENTO DA
QUALIDADE DA EMPRESA ALFA S/A**

SÃO LEOPOLDO – RS

2015

Felipe Centenaro Roy

PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) NO DEPARTAMENTO DA QUALIDADE
DA EMPRESA ALFA S/A

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 – RS

2015

Felipe Centenaro Roy

**PLANO DE PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) NO DEPARTAMENTO DA
QUALIDADE DA EMPRESA ALFA S/A**

**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

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram nessa caminhada e que acreditam e me dão forças para realização dos meus objetivos

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

À Deus, em primeiro lugar, por este presente que é a vida, pela saúde, trabalho, pelas pessoas que você colocou no meu caminho e que alguns deles me inspiram, me ajudam, me desafiam e me encorajam a ser cada dia melhor;

Aos meus pais, Alberto e Clotilde, por me guiarem no caminho da vida, me fazerem chegar onde eu cheguei e ser quem eu sou;

A minha esposa Michele pelo amor, carinho, amizade, paciência e compreensão, incentivo aos desafios e as minhas decisões e por me ajudar a enfrentar e vencer os obstáculos que a vida proporciona;

Ao meu irmão, Fabiano, por ser uma pessoa admirável e através de sua personalidade mostra alguns ensinamentos da vida;

A minha afilhada, cunhados, concunhadas, sogro e sogra por sempre estarem ao meu lado e me apoiarem nos momentos que eu mais preciso;

Aos colegas de trabalho Paulo Leal e Diego Pereira por terem me dado suporte e apoio durante o desenvolvimento deste plano de trabalho e aos meus mestres que me passaram o conhecimento necessário para poder desenvolvê-lo;

A todos os amigos, colegas de trabalho e do curso de MBA Gestão de Projetos da UNISINOS pela convivência, apoio e amizade;

À UNISINOS pela bagagem de conhecimento adquirido;

Em especial, ao meu orientador, Professor Ronald Kirst, pelo conhecimento, sugestões, ensinamentos, confiança, incentivo, disponibilidade e seriedade com que conduziu o período de orientação;

RESUMO

O objeto deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é a elaboração de um plano de projeto para o desenvolvimento e estruturação de um Escritório de Projetos na EMPRESA ALFA S/A, no departamento da qualidade. Foram desenvolvidos os planos de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas, sendo assim definidas as demandas relacionadas para execução e gerenciamento do projeto. Estes planos de projetos foram elaborados com base na metodologia de gerenciamento de projetos e de acordo com as boas práticas contidas no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) 5ª Edição, onde foram abordadas as dez áreas de conhecimento.

Durante o desenvolvimento dos planos de gerenciamento do projeto foram utilizadas técnica e ferramentas de gerenciamento, como software *MS Project*, Gráfico de *Gantt*, Caminho Critico, Reservas Financeiras, Curva “S”, dentre outras.

O PMO tem como principais objetivos a melhoria do processo de suportes as tarefas da qualidade em projetos da organização e estabelecer e monitorar a conclusão dos requisitos mínimos da qualidade antes do lançamento dos produtos ao mercado, através da atribuição de ferramentas, definição de métodos de controle, criação de uma infraestrutura departamental e centralização e padronização de informações e documentos.

Palavras chave: **Plano de Projeto. Escritório de Projetos. PMO. Plano de Gerenciamento do Projeto. PMBOK.**

ABSTRACT

The object of this final paper is create a project planning to develop and structure a Project Management Office in the quality department at company ALFA S/A. The integration, scope, schedule, cost, quality, resources, communication, risk, procurement and stakeholders plans were developed and with them was possible define the projects' demands to make the implementation and management of the project. The projects plans were done with base in the project management methodology and in accordance with good practice of Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 5th Edition and the ten knowledge areas were covered.

During plans' project's development were used technical and management tools as software MS Project, Gantt Chart, Critical Path, financial reserves, Curve "S", and others.

The PMO has as main objectives improve the process of quality tasks in the organization's projects and define / control the conclusion of the minimum product quality requirements before market release. These activities will be administrated using tools, defining control methods, creating a departmental infrastructure and centralizing and standardizing information and documents.

Keywords: Project Plan. Project Office. PMO. Project Management Plan. PMBOK.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AF	Avaliação Final
APQP	Planejamento Avançado da Qualidade do Produto
CCM	Comitê de Controle de Mudanças
CEP	Controle Estatístico de Processos
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EAR	Estrutura Analítica dos Riscos
EV	Valor Agregado
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMEA	Análise dos Modos de Falhas
FP	Fator de Ponderação
FPT	Fator de Ponderação Técnica
FPTE	Fator de Ponderação Técnica de Entrega
GP	Gerente de Projetos
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IP	Índice de Preço
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT	Índice Técnico
ITE	Índice Técnico de Entrega
ITQ	Índice Técnico da Qualidade
MASP	Metodologia de Análise e Soluções de Problemas
MC	Melhoria Continua
MK	<i>Marketing</i>
MNT	Maior nota técnica obtida entre todas as propostas
<i>MS Project</i>	<i>Microsoft Office Project</i>
MSA	Análise dos Sistemas de Medição
NBR	Norma Brasileira
NT	Nota Técnica da proposta em avaliação

OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
PC	Custo Real
PERT	Diagrama de Rede de Tarefas
PFTQ	Fator de Ponderação Técnica da Qualidade
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PPAP	Processo de Aprovação de Peças de Produção
PV	Valor Planejado
RACI	Responsável, Aprovação, Consultado e Informativo
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TI	Tecnologia da Informação
VC	Vídeo Conferencia
VME	Valor Monetário Esperado
VMP	Valor do Menor Preço entre as propostas que estão sendo avaliadas
VP	Valor do Preço da proposta em avaliação
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>
Wi-Fi	<i>Wireless Fidelity</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Termo de Abertura do Projeto (<i>Project Charter</i>).....	20
Tabela 2: Plano e Controle Integrado de Mudanças do Projeto.....	23
Tabela 3: Matriz de responsabilidades e autonomias das mudanças.....	25
Tabela 4: Administração do plano e controle integrado de mudança.....	27
Tabela 5: Declaração do Escopo do Projeto.....	28
Tabela 6: Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	34
Tabela 7: Plano de Gerenciamento do Tempo.....	40
Tabela 8: Priorização na mudança dos prazos.....	41
Tabela 9: <i>Milestones</i> do projeto.....	42
Tabela 10: Administração do plano do tempo.....	53
Tabela 11: Plano de Gerenciamento dos Custos.....	54
Tabela 12: Modelo de acompanhamento do fluxo de caixa.....	56
Tabela 13: Reservas financeiras do projeto.....	56
Tabela 14: Unidades de medidas dos recursos do projeto.....	57
Tabela 15: Custos unitários dos recursos do projeto.....	57
Tabela 16: Custos <i>versus</i> horas alocadas para cada recurso.....	58
Tabela 17: Custos por etapa / fases do projeto.....	58
Tabela 18: Administração do plano de custos.....	62
Tabela 19: Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	63
Tabela 20: Métricas da Qualidade para Desempenho do Projeto.....	65
Tabela 21: Métricas da Qualidade para Desempenho do Produto do Projeto...	66
Tabela 22: Diagrama de Cause e Efeito (<i>Ishikawa</i>).....	68
Tabela 23: Pontos de Verificação do Projeto.....	69
Tabela 24: Administração do plano de gerenciamento da qualidade.....	71
Tabela 25: Plano de Gerenciamento dos Recursos.....	72
Tabela 26: Recursos de materiais para execução do projeto.....	72
Tabela 27: Definição dos papéis no desenvolvimento do projeto.....	73
Tabela 28: Matriz de Responsabilidades (RACI).....	76
Tabela 29: Administração do plano de recursos.....	83
Tabela 30: Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	84
Tabela 31: Informações gerais do plano de comunicação.....	85
Tabela 32: Glossário e terminologia comum do plano do projeto.....	86
Tabela 33: Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação.....	94
Tabela 34: Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação.....	97
Tabela 35: Modelos e <i>templates</i> de documentos.....	99
Tabela 36: Questões, problemas e abordagem de solução de comunicação..	100
Tabela 37: Escalonamento das questões e problemas de comunicação.....	100
Tabela 38: Administração do plano de comunicações.....	101
Tabela 39: Plano de Gerenciamento dos Riscos.....	102
Tabela 40: Matriz RACI para os riscos do projeto.....	103
Tabela 41: Identificação dos riscos do projeto.....	105

Tabela 42: Escala de probabilidade dos riscos	106
Tabela 43: Escala de avaliação de impacto dos riscos	107
Tabela 44: Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade X Impacto)	107
Tabela 45: Análise qualitativa dos riscos.....	108
Tabela 46: Análise quantitativa dos riscos	113
Tabela 47: Plano de respostas aos riscos	117
Tabela 48: Administração do plano de riscos	123
Tabela 49: Plano de Gerenciamento das Aquisições.....	124
Tabela 50: Critério técnico na seleção de fornecedores - Qualidade	127
Tabela 51: Critério de entrega na seleção de fornecedores.....	127
Tabela 52: Mapa de aquisições para o projeto	128
Tabela 53: Administração do plano de aquisições	129
Tabela 54: Plano de Gerenciamento das partes interessadas	130
Tabela 55: Identificação dos <i>stakeholders</i>.....	131
Tabela 56: Dados de contatos dos <i>stakeholders</i>	135
Tabela 57: Priorização das Partes Interessadas.....	137
Tabela 58: Requisitos e expectativas das partes interessadas	138
Tabela 59: Engajamento atual e desejado dos <i>stakeholders</i>	142
Tabela 60: Relacionamentos existentes entre os <i>stakeholders</i>.....	143
Tabela 61: Estratégia de engajamento dos <i>stakeholders</i>.....	144
Tabela 62: Questões, problemas e abordagem de solução dos <i>stakeholders</i>	146
Tabela 63: Escalonamento das questões e problemas dos <i>stakeholders</i>.....	146
Tabela 64: Administração do plano das partes interessadas	147

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxo do processo de mudanças.....	24
Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	33
Figura 3: Cronograma detalhado do projeto.....	43
Figura 4: Gráfico de <i>Gantt</i>	46
Figura 5: Caminho crítico do projeto.....	49
Figura 6: Curva de desembolso do projeto.....	59
Figura 7: Curva “S” do projeto.....	60
Figura 8: Organograma do Projeto.....	75
Figura 9: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR).....	104
Figura 10: Matriz Poder X Interesse.....	136

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
2	OBJETIVO.....	19
2.1	OBJETIVO GERAL	19
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3	PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	20
3.1	TERMO DE ABERTURA.....	20
3.2	PLANO E CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇA DO PROJETO	23
3.2.1	Fluxo do processo de mudanças.....	24
3.2.2	Papéis e responsabilidades.....	25
3.2.3	Administração do Plano e Controle Integrado de Mudanças	27
4	PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	28
4.1	DECLARAÇÃO DO ESCOPO.....	28
4.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	33
4.2.1	Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	34
5	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	40
5.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	40
5.2	PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DOS PRAZOS.....	41
5.3	BUFFER DE TEMPO DO PROJETO	42
5.4	MILESTONES DO PROJETO.....	42
5.5	CRONOGRAMA DETALHADO DO PROJETO	43
5.6	GRÁFICO DE GANTT.....	46
5.7	CAMINHO CRÍTICO.....	49
5.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DO TEMPO	53
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	54
6.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTO.....	54
6.2	CONTROLES DE DESEMPENHO.....	55
6.3	RESERVAS FINANCEIRAS DO PROJETO	56
6.4	ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO.....	57
6.4.1	Unidades de medidas.....	57
6.4.2	Custos unitário	57
6.4.3	Custos por recurso <i>versus</i> horas alocadas	58
6.4.4	Custos por etapas / fases	58

6.5	CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	59
6.6	CURVA “S” DO PROJETO	60
6.7	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	61
6.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE CUSTOS	62
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	63
7.1	POLÍTICAS DA QUALIDADE DO PROJETO.....	63
7.2	FATORES AMBIENTAIS	64
7.2.1	Ambiente interno	64
7.2.2	Ambiente externo	64
7.3	MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	64
7.3.1	Desempenho do Projeto	65
7.4	CONTROLE DA QUALIDADE	68
7.4.1	Diagrama de Causa e Efeito (<i>Ishikawa</i>)	68
7.4.2	Pontos de Verificação do Projeto.....	69
7.5	GARANTIA DA QUALIDADE	71
7.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DA QUALIDADE.....	71
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS.....	72
8.1	RECURSOS DE MATERIAIS.....	72
8.2	RECURSOS HUMANOS.....	73
8.3	ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	75
8.4	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	76
8.5	NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO.....	82
8.6	TREINAMENTO	82
8.7	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DO PROJETO.....	82
8.8	BONIFICAÇÃO	82
8.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RECURSOS	83
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	84
9.1	INFORMAÇÕES GERAIS	85
9.2	GLOSSÁRIO E TERMINOLOGIA COMUM DO PLANO DO PROJETO.....	86
9.3	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	94
9.3.1	Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação.....	94
9.4	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO.....	97
9.4.1	Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação.....	97

9.4.2	Modelos e <i>templates</i> de documentos	99
9.5	QUESTÕES E PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO	100
9.5.1	Questões, problemas e abordagem de solução	100
9.5.2	Escalonamento das questões e problemas	100
9.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÕES.....	101
10	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	102
10.1	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	103
10.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (EAR)	104
10.3	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	104
10.4	ESCALA DOS RISCOS	106
10.5	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	108
10.6	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	113
10.7	PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	117
10.8	RESERVAS DE CONTINGÊNCIA	123
10.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RISCOS.....	123
11	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	124
11.1	ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	124
11.2	SOLICITAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS.....	124
11.3	AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS	125
11.4	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS FORNECEDORES.....	125
11.4.1	Avaliação do Preço.....	126
11.4.2	Avaliação Técnica.....	126
11.5	ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR)	128
11.6	MAPA DE AQUISIÇÕES.....	128
11.7	GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS	129
11.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES.....	129
12	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	130
12.1	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (<i>STAKEHOLDERS</i>)..	131
12.1.1	Identificação dos <i>stakeholders</i>	131
12.1.2	Dados de contatos dos <i>stakeholders</i>	135
12.2	MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	136
12.2.1	Priorização das partes interessadas.....	137
12.2.2	Requisitos e expectativas.....	138

12.3	ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (<i>STAKEHOLDERS</i>)..	142
12.3.1	Engajamento atual e desejado dos <i>stakeholders</i>	142
12.3.2	Relacionamentos existentes entre os <i>stakeholders</i>	143
12.3.3	Estratégia de engajamento dos <i>stakeholders</i>	144
12.4	QUESTÕES E PROBLEMAS IDENTIFICADOS / OCORRIDOS.....	146
12.4.1	Questões, problemas e abordagem de solução	146
12.4.2	Escalonamento das questões e problemas	146
12.5	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DAS PARTES INTERESSADAS	147
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
14	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149

1 INTRODUÇÃO

A Empresa ALFA S/A desenvolve projetos de lançamentos de novos produtos no Brasil e reporta periodicamente o *status* destes para a matriz, localizada na Europa. Os projetos são gerenciados e monitorados pela Engenharia de Produto com suporte de outras áreas da organização. A gestão dos projetos é realizada, para cada fase, através de reuniões para controle de atividades, custos, entregas e qualidade.

O Departamento da Qualidade é uma das áreas de suporte em projetos e tem como principais atividades a verificação do atendimento dos requisitos técnicos e específicos, dispor e validar meios de controle para o processo de fabricação e aplicar e dar suporte nas ferramentas da qualidade.

O Departamento da Qualidade está distribuído em sete áreas distintas dentro da organização: Sistema de Gestão da Qualidade, Fornecedores, Laboratórios de Metrologia, Metalúrgico e Químico e Fábricas A e B (suporte a qualidade de fábrica). Em cada área citada existe um gestor responsável. Os gestores e colaboradores destas áreas estão envolvidos em atividades de rotinas da qualidade e de projetos.

Conforme cenário citado, atualmente os suportes aos projetos da organização realizados pelo Departamento da Qualidade são gerenciados de forma fragmentada e por áreas distintas dentro do departamento. As informações, por vezes, são errôneas e descentralizadas, acontecem atrasos nas entregas de atividades, existem controles múltiplos ou em duplicidade, falta padronização e existem conflitos entre atividades de rotinas e de projeto.

A proposta deste trabalho é desenvolver um plano para estruturação de um Escritório de Projetos departamental na área da Qualidade, definindo ferramentas, métodos de controle, centralizando informações e garantindo a conclusão dos requisitos mínimos da qualidade antes do lançamento dos produtos ao mercado.

2 OBJETIVO

Os objetivos principais deste projeto serão apresentados em duas partes distintas, geral e específico, detalhadas a seguir.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto é desenvolver um plano para implementação de um Escritório de Projetos (PMO) no Departamento da Qualidade na unidade do Brasil da Empresa ALFA S/A, de acordo com as metodologias e práticas abordadas no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), visando melhorar o suporte da qualidade na condução dos projetos da organização e garantir os requisitos mínimos exigidos pela qualidade, através da estruturação e implantação de processos e métodos de gestão.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para compor o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:


- Estruturar uma gestão de suporte a projetos no departamento;
- Desenvolver e disseminar metodologia de gerenciamento de projetos;
- Definir metodologia de priorização e qualificação dos projetos com base em um banco de dados único;
- Obter um canal eficaz de comunicação para gerenciar as atividades da qualidade;
- Criar e padronizar documentação da qualidade para suporte aos projetos da organização;
- Coletar, analisar e divulgar informações do desempenho da qualidade;
- Melhorar o tempo de resposta na conclusão das atividades da qualidade;

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento da Integração deste plano de projeto.

3.1 TERMO DE ABERTURA

Tabela 1: Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*)

Termo de Abertura do Projeto (<i>Project Charter</i>)			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Projeto:</p> <p>O objetivo geral deste projeto é desenvolver um plano para implementação de um Escritório de Projetos no Departamento da Qualidade na unidade do Brasil da Empresa ALFA S/A, visando melhorar o suporte da qualidade na condução dos projetos e garantir os requisitos mínimos exigidos pela qualidade, através da estruturação e implantação de processos e métodos de gestão.</p>			
<p>Situação atual e justificativa do projeto:</p> <p>A Empresa ALFA S/A desenvolve projetos de lançamentos de novos produtos no Brasil e reporta periodicamente o status destes para a matriz, localizada na Europa. Os projetos são gerenciados e monitorados pela Engenharia de Produto com suporte de outras áreas da organização. A gestão dos projetos é realizada, para cada fase, através de reuniões para controle de atividades, custos, entregas e qualidade.</p> <p>O Departamento da Qualidade é uma das áreas de suporte em projetos e tem como principais atividades a verificação do atendimento dos requisitos técnicos e específicos, dispor e validar meios de controle para o processo de fabricação e aplicar e dar suporte nas ferramentas da qualidade como: Planejamento Avançado da Qualidade do Produto (APQP), Análise de Modos de Falhas e Efeitos (FMEA), Análise dos Sistemas de Medição (MSA) e Processo de Aprovação de Peças de Produção (PPAP) e Controle Estatístico de Processos (CEP).</p> <p>O Departamento da Qualidade está distribuído em sete áreas distintas dentro da organização: Sistema de Gestão da Qualidade, Fornecedores, Laboratórios de Metrologia, Metalúrgico e Químico e</p>			

Fábricas A e B (suporte a qualidade de fábrica). Em cada área citada existe um gestor responsável. Os gestores e colaboradores destas áreas estão envolvidos em atividades de rotinas da qualidade e de projetos.

Conforme cenário citado, atualmente os suportes aos projetos da organização realizados pelo Departamento da Qualidade são gerenciados de forma fragmentada e realizados por áreas distintas dentro do departamento. As informações, por vezes, são errôneas e descentralizadas, acontecem atrasos nas entregas de atividades, existem controles múltiplos ou em duplicidade, falta padronização e existem conflitos entre atividades de rotinas e de projeto.

A proposta deste trabalho é desenvolver um plano para estruturação de um PMO departamental na área da Qualidade, definindo ferramentas, métodos de controle, centralizando informações e garantindo a conclusão dos requisitos mínimos da qualidade antes do lançamento dos produtos ao mercado.

Gerente do Projeto:

Analista Qualidade Fornecedores (Felipe Roy)

O Gerente de Projeto tem como principais responsabilidades: planejar e coordenar o desenvolvimento do projeto, suprir necessidades, recrutar e buscar recursos, manter o foco nos objetivos, agendar e realizar reuniões, avaliar o desempenho de sua equipe e manter o time engajado.

Patrocinador do Projeto:

Gerência da Qualidade

O *sponsor* do Projeto será representado pelo Gerente da Qualidade. O *sponsor* tem como principais responsabilidades participar das tomadas de decisões estratégicas que afetem o projeto ou as estratégias da empresa e acompanhar os resultados do projeto através das reuniões de resultados do projeto.

Descrição do(s) produto(s) e serviços do projeto:

O produto a ser entregue com este projeto é a estruturação de uma metodologia padronizada na gestão de projetos do Departamento da Qualidade, priorização e qualificação dos projetos com base na centralização das informações, e acompanhamento das atividades através de um portfólio de projetos. O produto deste projeto deverá ser capaz de:

- Gerenciar os recursos da qualidade para priorizar e qualificar as atividades de cada projeto;
- Identificar possíveis desvios na condução das atividades da qualidade nos projetos;
- Obter um canal eficaz de comunicação para gerenciar as atividades da qualidade;
- Comunicar-se claramente de acordo com o estabelecido na metodologia;
- Possibilitar o gerenciamento de múltiplos projetos.
- Documentar as lições aprendidas, melhorias práticas e pendências;

Partes interessadas no projeto:

Gerentes, Supervisores, Analistas, Engenheiros, Técnicos, Auxiliares, Assistentes e Especialistas que englobam os departamentos de Compras (Suprimentos), Qualidade, Planejamento, Logística, Qualidade, Manufatura, *Marketing*, Infraestrutura, Melhoria Contínua, Tecnologia da Informação (TI), Engenharia de Produto e Processo, além das coligadas e cadeia de fornecedores.

Cronograma resumido e orçamento estimativo do projeto (macro atividades):

FASE DO PROJETO	TEMPO ESTIMADO	CUSTO ESTIMADO
Iniciação	21 dias	R\$ 914,00
Planejamento	20,80 dias	R\$ 2.816,00
Diagnóstico	8,30 dias	R\$ 1.056,00
Execução	93,25 dias	R\$ 58.230,80
Encerramento	7 dias	R\$ 1.910,00
Monitoramento e controle	118,38 dias	R\$ 2.569,60
TOTAL:	131,55 DIAS	R\$ 67.496,40

Premissas:

- O projeto é de interesse do departamento da qualidade e deve ser desenvolvido em conjunto com as atividades de rotina do departamento, sendo assim recursos não serão deslocados de suas tarefas de rotina para executar o projeto, exceto o Gerente de Projetos;
- O desenvolvimento da metodologia e dos *templates* devem levar em consideração os processos, documentos, boas práticas do PMBOK e os requisitos do Planejamento Avançado da Qualidade do Produto (APQP) utilizado atualmente pela empresa e pelas coligadas.
- Os mapeamentos dos processos serão realizados com o auxílio do departamento de melhoria contínua e revisados / validados com o time de projeto, *stakeholders* e *sponsor*.
- A metodologia e os *template* definidos deverão ser disponibilizados aos usuários no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da empresa;
- O projeto prevê a aquisição de um *software* de APQP para definição dos requisitos da qualidade e um *dashboard* para apoio ao gerenciamento de atividades considerando o portfólio de projetos;
- O projeto prevê treinamentos em metodologia, PMBOK, *software* de APQP e *dashboard*;
- O PMO será estruturado como um novo setor dentro do organograma da qualidade.

Restrições do Projeto:

- O projeto não deve ser desenvolvido pós-expediente, exceto se determinado pelo *sponsor*;
- O escritório de projetos deverá seguir as regras, normas e diretrizes da empresa, coligadas e dos demais departamentos da organização;
- O projeto se limitará ao desenvolvimento de métodos e procedimentos a nível departamental de um escritório de projetos na unidade do Brasil;
- O escritório deverá se adequar a estrutura organizacional da empresa.


Aprovação

Nome	Data	Assinatura
(Patrocinador)		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

3.2 PLANO E CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇA DO PROJETO

Tabela 2: Plano e Controle Integrado de Mudanças do Projeto

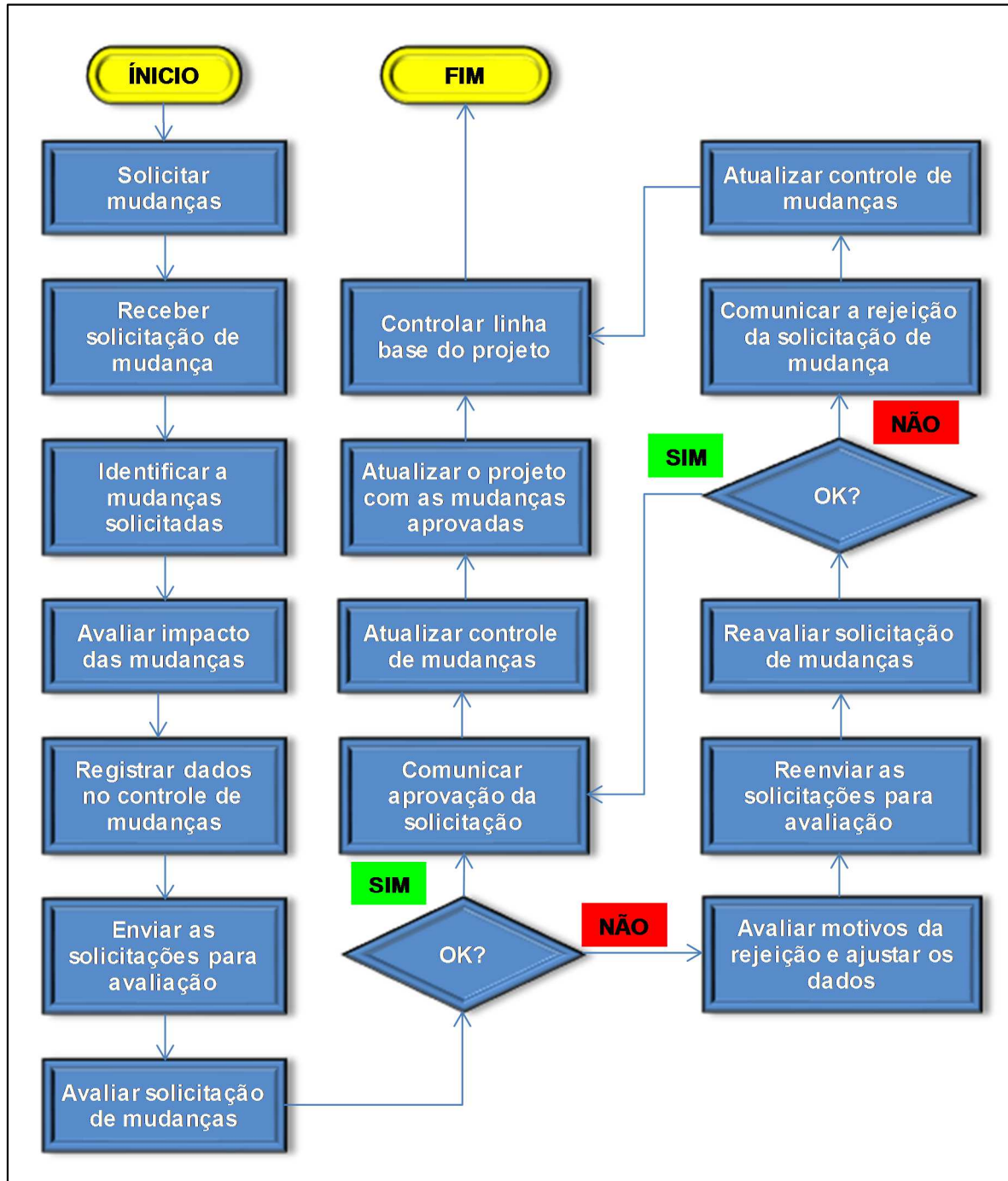
Plano e Controle Integrado de Mudanças do Projeto			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano e Controle Integrado de Mudanças do Projeto:</p> <p>Os objetivos deste documento são definir os processos, responsabilidades e ferramentas a serem utilizados quando houver uma solicitação de mudança durante o desenvolvimento do projeto e envolverá a identificação, documentação, controle, registro, análise e decisão das mudanças solicitadas.</p>			

3.2.1 Fluxo do processo de mudanças

A Figura 1 apresenta o fluxo do processo de mudanças.

