

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

WILLIAMS BATTISTI DE PAULA

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA EMPRESA A

Porto Alegre

2013

WILLIAMS BATTISTI DE PAULA

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA EMPRESA A

Trabalho de Conclusão de Curso 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.

Prof. Ivan Brasil

Orientador

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a minha família, a minha namorada e em principal, a minha irmã, que foi a minha colega e minha parceira de aula durante o MBA.

Agradeço aos professores do MBA em Gestão de Projetos, por suas aulas e peço desculpas se ofendi alguém ou se fui muito chato durante as aulas. Um agradecimento especial ao professor Ivan, que me ajudou na reta final do TCC e sempre foi uma pessoa disponível para ouvir ou ajudar com os problemas que foram surgindo ao longo do curso ou simplesmente levando uma cuca para comermos em sala de aula.

Por fim, agradeço a Deus, por mais um trabalho de conclusão realizado, e que ele me dê saúde para a realização de muitos outros!

A todos, muito OBRIGADO.

Stay hungry, stay foolish

STEVE JOBS (1955 – 2011)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de um plano de projeto para a criação do escritório de projetos para a empresa A. Foram criados planos de projetos para as áreas de escopo, tempo, custo, risco, recursos humanos, qualidade, aquisição e comunicação, utilizando as boas práticas da 4^o edição do PMBOK.

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

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projeto
GP	Gerente de Projeto
ADM	Administrativo
GD	Gerente do Desenvolvimento
GC	Gerente da Consultoria
RH	Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: EAP DO PROJETO	29
FIGURA 2: CURVA S DO PROJETO	45
FIGURA 3: FLUXO DE MUDANÇA	50
FIGURA 4: MODELO DE ATA DE REUNIÃO	56
FIGURA 5: ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS.....	59
FIGURA 6: ORGANOGRAMA DO PROJETO	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ORÇAMENTO RESUMIDO DO PROJETO	18
TABELA 2: CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO	18
TABELA 3: PREMISSAS E RESTRIÇÕES	19
TABELA 4: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	20
TABELA 5: REQUISITOS DO PROJETO.....	22
TABELA 6: PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO.....	22
TABELA 7: CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	24
TABELA 8: MARCOS E ESTIMATIVAS	27
TABELA 9: EAP	31
TABELA 10: DICIONÁRIO DA EAP	33
TABELA 11: MILESTONES.....	36
TABELA 12: CRONOGRAMA.....	39
TABELA 13: CUSTOS UNITÁRIOS	41
TABELA 14: CUSTO POR ETAPA\FASE.....	45
TABELA 15: DESEMPENHO DO PROJETO.....	48
TABELA 16: DESEMPENHO DO PRODUTO	48
TABELA 17: IDENTIFICAÇÃO E DADOS DE CONTATO.....	52
TABELA 18: MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	53
TABELA 19: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DOS RISCOS	58
TABELA 19: RISCOS DO PROJETO	60
TABELA 21: ESCALA DOS RISCOS.....	60
TABELA 22: PROBABILIDADE DO RISCO	61
TABELA 23: MATRIZ DE VULNERABILIDADE.....	61
TABELA 24: ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	62
TABELA 25: ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	63
TABELA 26: PLANO DE RESPOSTA AO RISCO	65
TABELA 27: MAPA DE AQUISIÇÕES.....	66
TABELA 28: TIME DO PROJETO.....	68
TABELA 29: MATRIZ RACI	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVO DO PROJETO	14
2.1. OBJETIVO GERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS	15
4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	16
4.1. TERMO DE ABERTURA	16
TÍTULO DO PROJETO	16
JUSTIFICATIVA	16
DESCRIÇÃO DO(S) PRODUTO(S) E SERVIÇOS DO PROJETO	17
DESIGNAÇÃO DO GERENTE	17
ORÇAMENTO RESUMIDO	18
CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO	18
OUTROS ENVOLVIDOS	19
PREMISSAS E RESTRIÇÕES	19
4.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS	20
4.2.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	20
4.2.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA	20
4.2.3. APROVAÇÃO	20
5. GERENCIAMENTO DE ESCOPO	21
5.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	21
5.1.1. DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO	21
5.1.2. REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO	21
5.1.3. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	22
5.1.4. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DE PRODUTOS	23
5.1.5. PREMISSAS DO PROJETO	25
5.1.6. PREMISSAS DO PRODUTO DO PROJETO	25
5.1.7. RESTRIÇÕES DO PROJETO	25
5.1.8. EQUIPE DO PROJETO	26
5.1.9. RISCOS INICIAIS DO PROJETO	26
5.1.10. MARCOS E ESTIMATIVAS DE TEMPO E CUSTO	26
5.1.11. RELAÇÃO DE FASES E FUNCIONALIDADES	28
5.1.12. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	29
5.1.13. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	31

5.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	33
6. GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	34
6.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	34
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS	34
6.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO	35
6.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS.....	35
6.5. DATAS ALVOS (MILESTONES)	36
6.6. CRONOGRAMA.....	36
6.7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	39
7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS	40
7.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	40
7.2. CONTROLES DE DESEMPENHO	40
7.3. RESERVAS DE CUSTOS	41
7.4. TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS.....	41
7.5. CUSTOS POR ETAPAS / FASES	42
7.6. CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO.....	45
7.7. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	46
7.8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	46
8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	47
8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	47
8.2. FATORES AMBIENTAIS.....	47
8.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE	48
8.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO	48
8.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO.....	48
8.4. CONTROLE DA QUALIDADE	49
8.4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	49
8.4.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS QUESITOS DE QUALIDADE E RESPOSTAS.....	49
8.4.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE	49
8.4.4. FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO	50
8.4.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DE QUALIDADE.....	50
8.5. GARANTIA DA QUALIDADE.....	51
8.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	51
9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	52
9.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	52
9.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS – STAKEHOLDERS	52

9.2.1 IDENTIFICAÇÃO E DADOS DE CONTATO	52
9.2.2 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO.....	53
9.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	53
9.4. ATAS DE REUNIÕES	55
9.5. MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO	56
9.6. INFORMAÇÕES TÉCNICAS: ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO.....	57
9.7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	57
10. GERENCIAMENTO DE RISCOS	58
10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	58
10.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	58
10.1.2. RESPONSABILIDADES.....	58
10.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	59
10.1.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	59
10.1.5. ESCALA DOS RISCOS.....	60
10.1.6. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	62
10.1.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	63
10.1.8. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	64
10.1.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	65
11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	66
11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	66
11.1.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	66
11.1.2. ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”	66
11.1.3. MAPA DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	66
11.1.4. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	67
11.1.5. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	67
12. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	68
12.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO	68
12.2. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO	68
12.3. MATRIZ RACI	69
12.4. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME	71
12.5. TREINAMENTO	71
12.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO	71
12.7. BONIFICAÇÃO.....	71
12.8. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME	72
12.9. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH	72
12.10. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH	72

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

1. INTRODUÇÃO

Padronização, organização, eficácia e contínuo aperfeiçoamento na gestão de projetos. Buscando estas qualidades a empresa A, decidiu investir na implantação de um escritório de projetos.