As mudanças necessárias devem ser solicitadas formalmente através do *template* de solicitação de mudanças que encontra-se no diretório do projeto.

Figura 1: Fluxo do processo de mudanças



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

3.2.2 Papéis e responsabilidades

A Tabela 3 apresenta a matriz de responsabilidade e autonomias de mudanças para o projeto:

Tabela 3: Matriz de responsabilidades e autonomias das mudanças

PAPEL	RESPONSABILIDADES	AUTONOMIA PARA MUDANÇA / APROVAÇÃO
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber solicitação de mudanças; ▪ Identificar mudanças solicitadas; ▪ Registrar dados das solicitações no controle e gerenciamento de mudanças; ▪ Enviar e reenviar as solicitações para avaliação; ▪ Comunicar decisão da mudança; ▪ Atualizar o gerenciamento de mudanças; ▪ Controlar linha de base do projeto; ▪ Avaliar impacto da mudança ▪ Avaliar motivos da rejeição e ajustar os dados ▪ Avaliar solicitação de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco baixo ▪ Mudanças sem alterações no escopo do projeto; ▪ Impacto no custo total do projeto < 2%; ▪ Impacto no tempo total do projeto < 5%. ▪ Reserva de contingência < 20% do valor; ▪ Reservas gerencias < 30% do valor.
Sponsor do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar solicitação de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco médio; ▪ Mudanças com alterações no escopo do projeto que não afeta os objetivos ou propósitos da organização; ▪ Impacto no custo total do projeto $\geq 2\%$ e < 5%; ▪ Impacto no tempo total do projeto $\geq 5\%$ e < 10%; ▪ Reserva de contingência $\geq 20\%$ e < 50% do valor; ▪ Reservas gerencias $\geq 30\%$ e < 70% do valor;

PAPEL	RESPONSABILIDADES	AUTONOMIA PARA MUDANÇA / APROVAÇÃO
Comitê de Controle de Mudanças (CCM) do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar solicitação de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco alto; ▪ Mudanças com alterações no escopo do projeto que afeta os objetivos ou propósitos da organização; ▪ Impacto no custo total do projeto $\geq 10\%$; ▪ Impacto no tempo total do projeto ≥ 10. ▪ Reserva de contingência $\geq 50\%$ do valor; ▪ Reservas gerencias $\geq 70\%$ do valor;
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem autonomia direta para tomada de decisões em mudanças
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar mudanças Avaliar impacto da mudança, motivos da rejeição e ajustar os dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem autonomia direta para tomada de decisões em mudanças

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

3.2.3 Administração do Plano e Controle Integrado de Mudanças

Tabela 4: Administração do plano e controle integrado de mudança

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
(Comitê de Controle de Mudanças do Projeto - CCM)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado e aprovado no início do projeto; ▪ Modificações necessárias devem ser acordadas e aprovadas com o Gerente do Projeto, <i>Sponsor</i> e CMM do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas nas reuniões de <i>follow-up</i>. 		


Fonte: Elaborado por Felipe Roy

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento do Escopo deste plano de projeto.

4.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Tabela 5: Declaração do Escopo do Projeto

Declaração de Escopo do Projeto			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo da Declaração de Escopo:</p> <p>Os objetivos deste documento são identificar e documentar os requisitos do projeto e descrever em detalhes as principais entregas e exclusões, servindo de base para o planejamento do projeto e deve fornecer um entendimento comum dos objetivos do projeto às partes interessadas que servirá como base para futuras orientações e decisões.</p>			
<p>Declaração do Escopo do Projeto e do Produto:</p> <p>Este projeto terá como produto final a implantação de um escritório de projetos a nível departamental, que passará a incorporar o organograma da empresa. O escritório de projeto do departamento da qualidade terá como principais responsabilidades a centralização e o gerenciamento das atividades do departamento em suporte a projetos da organização. O escopo do projeto será desenvolvido após o mapeamento e análise do processo atual. Com base nas oportunidades de melhorias e fraquezas identificadas no diagnóstico será desenvolvida uma metodologia através do mapeamento do processo futuro, cujo deve abranger a centralização da metodologia e das informações.</p> <p>O projeto contempla com esta nova metodologia a estruturação da documentação, que deverá ser registrada e documentada de acordo com o controle de documentos e registros do Sistema de Gestão da Qualidade, já existente na organização. O escopo do projeto prevê ainda a aquisição de um <i>software</i> de gerenciamento de APQP e um <i>dashboard</i> para controle das atividades da qualidade em suporte a projetos, em relação ao portfólio de projetos. Além disso, deve contemplar um diretório de armazenamento dos dados para registro, controle das documentações e requisitos</p>			

definidos e solicitados pelo departamento da qualidade, tendo como objetivo garantir o complemento das exigências mínimas de qualidade antes do lançamento do produto ao mercado.

Requisitos do Projeto e do Produto:

- Gerenciar atividades e envolvimento da qualidade em suporte a projetos;
- Gerenciar recursos e atividades de múltiplos projetos;
- Obter um Canal eficaz de comunicação;
- Comprometer os colaboradores com as atividades deste projeto;
- Treinar para a utilização dos novos métodos e *software*;
- Padronizar os documentos e controles;
- Criar e manter o diretório do projeto organizado;
- *Software* deve absorver todas as necessidades do departamento e usuários.

Equipe do Projeto:

A equipe do projeto é formada pelos seguintes colaboradores / áreas:

- Analista da Qualidade de Fornecedores (Gerente do Projeto);
- Gerencia da Qualidade (*Sponsor*);
- Gerencia de Compras;
- Gerencia de Planejamento;
- Gerencia de Logística;
- Gerencia de *Marketing*;
- Gerencia de Infraestrutura;
- Gerencia Melhoria Continua;
- Gerencia Engenharia de Produto;
- Gerencia Engenharia de Processo;
- Gerencia da Tecnologia da Informação (TI);
- Cadeia de Suprimentos;
- Coligadas.

Comitê de Controle de Mudança (CCM) do Projeto:

O CCM do projeto é formado pelos seguintes colaboradores:

- *Sponsor*;
- Gerente do Projeto;
- Diretoria
- Vice-presidência;
- Presidência;

Principais Fases e Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação por Fases:

FASES	ENTREGAS	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciação 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do diretório e biblioteca virtual para o projeto; • Apresentação dos Planos do Projeto; • Ata da Reunião de <i>Kickoff</i>; • Aprovação do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretório e biblioteca virtual disponível e organizado; • Projeto desenvolvido de acordo com as metodologias e práticas abordadas no PMBOK; • Projeto e planos do projeto aprovados.
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto (TAP); • Declaração de Escopo do Projeto; • Estrutura Analítica do Projeto (EAP); • Cronograma do Projeto; • Demais Planos de Gerenciamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os planos de gerenciamento do projeto devem estar detalhados e compreendidos por todos envolvidos e partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do estado atual; • Apresentação do processo atual; • Relatório de encerramento da fase. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mapeamento dos processos deve contemplar todas as etapas do processo ligadas a projetos e o estado atual deve ser apresentado.
<ul style="list-style-type: none"> • Execução 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do processo futuro; • Apresentação do processo futuro; • Avaliação e aquisição de <i>software / dashboard</i>; • Capacitação; • <i>Layout</i> e estrutura do PMO; • Manuais para auxílio aos sistemas; • Relatório de encerramento da fase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia deve ser de fácil compreensão; • Documentação desenvolvida deve atender os padrões do processo de gestão de documentos e os critérios da norma ISO 9001:2008; • <i>Software</i> deve satisfazer todas as necessidades dos usuários; • Avaliação dos treinamentos deve ser superior a 8,0.
<ul style="list-style-type: none"> • Encerramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de pendências do projeto; • <i>Lesson Learn</i>; • Ata da Reunião de <i>Kickout</i>; • Adequação dos procedimentos no Sistema da Qualidade (ISO 9001) • Comunicação de encerramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia deve atender aos objetivos propostos; • Documentação de projetos deverá ser disponibilizada para consulta da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e Controle 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Status Report</i>; • Ata das reuniões de follow-up. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores devem atender os objetivos planejados; • 90% das ações devem estar concluídas; • Reuniões para realizar as comunicações necessárias.

Premissas do Produto do Projeto:

- O projeto é de interesse do departamento da qualidade e deve ser desenvolvido em conjunto com as atividades de rotina do departamento, sendo assim recursos não serão deslocados de suas tarefas de rotina para executar o projeto, exceto o Gerente de Projetos;
- O desenvolvimento da metodologia e dos *templates* devem levar em consideração os processos, documentos, boas práticas do PMBOK e os requisitos do Planejamento Avançado da Qualidade do Produto (APQP) utilizado atualmente pela empresa e pelas coligadas.
- Os mapeamentos dos processos serão realizados com o auxílio do departamento de melhoria contínua e revisados / validados com o time de projeto, *stakeholders* e *sponsor*.
- A metodologia e os *template* definidos deverão ser disponibilizados aos usuários no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da empresa;
- O projeto prevê a aquisição de um *software* de APQP para definição dos requisitos da qualidade e um *dashboard* para apoio ao gerenciamento de atividades considerando o portfólio de projetos;
- O projeto prevê treinamentos em metodologia, PMBOK, *software* de APQP e *dashboard*;
- O PMO será estruturado como um novo setor dentro do organograma da qualidade.

Restrições do Projeto:

- O projeto não deve ser desenvolvido pós-expediente, exceto se determinado pelo *sponsor*;
- O escritório de projetos deverá seguir as regras, normas e diretrizes da empresa, coligadas e dos demais departamentos da organização;
- O projeto se limitará ao desenvolvimento de métodos e procedimentos a nível departamental de um escritório de projetos na unidade do Brasil;
- O escritório deverá se adequar a estrutura organizacional da empresa.

Riscos Iniciais do Projeto:

Vislumbram-se os seguintes riscos iniciais do projeto:

- Resistência dos colaboradores aos novos procedimentos e métodos;
- Conflitos entre atividades de rotinas e execução do projeto;
- Falta de disponibilidade dos colaboradores;
- Divulgação interna não adequada;
- Mapeamento inadequado dos métodos e processos;
- Infraestrutura inadequada;
- *Software* não atender todas as necessidades da metodologia;
- Fornecedor não cumprir prazos de entrega do *software*.

Marcos e Estimativas de Tempo e Custo:

FASE DO PROJETO	TEMPO ESTIMADO	CUSTO ESTIMADO
1. Iniciação	21 dias	R\$ 914,00
2. Planejamento	20,8 dias	R\$ 2.816,00
3. Diagnóstico	8,3 dias	R\$ 1.056,00
4. Execução	93,25 dias	R\$ 58.230,80
4.1. Metodologia	8,1 dias	R\$ 1.038,40
4.2. Infraestrutura	76,95 dias	R\$ 56.414,00
4.3. Treinamento	9,6 dias	R\$ 778,40
5. Encerramento	7 dias	R\$ 1.910,00
6. Monitoramento e Controle	118,38 dias	R\$ 2.569,60
TOTAL:	131,55 DIAS	R\$ 67.496,40

Aprovação

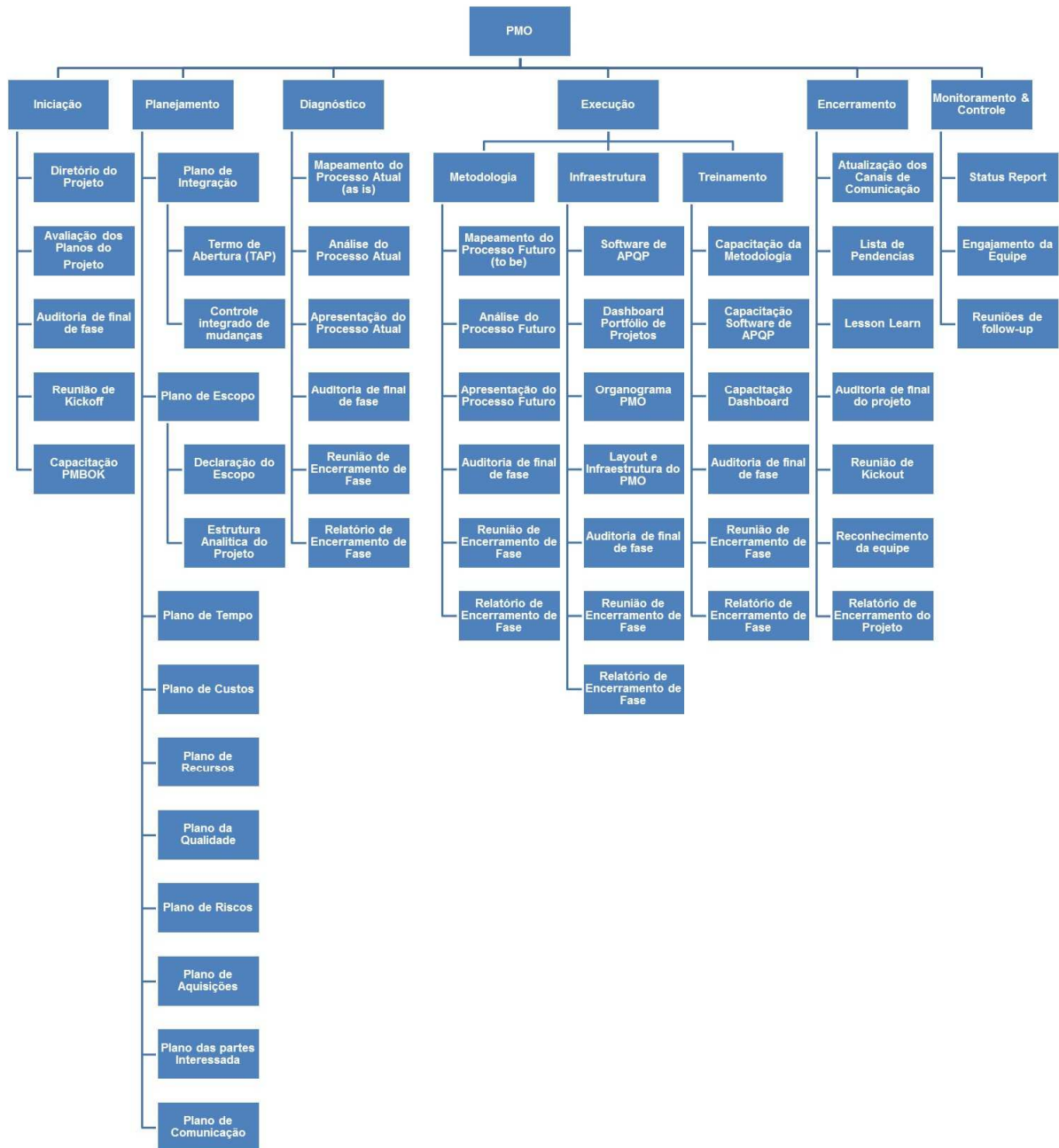
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A Figura 2 apresenta a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), ou do inglês *Work Breakdown Structure* (WBS), que consiste na divisão das entregas e dos trabalhos que necessitam ser realizados para cumprimento e finalização do projeto.

Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

4.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Tabela 6: Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

ENTREGA	DESCRIÇÃO
1. INICIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase para formalizar e autoriza a execução do projeto
1.1. Diretório do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar diretório e biblioteca virtual para armazenar e publicar os relatórios e documentos relacionados ao projeto e disponibilizar acesso.
1.2. Capacitação PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento a equipe do projeto no PMBOK.
1.3. Avaliação dos planos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião para avaliação dos planos de gerenciamento do projeto.
1.4. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria para avaliar a fase iniciação e os planos do projeto.
1.5. Reunião de <i>Kickoff</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de abertura do projeto.
2. PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase para definir e documentar o conjunto de entradas, saídas e ferramentas dos processos de planejamento que serão utilizados durante a execução do projeto.
2.1. Plano de Integração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento da integração, definindo os processos e atividades necessários para identificar, definir, unificar e coordenar os vários processos e tarefas dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
2.1.1. Termo de Abertura (TAP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar e autorizar formalmente o projeto. Neste documento constam as principais definições e atividades do projeto.
2.1.2. Controle Integrado de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar o controle integrado de mudanças. Neste documento consta o processo de avaliação e aprovação das mudanças solicitadas durante a execução do projeto.
2.2. Plano de Escopo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento de escopo, descrevendo como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado. Este documento é um dos planos auxiliares do plano de gerenciamento do projeto.

ENTREGA	DESCRIÇÃO
2.2.1. Declaração do Escopo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar a declaração de escopo do projeto definindo claramente o escopo, abrangência, entregas do projeto e o trabalho necessário para criá-las.
2.2.2. Estrutura Analítica Projeto (EAP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto do projeto com subdivisão das entregas e do trabalho do projeto.
2.3. Plano de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento do tempo e o cronograma detalhado do projeto, contendo datas previstas de início e fim e os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.
2.4. Plano de Custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento de custos, definindo o formato e estabelecendo as atividades e os critérios de planejamento, estruturação e controle dos custos do projeto.
2.5. Plano de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um o plano de gerenciamento dos recursos, identificando os recursos necessários para executar o projeto e fornecendo orientações sobre como os recursos devem gerenciados.
2.6. Plano da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento da qualidade, identificando indicadores relevantes ao projeto, processos de controle, garantia da qualidade e orientação de ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas no decorrer do projeto.
2.7. Plano de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento de riscos, incluindo os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos do projeto.
2.8. Plano de Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamentos das aquisições do projeto, contendo processo de solicitação e avaliação de propostas e cotações, identificação e seleção de fornecedores e aquisições necessárias para o projeto.
2.9. Plano das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento das partes interessadas, definindo as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
2.10. Plano de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gerenciamento de comunicação, definindo métodos e meios para manter a equipe e as partes interessadas informadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

ENTREGA	DESCRIÇÃO
3. DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase para mapear o processo atual utilizado pela organização.
3.1. Mapeamento Processo Atual (<i>as is</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar processo, documentos e controles s atuais utilizados pelo departamento elaborando um fluxo do processo detalhado. ▪ Deve ser considerado no mapeamento do processo: objetivos, entradas e saídas, <i>template</i>, clientes, fornecedores, controles e indicadores, problemas, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de melhorias.
3.2. Análise do Processo Atual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar e revisar o mapeamento do processo atual.
3.3. Apresentação Processo Atual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar informações do processo atual utilizado pela organização.
3.4. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria de final de fase onde deve ser avaliado pelo auditor o que foi realizado <i>versus</i> planejado.
3.5. Reunião de Encerramento da Fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reunião para encerramento da fase onde devem ser apresentados os dados, pendências e informações da referida fase.
3.6. Relatório de Encerramento da fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um relatório de final de fase, informando aprovação, pendencias. A divulgação deste relatório determina o início de uma nova fase do projeto.
4. EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase para realizar e executar as atividades do projeto.
4.1. Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudos e definir métodos que serão utilizados no processo futuro da organização.
4.1.1. Mapeamento do Processo Futuro (<i>to be</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar e revisar o processo, documentos e controles para o processo futuro que será utilizado pelo departamento. ▪ Deve ser considerado no mapeamento do processo: processo atual, objetivos, entradas e saídas, <i>template</i>, clientes, fornecedores, controles e indicadores, problemas, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de melhorias.
4.1.2. Analisar Proposta do Processo Futuro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar e revisar o mapeamento do Processo Futuro em conjunto com a equipe do projeto.

ENTREGA	DESCRIÇÃO
4.1.3. Apresentação do Processo Futuro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar informações do processo futuro que deve ser utilizado pela organização a partir da sua aprovação.
4.1.4. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria de final de fase onde deve ser avaliado pelo auditor o que foi realizado <i>versus</i> planejado.
4.1.5. Reunião de Encerramento da Fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reunião para encerramento da fase onde devem ser apresentados os dados, pendências e informações da referida fase.
4.1.6. Relatório de Encerramento da fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um relatório de final de fase, informando aprovação, pendências. A divulgação deste relatório determina o início de uma nova fase do projeto.
4.2. Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir as necessidades de infraestrutura e recursos, para o escritório de projetos do departamento da qualidade.
4.2.1. Software de APQP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir os requisitos necessários para o <i>software</i>, realizar avaliação das alternativas de mercado, apresentar proposta a equipe do projeto, definir fornecedor e realizar a aquisição.
4.2.2. Dashboard Portfólio Projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir os requisitos necessários para o <i>dashboard</i>, realizar avaliação das alternativas de mercado, apresentar proposta a equipe do projeto, definir fornecedor e realizar a aquisição.
4.2.3. Organograma do PMO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar, definir e aprovar organograma do Escritório de Projeto do Departamento da Qualidade.
4.2.4. Layout e Infraestrutura do PMO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar, definir e aprovar layout e infraestrutura do Escritório de Projeto do Departamento da Qualidade.
4.2.5. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria de final de fase onde deve ser avaliado pelo auditor o que foi realizado <i>versus</i> planejado.
4.2.6. Reunião de Encerramento da Fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reunião para encerramento da fase onde devem ser apresentados os dados, pendências e informações da referida fase.

ENTREGA	DESCRIÇÃO
4.2.7. Relatório de Encerramento da fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um relatório de final de fase, informando aprovação, pendências. A divulgação deste relatório determina o início de uma nova fase do projeto.
4.3. Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir e executar os treinamentos necessários para os envolvidos no processo
4.3.1. Capacitação Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar treinamento na nova metodologia adotada e solicitar avaliação do treinamento realizado aos participantes.
4.3.2. Capacitação <i>software</i> APQP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar treinamento no <i>software</i> de APQP e solicitar avaliação do treinamento realizado aos participantes.
4.3.3. Capacitação <i>Dashboard</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar treinamento no <i>dashboard</i> e solicitar avaliação do treinamento realizado aos participantes.
4.3.4. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria de final de fase onde deve ser avaliado pelo auditor o que foi realizado <i>versus</i> planejado.
4.3.5. Reunião de Encerramento da Fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reunião para encerramento da fase onde devem ser apresentados os dados, pendências e informações da referida fase.
4.3.6. Relatório de Encerramento da fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um relatório de final de fase, informando aprovação, pendências. A divulgação deste relatório determina o início de uma nova fase do projeto.
5. ENCERRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase de encerramento do projeto.
5.1. Atualização dos Canais de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualizar o status do projeto através dos canais de comunicação do projeto e no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
5.2. Lista de Pendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar uma lista com as pendências do projeto.
5.3. <i>Lesson Learn</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar relatório de lições aprendidas durante o projeto para utilização futura.
5.4. Auditoria de final de fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditoria de final do projeto onde deve ser avaliado pelo auditor o que foi realizado <i>versus</i> planejado e a lista de pendências.


ENTREGA	DESCRIÇÃO
5.5. Reunião <i>Kickout</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de encerramento do projeto, onde deverão ser apresentados os resultados do projeto, lista de pendências e lições aprendidas.
5.6. Reconhecer equipe do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confraternização entre a equipe do projeto.
5.7. Relatório de Encerramento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um relatório de final do projeto. ▪ A divulgação deste relatório determina o final do projeto.
6. MONITORAMENTO E CONTROLE	
6.1. <i>Status Report</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envio do relatório com os objetivos e resultados principais do projeto, como: custo, prazo, qualidade, risco.
6.2. Engajamento da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confraternização entre a equipe com o objetivo de manter a equipe do projeto engajada e motivada.
6.3. Reuniões de <i>follow-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de acompanhamento dos planos de gerenciamento, resultados e atividades do projeto.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento do Tempo deste plano de projeto.

Tabela 7: Plano de Gerenciamento do Tempo

Plano de Gerenciamento do Tempo			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento do Tempo:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver o plano de gerenciamento do tempo do projeto, visando descrever e definir o processo de gerenciar o tempo, priorização das mudanças dos prazos, <i>milestones</i>, cronograma detalhado, Gráfico de <i>Gantt</i> e caminho crítico.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

5.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O processo de gerenciamento do tempo é representado pelos processos de definição, sequenciamento, estimativa de duração das tarefas e desenvolvimento e controle do cronograma. O cronograma é um documento vivo, que sofre alterações e atualizações durante a implementação do projeto e este é tratado como referência de acompanhamento do projeto, onde as datas devem ser seguidas por toda a equipe do projeto.

O acompanhamento do tempo será realizado através do *software MS Project*, com base na estimativa de durações das atividades. Após o término da elaboração do cronograma, foi estabelecida a *base line* que será considerada a referência planejada para acompanhar o andamento do projeto e avaliar o que foi planejado *versus* realizado.

Durante o desenvolvimento o Gerente do Projeto deve avaliar todos os fatores que possam impactar na entrega do projeto e deverá acompanhar semanalmente todas as atividades, principalmente as relacionadas ao caminho crítico, pois estas implicam diretamente na data de entrega do projeto. Para qualquer desvio de tempo em uma atividade do caminho crítico deverá ser tomada uma ação corretiva imediata, afim de, evitar ou minimizar qualquer atraso no projeto.

As anotações das tarefas se darão independente da conclusão total e a cada reunião de *follow-up*, será analisado o status do andamento do projeto.

Os relatórios que serão utilizados para o gerenciamento do tempo são os descritos a seguir:

- *Status Report*: disponibilização física e por meios eletrônicos.
- Gráfico de *Gantt*: percentual completo
- Diagrama de marcos

5.2 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DOS PRAZOS

Tabela 8: Priorização na mudança dos prazos

PERCENTUAL DE ATRASO	PRIORIDADE	AÇÃO A SER TOMADA
≥ 25%	0 (ZERO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste em tarefas que fazem parte do caminho crítico do projeto e podem impactar no atraso ou não conclusão do projeto. ▪ Plano de reação: plano de ação imediato proposto pelo gerente e time do projeto. O plano deve ser apresentado e aprovado pelo <i>sponsor</i> do projeto.
> 10% E < 25%	1 (UM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste em tarefas que não fazem parte do caminho crítico do projeto. ▪ Plano de reação: reuniões com as pessoas envolvidas para estudar o motivo do atraso e definir um plano de ação.
≤ 10%	2 (DOIS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste em tarefas que não fazem parte do caminho crítico do projeto ▪ Plano de reação: devem ser avaliadas pelo Gerente de Projetos a fim de verificar se impactam no cronograma do projeto e será tratada com a realocação de recursos e folgas do cronograma para correção do atraso.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

5.3 BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

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

5.4 MILESTONES DO PROJETO

Tabela 9: Milestones do projeto

FASE DO PROJETO	DURAÇÃO	DATA DE INICIO	DATA DE TÉRMINO
1. Iniciação	21 dias	Qui 30/04/15	Qua 18/11/15
2. Planejamento	20,8 dias	Seg 04/05/15	Qui 04/06/15
3. Diagnóstico	8,3 dias	Qui 30/04/15	Seg 01/06/15
4. Execução	93,25 dias	Qui 04/06/15	Qua 17/06/15
4.4. Metodologia	8,1 dias	Qua 17/06/15	Sex 06/11/15
4.5. Infraestrutura	76,95 dias	Qua 17/06/15	Ter 30/06/15
4.6. Treinamento	9,6 dias	Ter 30/06/15	Seg 26/10/15
5. Execução	7 dias	Sex 23/10/15	Sex 06/11/15
6. Monitoramento e Controle	118,38 dias	Seg 09/11/15	Qua 18/11/15































Fonte: Elaborado por Felipe Roy

5.5 CRONOGRAMA DETALHADO DO PROJETO

A Figura 3 apresenta o cronograma detalhado do projeto deste de a fase de inicialização até a fase de monitoramento e controle do projeto

Figura 3: Cronograma detalhado do projeto

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Custo	Predecessoras
0		Plano do Projeto: Implantação de um PMO no Departamento da Qualidade	131,55 dias	Qui 30/04/15	Qua 18/11/15	R\$ 67.496,40	
1		1 Iniciação	21 dias	Seg 04/05/15	Qui 04/06/15	R\$ 914,00	
2		1.1 Diretório do Projeto	0,4 dias	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	R\$ 0,00	
3		1.1.1 Criar diretório	0,2 dias	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	R\$ 0,00	11
4		1.1.2 Disponibilizar acesso	0,2 dias	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15	R\$ 0,00	3
5		1.2 Capacitação PMBOK	3 dias	Seg 04/05/15	Qui 07/05/15	R\$ 708,00	4
6		1.3 Avaliação dos Planos do Projeto	0,5 dias	Seg 01/06/15	Ter 02/06/15	R\$ 88,00	24
7		1.4 Auditoria de final de fase	1 dia	Ter 02/06/15	Qua 03/06/15	R\$ 0,00	6
8		1.5 Reunião de Kickoff	0,5 dias	Qua 03/06/15	Qui 04/06/15	R\$ 118,00	7
9		2 Planejamento	20,8 dias	Qui 30/04/15	Seg 01/06/15	R\$ 2.816,00	
10		2.1 Plano de Integração	7,4 dias	Qui 30/04/15	Ter 12/05/15	R\$ 352,00	
11		2.1.1 Termo de Abertura do Projeto (TAP)	2 dias	Qui 30/04/15	Seg 04/05/15	R\$ 352,00	
12		2.1.2 Controle Integrado de Mudanças	1 dia	Seg 11/05/15	Ter 12/05/15	R\$ 0,00	14
13		2.2 Plano de Escopo	3 dias	Qui 07/05/15	Qua 13/05/15	R\$ 352,00	
14		2.2.1 Declaração do Escopo	1 dia	Qui 07/05/15	Seg 11/05/15	R\$ 176,00	5
15		2.2.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	1 dia	Ter 12/05/15	Qua 13/05/15	R\$ 176,00	12
16		2.3 Plano de Tempo	2 dias	Qua 13/05/15	Sex 15/05/15	R\$ 352,00	
17		2.3.1 Cronograma do Projeto	2 dias	Qua 13/05/15	Sex 15/05/15	R\$ 352,00	15
18		2.4 Plano de Custos	3 dias	Sex 15/05/15	Qua 20/05/15	R\$ 528,00	17
19		2.5 Plano de Recursos	1 dia	Qua 20/05/15	Sex 22/05/15	R\$ 176,00	18
20		2.6 Plano da Qualidade	1 dia	Sex 22/05/15	Seg 25/05/15	R\$ 176,00	19
21		2.7 Plano de Riscos	2 dias	Seg 25/05/15	Qua 27/05/15	R\$ 352,00	20
22		2.8 Plano de Aquisição	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15	R\$ 176,00	21
23		2.9 Plano de Partes Interessadas	1 dia	Qui 28/05/15	Sex 29/05/15	R\$ 176,00	22
24		2.10 Plano de Comunicação	1 dia	Sex 29/05/15	Seg 01/06/15	R\$ 176,00	23
25		3 Diagnóstico	8,3 dias	Qui 04/06/15	Qua 17/06/15	R\$ 1.056,00	
26		3.1 Mapeamento do Processo Atual (as is)	3 dias	Qui 04/06/15	Qua 10/06/15	R\$ 528,00	8
27		3.2 Análise do Processo Atual (as is)	3 dias	Qua 10/06/15	Seg 15/06/15	R\$ 369,60	26
28		3.3 Apresentação do Processo Atual (as is)	0,2 dias	Seg 15/06/15	Seg 15/06/15	R\$ 35,20	27
29		3.4 Auditoria de final de fase	1 dia	Seg 15/06/15	Ter 16/06/15	R\$ 0,00	28
30		3.5 Reunião encerramento da fase	0,2 dias	Ter 16/06/15	Ter 16/06/15	R\$ 35,20	29
31		3.6 Relatório de encerramento da fase	0,5 dias	Ter 16/06/15	Qua 17/06/15	R\$ 88,00	30

Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Custo	Predecessoras
32		4 Execução	93,25 dias	Qua 17/06/15	Sex 06/11/15	R\$ 58.230,80	
33		4.1 Metodologia	8,1 dias	Qua 17/06/15	Ter 30/06/15	R\$ 1.038,40	
34		4.1.1 Mapeamento do Processo Futuro (to be)	3 dias	Qua 17/06/15	Ter 23/06/15	R\$ 528,00	31
35		4.1.2 Análise da Proposta do Processo Futuro (to be)	2 dias	Ter 23/06/15	Qui 25/06/15	R\$ 246,40	34
36		4.1.3 Apresentação do Processo Futuro (to be)	0,5 dias	Qui 25/06/15	Sex 26/06/15	R\$ 88,00	35
37		4.1.4 Auditoria de final de fase	1 dia	Sex 26/06/15	Seg 29/06/15	R\$ 0,00	36
38		4.1.5 Reunião encerramento da fase	0,5 dias	Seg 29/06/15	Seg 29/06/15	R\$ 88,00	37
39		4.1.6 Relatório de encerramento da fase	0,5 dias	Seg 29/06/15	Ter 30/06/15	R\$ 88,00	38
40		4.2 Infraestrutura	76,95 dias	Ter 30/06/15	Seg 26/10/15	R\$ 56.414,00	
41		4.2.1 Software de APQP	75,75 dias	Ter 30/06/15	Sex 23/10/15	R\$ 41.267,20	
42		4.2.1.1 Definir os requisitos necessário para o software	1 dia	Ter 30/06/15	Qua 01/07/15	R\$ 176,00	39
43		4.2.1.2 Solicitar cotações e propostas	5 dias	Qua 01/07/15	Qua 08/07/15	R\$ 0,00	42
44		4.2.1.3 Avaliar cotações e propostas	5 dias	Qua 08/07/15	Qui 16/07/15	R\$ 264,00	43
45		4.2.1.4 Selecionar o fornecedor do software	3 dias	Qui 16/07/15	Qua 22/07/15	R\$ 264,00	44
46		4.2.1.5 Adquirir e customizar o software	60 dias	Qua 22/07/15	Sex 23/10/15	R\$ 40.528,00	45
47		4.2.1.6 Definir os usuários para acesso	0,2 dias	Qui 23/07/15	Sex 24/07/15	R\$ 35,20	45
48		4.2.1.7 Disponibilizar acesso aos usuários	0,2 dias	Sex 23/10/15	Sex 23/10/15	R\$ 0,00	46
49		4.2.2 Dashboard Portfólio de Projetos	75,95 dias	Qua 01/07/15	Seg 26/10/15	R\$ 6.267,20	
50		4.2.2.1 Definir os requisitos necessário para o dashboard	1 dia	Qua 01/07/15	Qui 02/07/15	R\$ 176,00	39
51		4.2.2.2 Solicitar cotações e propostas	5 dias	Qui 02/07/15	Sex 10/07/15	R\$ 0,00	50
52		4.2.2.3 Avaliar cotações e propostas	5 dias	Sex 10/07/15	Sex 17/07/15	R\$ 264,00	51
53		4.2.2.4 Selecionar o fornecedor do dashboard	3 dias	Sex 17/07/15	Qui 23/07/15	R\$ 264,00	52
54		4.2.2.5 Adquirir e customizar o software	60 dias	Qui 23/07/15	Seg 26/10/15	R\$ 5.528,00	53
55		4.2.2.6 Definir os usuários para acesso	0,2 dias	Qui 23/07/15	Sex 24/07/15	R\$ 35,20	53
56		4.2.2.7 Disponibilizar acesso aos usuários	0,2 dias	Seg 26/10/15	Seg 26/10/15	R\$ 0,00	54
57		4.2.3 Organograma do Escritório de Projetos (PMO)	16,07 dias	Qui 02/07/15	Ter 28/07/15	R\$ 404,80	
58		4.2.3.1 Elaborar proposta da estrutura organizacional	5 dias	Qui 02/07/15	Sex 10/07/15	R\$ 264,00	39
59		4.2.3.2 Apresentar proposta da nova estrutura organizacio	0,2 dias	Qui 16/07/15	Sex 24/07/15	R\$ 35,20	58
60		4.2.3.3 Aprovar a nova estrutura organizacional	0 dias	Sex 24/07/15	Sex 24/07/15	R\$ 0,00	59
61		4.2.3.4 Atualizar organograma departamental	2 dias	Sex 24/07/15	Ter 28/07/15	R\$ 105,60	60

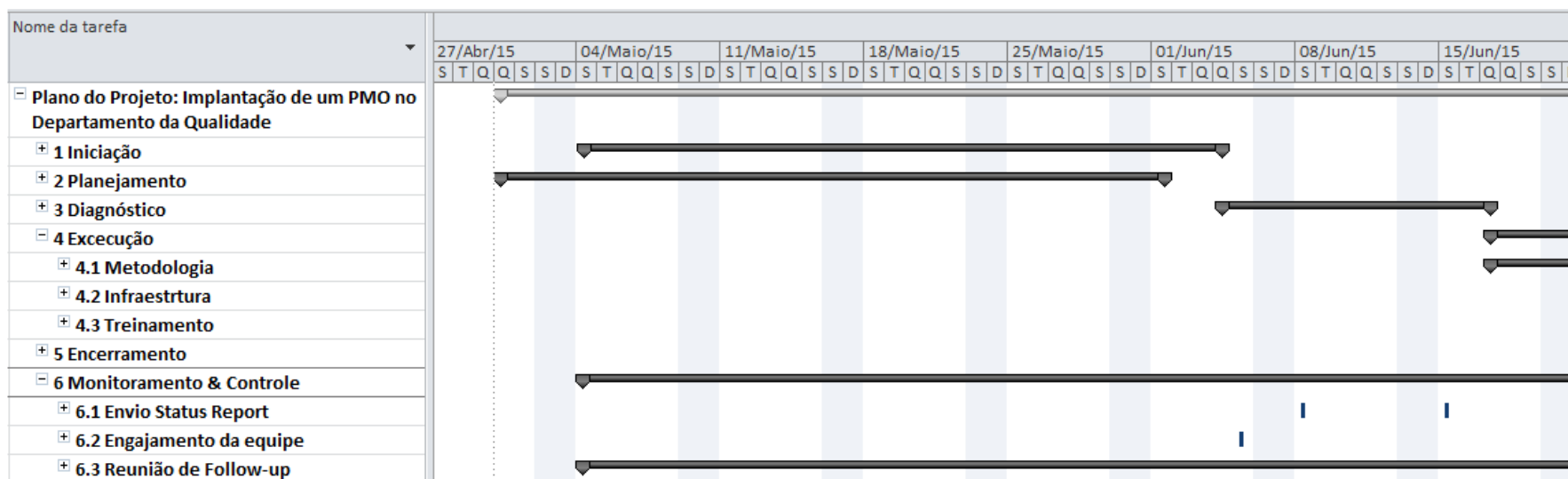
Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Custo	Predecessoras
62		4.2.4 Layout e Infraestrutura do Escritório de Projetos (PMO)	44,2 dias	Ter 28/07/15	Sex 02/10/15	R\$ 8.404,40	
63		4.2.4.1 Definir layout necessário	3 dias	Ter 28/07/15	Sex 31/07/15	R\$ 158,40	61
64		4.2.4.2 Definir infraestrutura necessária (equipamentos e	3 dias	Sex 31/07/15	Qua 05/08/15	R\$ 0,00	63
65		4.2.4.3 Solicitar cotações e propostas	5 dias	Qua 05/08/15	Qui 13/08/15	R\$ 0,00	64
66		4.2.4.4 Avaliar cotações e propostas	5 dias	Qui 13/08/15	Qui 20/08/15	R\$ 440,00	65
67		4.2.4.5 Selecionar o fornecedor	3 dias	Qui 20/08/15	Qua 26/08/15	R\$ 264,00	66
68		4.2.4.6 Adquirir os equipamentos e materiais	20 dias	Qua 26/08/15	Sex 25/09/15	R\$ 7.542,00	67
69		4.2.4.7 Adequar layout e infraestrutura	5 dias	Sex 25/09/15	Sex 02/10/15	R\$ 0,00	68
70		4.2.5 Auditoria de final de fase	1 dia	Sex 02/10/15	Seg 05/10/15	R\$ 0,00	69
71		4.2.6 Reunião encerramento da fase	0,2 dias	Seg 05/10/15	Ter 06/10/15	R\$ 35,20	70
72		4.2.7 Relatório de encerramento da fase	0,2 dias	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15	R\$ 35,20	71
73		4.3 Treinamento	9,6 dias	Sex 23/10/15	Sex 06/11/15	R\$ 778,40	
74		4.3.1 Capacitação Metodologia	1,4 dias	Sex 23/10/15	Seg 26/10/15	R\$ 236,00	
75		4.3.1.1 Realizar treinamento	1 dia	Sex 23/10/15	Seg 26/10/15	R\$ 236,00	72
76		4.3.1.2 Avaliar treinamento	0,2 dias	Seg 26/10/15	Seg 26/10/15	R\$ 0,00	75
77		4.3.2 Capacitação Software de APQP	1,4 dias	Seg 26/10/15	Qua 28/10/15	R\$ 236,00	
78		4.3.2.1 Realizar treinamento	1 dia	Seg 26/10/15	Qua 28/10/15	R\$ 236,00	48;76
79		4.3.2.2 Avaliar treinamento	0,2 dias	Qua 28/10/15	Qua 28/10/15	R\$ 0,00	78
80		4.3.3 Capacitação Dashboard	1,2 dias	Qua 28/10/15	Qui 29/10/15	R\$ 236,00	
81		4.3.3.1 Realizar treinamento	1 dia	Qua 28/10/15	Qui 29/10/15	R\$ 236,00	56;79
82		4.3.3.2 Avaliar treinamento	0,2 dias	Qui 29/10/15	Qui 29/10/15	R\$ 0,00	81
83		4.3.4 Auditoria de final de fase	1 dia	Qui 29/10/15	Sex 30/10/15	R\$ 0,00	82
84		4.3.5 Reunião encerramento da fase	0,2 dias	Sex 30/10/15	Seg 02/11/15	R\$ 35,20	83
85		4.3.6 Relatório de encerramento da fase	0,2 dias	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15	R\$ 35,20	84
86		5 Encerramento	7 dias	Seg 09/11/15	Qua 18/11/15	R\$ 1.910,00	
87		5.1 Atualização dos canais de comunicação	2 dias	Seg 09/11/15	Qua 11/11/15	R\$ 352,00	85
88		5.2 Lista de pendencias	1 dia	Qua 11/11/15	Qui 12/11/15	R\$ 176,00	87
89		5.3 Lesson Learn	1 dia	Qui 12/11/15	Sex 13/11/15	R\$ 176,00	88
90		5.4 Auditoria de final do projeto	1 dia	Sex 13/11/15	Seg 16/11/15	R\$ 0,00	89
91		5.5 Reunião kickoff	0,5 dias	Seg 16/11/15	Ter 17/11/15	R\$ 118,00	90
92		5.6 Reconhecimento do time do projeto	1 dia	Ter 17/11/15	Qua 18/11/15	R\$ 1.000,00	91
93		5.7 Relatório de encerramento do projeto	0,5 dias	Qua 18/11/15	Qua 18/11/15	R\$ 88,00	92
94		6 Monitoramento & Controle	118,38 dias	Seg 04/05/15	Seg 02/11/15	R\$ 2.569,60	
95		6.1 Envio Status Report	95,65 dias	Seg 08/06/15	Seg 02/11/15	R\$ 774,40	
118		6.2 Engajamento da equipe	77,47 dias	Sex 05/06/15	Sex 02/10/15	R\$ 176,00	
124		6.3 Reunião de Follow-up	118,38 dias	Seg 04/05/15	Seg 02/11/15	R\$ 1.619,20	

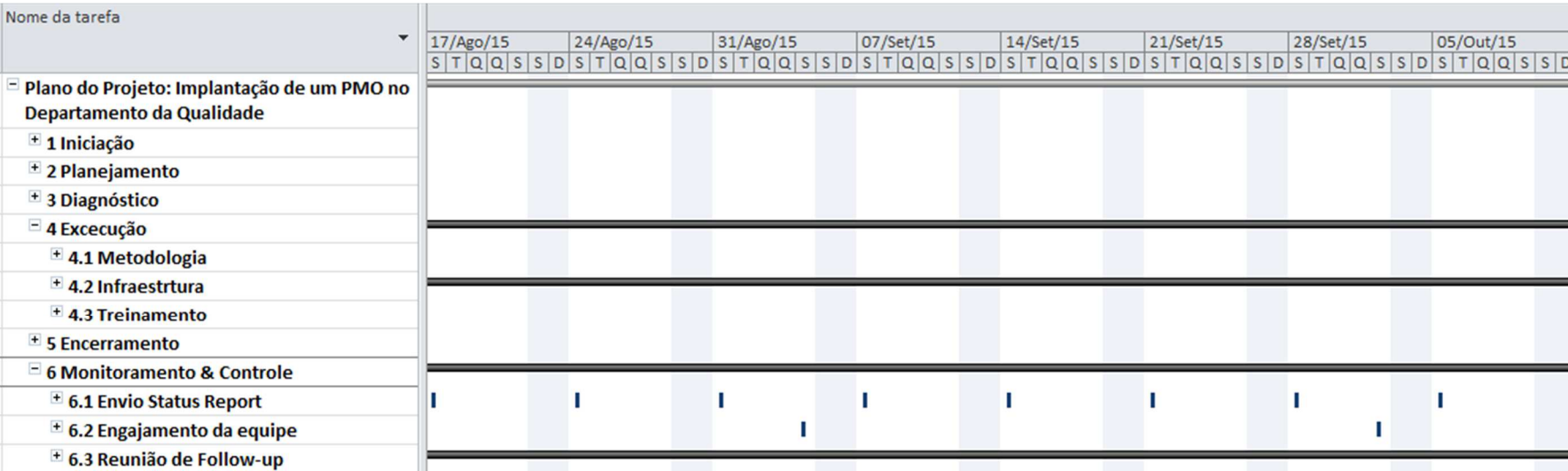
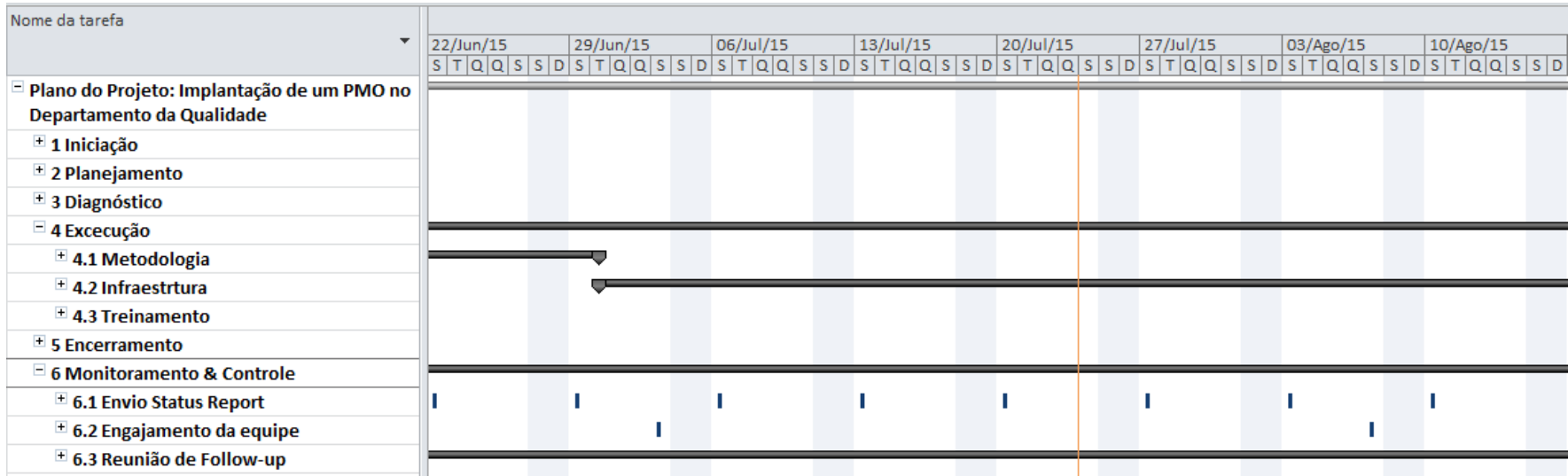
Fonte: Elaborado por Felipe Roy

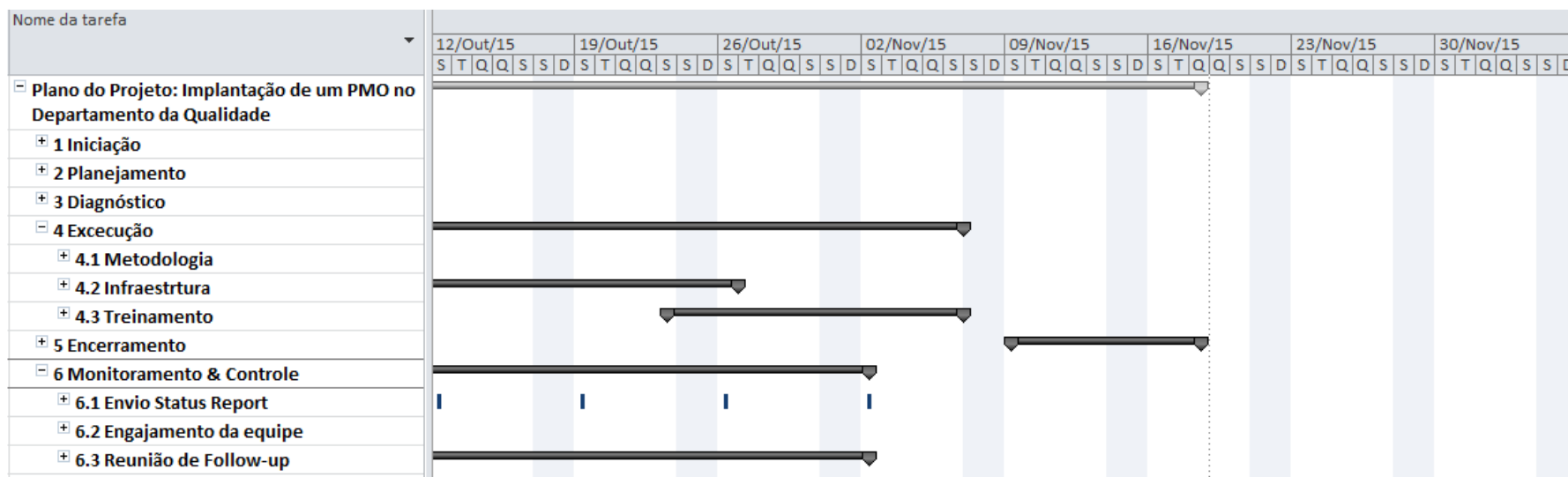
5.6 GRÁFICO DE GANTT

A Figura 4 apresenta o Gráfico de *Gantt*, que representa graficamente o cronograma apresentado na Figura 3.