A empresa A atua em diversos segmentos de mercado (manufatura, escolar, bancário) implantando suas diversas soluções em ERP, prestando serviços de consultoria e vendendo soluções desenvolvidas em sua fábrica de software. A empresa possui cerca de 50 funcionários atuando nas áreas de consultoria e desenvolvimento e tem como meta para os próximos anos, dobrar o atual quadro de colaboradores.

A empresa cresceu muito nos últimos anos, mas a forma de organização dos projetos continua a mesma, acarretando uma série de problemas, tais como:

- Falta de padronização na documentação
- Falta de padronização nos processos de gerenciamento
- Falta de indicadores de desempenho
- Falta de um ambiente de contínuo aperfeiçoamento dos métodos de gerenciamento de projetos

O desenvolvimento de um escritório de projetos visa começar uma mudança de cultura dentro da empresa, na forma de como tratar os projetos, criando um ambiente centralizador, com todas as informações dos projetos que estão em andamento, criar ferramentas de melhoria nos processos, elaborar indicadores de desempenho, desenvolver treinamentos e conscientizar a empresa dos benefícios das boas práticas em gerenciamento de projetos.

2. OBJETIVO DO PROJETO

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos na empresa A, visando a centralização, padronização, eficácia e o contínuo aperfeiçoamento na gestão de projetos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- Mapear o momento atual da empresa
- Desenvolvimento do escritório de projetos
 - Desenvolver a estrutura formal
 - Desenvolver as funções e responsabilidades
 - Identificar e selecionar os recursos humanos
 - Treinar os recursos humanos
 - Aquisição e disponibilização de infraestrutura
 - Treinamento das partes interessadas e divulgação
 - Implantação
- Aquisição de infraestrutura
- Treinamento e divulgação
- Implantação
- Encerramento

3. STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS

Segundo definição do PMBOK, stakeholders são os recursos ativamente envolvidos no projeto ou cujo os interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou termino do projeto. Para este projeto, verificam-se os seguintes stakeholders:

- Diretor da empresa (Sponsor)
- Williams Battisti (Gerente do projeto de implantação do escritório de projetos)
- Gerente do departamento de desenvolvimento
- Gerente do departamento de consultoria
- Setor administrativo
- Gerente de projetos 1
- Gerente de projetos 2

Ao termino deste projeto, a empresa A deseja que o seu escritório de projetos seja capaz de centralizar todas as informações referentes aos projetos, padronize a sua documentação e que seja fonte de consulta e referência nos projetos executados na empresa.

4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1. TERMO DE ABERTURA

Projeto: Desenvolvimento e Implantação do Escritório de Projetos na empresa A		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por:	Williams Battisti de Paula	Versão: 3
Aprovado por:		Data: 30/09/2013

TÍTULO DO PROJETO

Desenvolvimento e implantação do escritório de projetos na empresa A.

JUSTIFICATIVA

A empresa A é uma franquia que trabalha com implantação de ERP em diversos seguimentos da indústria, comércio e serviços. Os projetos com o qual trabalha são complexos, possuem um alto valor financeiro e demandam alta dedicação das pessoas envolvidas para o sucesso.

Atualmente a empresa não possui a centralização das informações referentes aos projetos em execução, a franquia possui diversos padrões de documentos disponibilizados pela matriz que são utilizados ao critério do GP alocado ao projeto, isto é, sem uma padronização de utilização e por fim, os atuais GPs da empresa estão sobrecarregados com a responsabilidade de gerenciamento simultâneo de projetos de pequeno e grande porte.

O objetivo deste projeto é o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos, que terá a responsabilidade de organização, padronização,

acompanhamento centralizado e melhorias constantes nas práticas de gerenciamento de projetos.

DESCRIÇÃO DO(S) PRODUTO(S) E SERVIÇOS DO PROJETO

Os produtos e serviços deste projeto são:

- Revisão do processo atual de gerenciamento
- Revisão da documentação atual utilizada
- Propor melhorias
- Desenvolvimento de métricas para avaliação de desempenho de projetos
- Desenvolvimento de relatórios gerenciais
- Escolha do software de apoio
- Treinamento e Divulgação
- Implantação do escritório

DESIGNAÇÃO DO GERENTE

O projeto terá como responsável o funcionário Williams Battisti.

O gerente do projeto tem a responsabilidade de controlar o escopo, tempo, o custo e as demandas relacionadas aos envolvidos no projeto.

ORÇAMENTO RESUMIDO

Custo por Etapa	Custo total
Gestão	R\$ 32.260,00
Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	R\$ 10.464,00
Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	R\$ 15.504,00
Fase 3 (Treinamentos e Divulgação)	R\$ 4.000,00
Fase 4 (Implantação)	R\$ 8.320,00
Fase 5 (Encerramento)	R\$ 2.464,00
Custo Total do Projeto	R\$ 73.012,00

Tabela 1: Orçamento resumido do projeto

CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

	2014								
	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Planejamento									
Fase 1 Momento Atual da Empresa									
Fase 2 Desenvolvimento Escritório de Projetos									
Fase 3 Treinamentos e Divulgação									
Fase 4 Implantação									
Fase 5 Encerramento									

Tabela 2: Cronograma básico do projeto

OUTROS ENVOLVIDOS

Diretor Executivo (Sponsor)

Gerente do departamento de desenvolvimento

Gerente do departamento de consultoria

Setor administrativo da empresa

Gerente de projetos da empresa

PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Premissas (hipóteses)	Restrições
Disponibilidade de participação em reuniões das pessoas envolvidas no projeto	O projeto não prevê o desenvolvimento de nenhum tipo de software
Disponibilidade de estrutura física para implantação do PMO	

Tabela 3: Premissas e Restrições

APROVAÇÕES

Williams Battisti	[Assinatura]	30/09/2013
-------------------	--------------	------------

4.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças visa padronizar o processo de solicitação de alterações do projeto, definido papéis, responsabilidades, avaliação de impacto e aprovação.

4.2.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Papel	Responsabilidade
Diretor	Aprovar ou não a mudança solicitada
Gerente do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Receber a solicitação de mudança - Avaliar o impacto da mudança - Transmitir para a diretoria a solicitação - Alterar a linha de base do projeto
Solicitante	Realizar a solicitação

Tabela 4: Papéis e responsabilidades

4.2.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA

O gerente deverá receber todas as solicitações de mudanças e avaliar o impacto desta alteração em todas as áreas do projeto (escopo, tempo, custo, qualidade, risco, RH, aquisição, comunicação), encaminhar esta solicitação e seus impactos para a diretoria e caso seja necessário, realizar as alterações necessárias na linha de base do projeto.

4.2.3. APROVAÇÃO

A diretoria tem o papel de receber a solicitação de mudança e a avaliação de impacto e com estas informações, aprovar ou não a mudança no projeto. Somente a diretoria pode aprovar ou não uma solicitação de mudança.

5. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A declaração de escopo possui todo o escopo necessário e apenas o necessário para a realização com sucesso do projeto. A seguir apresenta-se em detalhes o escopo do projeto.

5.1.1. DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO

O produto final deste projeto é a implantação de um escritório de projetos na empresa A. Este escritório terá a responsabilidade de centralização das informações dos projetos, desenvolvimento de indicadores e padronização da atual documentação utilizada, tornando-se assim, referência e fonte de consulta dentro da empresa.