Figura 4: Gráfico de *Gantt*





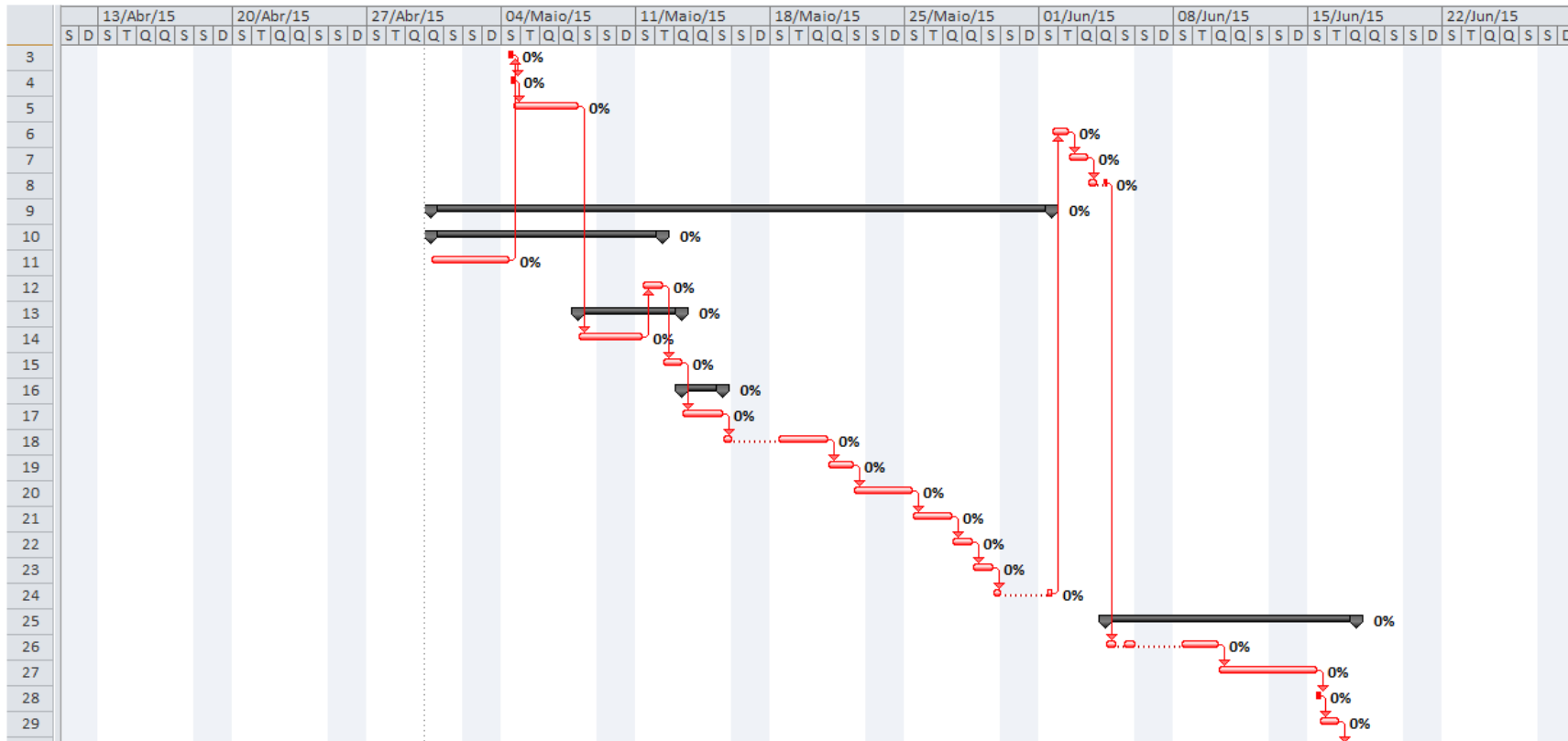


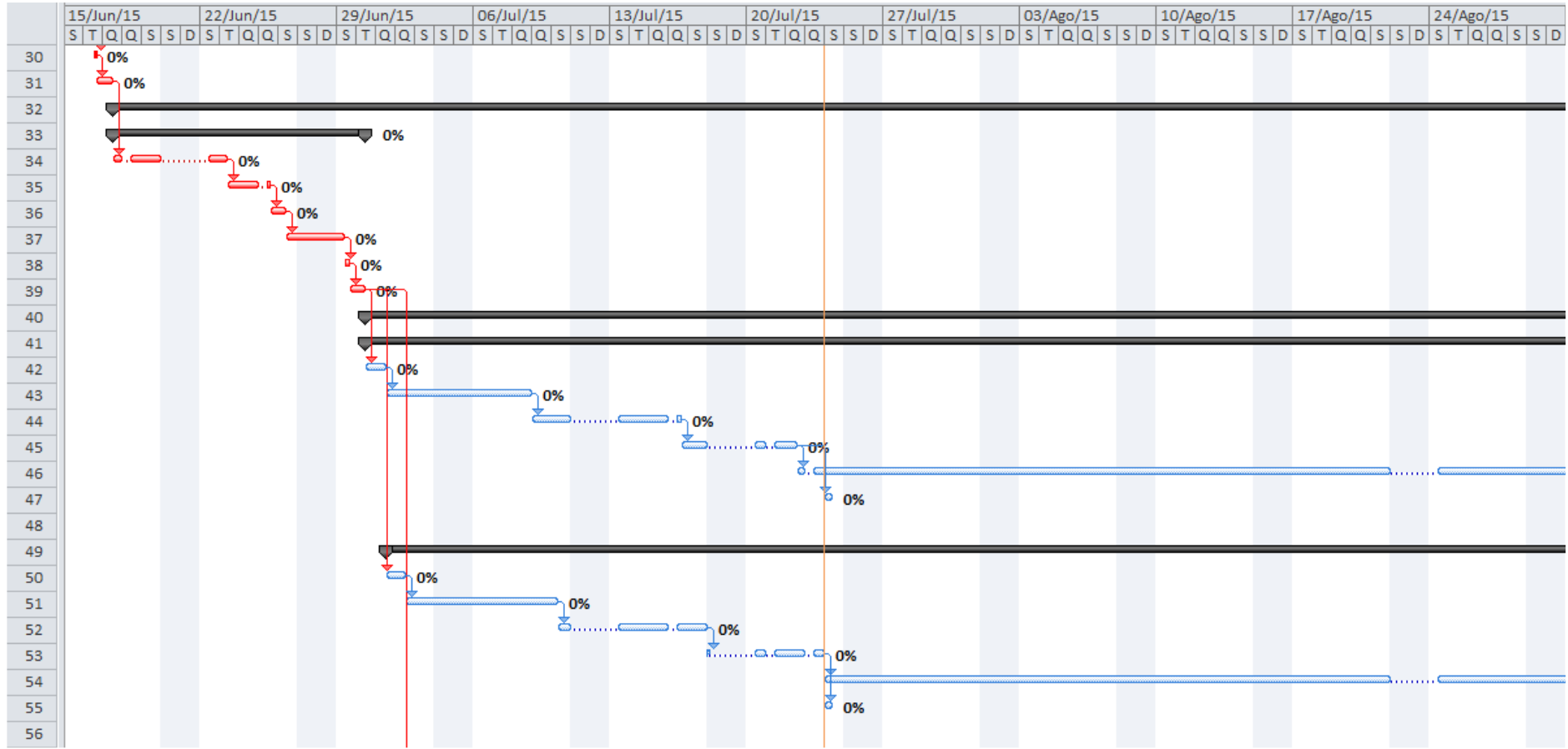
Fonte: Elaborado por Felipe Roy

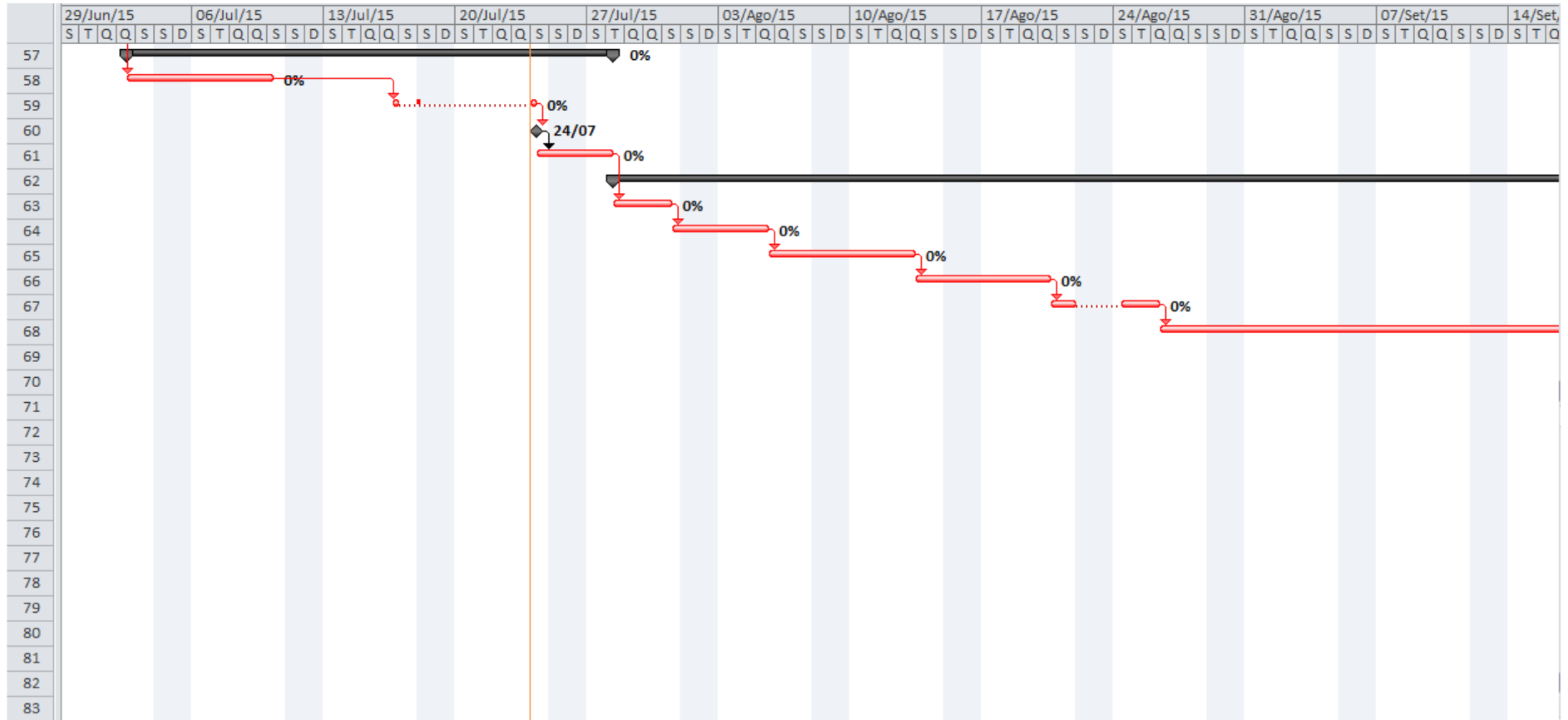
5.7 CAMINHO CRÍTICO

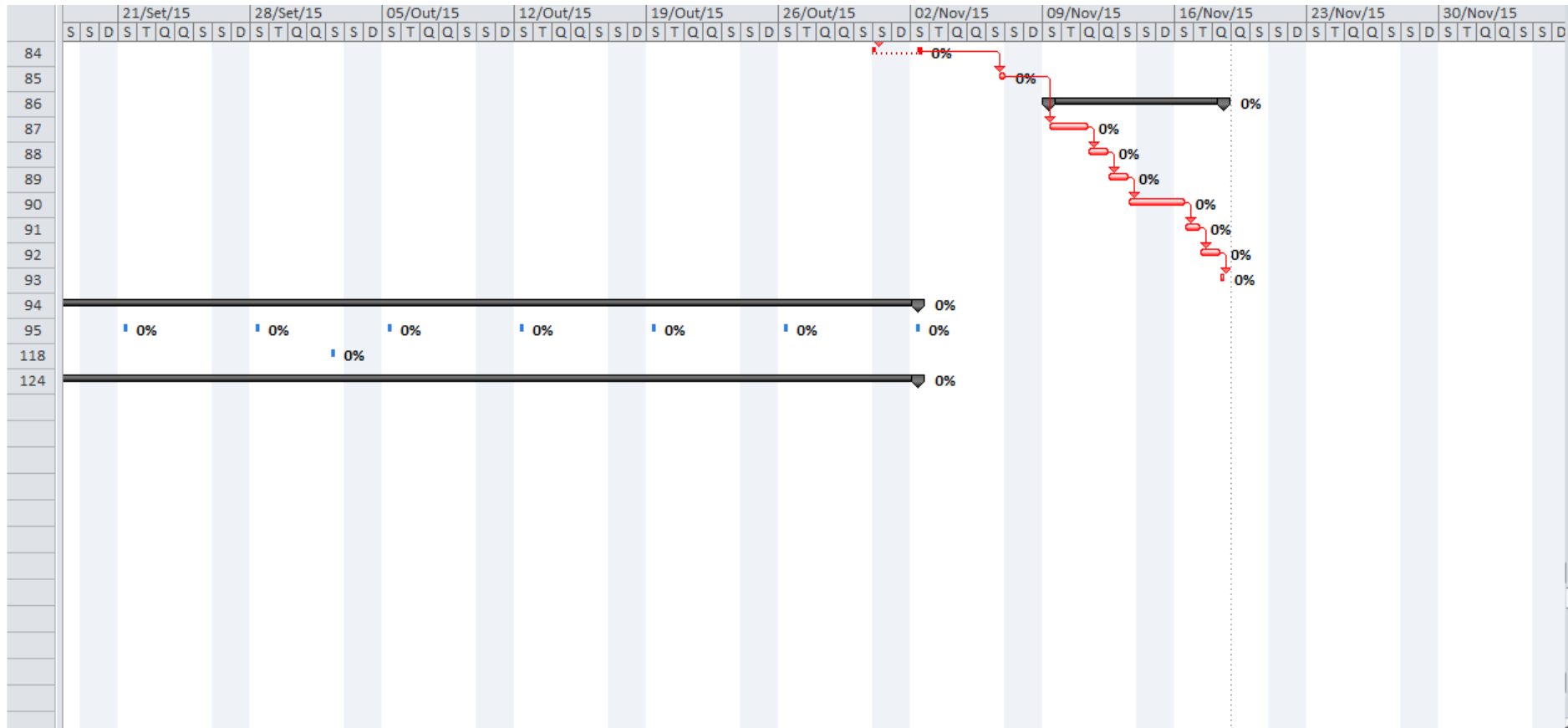
A Figura 3 apresenta o Caminho Crítico do Projeto, no qual estão identificados graficamente na cor vermelha os pontos críticos do projeto. O GP deverá ter uma atenção especial as tarefas deste caminho, pois estas implicam diretamente na data de entrega do projeto.

Figura 5: Caminho crítico do projeto









Fonte: Elaborado por Felipe Roy

5.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DO TEMPO

Tabela 10: Administração do plano do tempo


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

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

Tabela 11: Plano de Gerenciamento dos Custos

Plano de Gerenciamento dos Custos			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento dos Custos:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento dos custos do projeto, visando descrever e definir o processo de gerenciamento dos custos, controle de desempenho, frequência de avaliação do orçamento, reservas financeiras, estimativa de custos, curva de desembolso, curva “S” e análise financeira do projeto.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

O levantamento dos custos do projeto foi realizado através de planilhas do Excel e do *software MS Project*, onde foram compilados todas as informações de acordo com as estimativas dos tempos das atividades, custos das aquisições e utilização de mão de obra. Os dados devem estar sempre atualizados e disponíveis no diretório do projeto para consulta.

Os custos foram estimados e planejados pelo Gerente do Projeto com o suporte do representante da área de suprimentos. Os custos estimados foram realizados na moeda local, ou seja, em Reais (R\$). As estimativas foram realizadas utilizando as técnicas de estimativa análoga, estimativa de *bottom-up*, coleta de cotações e determinação dos valores de custo dos recursos. As técnicas

apresentadas foram utilizadas, levando em consideração que a equipe já possui experiência em outros projetos desenvolvidos na organização.

O orçamento foi determinado pela técnica de Agregação de Custos de atividades através da divisão de fases, subfases e pacotes de trabalho identificados na Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

O gerenciamento dos custos do projeto será realizado utilizando como base o orçamento previsto para o projeto (subdivido por tarefas e recursos) bem como através do fluxo de caixa do projeto.

Ao longo do projeto será utilizada a técnica do valor agregado para auxiliar no monitoramento dos custos do projeto. Para a análise do valor agregado deverão ser utilizados os valores orçados do projeto e o custo do trabalho realizado, levando em consideração o percentual do trabalho realizado, que deverão estar atualizados e podem ser avaliados em qualquer etapa do projeto.

Se durante o projeto houver alterações inflacionárias e cambiais, estas não serão levadas em consideração.

Os pagamentos dos fornecedores e parceiros serão realizados conforme políticas de pagamento adotadas pela organização.

6.2 CONTROLES DE DESEMPENHO

Os custos reais do projeto serão atualizados no *MS Project* periodicamente conforme definido no capítulo 0 e deve ser realizado através do apontamento das horas trabalhadas por cada profissional. O apontamento da quantidade concluída de cada tarefa deve respeitar os seguintes valores: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise do Valor Agregado (*Earned Value Analysis*), onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle, através do relatório de Análise de Valor Agregado.

A verificação do desempenho do projeto será realizada pela Curva “S” do projeto com frequência de avaliação semanal e se dará através do monitoramento dos elementos básicos do Gerenciamento do Valor Agregado, sendo eles: Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC).

A Tabela 12 será utilizada durante as reuniões de *follow-up*, pelo Gerente do Projeto para apresentar os relatórios de desempenho e o acompanhamento do fluxo de caixa do projeto.

Tabela 12: Modelo de acompanhamento do fluxo de caixa

#	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA "N"	TOTAL ACUMULADO
▪ Previsto						
▪ Realizado						
▪ Diferença (R\$)						
▪ Diferença (%)						

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.3 RESERVAS FINANCEIRAS DO PROJETO

A Tabela 13 apresenta as reservas financeiras para desenvolvimento do projeto, onde incluirão reservas de contingência e reservas gerenciais:

Tabela 13: Reservas financeiras do projeto

RESERVA	DESCRIÇÃO	PERCENTUAL DESTINADO E VALOR
▪ Gerenciais	▪ Reservas orçamentárias determinadas para mudanças não planejadas de escopo e custo do projeto.	▪ 10% do valor total do projeto ▪ Valor de R\$ 6.749,64
▪ Contingência	▪ Reservas oriundas conforme avaliação quantitativa dos riscos do projeto; ▪ Os valores destinados serão utilizados no caso em que os riscos mapeados ocorram.	▪ 17,91% do valor total do projeto. ▪ Valor de R\$ 12.090,00
▪ Caso haja necessidade de utilização de valores maiores do que os destinados para as reservas, será necessário seguir o Plano Integrado de Mudanças. ▪ Reservas de contingência e reservas gerenciais não fazem parte da linha de base do custo. ▪ O projeto que tem como valor previsto de término de R\$ 67.496,40, sendo acrescido de 10% de Reserva Gerencial (R\$ 6.749,64) e mais 17,91% de Reserva de Contingência (R\$ 12.090,00) totalizando o valor final do projeto em R\$ 86.336,04.		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.4 ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

6.4.1 Unidades de medidas

A Tabela 14 apresenta as unidades de medidas utilizadas para os recursos.

Tabela 14: Unidades de medidas dos recursos do projeto

RECURSO	UNIDADE
▪ Mão de Obra	▪ R\$/hr
▪ Equipamentos para aquisição	▪ R\$/UN
▪ Móveis para aquisição	▪ R\$/UN
▪ <i>Software / Dashboard</i>	▪ R\$/UN
▪ Refeições (<i>happy hour e coffee break</i>)	▪ R\$/UN

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.4.2 Custos unitário

A Tabela 15 apresenta os custos unitários dos recursos do projeto.

Tabela 15: Custos unitários dos recursos do projeto

RECURSO	CUSTO
▪ Gerente Projeto	▪ R\$ 20,00/hr
▪ Mesas de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 390,00
▪ Cadeiras de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 290,00
▪ Armários de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 330,00
▪ <i>Desktop</i> (aquisição)	▪ R\$ 1.200,00
▪ Impressora (aquisição)	▪ R\$ 890,00
▪ <i>Software</i> de APQP (aquisição)	▪ R\$ 40.000,00
▪ <i>Dashboard</i> (aquisição)	▪ R\$ 5.000,00
▪ <i>Happy Hour</i>	▪ R\$ 50,00
▪ <i>Coffee break</i>	▪ R\$ 30,00

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.4.3 Custos por recurso *versus* horas alocadas

A Tabela 16 apresenta os custos *versus* horas alocadas para cada recurso que será utilizado diretamente para o projeto.

Tabela 16: Custos *versus* horas alocadas para cada recurso

RECURSO	CUSTO	USO
▪ Gerente Projeto	▪ R\$ 13.886,40	▪ 694,32 hrs
▪ Mesas de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 1.170,00	▪ 3 UN
▪ Cadeiras de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 870,00	▪ 3 UN
▪ Armários de Escritório (aquisição)	▪ R\$ 660,00	▪ 2 UN
▪ <i>Desktop</i> (aquisição)	▪ R\$ 3.600,00	▪ 3 UN
▪ Impressora (aquisição)	▪ R\$ 890,00	▪ 1 UN
▪ <i>Software</i> de APQP (aquisição)	▪ R\$ 40.000,00	▪ 1 UN
▪ <i>Dashboard</i> (aquisição)	▪ R\$ 5.000,00	▪ 1 UN

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.4.4 Custos por etapas / fases

A Tabela 17 apresenta os custos por entrega / fase do projeto.

Tabela 17: Custos por etapa / fases do projeto

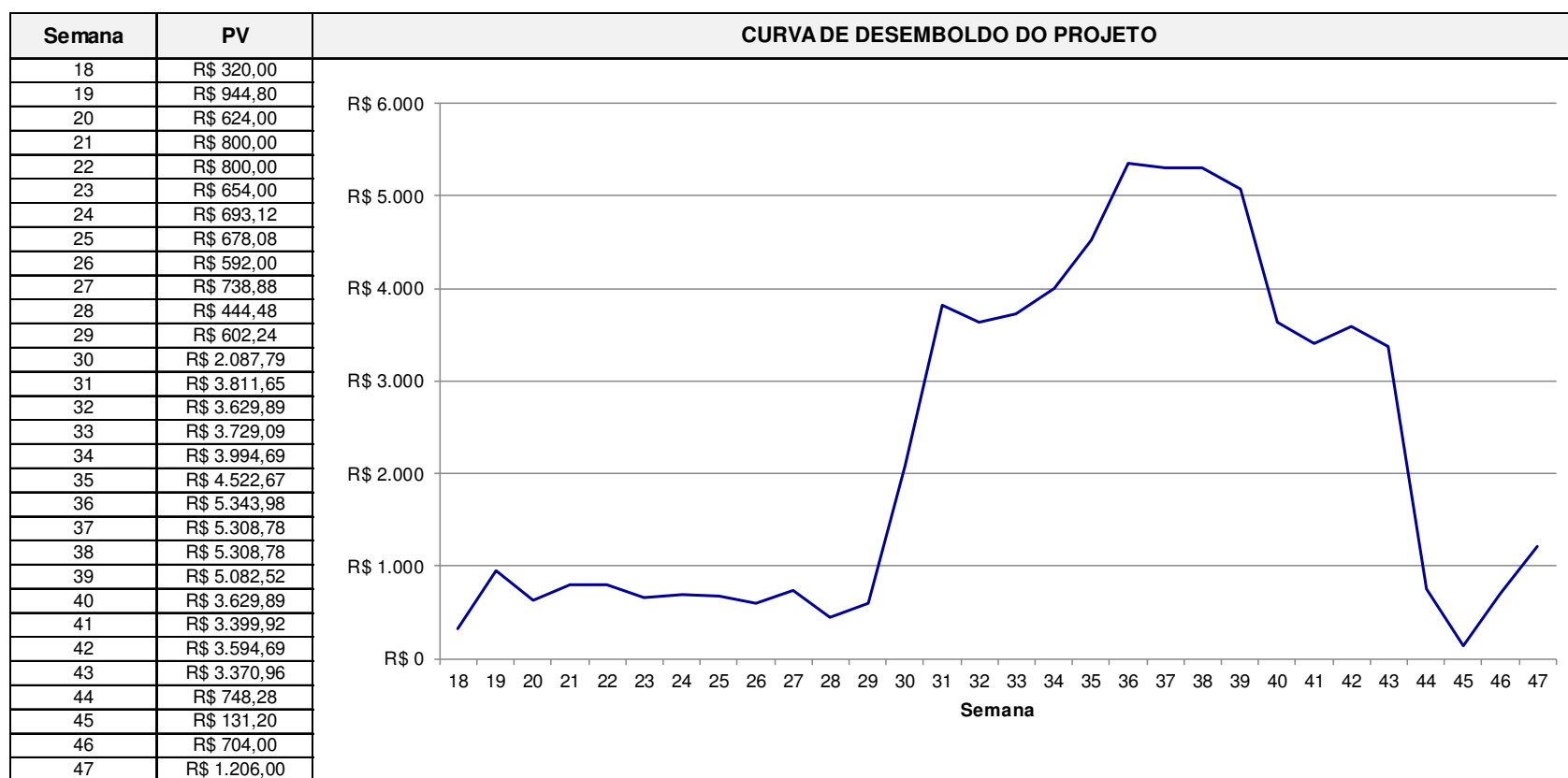
FASE DO PROJETO	CUSTO ESTIMADO
1. Iniciação	R\$ 914,00
2. Planejamento	R\$ 2.816,00
3. Diagnóstico	R\$ 1.056,00
4. Execução	R\$ 58.230,80
4.7. Metodologia	R\$ 1.038,40
4.8. Infraestrutura	R\$ 56.414,00
4.9. Treinamento	R\$ 778,40
5. Execução	R\$ 1.910,00
6. Monitoramento e Controle	R\$ 2.569,60
Total:	67.496,40

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.5 CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

A Figura 6 apresenta a curva de desembolsos do projeto, onde representa inicialmente o desembolso é baixo. Os maiores desembolsos do projeto encontram-se entre as semanas 35 a 39.

Figura 6: Curva de desembolso do projeto

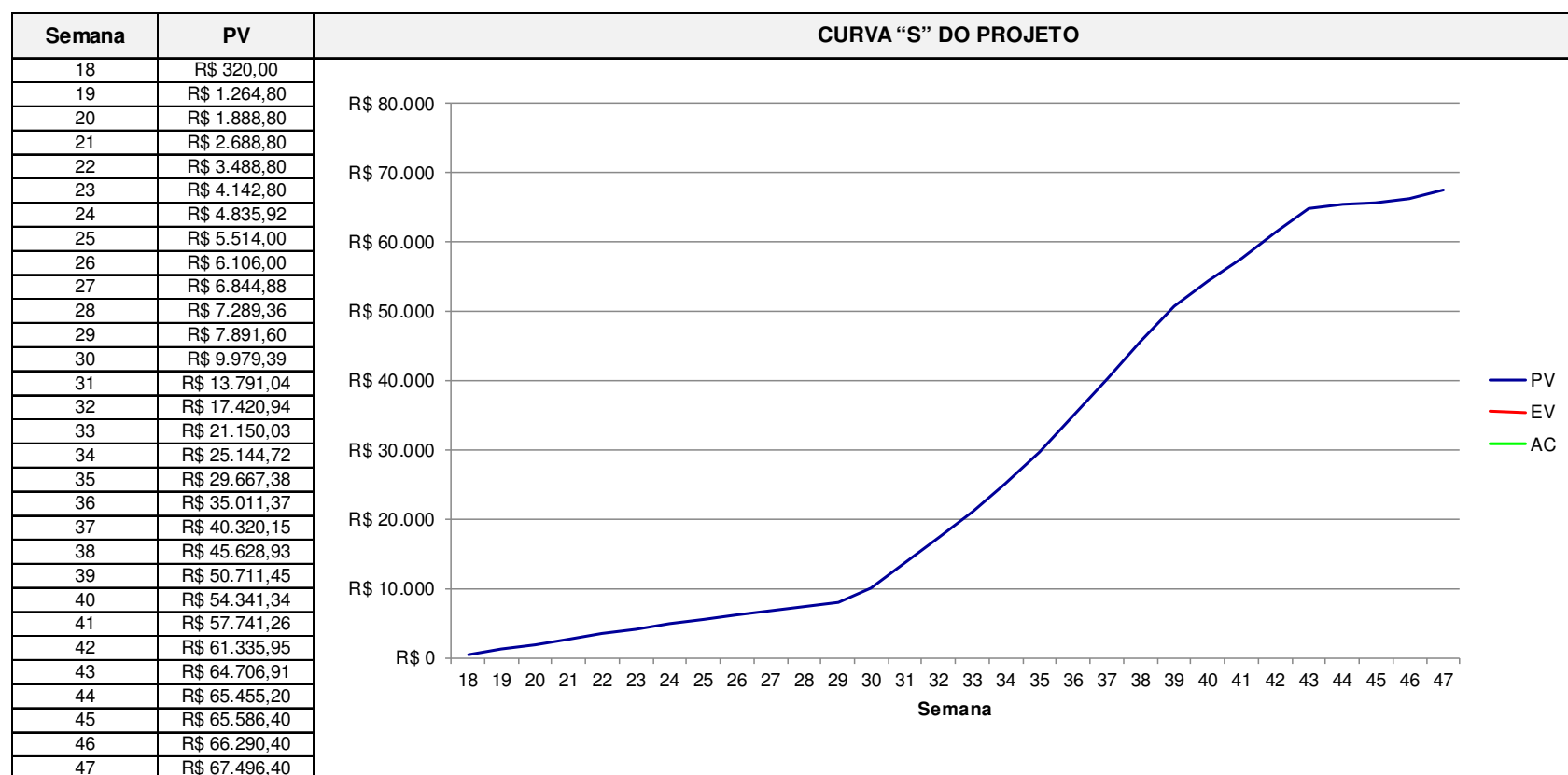


Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.6 CURVA “S” DO PROJETO

A Figura 7 apresenta a curva “S” do projeto. Os elementos de Gerenciamento Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC) não estão representados graficamente pois serão atualizados a partir da iniciação do projeto.