5.1.2. REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO

Para o sucesso do projeto é necessário que os stakeholders envolvidos não faltem às reuniões agendadas, entregue o que for requisitado dentro do prazo e estejam comprometidos com o sucesso do projeto.

O produto do projeto é o desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos e para o seu desenvolvimento foram elencados os seguintes requisitos apresentados na tabela 5.

Requisito	Descrição
Revisão do processo atual de gerenciamento	Verificar como a atividade de gerenciamento de projeto ocorre atualmente na empresa
Revisão da documentação atual utilizada	Verificar como é a documentação utilizada atualmente nos projetos

Desenvolvimento de métricas para avaliação de desempenho de projetos	Desenvolvimento de métricas para validação de desempenho dos projetos
Desenvolvimento de relatórios gerenciais	Desenvolver relatórios que contenham as informações sobre os projetos para que seja usado em tomada de decisão
Software de apoio	Verificar os atuais softwares utilizados na empresa e caso seja necessário, adquirir novos softwares de apoio
Padronização de documentação	Definição de uma padronização única a ser utilizada nos projetos Desenvolver um padrão de coleta de dados dos projetos, para que essa informação seja documentada de forma correta
Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	Definir juntamente com a diretoria e com os gestores da área de desenvolvimento e consultoria a estrutura e as responsabilidades do escritório de projetos
Treinamento	Treinamento dos GP's nos novos padrões adotados pela empresa
Divulgação	Divulgação e conscientização dos demais funcionários sobre a importância do escritório de projetos para o futuro da empresa
Infraestrutura	Aquisição de infraestrutura necessária para o funcionamento do escritório de projetos

Tabela 5: Requisitos do projeto

5.1.3. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

Etapa	Entrega
Fase 1	Revisão do processo atual de Gerenciamento Revisão da documentação atual utilizada
Fase 2	Padronizar documentação Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos Desenvolver relatórios gerenciais Infraestrutura Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos Apresentação do escritório de projetos
Fase 3	Treinamento Divulgação
Fase 4	Implantação
Fase 5	Documentação de lições aprendidas

Tabela 6: Principais entregas do projeto

5.1.4. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DE PRODUTOS

EAP	Tarefa	Critério de Aceitação
0	Escritório de Projetos	
1	Gestão	
1.1	Planejamento	
1.1.1	Escopo	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.2	Tempo	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.3	Custos	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.4	Comunicação	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.5	Qualidade	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.6	Recursos humanos	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.7	Aquisição	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.1.8	Risco	Documentação lida e aprovada pelo sponsor do projeto
1.2	Eventos de Comunicação	
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto	Ata de reunião criada e assinada pelos envolvidos
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto	Ata de reunião criada e assinada pelos envolvidos
1.3	Elaborar Cronograma	Cronograma revisado e aprovado pelo sponsor
1.4	Kickoff do projeto	Ata de reunião criada e assinada pelos envolvidos
2	Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento	Fluxo detalhando cada etapa do processo criado
2.2	Revisão da documentação atual utilizada	Todas as templates utilizadas documentadas
2.3	Apresentação do momento atual da empresa	Ata de reunião criada e assinada pelos envolvidos
2.4	Momento Atual da empresa	Marco do projeto
3	Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	
3.1	Padronizar documentação	Padrão definido e homologado
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos	Métricas de desempenho de projetos concluídas
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais	Layout do relatório homologado junto com os envolvidos

3.4	Infraestrutura	Infraestrutura pronta para ser utilizada
3.4.1	Software de apoio	Software deve atender as demandas do escritório de projetos
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados	Documentação contendo um detalhamento dos softwares atualmente utilizados
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software	Documento validado e aprovado pelos gerentes de departamento e com o diretor
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório	Sala definida
3.4.3	Aquisição de moveis	Mobiliário adquirido
3.4.4	Aquisição de Computadores	Computadores adquiridos
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	Estrutura definida e homologada
3.6	Apresentação do escritório de projetos	Escritório aprovado pela diretoria
4	Fase 3 (Treinamento e Divulgação)	
4.1	Treinamento	Ata de reunião assinada e pesquisa de satisfação realizada com cada integrante do treinamento
4.2	Divulgação	Pesquisa de satisfação realizada internamente para verificação de aderência do escritório
4.3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	Marco do projeto
5	Fase 4 (Implantação)	
5.1	Implantação	Escritório implantando e em funcionamento
5.2	Escritório implantado	Marco do projeto
6	Fase 5 (Encerramento)	
6.1	Documentação de lições aprendidas	Documento com as lições aprendidas criado e assinado pelos envolvidos na sua elaboração
6.2	Encerramento	Marco do projeto

Tabela 7: Critérios de aceitação

5.1.5. PREMISSAS DO PROJETO

Os seguintes itens são premissas do projeto:

- Os integrantes deste projeto terão uma disponibilidade diária de “meio turno” para dedicação em atividades relacionadas ao projeto.
- O projeto terá um prazo de duração de 9 meses.

5.1.6. PREMISSAS DO PRODUTO DO PROJETO

Os seguintes itens são premissas do produto do projeto:

- Realização de reuniões semanais e quinzenais para acompanhamento do projeto
- Realização de treinamentos e divulgações antes da implantação do escritório de projetos
- Adequação de estrutura física para implantação do escritório de projetos

5.1.7. RESTRIÇÕES DO PROJETO

Os seguintes itens são restrições do projeto:

- O orçamento previsto para o desenvolvimento do projeto é de R\$ 73.012,00
- O projeto não prevê nenhum tipo de desenvolvimento de software

5.1.8. EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto é formada pelos seguintes integrantes:

- Williams Battisti (Gerente do Projeto)
- Gerente do Desenvolvimento
- Gerente da Consultoria
- Gerente de projetos 1
- Gerente de projetos 2

5.1.9. RISCOS INICIAIS DO PROJETO

Verificam-se como riscos iniciais do projeto os tópicos a seguir:

- Baixo comprometimento dos gerentes envolvidos com o projeto
- Atrasos em reuniões
- Mudança de prioridades

5.1.10. MARCOS E ESTIMATIVAS DE TEMPO E CUSTO

Marco Fase	Tempo Estimado	Custo Estimado
Escritório de Projetos	1322 hrs	R\$ 73.012,00
Gestão	1322 hrs	R\$ 32.260,00
Planejamento	379 hrs	R\$ 22.132,00
Eventos de Comunicação	842 hrs	R\$ 8.448,00
Reunião de Acompanhamento do Projeto	842 hrs	R\$ 5.632,00
Reunião de Avaliação do Projeto	802 hrs	R\$ 2.816,00