Figura 7: Curva “S” do projeto



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

6.7 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A implantação do Escritório de Projeto (PMO) no departamento da Qualidade da EMPRESA ALFA S/A visa fortalecer a metodologia de projetos no departamento, melhorar o suporte da qualidade na condução dos projetos da organização e garantir a conclusão dos requisitos mínimos da qualidade antes do lançamento dos produtos ao mercado. Além disso, visa 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.

Este plano de trabalho visa mensurar somente os ganhos indiretos descartando assim os ganhos financeiros diretos do projeto. O que se tem claramente detalhado é que atualmente são realizados diversos projetos dentro da organização e o suporte a estes são realizados pelo Departamento da Qualidade de forma fragmentada e por áreas distintas dentro do departamento. As informações, por vezes, são errôneas e descentralizadas, acontecem atrasos nas entregas de atividades, existem controles múltiplos ou em duplicidade, falta padronização e existem conflitos entre atividades de rotinas e de projeto e, entende-se que esse projeto possibilitará a compilação destas informações e proporcionará melhor acompanhamento dos resultados de cada projeto, formando ainda, uma base de conhecimento aplicável aos próximos projetos, bem como, servirá como guia de aprendizado para melhorias contínuas da metodologia.

6.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE CUSTOS

Tabela 18: Administração do plano de custos


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. ▪ Custos não previstos no orçamento e que envolva mudanças no plano financeiro do projeto deve ser alocado dentro das reservas gerenciais. Caso não houver mais reserva gerencial disponível, o <i>sponsor</i> do projeto deve ser contatado para solicitar um aumento das reservas gerenciais. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento da Qualidade deste plano de projeto.

Tabela 19: Plano de Gerenciamento da Qualidade

Plano de Gerenciamento da Qualidade			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento da qualidade visando definir as métricas para atender as necessidades do projeto e garantir a conformidade das entregas de acordo com a política de qualidade da organização e os critérios de aceitação definidos para o projeto.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

7.1 POLÍTICAS DA QUALIDADE DO PROJETO

A política de qualidade se baseia nos seguintes princípios:

- Atender as premissas de custos, prazos e qualidade;
- Utilizar instrumentos para medição do desempenho de cada fase;
- Atender e superar as expectativas do patrocinador, *stakeholders* e clientes internos e externos com a adoção de práticas de excelência em gerenciamentos de projetos.
- Selecionar e avaliar os recursos necessários para garantir a qualidade na implementação do projeto;
- Avaliar criteriosamente os fornecedores e respectivos materiais a serem utilizados, garantindo a qualidade dos produtos selecionados.
- Manter seus colaboradores motivados e capacitados em ferramentas da qualidade e gestão de projetos;

- Seguir diretrizes de qualidade adotadas pela organização;
- Comunicar constantemente e eficientemente as informações durante o desenvolvimento do projeto;
- Conscientizar a equipe de suas responsabilidades e da relevância do projeto para o departamento.

7.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais são aqueles que podem influenciar na qualidade do projeto, podendo ser de origem interna e externa:

7.2.1 Ambiente interno

Principais fatores internos:

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

7.2.2 Ambiente externo

Principais fatores externos:

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

7.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

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

7.3.1 Desempenho do Projeto

A Tabela 20 apresenta as métricas da qualidade para monitoramento do desempenho do projeto. O cronograma do projeto desenvolvido no *software MS Project* será utilizado como base de consulta para estratificação dos dados.

Tabela 20: Métricas da Qualidade para Desempenho do Projeto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	FREQUÊNCIA	RESP.
<ul style="list-style-type: none"> Número de entregas concluídas do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar em cada fase do projeto se as entregas estão ocorrendo dentro dos prazos planejados. 	<ul style="list-style-type: none"> Atingir 90% das entregas dentro do prazo previsto para cada fase do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar as entregas realizadas e comparar com o planejado (linha base). Abaixo de 90% medidas corretivas deverão ser tomadas pelo Gerente do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> Controle do cronograma do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar tempo previsto para conclusão final do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Atrasos de até 15% do planejado no cronograma global do projeto serão aceitos. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar o tempo para conclusão final do projeto e comparar com o planejado (linha base) Acima de 15% medidas corretivas devem ser tomadas pela equipe do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> Controle de custos do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar em cada fase do projeto se os custos estão de acordo com o planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que os custos não ultrapassem 10% do planejado em cada fase do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar os custos de cada fase e comparar com o planejado (linha base). Acima de 10% medidas corretivas devem ser tomadas pela equipe do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> Reservas gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar a utilização das reservas de gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir utilização de no máximo 50% das reservas gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar a utilização das reservas gerenciais. Acima de 50% medidas corretivas deverão ser tomadas pelo Gerente e <i>sponsor</i> do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	FREQUÊNCIA	RESP.
<ul style="list-style-type: none"> Controle do escopo do projeto conforme aprovação. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar se o projeto está ocorrendo de acordo com o escopo aprovado 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que o escopo atinja pelo menos 90% do que foi aprovado 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar as entregas <i>versus</i> escopo Menor que 90% medidas corretivas deverão ser tomadas pelo Gerente do Projeto, <i>sponsor</i> e Comitê de Controle de Mudanças (CCM). 	<ul style="list-style-type: none"> Mensal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> Métodos, Processos e Procedimentos claros e eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a clareza e eficácia dos métodos, processos e procedimentos estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Atingir 80% da satisfação das partes interessadas e colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de satisfação e avaliação. Menor que 80% medidas corretivas deverão ser tomadas pelo Gerente e Equipe do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensal 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

Desempenho do Produto do Projeto

Tabela 21 apresenta as métricas da qualidade para monitoramento do desempenho do produto do projeto.

Tabela 21: Métricas da Qualidade para Desempenho do Produto do Projeto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	FREQUÊNCIA	RESP.
<ul style="list-style-type: none"> Diretório e biblioteca virtual do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> Diretório e biblioteca virtual disponível e organizado 	<ul style="list-style-type: none"> Disponível e organizado para 90% de todos envolvidos no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Checklist</i> e indicador para verificar a disponibilidade do diretório e biblioteca virtual Pesquisa para avaliar a organização dos dados e arquivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Final da fase iniciação 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
<ul style="list-style-type: none"> Planos de gerenciamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Planos detalhados e compreendidos por todos envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> Planos compreendidos por 90% de todos envolvidos no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa para avaliar os planos de gerenciamento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Final da fase iniciação e planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto

ITEM	DESCRIÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	MÉTODOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE	FREQUÊNCIA	RESP.
▪ Mapeamento do processo atual	▪ Fluxo atual deve ser detalhado e contemplar todas as etapas do processo de projetos.	▪ Atingir 90% de aprovação de todos os envolvidos e partes interessadas no projeto.	▪ Expor mapeamento do processo atual e realizar pesquisa de avaliação.	▪ Final da fase diagnóstico	▪ Gerente do Projeto
▪ Mapeamento do processo futuro	▪ Metodologia deve ser de fácil compreensão e contemplar todas as etapas do processo.	▪ Atingir 90% de aprovação de todos os envolvidos e partes interessadas no projeto.	▪ Expor mapeamento do processo do processo futuro e realizar pesquisa de avaliação.	▪ Final da fase metodologia	▪ Gerente do Projeto
▪ Documentação	▪ Documentação deve atender padrões do processo de gestão de documentos e critérios da norma ISO 9001:2008	▪ Atender em 95% os padrões e normas do sistema de gestão	▪ Auditoria do Sistema de Gestão para avaliar a documentação e padrões utilizados.	▪ Final da fase metodologia	▪ Gerente do Projeto
▪ <i>Software e dashboard</i>	▪ <i>Software e dashboard</i> devem satisfazer necessidades dos usuários	▪ Atender em 95% a satisfação dos usuários.	▪ Realizar pesquisa de avaliação do <i>software e dashboard</i> .	▪ Final da fase infraestrutura	▪ Gerente do Projeto
▪ Instalações do escritório	▪ Analisar se as adequações estão conforme infraestrutura, <i>layout</i> e organograma.	▪ Garantir a satisfação do Gerente do Projeto e do <i>sponsor</i> com a estrutura em pelo menos 90%	▪ Aplicar uma pesquisa de satisfação após a apresentação.	▪ Final da fase infraestrutura	▪ Gerente do Projeto
▪ Treinamento	▪ Capacitar todos envolvidos na nova metodologia e <i>softwares</i>	▪ Avaliação dos treinamentos superior a 8,0.	▪ Realizar avaliação dos treinamentos concedidos.	▪ Final da fase treinamento	▪ Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

7.4 CONTROLE DA QUALIDADE

Com o objetivo de controlar a qualidade de todas as fases do desenvolvimento do projeto foi realizado um levantamento das causas e problemas que afetam o suporte a projetos do departamento da qualidade, utilizando o Diagrama de Causa e Efeito (*Ishikawa*). 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.

7.4.1 Diagrama de Causa e Efeito (*Ishikawa*)

Tabela 22: Diagrama de Cause e Efeito (*Ishikawa*)

GERENCIAMENTO DE PROJETOS INADEQUADO				
DADOS / DOCUMENTAÇÃO	CONTROLES	RECURSOS	MÉTODO / PROCESSO	AMBIENTE
▪ Não contam no Sistema de Gestão	▪ Controles repetidos	▪ Equipe não capacitada	▪ Escopo mal definido	▪ Conflitos
▪ Falta de documentos	▪ Orçamento acima do planejado	▪ Recursos superalocados	▪ Falta de procedimentos	▪ Reclamações
▪ Não padronizada	▪ Falta de indicadores	▪ Horas extras em excesso	▪ Planejamento não definidos ou ineficaz	▪ Desmotivação
▪ Falta de cronograma	▪ Monitoramento de tarefas não eficaz	▪ Responsabilidades não estão claras	▪ Sequenciamento de tarefas incorreto	▪ Pressão
▪ Dados incompletos	▪ Cronograma mal planejado	▪ Falta priorização	▪ Falta de comunicação	▪ Tensão
▪ Informações incorretas	▪ Tarefas não cumpridas	Prazos inadequados	▪ Não centralização das tarefas	▪ Insatisfação

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

7.4.2 Pontos de Verificação do Projeto

A Tabela 23 apresenta a lista dos pontos de verificação do projeto assim como as ferramentas e frequência de controle que devem ser aplicadas durante a implementação do projeto:

Tabela 23: Pontos de Verificação do Projeto

PONTO DE VERIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	FERRAMENTA	FREQUÊNCIA DE CONTROLE	RESPONSÁVEL
▪ Iniciação	▪ <i>Start</i> e aprovação do projeto	▪ <i>Checklist</i> ; ▪ <i>5W2H</i> .	▪ Durante execução e no final da fase.	▪ Gerente do Projeto ▪ <i>Sponsor</i>
▪ Planejamento	▪ Análise dos planos do projeto	▪ <i>Brainstorming</i> ; ▪ Diagrama de Causa e Efeito; ▪ <i>Checklist</i> ; ▪ <i>5W2H</i> .	▪ Durante execução e no final de cada plano.	▪ Gerente do Projeto ▪ Time do Projeto ▪ <i>Sponsor</i>
▪ Diagnósticos	▪ Análise do processo atual	▪ <i>Brainstorming</i> ; ▪ <i>Checklist</i> ; ▪ Fluxograma; ▪ <i>AS IS</i> do processo atual.	▪ Durante execução e no final do pacote de trabalho.	▪ Gerente do projeto ▪ Gerência da Melhoria Continua ▪ Time do Projeto
▪ Metodologia	▪ Análise do processo futuro	▪ <i>Checklist</i> ; ▪ Diagrama de Pareto; ▪ Fluxograma; ▪ <i>TO BE</i> do processo futuro; ▪ <i>5W2H</i> .	▪ Durante execução e no final do pacote de trabalho.	▪ Gerente do projeto ▪ Gerência da Melhoria Continua ▪ Time do Projeto

PONTO DE VERIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	FERRAMENTA	FREQUÊNCIA DE CONTROLE	RESPONSÁVEL
▪ Infraestrutura	▪ Análise da infraestrutura atual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Layout</i> da estrutura; ▪ <i>Checklist</i>; ▪ Organograma; ▪ Inspeção da nova estrutura; ▪ Parecer técnico; ▪ Folhas de Verificação. 	▪ Durante execução e no final do pacote de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto; ▪ Gerência de Infraestrutura ▪ Gerência de TI
▪ Treinamento	▪ Capacitação na nova metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parecer técnico; ▪ Inspeção nos processos; ▪ Pesquisa de satisfação; ▪ <i>Checklist</i>; ▪ Folhas de Verificação. 	▪ Durante execução e no final do pacote de trabalho.	▪ Gerente do Projeto
▪ Encerramento do Projeto	▪ Análise crítica do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspeção dos processos; ▪ <i>5W2H</i>; ▪ <i>Checklist</i>; ▪ <i>Brainstorming</i>; ▪ Folhas de Verificação. 	▪ Durante execução e no final do pacote de trabalho.	▪ Gerente do Projeto
▪ Monitoramento & Controle	▪ Gerenciamento e monitoramento do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagrama de Pareto; ▪ <i>5W2H</i>; ▪ <i>Checklist</i>. 	▪ Durante execução do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto ▪ Time do Projeto

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

7.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade tem como objetivo avaliar a qualidade das tarefas planejadas com o objetivo de garantir que todos os requisitos sejam atingidos

Durante a execução do projeto serão realizadas auditorias no final de cada fase e uma auditoria final no encerramento do projeto, no intuito de confrontar os requisitos planejados *versus* realizados. As auditorias de final de fase serão realizadas pelo Técnico do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a auditoria final será realizada pelo Analista do SGQ. Os custos dos auditores serão absorvidos pela organização.

Os resultados das auditorias de final de fase serão apresentados para o Gerente do Projeto. A auditoria de encerramento do projeto será apresentada ao *sponsor* e ao Gerente do Projeto. As não conformidades e oportunidades de melhorias identificadas serão administradas pelo Gerente do Projeto.

7.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DA QUALIDADE

Tabela 24: Administração do plano de gerenciamento da qualidade


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

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

Tabela 25: Plano de Gerenciamento dos Recursos

Plano de Gerenciamento dos Recursos			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento dos Recursos:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento dos recursos necessários para o projeto, visando definir os recursos de materiais e humanos, organograma do projeto, matriz de responsabilidade, novos recursos, realocação e substituição de colaboradores, treinamento, bonificação e avaliação dos resultados do time do projeto.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8.1 RECURSOS DE MATERIAIS

A Tabela 26 apresenta os recursos de materiais necessários para o desenvolvimento do projeto. Os custos destes recursos serão absorvidos pela organização e não terão impacto para o projeto.

Tabela 26: Recursos de materiais para execução do projeto

RECURSO DE MATERIAL	PROPRIETÁRIO	USO
▪ <i>Notebook</i>	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ <i>Sponsor</i> e Gerente do Projeto
▪ <i>Desktop</i>	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Analistas
▪ Salas de reunião	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto

RECURSO DE MATERIAL	PROPRIETÁRIO	USO
▪ Salas de treinamento	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Sala Vídeo Conferência (VC)	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Telefone (ligações)	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Retroprojetor	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Quadro branco	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Impressora	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto
▪ Material de escritório	▪ EMPRESA ALFA S/A	▪ Equipe do Projeto

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8.2 RECURSOS HUMANOS

A Tabela 27 apresenta os recursos humanos e os seus papéis para o desenvolvimento do projeto. Os custos destes recursos serão absorvidos pela organização e não terão impacto para o projeto, exceto o Gerente de Projeto.

Tabela 27: Definição dos papéis no desenvolvimento do projeto

FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
▪ Gerente da Qualidade	▪ Patrocinador do projeto; participar do plano do projeto; tomar decisões que afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa; acompanhar os resultados.
▪ Analista da Qualidade de Fornecedores	▪ Gerente do Projeto; Desenvolver os planos do projeto; gerenciar o projeto (custos, recursos, cronograma, riscos, indicadores, etc.); manter comunicação e engajamento de todos os envolvidos no projeto; tomar decisões que não afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa; sincronizar as áreas envolvidas; reportar o status do projeto; agendar e realizar reuniões para acompanhar o projeto; prover informações referente ao processo de desenvolvimento de fornecedores.
▪ Analista da Qualidade de Fábrica	▪ Backup do Gerente de Projeto (GP); prover informações referentes ao processo de desenvolvimento da fábrica; dar suporte do GP no gerenciamento, desenvolvimento e execução do projeto.
▪ Analista de Compras	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento; solicitar propostas e cotações de fornecimento; auxiliar na seleção dos fornecedores e efetuar as aquisições necessárias para o projeto.
▪ Analista de Planejamento	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.

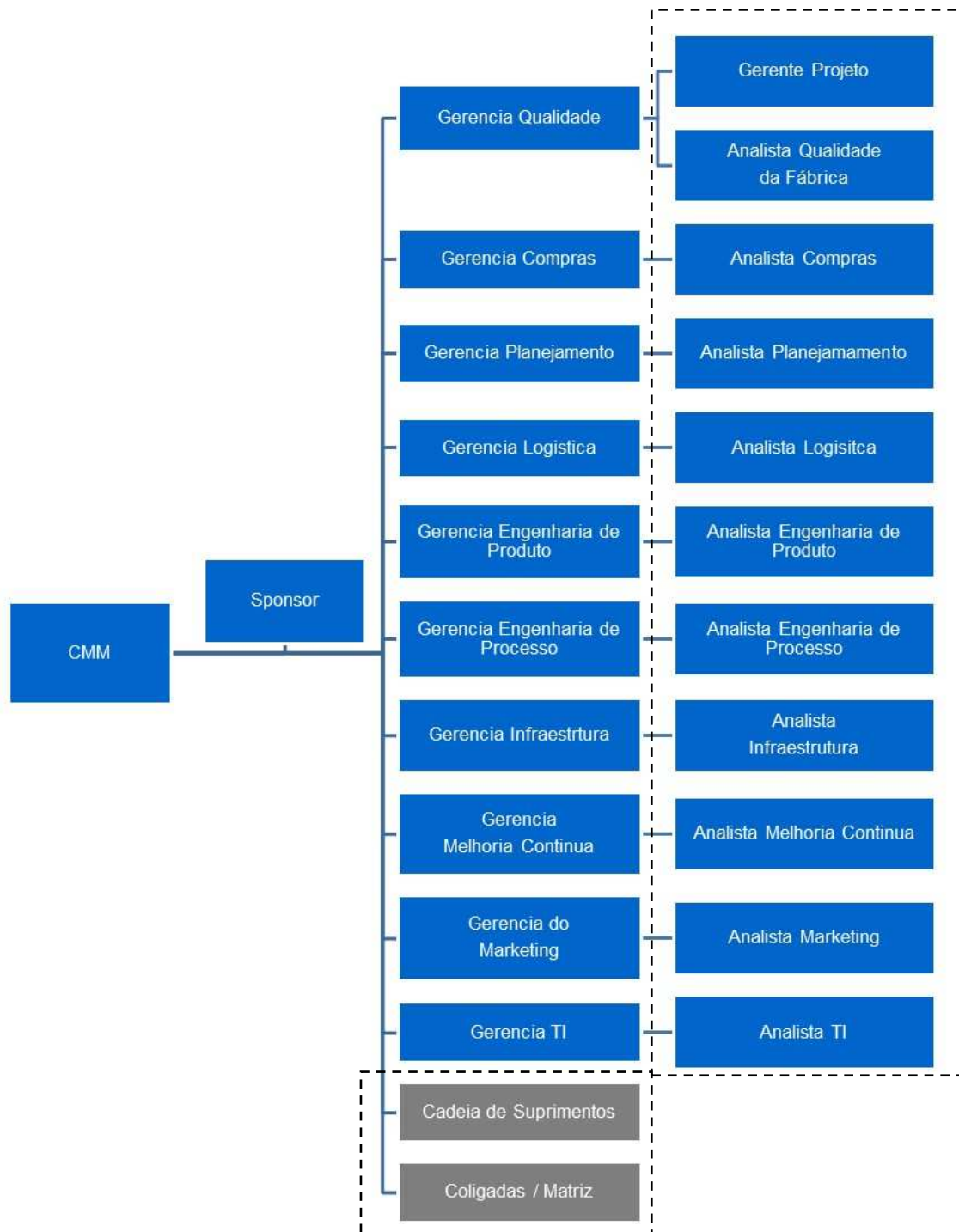
FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
▪ Analista de Logística	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
▪ Analista da Engenharia de Produto	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
▪ Analista da Engenharia de Processo	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
▪ Analista de Infraestrutura	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
Analista da Melhoria Continua	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
▪ Analista de <i>Marketing</i>	▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; prover informações do processo de seu departamento.
▪ Analista de TI	▪ Suportar na aquisição do <i>software</i> e <i>dashboard</i> para gerenciar e controlar as atividades e requisitos da qualidade em projetos; disponibilizar acesso aos usuários.
▪ Cadeia de Suprimentos	▪ Prover <i>feedback</i> do processo e documentos do processo atual de do processo futuro.
▪ Coligadas	▪ Prover informações do processo de sua organização.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8.3 ORGANOGRAMA DO PROJETO

A Figura 8 apresenta o organograma matricial do projeto:

Figura 8: Organograma do Projeto



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

A Tabela 28 apresenta a Matriz de Responsabilidade das atividades do projeto, onde estão definidos as pessoas responsáveis pela Realização (R) da tarefa, responsável pela Aprovação (A) da tarefa, quem deve ser Consultado (C) sobre a tarefa e quem deve ser Informado (I) da tarefa.

Tabela 28: Matriz de Responsabilidades (RACI)

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
1. INICIAÇÃO															
1.1. Diretório do projeto	I	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R			
1.2. Capacitação PMBOK		R													
1.3. Avaliação dos planos do projeto	A	C	I												
1.4. Auditoria de final de fase	I	AC	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
1.5. Reunião de <i>Kickoff</i>	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
2. PLANEJAMENTO															
2.1. Plano de Integração															
2.1.1. Termo de Abertura (TAP)	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.1.2. Controle Integrado de Mudanças	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.2. Plano de Escopo															
2.2.1. Declaração do Escopo	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.2.2. Estrutura Analítica Projeto (EAP)	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.3. Plano de Tempo	A	RA	C	C	I	I	I	I	C	C	I	C			
2.4. Plano de Custos	A	RA	C	C	I	I	I	I	C	C	I	C			
2.5. Plano de Recursos	A	RA	C	C	I	I	I	I	C	I	I	I			
2.6. Plano da Qualidade	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.7. Plano de Riscos	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.8. Plano de Aquisição	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
2.9. Plano das Partes Interessadas	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
2.10. Plano de Comunicação	A	RA	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
3. DIAGNÓSTICO															
3.1. Mapeamento Processo Atual (<i>as is</i>)	I	R	C	C	C	C	C	C	C	A	C	I	C	C	
3.2. Análise do Processo Atual	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
3.3. Apresentação Processo Atual	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
3.4. Auditoria de final de fase	I	AC	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
3.5. Reunião de Encerramento da Fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
3.6. Relatório de Encerramento da fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4. EXECUÇÃO															
4.1. Metodologia															
4.1.1. Mapeamento do Processo Futuro (<i>to be</i>)	I	R	C	C	C	C	C	C	C	A	C	I			
4.1.2. Analisar Proposta do Processo Futuro	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
4.1.3. Apresentação do Processo Futuro	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
4.1.4. Auditoria de final de fase	I	AC	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
4.1.5. Reunião Encerramento da Fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.1.6. Relatório de Encerramento da Fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.2. Infraestrutura															
4.2.1. <i>Software</i> de APQP	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I	I	C			
4.2.2. <i>Dashboard</i> Portfólio Projetos	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I	I	C			
4.2.3. Organograma do PMO	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.2.4. <i>Layout</i> e Infraestrutura do PMO	A	R	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I			
4.2.5. Auditoria de final de fase	I	AC	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
4.2.6. Reunião Encerramento da Fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.2.7. Relatório de Encerramento da fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
4.3. Treinamento															
4.3.1. Capacitação Metodologia	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.3.2. Capacitação <i>software</i> de APQP	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.3.3. Capacitação <i>dashboard</i>	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.3.4. Auditoria de final de fase	I	AC	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
4.3.5. Reunião Encerramento da Fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
4.3.6. Relatório de Encerramento da fase	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
5. ENCERRAMENTO															
5.1. Atualização dos Canais de Comunicação	A	R													
5.2. Lista de Pendencias	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
5.3. <i>Lesson Learn</i>	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
5.4. Auditoria de final do projeto	A	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I			R
5.5. Reunião <i>Kickout</i>	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			

EAP / TAREFA	RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
	Sponsor	Gerente d Projeto	Analista da Qualidade de Fábrica	Analista de Compras	Analista de Planejamento	Analista de Logística	Analista da Engenharia de Produto	Analista da Engenharia de Processo	Analista de Infraestrutura	Analista de Melhoria Contínua	Analista de Marketing	Analista de TI	Cadeia de Suprimentos	Coligadas	Auditor
5.6. Reconhecer equipe do projeto	A	R													
5.7. Relatório de encerramento do projeto	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
6. MONITORAMENTO E CONTROLE															
6.1. <i>Status Report</i>		R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
6.2. Engajamento da Equipe	A	R													
6.3. Reuniões de <i>follow-up</i>	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
LEGENDA: R = Responsável pela realização da tarefa / plano A = Aprovador da tarefa / plano C = Consultado sobre a tarefa / plano I = Informado sobre a tarefa / plano															

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

8.5 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

O Gerente do Projeto (GP) será o responsável pela alocação e o gerenciamento dos recursos do Projeto, de acordo com a demanda em cada fase. O GP tem total autonomia em realocar recursos, incluir novos recursos, bem como substituir membros do time do projeto.

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

8.6 TREINAMENTO

O time do projeto envolvido na implementação deste plano deve ser capacitado em metodologias e práticas do PMBOK durante a fase de iniciação do projeto, pois o PMO será implementado de acordo com as metodologias e práticas abordadas no PMBOK.

Treinamentos nas novas metodologias de suporte a projetos do departamento da qualidade, *software* de APQP e *dashboard* também devem ser ministrados ao time do projeto.

8.7 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

Durante o desenvolvimento do projeto estão previstas reuniões periódicas com o time do projeto. As reuniões terão como objetivo o *follow-up* no cumprimento das atividades, análise da execução das atividades de cada fase e o *feedback* tanto do Gerente do Projeto como dos demais membros da equipe. O objetivo é que todos os membros da equipe tenham o conhecimento da importância do seu papel dentro do projeto e que a equipe tenha um bom nível de integração, reduzindo os conflitos e buscando facilitar a comunicação.

8.8 BONIFICAÇÃO

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

8.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RECURSOS

Tabela 29: Administração do plano de recursos


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. ▪ Recursos não previstos no orçamento e que envolva mudanças no plano financeiro do projeto deve ser alocado dentro das reservas gerenciais. Caso não houver mais reserva gerencial disponível, o <i>sponsor</i> do projeto deve ser contatado para solicitar um aumento desta reserva. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento das Comunicações deste plano de projeto.

Tabela 30: Plano de Gerenciamento das Comunicações

Plano de Gerenciamento das Comunicações			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento das Comunicações:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento da comunicação das partes interessadas, visando definir e implementar uma sistemática de comunicação entre os <i>stakeholders</i>, padronizar a comunicação do projeto, estabelecer uma frequência de envio e recebimento de documentos e definir um local comum de armazenamento dos dados e documentos do projeto.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Tabela 31: Informações gerais do plano de comunicação

Total de <i>stakeholders</i> do Projeto:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 14 partes interessadas
Total de <i>stakeholders</i> Internos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 partes interessadas
Duração do Projeto (conforme cronograma do projeto):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 131,55 dias
Ambiente do Projeto:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura de celular e <i>Wi-Fi</i> em toda empresa ALFA S/A; ▪ Acesso à internet em todos os computadores da empresa ALFA S/A;
Responsável pelo Plano de Comunicação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto (verificar dados no plano de gerenciamento das partes interessadas)
Frequência e Método de Revisão do Plano:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O plano de comunicação será atualizado e divulgado imediatamente após qualquer alteração nos meios ou métodos de comunicação do projeto.
Equipe de Comunicação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto (verificar dados no plano de gerenciamento das partes interessadas)
Premissas de Comunicação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O plano deverá ser de fácil acesso e relevante ao conteúdo do projeto.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto deve seguir os modelos e normas de comunicação estabelecidas nos procedimentos locais e do grupo da organização.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os dados e documentação relativos ao projeto estarão disponíveis na rede no caminho: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade

9.2 GLOSSÁRIO E TERMINOLOGIA COMUM DO PLANO DO PROJETO

Tabela 32: Glossário e terminologia comum do plano do projeto

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
1	Análise de risco	▪ Avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto.
2	Atividades de rotina	▪ Atividades realizadas para cumprir, de forma regular e repetitiva, diversas funções em uma organização.
3	Atividade de projeto	▪ Atividades que são executadas para realizar os processos necessários para dar suporte aos projetos desenvolvidos.
4	Avaliação	▪ É a análise dos resultados obtidos através da realização das atividades do projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados; a avaliação mede os resultados e impactos, com foco na eficácia (ou efetividade) do projeto.
5	Banco de Dados	▪ Coleção organizada de dados e informações que possa atender às necessidades de muitos sistemas e que estabelece relações naturais entre dados e informações
6	Linha de base	▪ Diagnóstico da situação inicial dentro do qual se realizará alguma intervenção, visando melhorias ou solução de problemas; também denominado de “ <i>base line</i> ”.
7	<i>Benchmarking</i>	▪ É a busca das melhores práticas num determinado setor de atividade que conduzem à melhoria de desempenho de uma organização. Seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações através de um processo de aprendizado com as melhores práticas conhecidas. O <i>benchmarking</i> é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional muito grande junto às equipes.
8	<i>Brainstorming</i>	▪ Técnica de trabalho em grupo que estimula a criatividade, muito útil para a geração de ideias que, isoladamente ou associadas, permitem a identificação de causas e efeitos e, eventualmente, até a solução parcial ou total de um problema. Consiste na produção do maior número possível de ideias através da participação espontânea e irrestrita do grupo.
9	Caminho crítico	▪ Num Diagrama de Rede de Tarefas (PERT), é a sequência de atividades mais longa do início até o término do projeto, que leva em conta todas as dependências entre as tarefas. Possibilita identificar um conjunto de atividades ou tarefas críticas do projeto, ou seja, aquelas em que, se houver atraso, provocam atraso na execução de todo o projeto. Portanto, o caminho crítico representa o tempo mínimo possível de duração de um projeto.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
10	Competências	<ul style="list-style-type: none"> Em gerenciamento de projetos, é o conjunto de conhecimentos de uma pessoa e a capacidade de sua aplicação adequada. Em termos educacionais, é a capacidade de mobilizar conhecimentos para a solução original de problemas.
11	Controle de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> É uma das cinco fases do ciclo de vida de um projeto onde se deve definir o modelo gerencial, estabelecer instrumentos de controle, preparar relatórios de progresso, rever cronograma e adotar ações corretivas.
12	Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Representação gráfica da linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc. É o mesmo que "Gráfico de <i>Gantt</i>".
13	Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Diz respeito à execução de um trabalho, atividade ou tarefa que exige competência e/ou eficiência. Assim, um bom desempenho de um processo denota que algo está sendo realizado com eficiência, de forma produtiva, com acerto, agilidade, conforme objetivos estabelecidos.
14	Diagrama	<ul style="list-style-type: none"> Coleção e registros sistemáticos de informações relevantes para o projeto seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo de vida do projeto.
15	EAP	Estrutura de Analítica do Projeto, também conhecido pela sigla WBS, derivada da expressão em inglês " <i>Work Breakdown Structure</i> ". A EAP é uma estrutura hierárquica na qual o projeto é dividido em atividades cada vez menores e mais simples, até chegar ao nível de tarefas executáveis (pacotes de trabalho).
16	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> Fazer o que deve ser feito, fazendo a coisa certa. A eficácia é uma medida do grau de sucesso de um projeto ou de um programa quanto à realização de seus objetivos.
17	Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> Eficiência significa executar com qualidade o que foi planejado, otimizando processos, produzindo alternativas criativas, com salvaguarda de recursos e melhor custo benefício.
18	Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> Termo utilizado na definição de Qualidade, vem da união dos termos "Eficácia" e "Eficiência".
19	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Caminho escolhido para posicionar a organização de forma produtiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, etc. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, como; agilidade de resposta, compreensão do mercado, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica e gestão da informação.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
20	Encerramento de projeto	<ul style="list-style-type: none"> É a última fase de um projeto, sendo realizada quando já se concluiu as atividades previstas, compreendendo várias tarefas, como: prestação de contas, consolidação de resultados e relatórios finais, atividades de avaliação e obtenção de indicadores de impacto, implementação de soluções, treinamentos, identificação e/ou proposição de novos projetos.
21	Entradas (<i>inputs</i>)	<ul style="list-style-type: none"> As entradas de um processo ou de um projeto são os recursos humanos, recursos financeiros, bens materiais, insumos em geral, documentos, produtos resultantes de outros processos. São, geralmente, indicadores de que um ou mais tipo de processos deverão transformar estes recursos em produtos, ao agregar-lhes valor.
22	Escopo	<ul style="list-style-type: none"> Representa o conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto; expressa o “tamanho” ou amplitude do projeto, estabelecendo o seu “raio de ação” ou “cobertura”.
23	Escopo do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Expressa a “extensão” ou “amplitude” do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade.
24	Estimativa	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo antecipado de resultados quantitativos, geralmente aplicados aos custos, recursos e duração de um projeto.
25	Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Modo de arranjo das unidades e subunidades de uma organização, com previsão de atribuição de poder, responsabilidades e de instrumentos para o gerenciamento, envolvendo a tomada de decisões, o fluxo de informações e a distribuição de recursos.
26	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> O mesmo que moderador. O papel do gerente de projeto é muitas vezes visto como o de facilitador.
27	Fluxograma	<ul style="list-style-type: none"> É uma representação esquemática de um processo, geralmente feita através de gráficos que ilustram de forma simples a transição de informações, documentos, etc., entre as instâncias que o compõem. Na prática, representa a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer.
28	Gerenciamento por Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem sistêmica de gerenciamento de uma organização pela qual se organizam os processos gerenciais em projetos, utilizando instrumentos e técnicas de gerenciamento de projetos.
29	Gestão (ou gerenciamento)	<ul style="list-style-type: none"> É o processo, atividade, técnica e prática de conduzir uma ação, ideia, intenção ou organização na direção dos objetivos estabelecidos. Abrange múltiplos aspectos, com destaque para os papéis, as funções e os objetos (pessoas, instituições, materiais, bens e serviços).

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
30	Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> É a ação, arte, técnica ou maneira de gerenciar, controlar ou conduzir as atividades de um projeto.
31	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Impacto é o resultado estendido do projeto (vai além da sua conclusão) e pode sofrer influência de outros projetos correlatos. Os impactos estão associados à realização do objetivo geral do projeto.
32	Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> É uma característica de todo projeto e se refere à probabilidade de atingir os objetivos e resultados esperados e às condições de realização de projetos.
33	Indicador	<ul style="list-style-type: none"> Um indicador é uma definição de medida de desempenho estabelecido (de forma consensual) para obter uma maneira de avaliar em que medida uma atividade está ocorrendo ou produzindo os efeitos esperados.
34	Indicador de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> É uma medida (em geral quantitativa) que identifica características de impactos, resultados, saídas, processos e entradas de um projeto. São medidas que descrevem quão bem um projeto está cumprindo seu Plano de Ação e alcançando seus objetivos.
35	Informação	<ul style="list-style-type: none"> É o resultado de dados interpretados e colocados em determinado contexto (de um projeto, por exemplo). A transformação de um dado em informação depende não somente do uso que se quer fazer dele, mas também do contexto (p. ex., conceitos relacionados) que afeta sua interpretação.
36	Justificativa do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Procura esclarecer as razões ou o porquê se pretende realizar aquilo que está apresentado nos objetivos do projeto.
37	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade de direcionar e coordenar a ação de várias pessoas para a realização de um objetivo.
38	Marco	<ul style="list-style-type: none"> Um marco (ou evento) é um ponto do projeto que deve ser verificado ou avaliado. O mesmo que <i>milestone</i>.
39	Matriz de Planejamento de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Também chamada Quadro Lógico.
40	Matriz de Resultados e Produtos	<ul style="list-style-type: none"> Quadro com resumo dos resultados esperados e produtos de um projeto.
41	Meta	<ul style="list-style-type: none"> Ponto ou objetivo a ser atingido em determinada medida e prazo. Enquanto o objetivo apenas explicita o propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar, a meta quantifica e define um prazo.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
42	<i>Milestone</i>	▪ Ver “marco”
43	Modelo	▪ Descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.
44	Monitoramento	▪ Monitoramento é o acompanhamento das ações de um projeto por meio da leitura de seus indicadores de entrada, de processo e de saída, com especial interesse em melhorar sua eficiência.
45	Monitorar	▪ Acompanhar e verificar dados obtidos por algum sistema de medição; acompanhar o comportamento de processos ou sistemas, visando detectar desvios em relação ao plano inicial.
46	Objetivo	▪ É a expressão de um propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar por meio da realização de um projeto.
47	Objetivo específico	▪ É uma declaração de caráter bem definido sobre o que se pretende realizar para alcançar aquilo que está expresso no objetivo geral.
48	Objetivo geral	▪ É uma declaração de caráter geral e abrangente que expressa à intenção de resolver o problema ou necessidade que está descrita na situação geradora do projeto, ou seja, refere-se ao para que o projeto será implementado.
49	Organização funcional	▪ Modelo de organização no qual as pessoas se agrupam conforme as atividades e funções que exercem, formando setores, divisões e departamentos, exercendo atividades de rotina, cumprindo funções e responsabilidades bem delineadas.
50	Organização matricial	▪ Estrutura que visa otimizar o aproveitamento de especialistas distribuídos em departamentos funcionais da organização em torno de uma finalidade comum, como um projeto. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto e são mantidos os vínculos com o departamento funcional de origem.
51	Organograma	▪ Quadro representativo de uma organização ou serviço que indica os arranjos e inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite de cada uma delas.
52	Pareto	▪ Princípio de Pareto: este princípio foi estabelecido em 1897 pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), segundo o qual 80% do que uma pessoa realiza no trabalho vêm de 20% do tempo gasto nesta realização. Esse princípio é também conhecido como regra 80/20, devido ao fato da proporção 80%/20% ser observada em diversas atividades.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
53	Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividade que tem como finalidade a produção de um conhecimento.
54	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma das fases do ciclo de vida de um projeto na qual predominam as atividades de detalhamento dos planos operacionais e organização da equipe do projeto.
55	Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O Plano de Ação de um projeto especifica ações, atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados, tendo em vista maximizar a eficiência na realização dos objetivos do projeto.
56	Plano de controle e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É o documento que apresenta, de forma estruturada, todos os procedimentos necessários para acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e dos resultados alcançados. Este plano estabelece procedimentos para realizar observações e verificações das condições em que se encontra o projeto, em pontos estratégicos ao longo de sua execução. Permite também avaliar em que medida os resultados esperados estão sendo alcançados.
57	Plano de projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É um documento que apresenta toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto.
58	Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoas, recursos financeiros, conhecimentos, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou tarefas. O processo poderá exigir que a sequência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, com etapas de medição e controle bem definidas.
59	Processo gerencial ou operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividade operacional para gestão administrativa e de produção de bens/serviços apropriados para o desempenho estratégico desejado
60	Processo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto das práticas, dos meios e recursos para a produção de bens e serviços (produtos), envolvendo a integração de funções gerenciais e produtivas, a partir de procedimentos, instrumentos, equipamentos, recursos (financeiros, humanos, matérias primas, água, energia, etc.), técnicas (habilidades humanas), tecnologia (combinação do trabalho e saber humano, meios e materiais, para saber o que fazer e como fazê-lo), entre outros.
61	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empreendimento que tem por finalidade produzir algo novo, com início e fim definidos, conduzido em função de objetivos claros, em função de um problema, oportunidade ou interesse de um grupo ou uma organização. Podem ser classificados quanto ao tamanho, complexidade e grau de sua incerteza.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
62	Projetos de Desenvolvimento (ou de Produto)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São projetos que ocorrem com a finalidade de produção ou implantação de novas atividades, serviços ou “produtos”. Exemplos de projetos deste tipo são: desenvolvimento de novos materiais didáticos; desenvolvimento de nova organização curricular; desenvolvimento de um novo curso; desenvolvimento de <i>softwares</i> educacionais, etc.
63	Proposta de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É um documento inicial destinado à avaliação, por uma instância superior, das possibilidades e das vantagens de desenvolvimento de um determinado projeto.
64	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes ou usuários de produtos ou serviços.
65	Rede de tarefas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É a representação lógica das tarefas que define a sequência do trabalho a ser feito, tornando-se um recurso gráfico muito útil para acompanhamento e controle de um projeto. Ver “caminho crítico”.
66	Relatório final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contém uma breve história do projeto e uma avaliação final de desempenho em suas diversas instâncias.
67	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de itens (componentes, partes, elementos) que interagem entre si, formando um todo unificado para cumprir um objetivo comum ou realizar uma determinada função.
68	Sistema de gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.
69	Sistema de informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo estruturado e interativo que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhados para transformar dados em informações.
70	Sistema de informações gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhados para transformar dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização. O processo inclui a coleção, o registro, a seleção e distribuição de informações pertinentes para as partes interessadas.
71	<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de pessoas ou organizações que têm interesse na realização de um determinado projeto.
72	Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidade coerente e lógica de trabalho em um projeto, que não é muito grande ou muito pequena para ser acompanhada. Pacotes de trabalho.

#	TERMO	SIGNIFICADO DO TERMO
73	Visão	<ul style="list-style-type: none">▪ Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização. A visão é o fator de motivação que mantém a organização no caminho da realização de seus objetivos e metas de longo prazo.
74	<i>WBS (Work Breakdown Structure)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Metodologia estabelecida para o desdobramento do projeto em ações, atividades e tarefas, denominada Estrutura Analítica do Projeto. Ver "EAP".

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.3 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

9.3.1 Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

Tabela 33: Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

#	PARTE INTERESSADA	REQUISITOS DE INFORMAÇÃO	ESTRATÉGIA, ABORDAGEM OU MÉTODO.	FREQUÊNCIA	URGÊNCIA
1	Sponsor / Gerência da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber informações e resultados do andamento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Status Report</i> ▪ Reunião ▪ Reunião Processo Futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semanal ▪ Quinzenal ▪ Única (decisória) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ NÃO ▪ NÃO
2	Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar resultados do andamento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Status Report</i> ▪ Cronograma ▪ Relatório de Ações ▪ Relatório de Modificação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diária ▪ Diário ▪ Semanal ▪ Quando houver modificação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ NÃO ▪ SIM
3	Gerência da Engenharia de Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM
4	Gerência da Engenharia de Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM

#	PARTE INTERESSADA	REQUISITOS DE INFORMAÇÃO	ESTRATÉGIA, ABORDAGEM OU MÉTODO.	FREQUÊNCIA	URGÊNCIA
5	Gerência de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única (decisória) ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM
6	Gerência de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. ▪ Informar como o processo de embalagem será considerado um dos requisitos específicos. ▪ Receber informações de ações de sua responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão ▪ Única (decisória) ▪ Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM ▪ NÃO
7	Gerência de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única (decisória) ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM
8	Gerência da Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber requisitos para adquirir ou desenvolver o <i>software</i> e <i>dashboard</i>; ▪ Receber informações de modificações dos requisitos; ▪ Receber informações de ações de sua responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos <i>software</i> ▪ Requisitos <i>dashboard</i> ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões ▪ Relatório de Ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando necessário ▪ Quando necessário ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão ▪ Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM ▪ NÃO

#	PARTE INTERESSADA	REQUISITOS DE INFORMAÇÃO	ESTRATÉGIA, ABORDAGEM OU MÉTODO.	FREQUÊNCIA	URGÊNCIA
9	Gerência da Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações realizadas no mapeamento atual e futuro e objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Processo Atual ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única (decisória) ▪ Única (decisória) ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM
10	Cadeia Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber informações sobre propostas sugeridas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Feedback</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única e após o recebimento da sugestão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NÃO
11	Matriz / Coligadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber informações sobre propostas sugeridas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Feedback</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única e após o recebimento da sugestão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NÃO
12	Analista Qualidade de Fabrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber informações e resultados do andamento do projeto. ▪ Receber metas para os indicadores do produto do projeto ▪ Receber informações de ações pendentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Status Report</i> ▪ Reunião ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões ▪ Relatório de Ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semanal ▪ Quinzenal ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão ▪ Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ NÃO ▪ SIM ▪ SIM ▪ NÃO
13	Gerência de <i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única (decisória) ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM
14	Gerência de Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber modificações dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Processo Futuro ▪ Relatório de Modificações ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única (decisória) ▪ Quando houver alteração ▪ Quando houver decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIM ▪ SIM ▪ SIM

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.4 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

9.4.1 Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

Tabela 34: Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

#	FERRAMENTA UTILIZADA	OBJETIVO/PROPÓSITO DO USO	QUANDO SERÁ USADO?
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de <i>Kickoff</i> (Ideologia) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar equipe; ▪ Explicar o projeto a equipe e como será planejado; ▪ Expectativas do patrocinador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usado antes de ter definido ou iniciado o plano do projeto.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de <i>Kickoff</i> (Execução) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimento comum e importância do projeto entre os envolvidos; ▪ Apresentar os objetivos e metas a serem atingidos com a execução do projeto; ▪ Divulgar o cronograma das atividades, justificativas, responsabilidades, principais marcos, limites, premissas e riscos iniciais do projeto; buscar comprometimento. ▪ Distribuir uma cópia do Termo de Abertura do Projeto (TAP) as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usado entre o fim da etapa de planejamento e o início da execução.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de <i>Follow-up</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar o progresso do projeto; ▪ Identificar problemas e definir ações corretivas; ▪ Realizar <i>follow-up</i> de ações e atividades do projeto; ▪ Entendimento comum de informações para um grupo de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usado quando as informações do projeto sejam de interesse de um grupo de interessados e a proximidade de um encontro facilita a disseminação e entendimento comum do conteúdo.

#	FERRAMENTA UTILIZADA	OBJETIVO/PROPÓSITO DO USO	QUANDO SERÁ USADO?
4	<ul style="list-style-type: none"> Reunião de encerramento de fase 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar o encerramento da fase, divulgando a toda equipe o caminho percorrido, os resultados obtidos, os indicadores de desempenho do projeto e as próximas etapas, caso existam. 	<ul style="list-style-type: none"> Usado no encerramento de cada fase do projeto.
5	<ul style="list-style-type: none"> Reunião de <i>Kickout</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar o encerramento do projeto, divulgando a toda equipe o caminho percorrido, os resultados obtidos, os indicadores de desempenho do projeto e as próximas etapas, caso existam. 	<ul style="list-style-type: none"> Usado no encerramento do projeto.
6	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões Executivas 	<ul style="list-style-type: none"> Sessão 1: apresentar a evolução do projeto, uma visão gerencial do cronograma e dos indicadores de desempenho; Sessão 2: discutir novas demandas e necessidades no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Usado conforme necessidade identificada pelo gerente do projeto.
7	<ul style="list-style-type: none"> Reunião <i>Lesson Learn</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Transformar informações capturadas em base de conhecimento para os próximos projetos na organização 	<ul style="list-style-type: none"> Usado conforme necessidade identificada pelo gerente do projeto.
8	<ul style="list-style-type: none"> E-mails 	<ul style="list-style-type: none"> Informar, repassar informações que sejam de caráter não tão sigiloso e que possa ser de fácil acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> Usando quando a necessidade de agilizar o envio ou que a periodicidade de ocorrência seja alta.
9	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> Informar ações, decisões, modificações, etc. as partes interessada em receber devidas informações. Divulgar informações e resultados do andamento e desempenho do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Usado quando necessários enviar informações para atender requisitos de informações dos <i>stakeholders</i>. Usado para informar resultados do status do projeto as partes interessadas.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.4.2 Modelos e *templates* de documentos

Tabela 35: Modelos e *templates* de documentos

#	MODELOS E <i>TEMPLATES</i> DOS DOCUMENTOS	OBJETIVO E FINALIDADE DO MODELO	LOCAL ONDE ESTÁ DISPONÍVEL E ARMAZENADO
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ata de reunião 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar as reuniões; ▪ Registrar e controlar atividades, ações, prazos e responsáveis de assuntos e problemas discutidos durante as reuniões; ▪ Registrar as principais decisões tomadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretório do arquivo de projetos: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade\Atas de Reunião
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Status Report</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar dados e desempenho do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretório do arquivo do projeto: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade\Status Report
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar as ações necessárias para o projeto com os seus respectivos responsáveis e prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretório do arquivo do projeto: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade\Relatório de Ações
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar as decisões tomadas no projeto e informar estas as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretório do arquivo do projeto: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade\Relatório de Decisões
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Modificações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar as modificações realizadas no projeto e informar as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretório do arquivo do projeto: C:\Qualidade\Projetos\Projeto PMO Qualidade\Relatório de Modificações

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.5 QUESTÕES E PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

A Tabela 36 e a Tabela 37 serão utilizadas durante o desenvolvimento do projeto para abordar questões, problemas, abordagem de solução, planos de escalonamento e problemas com comunicações.

9.5.1 Questões, problemas e abordagem de solução

Tabela 36: Questões, problemas e abordagem de solução de comunicação

#	PROBLEMA OU QUESTÃO	DATA DA OCORRÊNCIA	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ABORDAGEM A SER ADOTADA OU SOLUÇÃO EMPREGADA PARA SOLUCIONAR A QUESTÃO	RESOLVIDO (S/N) DATA SOLUÇÃO
1					

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.5.2 Escalonamento das questões e problemas

Tabela 37: Escalonamento das questões e problemas de comunicação

#	NÍVEL DE ESCALONAMENTO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	QUEM ACIONAR (NOME E CARGO/FUNÇÃO)	QUANDO ACIONAR	RESPONSÁVEL POR ACIONAR
1					

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

9.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÕES

Tabela 38: Administração do plano de comunicações


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

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

Tabela 39: Plano de Gerenciamento dos Riscos

Plano de Gerenciamento dos Riscos			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento dos Riscos:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento dos riscos, visando identificar os riscos, realizar análises qualitativa e quantitativa, definir plano de respostas e formatar um método de controle e monitoramento destes riscos.</p> <p>A metodologia usada para o gerenciamento de riscos foi baseada nas melhores práticas abordadas no PMBOK e utilizando como ferramenta de apoio para identificação dos riscos o <i>brainstorming</i>.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.1 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

A Tabela 40 apresenta a matriz com os responsáveis pela análise, monitoramento e gerenciamento dos riscos:

Tabela 40: Matriz RACI para os riscos do projeto

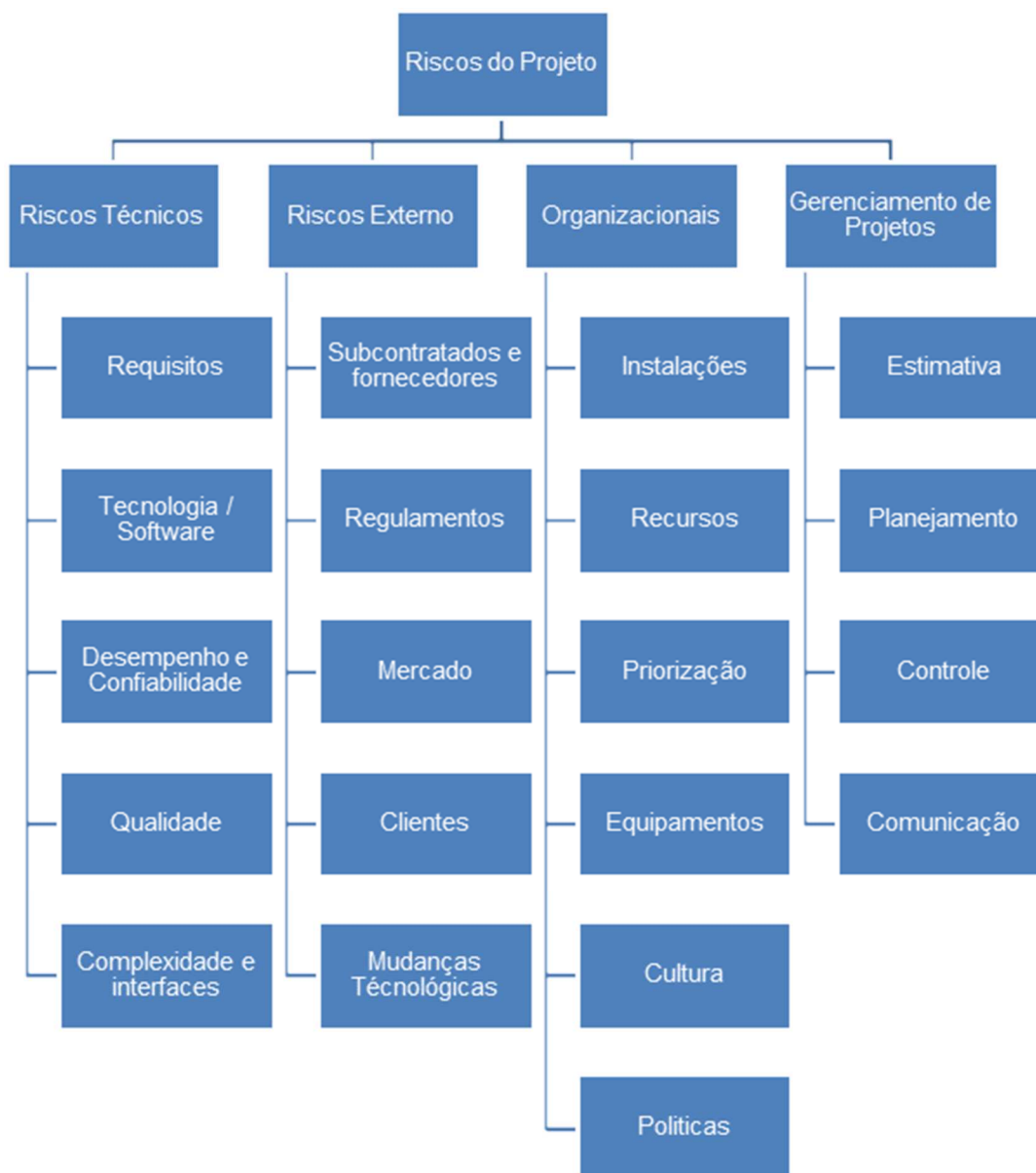
ETAPA	GERENTE DO PROJETO	STAKEHOLDERS	SPONSOR	EQUIPE
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	R	C	A	I
Identificação dos Riscos	R	C	A	I
Análise Qualitativa dos Riscos	R	C	A	I
Análise Quantitativa dos Riscos	R	C	A	I
Planejamento de Respostas aos Riscos	R	R	A	R
Monitoramento e Controle dos Riscos	R	C	A	I
Legenda: R = Responsável A = Aprovação C = Consultado I = Informado				

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (EAR)

A Figura 9 apresenta a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR):

Figura 9: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A Tabela 41 apresenta a identificação dos riscos de acordo com a EAR (Estrutura Analítica de Riscos). A análise foi realizada através da técnica de grupo nominal com a participação da equipe do projeto.