Elaborar Cronograma	16 hrs	R\$ 448,00
Kickoff do projeto	4 hrs	R\$ 1.232,00
Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	233 hrs	R\$ 10.464,00
Revisão do processo atual de gerenciamento	40 hrs	R\$ 4.320,00
Revisão da documentação atual utilizada	40 hrs	R\$ 4.320,00
Apresentação do momento atual da empresa	8 hrs	R\$ 1.824,00
Momento Atual da empresa	0 hrs	R\$ -
Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	411 hrs	R\$ 15.504,00
Padronizar documentação	40 hrs	R\$ 1.120,00
Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos	16 hrs	R\$ 448,00
Desenvolver relatórios gerenciais	8 hrs	R\$ 224,00
Infraestrutura	178 hrs	R\$ 7.600,00
Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	16 hrs	R\$ 3.648,00
Apresentação do escritório de projetos	8 hrs	R\$ 2.464,00
Escritório de Projetos Criado	0 hrs	R\$ -
Fase 3 (Treinamentos e Divulgação)	105 hrs	R\$ 4.000,00
Treinamento	16 hrs	R\$ 3.328,00
Divulgação	24 hrs	R\$ 672,00
Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	0 hrs	R\$ -
Fase 4 (Implantação)	105 hrs	R\$ 8.320,00
Implantação	40 hrs	R\$ 8.320,00
Escritório implantado	0 hrs	R\$ -
Fase 5 (Encerramento)	23 hrs	R\$ 2.464,00
Documentação de lições aprendidas	8 hrs	R\$ 2.464,00
Encerramento	0 hrs	R\$ -

Tabela 8: Marcos e estimativas

5.1.11. RELAÇÃO DE FASES E FUNCIONALIDADES

O projeto de desenvolvimento e implantação do escritório de projetos da empresa A foi dividido em uma etapa de gestão e mais 5 fases de desenvolvimento, que será descritas a seguir.

A etapa de gestão é responsável pelo planejamento do projeto, nesta etapa temos as atividades de elaboração dos planos de projeto, desenvolvimento do cronograma e organização das reuniões que serão realizadas ao longo do projeto.

A fase 1 (momento atual da empresa) é responsável pelo levantamento do atual momento da empresa, com atividades de revisão de processo, revisão de documentação e uma apresentação do atual modelo da empresa para os envolvidos.

A fase 2 (desenvolvimento do escritório de projetos) é responsável pelo desenvolvimento do escritório de projetos, com atividades de padronização de documentação, desenvolvimento de métricas, relatórios, infraestrutura, definição de estrutura e responsabilidades e apresentação do escritório desenvolvido para os envolvidos.

A fase 3 (treinamento e divulgação) é responsável pelo treinamento e divulgação para a equipe do novo escritório de projetos criado.

A fase 4 (Implantação) é responsável pela implantação do escritório de projetos.

A fase 5 (Encerramento) será criado um documento com as lições aprendidas ao longo do projeto e o projeto será oficialmente encerrado.

5.1.12. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

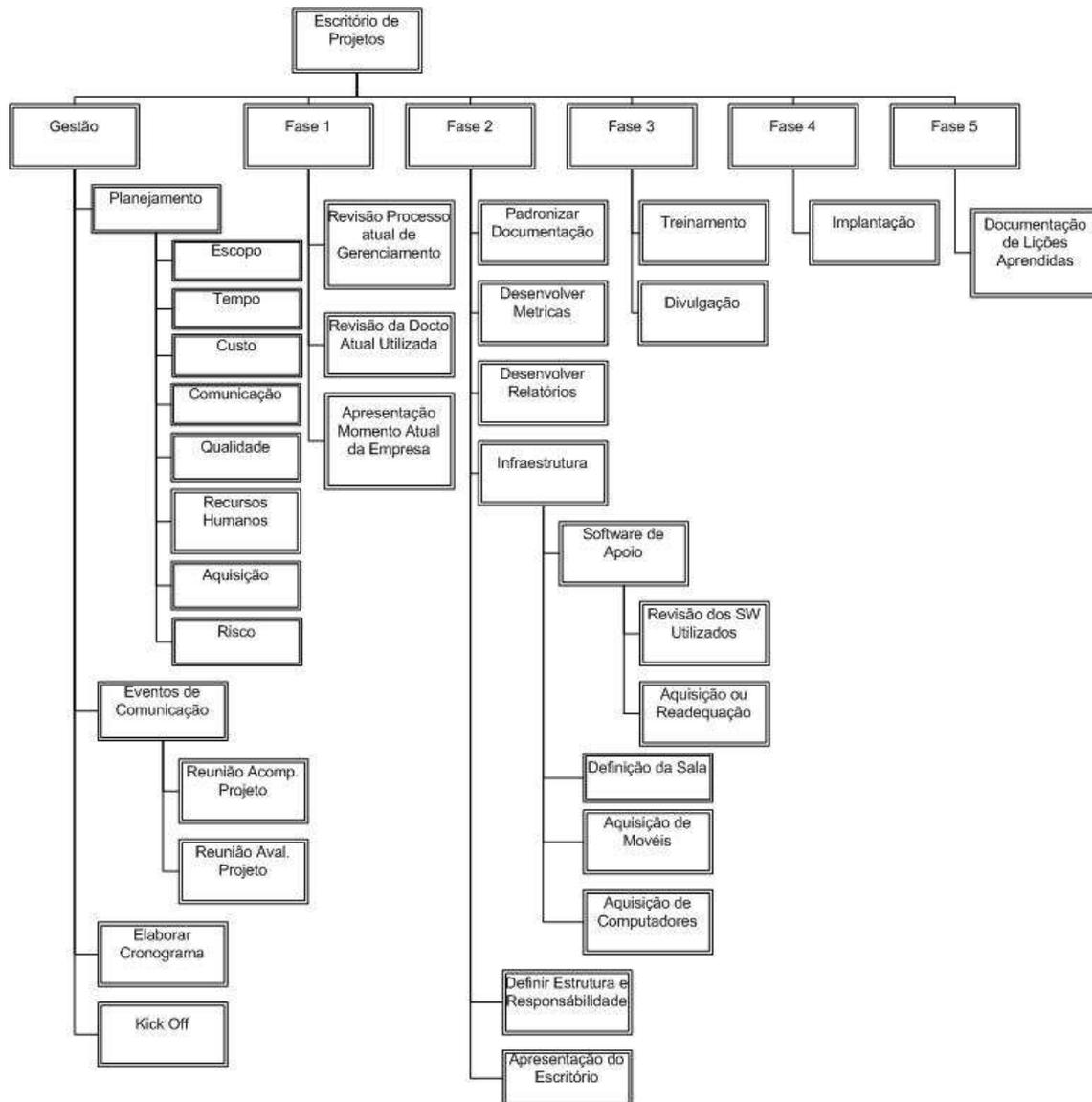


Figura 1: EAP do Projeto

Seq	Atividade
0	Escritório de Projetos
1	Gestão
1.1	Planejamento
1.1.1	Escopo
1.1.2	Tempo

1.1.3	Custos
1.1.4	Comunicação
1.1.5	Qualidade
1.1.6	Recursos humanos
1.1.7	Aquisição
1.1.8	Risco
1.2	Eventos de Comunicação
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto
1.3	Elaborar Cronograma
1.4	Kickoff do projeto
2	Fase 1
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento
2.2	Revisão da documentação atual utilizada
2.3	Apresentação do momento atual da empresa
3	Fase 2
3.1	Padronizar documentação
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais
3.4	Infraestrutura
3.4.1	Software de apoio
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório
3.4.3	Aquisição de moveis
3.4.4	Aquisição de Computadores
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos

3.6	Apresentação do escritório de projetos
4	Fase 3
4.1	Treinamento
4.2	Divulgação
5	Fase 4
5.1	Implantação
6	Fase 5
6.1	Documentação de lições aprendidas