Tabela 41: Identificação dos riscos do projeto

CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO
TÉCNICOS	Mapeamento inadequado dos métodos e processos
	Treinamento e capacitação ineficaz
	Não utilizar os métodos de qualidade sugeridos no plano da qualidade
	Aquisição de <i>software</i> inadequado / errado
	Desconhecimento de algum <i>software</i> / <i>dashboard</i>
	Sistema não atender as necessidades da metodologia
EXTERNOS	Fornecedores desqualificados
	Mudanças Tecnológicas
	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia
	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema
	Equipe do fornecedor do <i>software</i> inexperiente
ORGANIZACIONAIS	Equipe inexperiente
	Falta de recursos
	Falta de disponibilidade dos colaboradores;
	Conflitos entre atividades de rotinas e execução do projeto
	Infraestrutura inadequada
	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos
	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto
	Necessidade de recursos financeiros não planejados
	Resistência dos colaboradores aos novos procedimentos e métodos
	Mudança na política
GERENCIAMENTO DO PROJETO	Mudança no escopo do projeto
	Detalhamento superficial do escopo
	Estimativa de tempo inadequada
	Atrasos nas atividades
	Falta de comunicação

CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO
GERENCIAMENTO DO PROJETO	Dificuldade em comunicar o projeto
	Estouro do orçamento previsto
	Análise dos riscos incompleta
	Dificuldade na disseminação das melhorias em projetos
	Trocas inesperadas de recursos do projeto
	Indisponibilidade do Gerente de Projeto

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.4 ESCALA DOS RISCOS

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

A Tabela 42, Tabela 43 e Tabela 44 apresentam as escalas utilizadas para classificação dos riscos.

Tabela 42: Escala de probabilidade dos riscos

NÍVEL	PESO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	DIFICULDADE DE INTERVENÇÃO
Muito baixa	0,1	Seria uma surpresa se isto acontecesse	Os processos e atividades comuns rotineiras devem garantir um resultado aceitável
Baixa	0,3	Mais provável não acontecer do que acontecer	Cuidados no controle e supervisão provavelmente levarão a resultados aceitáveis
Moderada	0,5	Igual probabilidade de acontecer ou de não acontecer	Cuidados especiais e tempo adicional são necessários para se chegar a um resultado aceitável
Alta	0,7	Mais provável acontecer do que não acontecer	Qualquer nível de intervenção somente permitirá um efeito pequeno nos resultados
Muito Alta	0,9	Seria uma surpresa se isto não acontecesse	A capacidade de afetar o resultado efetivamente nulo

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

Tabela 43: Escala de avaliação de impacto dos riscos

OBJETIVOS DO PROJETO	MUITO BAIXO PESO 0,1	MUITO BAIXO PESO 0,3	MUITO BAIXO PESO 0,5	MUITO BAIXO PESO 0,7	MUITO BAIXO PESO 0,7
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5 %	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

Tabela 44: Escala de pontuação dos riscos (Probabilidade X Impacto)

PROBABILIDADE		IMPACTO				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		MB	B	M	A	MA
0,9	MA	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	A	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	M	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	B	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	MB	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

- Zona Verde (0,01 ~ 0,15): Prioridade baixa - Zona de aceitação de alterações.
- Zona Amarela (0,16 ~ 0,49): Prioridade média - Zona de mitigação dos riscos.
- Zona Vermelha (0,50 a 0,81): Prioridade alta - Zona onde deve-se evitar ou transferir os riscos.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.5 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A Tabela 45 apresenta a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto:

Tabela 45: Análise qualitativa dos riscos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS									
RISCO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
			CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
1	Técnico	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,5	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,81			
2	Técnico	Treinamento e capacitação ineficaz	0,5	0,3	0,9	0,7	0,9	0,7	0,63			
3	Técnico	Não utilizar os métodos de qualidade sugeridos no plano da qualidade	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
4	Técnico	Aquisição de <i>software</i> inadequado / errado	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,7	0,35			
5	Técnico	Desconhecimento de algum <i>software</i> / <i>dashboard</i>	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS									
RISCO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
			CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
6	Técnico	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,7	0,5	0,9	0,7	0,9	0,3	0,27			
7	Externo	Fornecedores desqualificados	0,5	0,3	0,5	0,9	0,9	0,5	0,45			
8	Externo	Mudanças Tecnológicas	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09			
9	Externo	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	0,1	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,09			
10	Externo	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35			
11	Externo	Equipe do fornecedor do <i>software</i> inexperiente	0,7	0,5	0,5	0,9	0,9	0,5	0,45			
12	Organizacional	Equipe inexperiente	0,5	0,3	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35			
13	Organizacional	Falta de recursos	0,3	0,5	0,7	0,3	0,7	0,5	0,35			

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS									
RISCO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
			CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
14	Organizacional	Falta de disponibilidade dos colaboradores;	0,1	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	0,49			
15	Organizacional	Conflitos entre atividades de rotinas e execução do projeto	0,1	0,7	0,7	0,5	0,7	0,7	0,49			
16	Organizacional	Infraestrutura inadequada	0,5	0,1	0,1	0,3	0,5	0,1	0,05			
17	Organizacional	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09			
18	Organizacional	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25			
19	Organizacional	Necessidade de recursos financeiros não planejados	0,9	0,3	0,5	0,3	0,9	0,5	0,45			
20	Organizacional	Resistência dos colaboradores aos novos procedimentos e métodos	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			
21	Organizacional	Mudança na política	0,1	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,03			

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS									
RISCO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
			CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
22	Gerenciamento do Projeto	Mudança no escopo do projeto	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25			
23	Gerenciamento do Projeto	Detalhamento superficial do escopo	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
24	Gerenciamento do Projeto	Estimativa de tempo inadequada	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35			
25	Gerenciamento do Projeto	Atrasos nas atividades	0,5	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5	0,35			
26	Gerenciamento do Projeto	Falta de comunicação	0,3	0,1	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15			
27	Gerenciamento do Projeto	Dificuldade em comunicar o projeto	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25			
28	Gerenciamento do Projeto	Estouro do orçamento previsto	0,9	0,5	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
29	Gerenciamento do Projeto	Análise dos riscos incompleta	0,9	0,9	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45			

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS									
RISCO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO					PROBABILIDADE	IMPACTO X PROBABILIDADE	PRIORIDADE DO RISCO		
			CUSTO	CRONOGRAMA	ESCOPO	QUALIDADE	GERAL			ALTA	MÉDIA	BAIXA
30	Gerenciamento do Projeto	Dificuldade na disseminação das melhorias em projetos	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
31	Gerenciamento do Projeto	Trocas inesperadas de recursos do projeto	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35			
32	Gerenciamento do Projeto	Indisponibilidade do Gerente de Projeto	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,7	0,63			
SOMA									10,52			
RISCO GERAL									32,88%			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.6 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Tabela 46: Análise quantitativa dos riscos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			PROBABILIDADE	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS	
Risco	Categoria	DESCRIÇÃO DO RISCO		IMPACTO FINANCEIRO	VALOR MONETÁRIO ESPERADO (VME)
1	Técnico	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,9	R\$ 1.200,00	R\$ (1.080,00)
2	Técnico	Treinamento e capacitação ineficaz	0,7	R\$ 600,00	R\$ (420,00)
3	Técnico	Não utilizar os métodos de qualidade sugeridos no plano da qualidade	0,5	R\$ 400,00	R\$ (200,00)
4	Técnico	Aquisição de <i>software</i> inadequado / errado	0,7	R\$ 1.800,00	R\$ (1.260,00)
5	Técnico	Desconhecimento de algum <i>software</i> / <i>dashboard</i>	0,5	R\$ 500,00	R\$ (250,00)
6	Técnico	Sistema não atender as necessidades da metodologia	0,3	R\$ 1.700,00	R\$ (510,00)
7	Externo	Fornecedores desqualificados	0,5	R\$ 300,00	R\$ (150,00)
8	Externo	Mudanças Tecnológicas	0,3	R\$ 300,00	R\$ (90,00)

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			PROBABILIDADE	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS	
Risco	Categoria	DESCRIÇÃO DO RISCO		IMPACTO FINANCEIRO	VALOR MONETÁRIO ESPERADO (VME)
9	Externo	Insatisfação dos clientes com a nova metodologia	0,3	R\$ 700,00	R\$ (210,00)
10	Externo	Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema	0,5	R\$ 100,00	R\$ (50,00)
11	Externo	Equipe do fornecedor do <i>software</i> inexperiente	0,5	R\$ 500,00	R\$ (250,00)
12	Organizacional	Equipe inexperiente	0,5	R\$ 500,00	R\$ (250,00)
13	Organizacional	Falta de recursos	0,5	R\$ 500,00	R\$ (250,00)
14	Organizacional	Falta de disponibilidade dos colaboradores;	0,7	R\$ 500,00	R\$ (350,00)
15	Organizacional	Conflitos entre atividades de rotinas e execução do projeto	0,7	R\$ 500,00	R\$ (350,00)
16	Organizacional	Infraestrutura inadequada	0,1	R\$ 400,00	R\$ (40,00)
17	Organizacional	Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	0,3	R\$ 350,00	R\$ (105,00)
18	Organizacional	Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	0,5	R\$ 200,00	R\$ (100,00)

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			PROBABILIDADE	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS	
Risco	Categoria	DESCRIÇÃO DO RISCO		IMPACTO FINANCEIRO	VALOR MONETÁRIO ESPERADO (VME)
19	Organizacional	Necessidade de recursos financeiros não planejados	0,5	R\$ 400,00	R\$ (200,00)
20	Organizacional	Resistência dos colaboradores aos novos procedimentos e métodos	0,3	R\$ 150,00	R\$ (45,00)
21	Organizacional	Mudança na política	0,1	R\$ 100,00	R\$ (10,00)
22	Gerenciamento do Projeto	Mudança no escopo do projeto	0,5	R\$ 700,00	R\$ (350,00)
23	Gerenciamento do Projeto	Detalhamento superficial do escopo	0,5	R\$ 350,00	R\$ (175,00)
24	Gerenciamento do Projeto	Estimativa de tempo inadequada	0,5	R\$ 1.400,00	R\$ (700,00)
25	Gerenciamento do Projeto	Atrasos nas atividades	0,5	R\$ 500,00	R\$ (250,00)
26	Gerenciamento do Projeto	Falta de comunicação	0,3	R\$ 150,00	R\$ (45,00)
27	Gerenciamento do Projeto	Dificuldade em comunicar o projeto	0,5	R\$ 150,00	R\$ (75,00)

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			PROBABILIDADE	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS	
Risco	Categoria	DESCRIÇÃO DO RISCO		IMPACTO FINANCEIRO	VALOR MONETÁRIO ESPERADO (VME)
28	Gerenciamento do Projeto	Estouro do orçamento previsto	0,5	R\$ 900,00	R\$ (450,00)
29	Gerenciamento do Projeto	Análise dos riscos incompleta	0,5	R\$ 150,00	R\$ (75,00)
30	Gerenciamento do Projeto	Dificuldade na disseminação das melhorias em projetos	0,5	R\$ 300,00	R\$ (150,00)
31	Gerenciamento do Projeto	Trocas inesperadas de recursos do projeto	0,5	R\$ 300,00	R\$ (150,00)
32	Gerenciamento do Projeto	Indisponibilidade do Gerente de Projeto	0,7	R\$ 5.000,00	R\$ (3.500,00)
Valor Monetário Esperado Global					R\$ (12.090,00)

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.7 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

A Tabela 47 apresenta o plano de resposta aos riscos e tem como objetivo determinar as ações e alternativas para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Foram utilizadas como base a análise qualitativa e a análise quantitativa dos riscos.

Com base na análise qualitativa, foi possível a identificação dos riscos com relação ao impacto de cada um deles ao projeto, bem como a probabilidade de ocorrência de cada um. Desta forma, a partir desta análise foi possível realizar a análise quantitativa dos riscos através da análise do valor monetário esperado que totalizou o Valor Monetário Esperado Global de (R\$ 12.090,00). Este valor será previsto como reserva de contingência do projeto, caso seja necessário se efetivar respostas aos riscos identificados no projeto.

Tabela 47: Plano de respostas aos riscos

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento inadequado dos métodos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar mapeamento do processo com o apoio do departamento de Melhoria Continua; ▪ Realizar reunião de análise do processo e revisar métodos utilizados para o mapeamento; ▪ Reuniões e <i>checklist</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto ▪ Analista da Melhoria Continua ▪ Equipe
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento e capacitação ineficaz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar trabalhos práticos para verificar o entendimento das metodologias utilizadas; ▪ Promover reuniões com as equipes envolvidas nos projetos para difundir a proposta do projeto antes da implantação; ▪ Aplicar avaliação e medições de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto ▪ Equipe

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
3	<ul style="list-style-type: none"> Não utilizar os métodos de qualidade sugeridos no plano da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Aceitar 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões com a equipe para apresentação dos métodos sugeridos no plano da qualidade e a importância da sua utilização para o projeto; Monitorar documentação e orientar sobre os ajustes necessários. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
4	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de <i>software</i> inadequado / errado 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar as opções de <i>softwares</i> existentes no mercado (análise custo benefício); Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo; Testar em bases de teste antes da aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de TI Equipe
5	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento de algum <i>software / dashboard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Consultar colegas, empresas e mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
6	<ul style="list-style-type: none"> Sistema não atender as necessidades da metodologia 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar as opções de <i>softwares</i> existentes no mercado (análise custo benefício); Realizar análise de aderência com base no levantamento dos requisitos do processo; Testar em bases de teste antes da aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de TI Analista de Compras
7	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores desqualificados 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Análise prévia do histórico dos fornecedores; Realizar avaliações de serviços anteriores; Formalizar contratos; Solicitar no mínimo 3 orçamentos para cada aquisição necessária. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de TI Analista de Compras
8	<ul style="list-style-type: none"> Mudanças Tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar periodicamente os recursos tecnológicos disponíveis no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
9	<ul style="list-style-type: none"> Insatisfação dos clientes com a nova metodologia 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa 	<ul style="list-style-type: none"> Aceitar 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar os clientes sobre o projeto e seus objetivos e conforme evoluir realizar comunicação do andamento; Informar os clientes dos novos procedimentos e suas qualificações relacionadas às entregas dos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
10	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedor não cumprir os prazos de entrega do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar <i>follow-up</i> periodicamente com os fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de Compras
11	<ul style="list-style-type: none"> Equipe do fornecedor do <i>software</i> inexperiente 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar avaliação e auditoria de treinamento nos colaboradores dos fornecedores que irão dar o suporte a implementação do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de TI Analista de Compras
12	<ul style="list-style-type: none"> Equipe inexperiente 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Promover capacitações junto à área de recursos humanos; 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
13	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Contratações de profissionais da área; Aquisição de materiais e equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto Analista de Compras <i>Sponsor</i>
14	<ul style="list-style-type: none"> Falta de disponibilidade dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar disponibilidade dos parceiros; Informar da importância para o projeto; Verificar agenda de recursos e realizar alocações com antecedência 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto
15	<ul style="list-style-type: none"> Conflitos entre atividades de rotinas e execução do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Média 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar apoio dos colaboradores no projeto aos seus supervisores imediatos; Manter a equipe motivada para executar as atividades do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente do Projeto

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
16	▪ Infraestrutura inadequada	▪ Baixa	▪ Mitigar	▪ Adequação da infraestrutura de acordo com as demandas do projeto e normas da organização.	▪ Gerente do Projeto ▪ Analista Infraestrutura
17	▪ Dificuldade na difusão dos métodos e procedimentos	▪ Baixa	▪ Mitigar	▪ Realização de reuniões que promovam a difusão dos novos métodos e procedimentos; ▪ Implementar métodos de controle e verificação.	▪ Gerente do Projeto
18	▪ Falta de priorização na dedicação dos recursos do projeto	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Verificar agenda de recursos e realizar alocações com antecedência	▪ Gerente do Projeto
19	▪ 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 ▪ <i>Sponsor</i>
20	▪ Resistência dos colaboradores aos novos procedimentos e métodos	▪ Baixa	▪ Aceitar	▪ Realizar reuniões para apresentar o andamento do projeto e as alterações perceptíveis a fim de que os recursos possam assimilar calmamente as modificações.	▪ Gerente do Projeto
21	▪ Mudança na política	▪ Baixa	▪ Mitigar	▪ Estar alinhado com a Diretoria sobre novas normas e políticas.	▪ Gerente do Projeto
22	▪ Mudança no escopo do projeto	▪ Média	▪ Evitar	▪ Controlar o escopo constantemente e redefinir escopo se necessário.	▪ Gerente do Projeto ▪ <i>Sponsor</i> ▪ CMM
23	▪ Detalhamento superficial do escopo	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Elaborar escopo detalhado, robusto e que contenha todos os requisitos que o projeto deve atender e que seja de entendimento de todas as partes interessadas.	▪ Gerente do Projeto ▪ <i>Sponsor</i>

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
24	▪ Estimativa de tempo inadequada	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Seguir rigorosamente o plano de gerenciamento de tempo	▪ Gerente do Projeto
25	▪ Atrasos nas atividades	▪ Média	▪ Evitar	▪ Promover reuniões emergenciais com o objetivo de corrigir falhas no cronograma para cumprimentos dos prazos; reajustar o cronograma se necessário.	▪ Gerente do Projeto
26	▪ Falta de comunicação	▪ Baixa	▪ Mitigar	▪ Elaborar um bom plano de comunicação e promover reuniões quinzenais para acompanhamento.	▪ Gerente do Projeto
27	▪ Dificuldade em comunicar o projeto	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Elaborar um plano de comunicação que atinja todos os públicos e monitorar se está sendo atingido o objetivo do plano.	▪ Gerente do Projeto
28	▪ Estouro do orçamento previsto	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Utilizar reservas gerenciais; comunicar os envolvidos com o projeto.	▪ Gerente do Projeto ▪ <i>Sponsor</i> ▪ CMM
29	▪ Análise dos riscos incompleta	▪ Média	▪ Mitigar	▪ Elaborar um plano de riscos detalhado e robusto; tomar ação corretiva ao risco; atualizar plano de gestão de risco.	▪ Gerente do Projeto
30	▪ Dificuldade na disseminação das melhorias em projetos	▪ Média	▪ Evitar	▪ Realizar reuniões e ações que promovam a difusão dos novos métodos e procedimentos; ▪ Buscar o engajamento dos recursos do projeto para disseminar as modificações e incentivar a cultura de trabalhar por projetos; ▪ Implementar métodos de controle e verificação.	▪ Gerente do Projeto

#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESPONSÁVEL
31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trocas inesperadas de recursos do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Média 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter reuniões sistemáticas com os supervisores dos recursos a fim de evidenciar qualquer possível alteração, troca ou saída de algum colaborador ou planejar antecipadamente a modificação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente do Projeto ▪ <i>Sponsor</i>
32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilidade do Gerente de Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar o Analista da Qualidade Fábrica como <i>backup</i> para gerenciar o projeto caso houver indisponibilidade do Gerente de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sponsor</i>

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

10.8 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

De acordo com o plano de gerenciamento de custos, as reservas de contingências devem ser utilizadas exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos, para os eventos aceitos ativamente, mitigados, a serem evitados ou mesmo para os que não foram identificados de modo preliminar no projeto.

As ações de contorno do projeto (respostas não planejadas aos riscos) devem utilizar exclusivamente as reservas de contingência do projeto. As reservas de contingência totalizam o valor de R\$ 12.090,00 e a autonomia para a utilização das Reservas de Contingência do Projeto estão definidas no capítulo 3.2.

10.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RISCOS

Tabela 48: Administração do plano de riscos


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ No decorrer no projeto, caso se identifique um novo risco ou a ocorrência de um risco não priorizado, o Gerente do Projeto deverá reavaliar e atualizar o risco quantitativamente e qualitativamente e informar as partes interessadas conforme plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento das Aquisições deste plano de projeto.

Tabela 49: Plano de Gerenciamento das Aquisições

Plano de Gerenciamento das Aquisições			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento das Aquisições:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento das aquisições necessárias para o projeto, visando definir a estrutura de suprimentos, métodos de solicitações e avaliações de cotações, mapa de aquisições, critérios de seleção de fornecedores, análise fazer ou comprar e gerenciamento dos contratos.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

11.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

O projeto será conduzido por uma estrutura de suprimentos centralizada e da própria empresa e que realiza o processo de cotações e aquisições da organização. Será destinado um recurso da estrutura de suprimentos para participar do projeto em tempo parcial e realizar as aquisições necessárias conforme processo de cotação e aquisição utilizadas pela organização. O processo de aquisição terá o acompanhamento do Gerente de Projeto.

11.2 SOLICITAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS

Cotações e propostas relacionadas às aquisições para o projeto podem ser solicitadas de diversos fornecedores e na quantidade que o Gerente de Projeto e

representante de suprimentos julgar necessário, sendo que para cada aquisição no mínimo 3 cotações e propostas devem ser recebidas e avaliadas.

O representante de suprimentos terá como base para cotações os requisitos específicos e técnicos definidos pela equipe do projeto. Com base nestes requisitos deve entrar em contato com o potencial fornecedor para solicitação de cotações de fornecimento, contrato social da empresa, análise financeira (SERASA + Negativas de INSS e FGTS), licença de operação ambiental e acordo de confidencialidade.

11.3 AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS

Os fornecedores que não submeterem toda a documentação requisitada estarão automaticamente desclassificados do processo de seleção.

As cotações, propostas e documentações recebidas serão avaliadas pelo Gerente de Projeto em conjunto com o representante de suprimentos. Os fornecedores pré-selecionados nesta etapa serão apresentados a equipe de projetos.

A avaliação e seleção dos fornecedores pré-selecionados serão realizadas conforme descrito no capítulo 11.4.

11.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores pré-selecionados serão submetidos a uma avaliação quantitativa, onde serão considerados critérios de preço e técnicos. Para os critérios técnicos serão considerados os requisitos de qualidade e prazo de entrega.

O Fator de Ponderação (FP) será 7 para este plano de aquisição.

$$AF = (FP \times IP) + (10 - FP) \times IT \qquad \text{Equação 1}$$

Onde:

AF= Avaliação Final

FP= Fato de Ponderação

IP= Índice de Preço

IT= Índice Técnico

11.4.1 Avaliação do Preço

O cálculo do Índice de Preço (IP) será realizado conforme equação a seguir.

$$IP = VMP / VP$$

Equação 2

Onde:

IP= Índice de Preço

VMP= Valor do Menor Preço entre as propostas que estão sendo avaliadas

VP= Valor do Preço da proposta em avaliação

11.4.2 Avaliação Técnica

O cálculo do Índice Técnico (IT) levará em consideração os requisitos de Qualidade (ITQ) e Prazo de Entrega (ITE), conforme equação a seguir.

O Fator de Ponderação Técnica (FPT) considerado para o requisito Qualidade (FPTQ) será de 70% e para o Prazo de Entrega (FPTE) será de 30%.

$$IT = NT / MNT$$

Equação 3

$$IT = \{[(ITQ \times FPTQ) + (ITE \times FPTE)] / 10\} / MNT$$

$$IT = \{[(ITQ \times 0,70) + (ITE \times 0,30)] / 10\} / MNT$$

Onde:

IT= Índice Técnico

MNT= Maior nota técnica obtida entre todas as propostas

NT= Nota Técnica da proposta em avaliação

11.4.2.1 Índice Técnico da Qualidade (ITQ)

A capacitação da qualidade do potencial fornecedor será realizada através de uma avaliação *in loco* e/ou pesquisa de mercado. Como meio auxiliar para avaliação

deste requisito o Gerente de Projeto deve utilizar um *checklist* onde constam os requisitos específicos de avaliação para cada aquisição.

O *checklist* deve ser desenvolvido em conjunto com a equipe de projeto e para cada questão definida deve haver uma nota e um peso, que no final deve chegar em uma das notas conforme Tabela 50.

Tabela 50: Critério técnico na seleção de fornecedores - Qualidade

PONTUAÇÃO	CRITÉRIO
10	▪ Avaliação da capacitação técnica do serviço/material totalmente satisfatório;
5	▪ Avaliação da capacitação técnica do serviço/material parcialmente satisfatório;
3	▪ Avaliação da capacitação técnica do serviço/material não satisfatório;

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

11.4.2.2 Índice Técnico de Entrega (ITE)

A capacitação de entrega do potencial fornecedor leva em consideração o prazo de entrega do *software*, material, móveis e equipamentos. Os critérios estão definidos na Tabela 51.

Tabela 51: Critério de entrega na seleção de fornecedores

PONTUAÇÃO	CRITÉRIO
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prazo para instalação e disponibilidade do <i>software</i> igual ou inferior a 60 dias; ▪ Aquisição de materiais com prazo de entrega igual ou inferior a 3 dias; ▪ Aquisição de móveis e equipamento com prazo de entrega entre 20 e 25 dias
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prazo para instalação e disponibilidade do <i>software</i> entre 61 e 65 dias; ▪ Aquisição de materiais com prazo de entrega entre 4 e 5 dias ▪ Aquisição de móveis e equipamento com prazo de entrega entre 26 e 30 dias
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prazo para instalação e disponibilidade do <i>software</i> acima de 65 dias ▪ Aquisição de materiais com prazo de entrega acima de 5 dias ▪ Aquisição de móveis e equipamento com prazo de entrega acima de 30 dias

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

11.5 ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR)

O produto do projeto será o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos no departamento da qualidade que contemplará uma estrutura física departamental e um novo método de suporte a projetos.

Para as fases de iniciação, planejamento, mapeamento do processo atual (*as is*) e futuro (*to be*), encerramento e monitoramento e controle não serão necessárias aquisições, pois serão utilizadas mão de obra e recursos internos da organização que não serão considerados nos custos do projeto.

Para a etapas de infraestrutura e treinamento serão necessárias aquisições como: *software, dashboard*, materiais, equipamentos e treinamento.

11.6 MAPA DE AQUISIÇÕES

A Tabela 52 apresenta as aquisições necessárias para o projeto. O tipo de contrato a ser utilizando para as aquisições será preço fixo e o critério de seleção será conforme capítulo 11.4.