Tabela 9: EAP

5.1.13. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

EAP	Tarefa	Atividade
0	Escritório de Projetos	
1	Gestão	
1.1	Planejamento	Elaborar plano de projetos
1.1.1	Escopo	Documentação detalhando do escopo do projeto
1.1.2	Tempo	Documentação detalhando o tempo das atividades envolvidas
1.1.3	Custos	Documentação detalhando o custo para a realização do projeto
1.1.4	Comunicação	Documentação detalhando a comunicação do projeto
1.1.5	Qualidade	Documentação detalhando a mensuração da qualidade do projeto
1.1.6	Recursos humanos	Documentação detalhando a gestão de recursos humanos
1.1.7	Aquisição	Documentação detalhando a gestão de aquisições
1.1.8	Risco	Documentação detalhando a gestão de riscos
1.2	Eventos de Comunicação	Eventos de comunicação
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto	Apresentar o andamento das atividades para o gerente de desenvolvimento e para o gerente da consultoria
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto	Apresentar uma visão geral do andamento das atividades para o diretor executivo
1.3	Elaborar Cronograma	Cronograma detalhando o tempo total e de cada atividade do projeto

1.4	Kickoff do projeto	Reunião de oficialização de começo do projeto para os stakeholders. Esta reunião tem o objetivo de apresentar uma visão geral do projeto, seus prazos e o trabalho necessário para o desenvolvimento do projeto
2	Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento	Realizar o mapeamento do atual processo de gerenciamento de projetos
2.2	Revisão da documentação atual utilizada	Realizar o mapeamento da atual documentação utilizada no gerenciamento de projetos
2.3	Apresentação do momento atual da empresa	Apresentação do atual momento da empresa
2.4	Momento Atual da empresa	Marco do projeto
3	Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	
3.1	Padronizar documentação	Padronização das templates utilizadas nos projetos
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos	Desenvolvimento de métricas para avaliação de desempenho dos projetos
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais	Desenvolvimento de relatório de status do projeto
3.4	Infraestrutura	Definição da infraestrutura a ser utilizada
3.4.1	Software de apoio	Verificar os atuais softwares utilizados na gestão de projetos e caso seja necessário, será realizada a aquisição de novos softwares.
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados	Revisar os atuais softwares utilizados na empresa
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software	Validar se os softwares existentes atendem as necessidades do escritório de projetos, caso atendam, será verificada a necessidade na readequação no uso, caso não atendam, será procurado no mercado um novo software
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório	Definição da sala para implantação do escritório de projetos
3.4.3	Aquisição de moveis	Aquisição do mobiliário necessário
3.4.4	Aquisição de Computadores	Aquisição dos computadores necessários
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	Definir juntamente com a diretoria e com os gestores da área de desenvolvimento e consultoria a estrutura e as responsabilidades do escritório de projetos
3.6	Apresentação do escritório de projetos	Apresentação para a diretoria o escritório de projetos desenvolvido
3.7	Escritório de Projetos Criado	Marco do projeto
4	Fase 3 (Treinamento e Divulgação)	

4.1	Treinamento	Treinamento dos GP's nos novos padrões adotados pela empresa
4.2	Divulgação	Divulgação e conscientização dos demais funcionários sobre a importância do escritório de projetos
4.3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	Marco do projeto
5	Fase 4 (Implantação)	
5.1	Implantação	Implantação do escritório de projetos
5.2	Escritório implantado	Marco do projeto
6	Fase 5 (Encerramento)	
6.1	Documentação de lições aprendidas	Documentar as lições aprendidas
6.2	Encerramento	Marco do projeto

Tabela 10: Dicionário da EAP

5.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de escopo.

O plano de gerenciamento de escopo será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

6. GERENCIAMENTO DE TEMPO

6.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento de tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto, estes processos são os seguintes:

- Definir as atividades
- Sequenciar as atividades
- Estimar os recursos das atividades
- Estimar a duração das atividades
- Desenvolver o cronograma
- Controlar o cronograma

As atividades envolvidas no projeto foram todas definidas com base na EAP do projeto (tópico 5.1.12), estas atividades foram sequenciadas e estimadas com base nos recursos alocados para o projeto (5.1.8), o desenvolvimento e controle do cronograma serão realizados utilizando o software de apoio MS Project e seus relatórios de apoio.

Caso o projeto sofra mudanças, estas alterações deverão ser priorizadas e conduzidas conforme o plano integrado de mudanças (tópico 4.2) e posteriormente, o cronograma do projeto deverá ser atualizado.

6.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em quatro níveis de prioridade:

- Prioridade 0 (zero): A atividade que estiver com atraso superior ou igual a 25% do seu tempo de duração, deverá ser imediatamente comunicada

ao patrocinador, para que em conjunto, encontrem uma solução para a resolução do problema.

- Prioridade 1 (Um): A atividade que estiver com o atraso inferior a 25% do seu tempo de duração, o gerente do projeto deverá avaliar e realizar uma ação de recuperação, para que esta atividade recupere tempo perdido.
- Prioridade 2 (Dois): A atividade que ainda não foi iniciada, mas que faz parte do caminho crítico do projeto. Esta atividade deverá ser monitorada pelo gerente do projeto, para que não comece com atraso e acarrete um atraso geral no projeto.
- Prioridade 3 (Três): A atividade que ainda não foi iniciada e que não faz parte do caminho crítico do projeto. Esta atividade deverá ser monitorada pelo gerente do projeto, para que comece e termine no prazo inicialmente estipulado.

6.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO

Toda e qualquer alteração na linha de base do projeto somente deve ocorrer com autorização do gerente de projetos.

6.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

Os prazos serão avaliados\atualizados semanalmente ou sempre que acontecer um evento que acarrete mudanças nos prazos do projeto.

6.5. DATAS ALVOS (MILESTONES)

Fase	Tarefa	Entrega
Fase 1	Momento Atual da empresa	Sex 08/08/14
Fase 2	Escritório de Projetos Criado	Seg 07/11/14
Fase 3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	Sex 01/12/14
Fase 4	Escritório implantado	Qua 19/12/14
Fase 5	Encerramento	Seg 23/12/14

Tabela 11: Milestones

6.6. CRONOGRAMA

EAP	Tarefa	Duração	Início	Término
0	Escritório de Projetos	1491 hrs	Seg 07/04/14	Ter 23/12/14
1	Gestão	1322 hrs	Seg 07/04/14	Seg 24/11/14
1.1	Planejamento	379 hrs	Seg 07/04/14	Qua 11/06/14
1.1.1	Escopo	40 hrs	Seg 07/04/14	Qui 24/04/14
1.1.2	Tempo	16 hrs	Qui 24/04/14	Qui 01/05/14
1.1.3	Custos	16 hrs	Qui 01/05/14	Qui 08/05/14
1.1.4	Comunicação	12 hrs	Sex 09/05/14	Qua 14/05/14
1.1.5	Qualidade	12 hrs	Qui 15/05/14	Ter 20/05/14
1.1.6	Recursos humanos	12 hrs	Qua 21/05/14	Seg 26/05/14
1.1.7	Aquisição	12 hrs	Ter 27/05/14	Sex 30/05/14
1.1.8	Risco	24 hrs	Seg 02/06/14	Qua 11/06/14
1.2	Eventos de Comunicação	842 hrs	Seg 30/06/14	Seg 24/11/14
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto	842 hrs	Seg 30/06/14	Seg 24/11/14
1.2.1.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto 1	2 hrs	Seg 30/06/14	Seg 30/06/14
1.2.1.2	Reunião de Acompanhamento do Projeto 2	2 hrs	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14

1.2.1.3	Reunião de Acompanhamento do Projeto 3	2 hrs	Seg 14/07/14	Seg 14/07/14
1.2.1.4	Reunião de Acompanhamento do Projeto 4	2 hrs	Seg 21/07/14	Seg 21/07/14
1.2.1.5	Reunião de Acompanhamento do Projeto 5	2 hrs	Seg 28/07/14	Seg 28/07/14
1.2.1.6	Reunião de Acompanhamento do Projeto 6	2 hrs	Seg 04/08/14	Seg 04/08/14
1.2.1.7	Reunião de Acompanhamento do Projeto 7	2 hrs	Seg 11/08/14	Seg 11/08/14
1.2.1.8	Reunião de Acompanhamento do Projeto 8	2 hrs	Seg 18/08/14	Seg 18/08/14
1.2.1.9	Reunião de Acompanhamento do Projeto 9	2 hrs	Seg 25/08/14	Seg 25/08/14
1.2.1.10	Reunião de Acompanhamento do Projeto 10	2 hrs	Seg 01/09/14	Seg 01/09/14
1.2.1.11	Reunião de Acompanhamento do Projeto 11	2 hrs	Seg 08/09/14	Seg 08/09/14
1.2.1.12	Reunião de Acompanhamento do Projeto 12	2 hrs	Seg 15/09/14	Seg 15/09/14
1.2.1.13	Reunião de Acompanhamento do Projeto 13	2 hrs	Seg 22/09/14	Seg 22/09/14
1.2.1.14	Reunião de Acompanhamento do Projeto 14	2 hrs	Seg 29/09/14	Seg 29/09/14
1.2.1.15	Reunião de Acompanhamento do Projeto 15	2 hrs	Seg 06/10/14	Seg 06/10/14
1.2.1.16	Reunião de Acompanhamento do Projeto 16	2 hrs	Seg 13/10/14	Seg 13/10/14
1.2.1.17	Reunião de Acompanhamento do Projeto 17	2 hrs	Seg 20/10/14	Seg 20/10/14
1.2.1.18	Reunião de Acompanhamento do Projeto 18	2 hrs	Seg 27/10/14	Seg 27/10/14
1.2.1.19	Reunião de Acompanhamento do Projeto 19	2 hrs	Seg 03/11/14	Seg 03/11/14
1.2.1.20	Reunião de Acompanhamento do Projeto 20	2 hrs	Seg 10/11/14	Seg 10/11/14
1.2.1.21	Reunião de Acompanhamento do Projeto 21	2 hrs	Seg 17/11/14	Seg 17/11/14
1.2.1.22	Reunião de Acompanhamento do Projeto 22	2 hrs	Seg 24/11/14	Seg 24/11/14
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto	802 hrs	Ter 01/07/14	Ter 18/11/14
1.2.2.1	Reunião de Avaliação do Projeto 1	2 hrs	Ter 01/07/14	Ter 01/07/14
1.2.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto 2	2 hrs	Ter 15/07/14	Ter 15/07/14
1.2.2.3	Reunião de Avaliação do Projeto 3	2 hrs	Ter 29/07/14	Ter 29/07/14
1.2.2.4	Reunião de Avaliação do Projeto 4	2 hrs	Ter 12/08/14	Ter 12/08/14
1.2.2.5	Reunião de Avaliação do Projeto 5	2 hrs	Ter 26/08/14	Ter 26/08/14

1.2.2.6	Reunião de Avaliação do Projeto 6	2 hrs	Ter 09/09/14	Ter 09/09/14
1.2.2.7	Reunião de Avaliação do Projeto 7	2 hrs	Ter 23/09/14	Ter 23/09/14
1.2.2.8	Reunião de Avaliação do Projeto 8	2 hrs	Ter 07/10/14	Ter 07/10/14
1.2.2.9	Reunião de Avaliação do Projeto 9	2 hrs	Ter 21/10/14	Ter 21/10/14
1.2.2.10	Reunião de Avaliação do Projeto 10	2 hrs	Ter 04/11/14	Ter 04/11/14
1.2.2.11	Reunião de Avaliação do Projeto 11	2 hrs	Ter 18/11/14	Ter 18/11/14
1.3	Elaborar Cronograma	16 hrs	Qui 12/06/14	Qui 19/06/14
1.4	Kickoff do projeto	4 hrs	Qui 19/06/14	Sex 20/06/14
2	Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	281 hrs	Sex 20/06/14	Sex 08/08/14
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento	46 hrs	Sex 20/06/14	Sex 11/07/14
2.2	Revisão da documentação atual utilizada	50 hrs	Seg 14/07/14	Qua 06/08/14
2.3	Apresentação do momento atual da empresa	8 hrs	Qua 06/08/14	Sex 08/08/14
2.4	Momento Atual da empresa	0 hrs	Sex 08/08/14	Sex 08/08/14
3	Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	513 hrs	Seg 11/08/14	Sex 07/11/14
3.1	Padronizar documentação	40 hrs	Seg 11/08/14	Qua 03/09/14
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos	16 hrs	Qua 03/09/14	Qui 11/09/14
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais	8 hrs	Sex 12/09/14	Qua 17/09/14
3.4	Infraestrutura	224 hrs	Qua 17/09/14	Seg 27/10/14
3.4.1	Software de apoio	178 hrs	Qua 17/09/14	Sex 17/10/14
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados	16 hrs	Qua 17/09/14	Qui 25/09/14
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software	40 hrs	Sex 26/09/14	Sex 17/10/14
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório	6 hrs	Seg 20/10/14	Qua 22/10/14
3.4.3	Aquisição de moveis	4 hrs	Qua 22/10/14	Qui 23/10/14
3.4.4	Aquisição de Computadores	4 hrs	Sex 24/10/14	Seg 27/10/14
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	21 hrs	Seg 27/10/14	Qua 05/11/14
3.6	Apresentação do escritório de projetos	8 hrs	Qua 05/11/14	Sex 07/11/14
3.7	Escritório de Projetos Criado	0 hrs	Sex 07/11/14	Sex 07/11/14
4	Fase 3 (Treinamentos e Divulgação)	123 hrs	Seg 10/11/14	Seg 01/12/14

4.1	Treinamento	21 hrs	Seg 10/11/14	Qua 19/11/14
4.2	Divulgação	24 hrs	Qua 19/11/14	Seg 01/12/14
4.3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	0 hrs	Seg 01/12/14	Seg 01/12/14
5	Fase 4 (Implantação)	105 hrs	Ter 02/12/14	Sex 19/12/14
5.1	Implantação	40 hrs	Ter 02/12/14	Sex 19/12/14
5.2	Escritório implantado	0 hrs	Sex 19/12/14	Sex 19/12/14
6	Fase 5 (Encerramento)	18 hrs	Sex 19/12/14	Ter 23/12/14
6.1	Documentação de lições aprendidas	8 hrs	Sex 19/12/14	Ter 23/12/14
6.2	Encerramento	0 hrs	Ter 23/12/14	Ter 23/12/14

Tabela 12: Cronograma

6.7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de tempo.