Tabela 52: Mapa de aquisições para o projeto

#	DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UNITÁRIO	ORÇAMENTO TOTAL ESTIMADO
1.	▪ Mesas Escritório	▪ 3 UN	▪ R\$ 390,00	▪ R\$ 1.170,00
2.	▪ Cadeira Escritório	▪ 3 UN	▪ R\$ 290,00	▪ R\$ 870,00
3.	▪ Armários Escritório	▪ 2 UN	▪ R\$ 330,00	▪ R\$ 660,00
4.	▪ <i>Desktop</i>	▪ 3 UN	▪ R\$ 1.200,00	▪ R\$ 3.600,00
5.	▪ Impressora	▪ 1 UN	▪ R\$ 890,00	▪ R\$ 890,00
6.	▪ <i>Software</i> de APQP	▪ 1 UN	▪ R\$ 40.000,00	▪ R\$ 40.000,00
7.	▪ <i>Dashboard</i>	▪ 1 UN	▪ R\$ 5.000,00	▪ R\$ 5.000,00
8.	▪ <i>Happy Hour</i>	▪ 20 UN	▪ R\$ 50,00	▪ R\$ 1.000,00
9.	▪ <i>Coffee Break</i>	▪ 14 UN	▪ R\$ 30,00	▪ R\$ 420,00

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

11.7 GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS

Quando houver necessidade de homologar um contrato ou acordo de compra relacionados às aquisições do projeto, estes devem ser avaliados pela área jurídica da organização em conjunto com o Gerente de Projeto e o representante de suprimentos. Todas as cláusulas e condições contratuais devem ser cumpridas pelo contratado e pelo contratante, principalmente o que estiver relacionado ao cumprimento de prazos, qualidade e atendimento dos requisitos. O não cumprimento das cláusulas está sujeito a multas e penalidades ao contratado.

O fornecedor deverá cumprir o escopo definido e caso houver necessidade de alteração do contrato, este deve ser submetido à aprovação do Gerente do Projeto e representante de suprimentos. A homologação das alterações se dará através de Aditivo ao contrato aprovado quando todas as partes aprovar as alterações.

11.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES

Tabela 53: Administração do plano de aquisições


Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. ▪ Aquisição não prevista no orçamento e que necessite gasto adicional do projeto deve ser alocada dentro das reservas gerenciais. Caso não houver mais reserva gerencial disponível, o <i>sponsor</i> do projeto deve ser contatado para solicitar um aumento das reservas gerenciais. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Os capítulos a seguir descrevem o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas deste plano de projeto.

Tabela 54: Plano de Gerenciamento das partes interessadas

Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas			
Plano de implementação de um <i>Project Management Office</i> (PMO) no Departamento da Qualidade			
Controle de revisões			
Revisão	Data	Autor	Notas da Revisão
00	24/01/2015	Felipe C. Roy	Emissão do documento
<p>Objetivo do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas:</p> <p>O objetivo deste documento é desenvolver um plano de gerenciamento das partes interessadas, visando identificar os <i>stakeholders</i>, realizar uma análise e avaliação qualitativa destas e desenvolver a integração e o engajamento de todos os envolvidos no projeto durante a sua execução.</p>			

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

12.1.1 Identificação dos *stakeholders*

Tabela 55: Identificação dos *stakeholders*

#	<i>STAKEHOLDERS</i>	CARGO / FUNÇÃO	EMPRESA / SETOR	ENVOLVIMENTO NO PROJETO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS À ROTINA	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS AO PROJETO
1	Gerente da Qualidade	Gerência da Qualidade	ALFA S/A Qualidade	<i>Sponsor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do Departamento da Qualidade no Brasil (Laboratório de metrologia, químico e materiais, sistema de gestão integrado qualidade de fornecedores e fábrica); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinador do projeto. ▪ Participar do plano do projeto; ▪ Tomar decisões que afetem o plano do projeto ou as estratégias da empresa; ▪ Acompanhar resultados do projeto.
2	Analista da Qualidade de Fornecedores	Gerência da Qualidade	ALFA S/A Qualidade de Fornecedores	Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar não conformidade da cadeia de suprimentos; ▪ Dar suporte no desenvolvimento e homologação de novos produtos, processos e fornecedores; ▪ Realizar auditorias em fornecedores; ▪ Aplicar ferramentas da qualidade (MASP, APQP, PPAP, MSA, CEP e FMEA); ▪ Realizar visita em fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver os planos do projeto; ▪ Gerenciar o projeto (custos, recursos, cronograma, riscos, indicadores, etc.); ▪ Manter comunicação e engajamento dos envolvidos; ▪ Decisões que não afetem o plano ou as estratégias da empresa; ▪ Sincronizar as áreas envolvidas; ▪ Reportar o status do projeto; ▪ Agendar e realizar reuniões para acompanhar o projeto.

#	STAKEHOLDERS	CARGO / FUNÇÃO	EMPRESA / SETOR	ENVOLVIMENTO NO PROJETO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS À ROTINA	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS AO PROJETO
3	Analista da Qualidade da Fábrica	Gerência da Qualidade	ALFA S/A Qualidade	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar não conformidade internas; ▪ Dar suporte no desenvolvimento e homologação de novos produtos e processos interno; ▪ Realizar auditorias internas; ▪ Aplicar ferramentas da qualidade (MASP, APQP, PPAP, MSA, CEP e FMEA); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Backup</i> do Gerente de Projeto (GP) ▪ Prover informações referentes ao processo de desenvolvimento da fábrica; ▪ Dar suporte do GP no gerenciamento, desenvolvimento e execução do projeto.
4	Analista de Compras	Gerência de Compras	ALFA S/A Compras	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar projetos de redução de custos da cadeia de suprimentos; ▪ Realizar o processo de aquisição; ▪ Pesquisar no mercado novas fontes de fornecimento de produtos e serviços; ▪ Dar suporte no desenvolvimento e homologação de novos produtos, processos e fornecedores; ▪ Realizar visitas em fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ Prover informações do processo de seu departamento; ▪ Solicitar propostas e cotações de fornecimento; ▪ Auxiliar na seleção dos fornecedores; ▪ Efetuar as aquisições necessárias para o projeto.
5	Analista do Planejamento	Gerência de Compras	ALFA S/A Planejamento	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de produção de peças seriadas ou não seriadas e da cadeia de suprimentos; ▪ Dar suporte no desenvolvimento e de novos produtos e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ Prover informações do processo de seu departamento.

#	STAKEHOLDERS	CARGO / FUNÇÃO	EMPRESA / SETOR	ENVOLVIMENTO NO PROJETO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS À ROTINA	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS AO PROJETO
6	Analista de Logística	Gerência da Logística	ALFA S/A Logística	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir embalagem e transporte da cadeia a suprimentos; ▪ Controlar e manusear estoque de materiais; ▪ Melhorias nos processos e redução de custos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ Prover informações do processo de seu departamento.
7	Analista da Engenharia de Produto	Gerência da Engenharia de Produto	ALFA S/A Engenharia de Produto	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar o projeto de desenvolvimento de novas máquinas e componentes; ▪ Interface com a Engenharia de Produto da matriz em assuntos técnicos e específicos ao produto; ▪ Dar suporte técnico aos departamentos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ Prover informações do processo de seu departamento.
8	Analista da Engenharia de Processo	Gerência da Engenharia de Processo	ALFA S/A Engenharia de Processo	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar e executar projetos de estudos e de pesquisas das atividades de produção; ▪ Propor proposta de melhorias em processos, equipamentos, dispositivos e métodos de produção; ▪ Corrigir tempos de fabricação de componentes de produtos e do produto final; ▪ Elaborar estudos sobre como melhorar o aproveitamento da mão de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ Prover informações do processo de seu departamento.

#	STAKEHOLDERS	CARGO / FUNÇÃO	EMPRESA / SETOR	ENVOLVIMENTO NO PROJETO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS À ROTINA	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES RELACIONADAS AO PROJETO
9	Analista da Infraestrutura	Gerência de Infraestrutura	ALFA S/A Infraestrutura	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> Planejar, coordenar, fiscalizar, dar assistência técnica e executar projetos e obras relacionadas de infraestruturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar no desenvolvimento do projeto provendo infraestrutura necessária para o PMO.
10	Analista da Melhoria Contínua	Gerência da Melhoria Contínua	ALFA S/A Melhoria Contínua	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a situação atual de uma determinada situação e propor melhorias que otimizem o processo, diminuam os custos e, se possível, gerem produtos com uma qualidade ainda melhor. 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar no desenvolvimento do projeto;
11	Analista de Marketing	Gerência de Marketing	ALFA S/A Marketing	Informar	<ul style="list-style-type: none"> Executar processos e rotinas, visando o atendimento das necessidades de promoção e divulgação de produtos, serviços e imagem da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Prover informações do processo de seu departamento.
12	Analista da Tecnologia da Informação	Gerência da Tecnologia da Informação	ALFA S/A TI	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> Projetar sistema e atuar com análise e projeto de sistemas; Requisitos e regras de negócio para desenvolver necessidades de sistemas de informação dentro da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Suporte no desenvolvimento ou aquisição de um <i>software</i> e <i>dashboard</i> para gerenciamento e controle das atividades e requisitos da qualidade durante o desenvolvimento de um projeto.
13	Cadeia de Suprimentos	Fornecer	OUTRAS EMPRESAS DIVERSAS	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer os componentes para montagem dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prover <i>feedback</i> do processo e documentos atual e futuro.
14	Coligadas / Matriz	Clientes	ALFA S/A MATRIZ	Suporte	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer os componentes para montagem dos produtos e suporte aos fornecedores internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Prover informações do processo de sua organização.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.1.2 Dados de contatos dos *stakeholders*

Tabela 56: Dados de contatos dos *stakeholders*

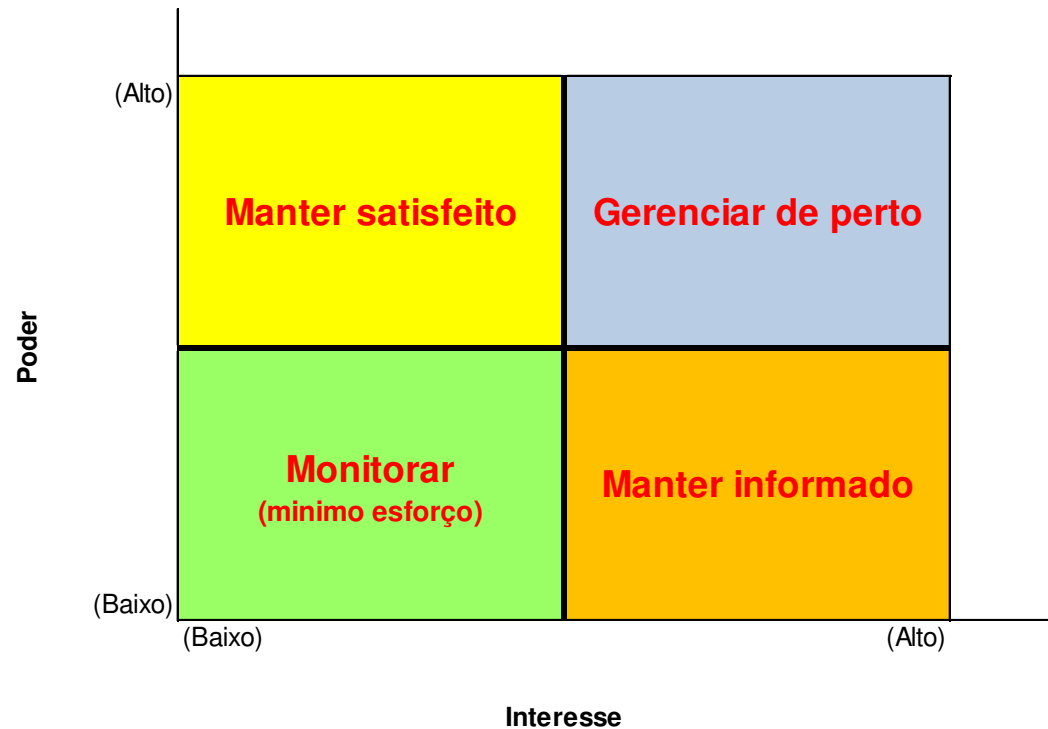
#	STAKEHOLDERS	RAMAL INTERNO	FONE COMERCIAL DDD+NRO	CELULAR DDD+NRO	E-MAIL
1	Gerente da Qualidade	8800	51 3333-8800	51 9999-8800	qualidade1@alfa.com.br
2	Analista da Qualidade de Fornecedores	8801	51 3333-8801	51 9999-8801	qualidade2@alfa.com.br
3	Analista da Qualidade da Fábrica	8802	51 3333-8802	51 9999-8802	qualidade3@alfa.com.br
4	Analista de Compras	8803	51 3333-8803	51 9999-8803	compras1@alfa.com.br
5	Analista do Planejamento	8804	51 3333-8804	51 9999-8804	planejamento1@alfa.com.br
6	Analista de Logística	8805	51 3333-8805	51 9999-8805	logistica1@alfa.com.br
7	Analista da Engenharia de Produto	8806	51 3333-8806	51 9999-8806	engproduto1@alfa.com.br
8	Analista da Engenharia de Processo	8807	51 3333-8807	51 9999-8807	engprocesso1@alfa.com.br
9	Analista da Infraestrutura	8808	51 3333-8808	51 9999-8808	infra1@alfa.com.br
10	Analista da Melhoria Continua	8809	51 3333-8809	51 9999-8809	mcontinua1@alfa.com.br
11	Analista de <i>Marketing</i>	8810	51 3333-8810	51 9999-8810	marketing1@alfa.com.br
12	Analista da Tecnologia da Informação	8811	51 3333-8811	51 9999-8811	tecinf1@alfa.com.br
13	Cadeia de Suprimentos	8812	51 3333-8812	51 9999-8812	E-mail dos fornecedores
14	Coligadas / Matriz	8813	51 3333-8813	51 9999-8813	E-mail dos contatos das coligadas

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.2 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

A Figura 10 apresenta a matriz de Interesse X Poder que será utilizada como ferramenta de apoio para realizar a análise qualitativa das Partes Interessadas. O objetivo desta é identificar os *stakeholders* e determinar as estratégias que serão utilizadas para gerenciá-las ao longo do projeto.

Figura 10: Matriz Poder X Interesse



Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.2.1 Priorização das partes interessadas

A Tabela 57 apresenta os *stakeholders* e o enquadramento destes em relação ao poder, interesse e impacto ao projeto.

Tabela 57: Priorização das Partes Interessadas

#	STAKEHOLDERS	AMB: (A)LTO, (M)ÉDIO, (B)AIXO			ENQUADRAMENTO
		Poder (AMB)	Interesse (AMB)	Impacto (AMB)	
1	Gerente da Qualidade	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
2	Analista da Qualidade de Fornecedores	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
3	Analista da Tecnologia da Informação	A	B	A	2-Manter satisfeito
4	Analista da Qualidade da Fábrica	B	A	M	3-Manter informado
5	Analista de Compras	B	A	M	3-Manter informado
6	Analista do Planejamento	B	A	M	3-Manter informado
7	Analista de Logística	B	A	M	3-Manter informado
8	Analista da Engenharia de Produto	B	A	M	3-Manter informado
9	Analista da Engenharia de Processo	B	A	M	3-Manter informado
10	Analista da Infraestrutura	B	A	M	3-Manter informado
11	Analista da Melhoria Continua	B	A	M	3-Manter informado
12	Analista de <i>Marketing</i>	B	A	M	3-Manter informado

#	STAKEHOLDERS	AMB: (A)LTO, (M)ÉDIO, (B)AIXO			ENQUADRAMENTO
		Poder (AMB)	Interesse (AMB)	Impacto (AMB)	
13	Cadeia de Suprimentos	B	A	B	3-Manter informado
14	Coligadas / Matriz	B	A	B	3-Manter informado

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.2.2 Requisitos e expectativas

A Tabela 58 apresenta os *stakeholders* e seus requisitos, expectativas e abordagem em relação ao projeto:

Tabela 58: Requisitos e expectativas das partes interessadas

#	STAKEHOLDERS	REQUISITOS E NECESSIDADES QUE DESEJA VER ATENDIDO PELO PROJETO	EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PROJETO E/OU AOS PRODUTOS DO PROJETO	ABORDAGEM/ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DAS EXPECTATIVAS
1	Gerente da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a sistemática de gerenciamento de projetos no departamento da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padronização; ▪ Manter objetivos estabelecidos no plano do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar os resultados do Planejado X Realizado
2	Analista da Qualidade de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a sistemática de gerenciamento de projetos no departamento da qualidade; ▪ Manter o projeto alinhado aos propósitos da organização e do <i>sponsor</i> do projeto; ▪ Manter diretrizes do plano do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter os objetivos estabelecidos no plano do projeto; ▪ Atender as necessidades das partes interessadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento dos planos do projeto: cronograma, custos, riscos e qualidade.

#	STAKEHOLDERS	REQUISITOS E NECESSIDADES QUE DESEJA VER ATENDIDO PELO PROJETO	EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PROJETO E/OU AOS PRODUTOS DO PROJETO	ABORDAGEM/ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DAS EXPECTATIVAS
3	Analista da Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos e regras de negócio para desenvolvimento de um <i>software</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir um sistema para auxiliar no processo e atividades da qualidade em suporte a projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Controlar o desenvolvimento ou aquisição do sistema.
4	Analista da Qualidade da Fábrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um processo e sistemática de monitoramento de projetos no departamento da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar o gerenciamento e suporte as áreas de apoio em relação às atividades da qualidade em suporte a projetos; ▪ Desenvolver indicadores de desempenho em relação ao suporte a projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver nas definições das sistemáticas / <i>templates</i>; ▪ Informar as tarefas a serem realizadas; ▪ Definir em conjunto metas que devem ser atingidas.
5	Analista de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar o suporte do Departamento da Qualidade em projetos de redução de custos conduzidos pelo Departamento de Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
6	Analista do Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar o suporte do Departamento da Qualidade em projetos de redução de custos conduzidos pelo Departamento de Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
7	Analista de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar a logística como parte da equipe de desenvolvimento de um novo produto e considerar o processo de embalagem como um dos requisitos específicos da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Desenvolver estratégica com o departamento de logística e informar ações que estão sendo tomadas.

#	STAKEHOLDERS	REQUISITOS E NECESSIDADES QUE DESEJA VER ATENDIDO PELO PROJETO	EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PROJETO E/OU AOS PRODUTOS DO PROJETO	ABORDAGEM/ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DAS EXPECTATIVAS
8	Analista da Engenharia de Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar o suporte do Departamento da Qualidade em projetos conduzidos pela Engenharia de Produto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
9	Analista da Engenharia de Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar alterações e revisões dos objetivos do projeto que impactam diretamente as suas expectativas ou seus interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar o suporte do Departamento da Qualidade em projetos conduzidos pela Engenharia de Processo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Informar ações que estão sendo tomadas para melhorar o suporte em projetos.
10	Analista da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar a infraestrutura de maneira que atenda aos requisitos e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação e centralização da estrutura de projetos do departamento da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Controlar a adequação da infraestrutura. ▪ Garantir que a estrutura seja realizada conforme planejado.
11	Analista da Melhoria Continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar processo de suporte a projetos realizada pela qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver o processo atual e futuro de maneira a identificar as fraquezas e oportunidades de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Monitorar o mapeamento do processo atual e a adequação do processo futuro.
12	Analista de <i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar avaliação de produtos adquiridos de fontes externas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidade no processo de avaliação de produtos recebidos de fontes externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver na reunião de <i>Kickoff</i>. ▪ Gerenciar a melhoria de produtos recebidos de fontes externas.

#	STAKEHOLDERS	REQUISITOS E NECESSIDADES QUE DESEJA VER ATENDIDO PELO PROJETO	EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PROJETO E/OU AOS PRODUTOS DO PROJETO	ABORDAGEM/ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DAS EXPECTATIVAS
13	Cadeia de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentação enviada pela ALFA S/A para submissão de amostras de fácil entendimento e funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar proposta para avaliação crítica e técnica do fornecedor antes da efetivação para utilização na empresa ALFA S/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitação de melhorias para a cadeia de suprimentos; ▪ Controlar a implementação das propostas sugeridas; ▪ Enviar <i>feedback</i>;
14	Coligadas / Matriz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padronizar os requisitos locais com os requisitos da matriz; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar proposta para avaliação crítica e técnica da matriz antes da efetivação para utilização na empresa ALFA S/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitação de sugestões e melhorias para a matriz; ▪ Controlar a implementação das propostas sugeridas; ▪ Utilizar processo da matriz como <i>benchmarking</i>; ▪ Enviar <i>feedback</i>.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.3 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

12.3.1 Engajamento atual e desejado dos *stakeholders*

Tabela 59: Engajamento atual e desejado dos *stakeholders*

#	PARTE INTERESSADA	C: ENGAJAMENTO CORRENTE, D: ENGAJAMENTO DESEJADO.				
		NÃO INFORMADO	RESISTENTE	NEUTRO	DÁ APOIO	LIDERA
1	Gerente da Qualidade				CD	
2	Analista da Qualidade da Fábrica				CD	
3	Analista do Planejamento				CD	
4	Analista da Tecnologia da Informação				CD	
5	Cadeia de Suprimentos				CD	
6	Analista da Infraestrutura				CD	
7	Analista da Melhoria Continua				CD	
8	Analista de <i>Marketing</i>				CD	
9	Analista da Qualidade de Fornecedores					CD
10	Analista de Logística			CD		
11	Analista da Engenharia de Processo			C	D	
12	Analista da Engenharia de Produto		C		D	
13	Analista de Compras		C		D	

#	PARTE INTERESSADA	C: ENGAJAMENTO CORRENTE, D: ENGAJAMENTO DESEJADO.				
		NÃO INFORMADO	RESISTENTE	NEUTRO	DÁ APOIO	LIDERA
14	Coligadas / Matriz		C		D	

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.3.2 Relacionamentos existentes entre os *stakeholders*

Tabela 60: Relacionamentos existentes entre os *stakeholders*

#	PARTE INTERESSADA 1	PARTE INTERESSADA 2	DESCREVA O RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO E COMO ELAS PODERÃO AFETAR POSITIVAMENTE OU NEGATIVAMENTE O PROJETO
1	Analista de Compras	Analista da Engenharia de Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amigos fora da organização. ▪ Podem afetar positivamente no andamento do projeto, pois são amigos em comum e possuem ótimas ideias e estratégias que podem facilitar o desenvolvimento e andamento das atividades.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.3.3 Estratégia de engajamento dos *stakeholders*

Tabela 61: Estratégia de engajamento dos *stakeholders*

#	PARTES INTERESSADAS	ESTRATÉGIA E ABORDAGEM PARA O ENGAJAMENTO DE CADA PARTE INTERESSADA
1	Gerente da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender as metas e objetivos do projeto; ▪ Transparência em relação a dificuldades e riscos; ▪ Comunicar eventos que possam gerar conflitos internos e externos.
2	Analista da Qualidade da Fábrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento dos membros do projeto; ▪ <i>Feedback</i> semanal em relação às atividades realizadas; ▪ Divulgação das melhorias alcançadas.
3	Analista do Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar na implementação de ações; ▪ <i>Feedback</i> semanal em relação às atividades realizadas; ▪ Divulgação das melhorias alcançadas.
4	Analista da Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviando demanda de requisitos; ▪ Suporte nas ações e atividades desenvolvidas; ▪ Extensão a Recursos Humanos.
5	Cadeia de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Feedback</i> sobre as melhorias propostas; ▪ Reconhecimento do trabalho proposto;
6	Analista da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação das melhorias alcançadas.
7	Analista da Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação das melhorias alcançadas.
8	Analista de <i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Feedback</i> sobre as melhorias propostas;

#	PARTES INTERESSADAS	ESTRATÉGIA E ABORDAGEM PARA O ENGAJAMENTO DE CADA PARTE INTERESSADA
9	Analista da Qualidade de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento do trabalho; ▪ Atendimento das metas; ▪ Oportunidades futuras; ▪ Engajamento da equipe pelo projeto.
10	Analista de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar sugestões para melhorias; ▪ <i>Feedback</i> de implementação ou não.
11	Analista da Engenharia de Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar ganhos com a nova metodologia adotada; ▪ Reconhecer o suporte para o projeto.
12	Analista da Engenharia de Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar ganhos com a nova metodologia adotada; ▪ Reconhecer o suporte para o projeto.
13	Analista de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar ganhos com a nova metodologia adotada; ▪ Reconhecer o suporte para o projeto.
14	Coligadas / Matriz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar para a matriz que as sistemática e melhorias propostas podem auxiliar e ajudar os fornecedores no momento do desenvolvimento.

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.4 QUESTÕES E PROBLEMAS IDENTIFICADOS / OCORRIDOS

A Tabela 62 e a Tabela 63 serão utilizadas durante o desenvolvimento do projeto para abordar questões, problemas, abordagem de solução, planos de escalonamento e problemas com os *stakeholders*.

12.4.1 Questões, problemas e abordagem de solução

Tabela 62: Questões, problemas e abordagem de solução dos *stakeholders*

#	PROBLEMA OU QUESTÃO	DATA DA OCORRÊNCIA	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ABORDAGEM A SER ADOTADA OU SOLUÇÃO EMPREGADA PARA SOLUCIONAR A QUESTÃO	RESOLVIDO (S/N) DATA SOLUÇÃO
1					

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.4.2 Escalonamento das questões e problemas

Tabela 63: Escalonamento das questões e problemas dos *stakeholders*

#	NÍVEL DE ESCALONAMENTO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	QUEM ACIONAR (NOME E CARGO/FUNÇÃO)	QUANDO ACIONAR	RESPONSÁVEL POR ACIONAR
1					

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

12.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 64: Administração do plano das partes interessadas

Aprovação		
Nome	Data	Assinatura
(Gerente do Projeto)		
(Patrocinador ou Cliente do Projeto)		
Responsável pelo plano		
GERENTE DO PROJETO		
Avaliação, monitoramento e atualização do plano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este plano será avaliado, monitorado e atualizado do início ao final do projeto; ▪ Modificações necessárias devem seguir as diretrizes definidas no capítulo 3.2; ▪ Avaliações semanais serão realizadas nas reuniões de <i>follow-up</i> com a equipe do projeto; ▪ Atualizações quinzenais serão realizadas após a reunião de <i>follow-up</i> com o <i>sponsor</i> do Projeto; ▪ Se houver atualização deste plano, as partes interessadas deverão ser informadas conforme definido no plano de comunicação. 		

Fonte: Elaborado por Felipe Roy

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os planos de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas, foram desenvolvidos a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) no departamento da qualidade da EMPESA ALFA S/A. A partir da elaboração dos planos do projeto identificou-se as demandas necessárias e definiram-se os indicadores e metas para execução do projeto. Acredita-se que com base neste plano de projeto, será possível concretizar as metas e propostas estabelecidas para cada plano, bem como prever e evitar obstáculos ao longo da vida do projeto e assim garantir a implementação do PMO.

Este plano de projeto possibilita que seja aplicado na prática, em qualquer organização que desejar implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, sendo necessários apenas ajustes mínimos em relação a orçamentos, políticas e estratégias condizentes com a organização em que será executado o projeto.

A elaboração dos planos de projeto levou em consideração o aprendizado adquirido durante as aulas do curso de MBA em Gestão de Projeto da UNISINOS, e como material de apoio utilizou-se as boas práticas contidas no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

FACCHI DANILISE. Plano de Projeto: Desenvolvimento e Implantação do Escritório de Projetos - São Leopoldo/RS, 2014.

SOUZA DIEGO COVI DE. Plano de Projeto: Implantação do Escritório de Projetos - TOTVSRS - São Leopoldo/RS, 2014.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Normas da ABNT 2014.

Disponível em <<http://www.UNISINOS.br/biblioteca>>

Acesso realizado em: em 25 de Maio de 2015

ESCRITÓRIO DE PROJETOS.

Disponível em: <www.escritoriodeprojetos.com>:

Acesso realizado em 10 de Junho de 2015.

VARGAS, RICARDO VIANA.

Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>:

Acesso realizado em: 10 de Julho de 2015.