O plano de gerenciamento do tempo será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O projeto de desenvolvimento e implantação do escritório de projetos da empresa A, apresentam custos que envolvem os recursos humanos envolvidos no projeto e aquisição de moveis e um novo computador para a sala que será destinada a implantação do escritório. O custo do projeto é composto pela quantidade de horas utilizadas de cada recurso humano, multiplicado pelo o valor hora de cada recurso, mais o valor de aquisição de cada móvel e computador necessário para a montagem do escritório.

O método utilizado para a realização das estimativas de custos foi a “Análoga” em conjunto com a técnica “botton-up”. O custo de cada atividade consiste no numero de horas que o recurso trabalha multiplicada pelo o respectivo valor hora do recurso.

Questões de caráter inflacionário e cambial serão desconsideradas dentro do período de tempo do projeto.

7.2. CONTROLES DE DESEMPENHO

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS Project semanalmente durante a reunião de acompanhamento do projeto, com base no apontamento de horas realizado por cada profissional no PMS (sistema de apontamento de horas da empresa A).

O apontamento da quantidade concluída de cada tarefa deve respeitar os seguintes valores: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

A técnica de análise de valor agregado será utilizada como ferramenta, para a avaliação de desempenho do projeto. A curva S será utilizada para a verificação do desempenho do projeto.

7.3. RESERVAS DE CUSTOS

O projeto possui uma reserva financeira de R\$ 10.950,00 que correspondem a 15% do valor total do projeto. Estes valores estão divididos em:

- **Reserva de Contingência:** A reserva de contingência é de R\$ 7.446,00 que correspondem a 10,20% do valor total da reserva. Esta reserva financeira é utilizada para utilização no gerenciamento de riscos, conforme plano de gerenciamento de riscos.
- **Reserva Gerencial:** A reserva gerencial é de R\$ 3504,00 que correspondem a 4,8% do valor total da reserva. Esta reserva financeira é utilizada em eventos não previstos no projeto que não estejam inclusos no plano de gerenciamento de riscos.

7.4. TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS

Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão	Unidade
Williams Battisti	Trabalho	R\$ 28,00	R\$/Hora
Gerente do Desenvolvimento	Trabalho	R\$ 50,00	R\$/Hora
Gerente da Consultoria	Trabalho	R\$ 50,00	R\$/Hora
Administrativo	Trabalho	R\$ 15,00	R\$/Hora
Gerente de Projetos 1	Trabalho	R\$ 40,00	R\$/Hora
Gerente de Projetos 2	Trabalho	R\$ 40,00	R\$/Hora
Diretória	Trabalho	R\$ 100,00	R\$/Hora
Computador	Material	R\$ 2.000,00	R\$/Unidade
Mesa	Material	R\$ 1.000,00	R\$/Unidade
Cadeira	Material	R\$ 2.400,00	R\$/Unidade

Tabela 13: Custos unitários

7.5. CUSTOS POR ETAPAS / FASES

EAP	Nome da tarefa	Custo total
0	Escritório de Projetos	R\$ 73.012,00
1	Gestão	R\$ 32.260,00
1.1	Planejamento	
1.1.1	Escopo	R\$ 8.320,00
1.1.2	Tempo	R\$ 448,00
1.1.3	Custos	R\$ 2.048,00
1.1.4	Comunicação	R\$ 1.536,00
1.1.5	Qualidade	R\$ 1.536,00
1.1.6	Recursos humanos	R\$ 1.536,00
1.1.7	Aquisição	R\$ 1.716,00
1.1.8	Risco	R\$ 4.992,00
1.2	Eventos de Comunicação	
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto	
1.2.1.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto 1	R\$ 256,00
1.2.1.2	Reunião de Acompanhamento do Projeto 2	R\$ 256,00
1.2.1.3	Reunião de Acompanhamento do Projeto 3	R\$ 256,00
1.2.1.4	Reunião de Acompanhamento do Projeto 4	R\$ 256,00
1.2.1.5	Reunião de Acompanhamento do Projeto 5	R\$ 256,00
1.2.1.6	Reunião de Acompanhamento do Projeto 6	R\$ 256,00
1.2.1.7	Reunião de Acompanhamento do Projeto 7	R\$ 256,00
1.2.1.8	Reunião de Acompanhamento do Projeto 8	R\$ 256,00
1.2.1.9	Reunião de Acompanhamento do Projeto 9	R\$ 256,00
1.2.1.10	Reunião de Acompanhamento do Projeto 10	R\$ 256,00

1.2.1.11	Reunião de Acompanhamento do Projeto 11	R\$ 256,00
1.2.1.12	Reunião de Acompanhamento do Projeto 12	R\$ 256,00
1.2.1.13	Reunião de Acompanhamento do Projeto 13	R\$ 256,00
1.2.1.14	Reunião de Acompanhamento do Projeto 14	R\$ 256,00
1.2.1.15	Reunião de Acompanhamento do Projeto 15	R\$ 256,00
1.2.1.16	Reunião de Acompanhamento do Projeto 16	R\$ 256,00
1.2.1.17	Reunião de Acompanhamento do Projeto 17	R\$ 256,00
1.2.1.18	Reunião de Acompanhamento do Projeto 18	R\$ 256,00
1.2.1.19	Reunião de Acompanhamento do Projeto 19	R\$ 256,00
1.2.1.20	Reunião de Acompanhamento do Projeto 20	R\$ 256,00
1.2.1.21	Reunião de Acompanhamento do Projeto 21	R\$ 256,00
1.2.1.22	Reunião de Acompanhamento do Projeto 22	R\$ 256,00
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto	
1.2.2.1	Reunião de Avaliação do Projeto 1	R\$ 256,00
1.2.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto 2	R\$ 256,00
1.2.2.3	Reunião de Avaliação do Projeto 3	R\$ 256,00
1.2.2.4	Reunião de Avaliação do Projeto 4	R\$ 256,00
1.2.2.5	Reunião de Avaliação do Projeto 5	R\$ 256,00
1.2.2.6	Reunião de Avaliação do Projeto 6	R\$ 256,00
1.2.2.7	Reunião de Avaliação do Projeto 7	R\$ 256,00
1.2.2.8	Reunião de Avaliação do Projeto 8	R\$ 256,00
1.2.2.9	Reunião de Avaliação do Projeto 9	R\$ 256,00
1.2.2.10	Reunião de Avaliação do Projeto 10	R\$ 256,00
1.2.2.11	Reunião de Avaliação do Projeto 11	R\$ 256,00
1.3	Elaborar Cronograma	R\$ 448,00
1.4	Kickoff do projeto	R\$ 1.232,00

2	Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	R\$ 10.464,00
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento	R\$ 4.320,00
2.2	Revisão da documentação atual utilizada	R\$ 4.320,00
2.3	Apresentação do momento atual da empresa	R\$ 1.824,00
2.4	Momento Atual da empresa	R\$ -
3	Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	R\$ 15.504,00
3.1	Padronizar documentação	R\$ 1.120,00
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos projetos	R\$ 448,00
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais	R\$ 224,00
3.4	Infraestrutura	
3.4.1	Software de apoio	
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados	R\$ 448,00
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software	R\$ 1.120,00
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório	R\$ 512,00
3.4.3	Aquisição de moveis	R\$ 3.460,00
3.4.4	Aquisição de Computadores	R\$ 2.060,00
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	R\$ 3.648,00
3.6	Apresentação do escritório de projetos	R\$ 2.464,00
3.7	Escritório de Projetos Criado	R\$ -
4	Fase 3 (Treinamentos e Divulgação)	R\$ 4.000,00
4.1	Treinamento	R\$ 3.328,00
4.2	Divulgação	R\$ 672,00
4.3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos	R\$ -
5	Fase 4 (Implantação)	R\$ 8.320,00
5.1	Implantação	R\$ 8.320,00
5.2	Escritório implantado	R\$ -

6	Fase 5 (Encerramento)	R\$ 2.464,00
6.1	Documentação de lições aprendidas	R\$ 2.464,00
6.2	Encerramento	R\$ -

Tabela 14: Custo por etapafase

7.6. CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

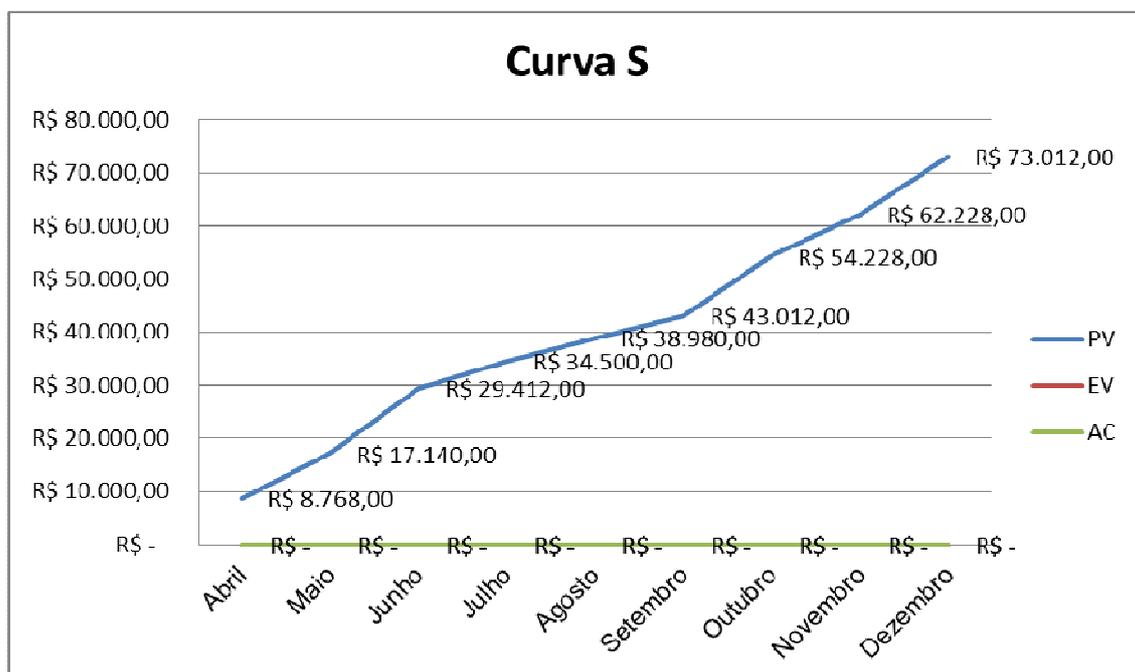


Figura 2: Curva S do projeto

7.7. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

Os ganhos financeiros com a elaboração deste projeto são intangíveis, isto é, neste momento não temos como mesurar o ganho futuro que a empresa terá com a elaboração do escritório de projetos. Mas certamente a implantação do escritório de projetos, ajudará a organizar, diminuir as falhas e otimizará os projetos desenvolvidos dentro da empresa.

7.8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de gerenciamento de custos.

O plano de gerenciamento de custos será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A Empresa A mantém sua Política da Qualidade baseada no lema: "Qualidade sempre, na busca da superação dos resultados esperados por nossos clientes, participantes, acionistas, fornecedores, parceiros e pela sociedade na qual estamos inseridos".

O Quality Assurance da Empresa A, em parceria com o Núcleo de Processos, é responsável pela manutenção dessa política, atuando na identificação, unificação, modelagem, padronização, medição, monitoramento e melhoria de processos para conquista de resultados consistentes, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

8.2. FATORES AMBIENTAIS

Certificação ISO 9001:2008 – Norma que exige a demonstração da capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente (requisitos regulamentares aplicáveis), com o objetivo de aumentar sua satisfação.

ISAE 3402 – International Standard on Assurance Engagement - Relatório emitido por uma entidade terceira, em que a efetividade dos controles das operações da empresa é auditada de forma a comprovar a aderência de seus controles.

MPS_br (Melhores Práticas) - é um importante programa brasileiro de qualificação e avaliação de empresas que desejam melhorar seus processos de desenvolvimento de software. Lançado pela SOFTEX, em dezembro de 2003, o Programa MPS contempla sete níveis de maturidade, é compatível com o modelo internacional CMMI e está em conformidade com as normas ISO/IEC 12207 e 15504.

Além do histórico acima, a Empresa A é membro da Fundação Nacional da Qualidade:



8.3. MÉTRICAS DE QUALIDADE

8.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Cronograma	Os pacotes de trabalho do projeto não podem atrasar mais de 8hrs.	Semanalmente durante a reunião de avaliação do projeto o cronograma será atualizado	Semanal	GP
2	Custos	Os custos do projeto não devem ultrapassar em 10% o valor estimado	Semanalmente durante a reunião de avaliação do projeto os custos serão atualizados	Semanal	GP

Tabela 15: Desempenho do projeto

8.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO

Item	Descrição	Critério de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
Reuniões	Avaliação da qualidade de uma reunião	A reunião realizada deve sanar todas as dúvidas levantadas	Desenvolvimento de ata ao final da reunião	Ao termino de cada reunião realizada	GP
Documentação	Revisão da documentação desenvolvida durante o projeto	Documentação revisada e aprovada	Conversa entre os stakeholders sobre o documento	Ao termino de desenvolvimento de cada documento	GP
Treinamento	Avaliação da qualidade do treinamento realizado	Usuários aptos a trabalharem com o novo escritório de projetos	Ata do final do treinamento com a avaliação dos participantes	Ao termino de cada treinamento	GP

Tabela 16: Desempenho do produto

8.4. CONTROLE DA QUALIDADE

8.4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- Todas as entregas não conformes com a declaração de escopo deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade.
- Toda e qualquer tipo de alteração solicitada deve observar o método de formalização descrito no plano de gerenciamento de comunicação.

8.4.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS QUESITOS DE QUALIDADE E RESPOSTAS

Prioridade 0 (Zero): Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente de projeto juntamente com o patrocinador, porque se trata de uma mudança urgente e de alto impacto no projeto.

Prioridade 1 (Um): Mudanças de prioridade um requerem uma ação imediata do gerente de projeto e independem das reuniões de controle já previstas.

Prioridade 2 (Dois): Mudanças de prioridade dois envolvem alterações que afetam o caminho crítico do projeto, podendo a ação ser planejada entre o gerente de projetos e sua equipe.

8.4.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE

Todas as mudanças na qualidade do projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas ao Patrocinador, conforme prioridades e suas respectivas ações:

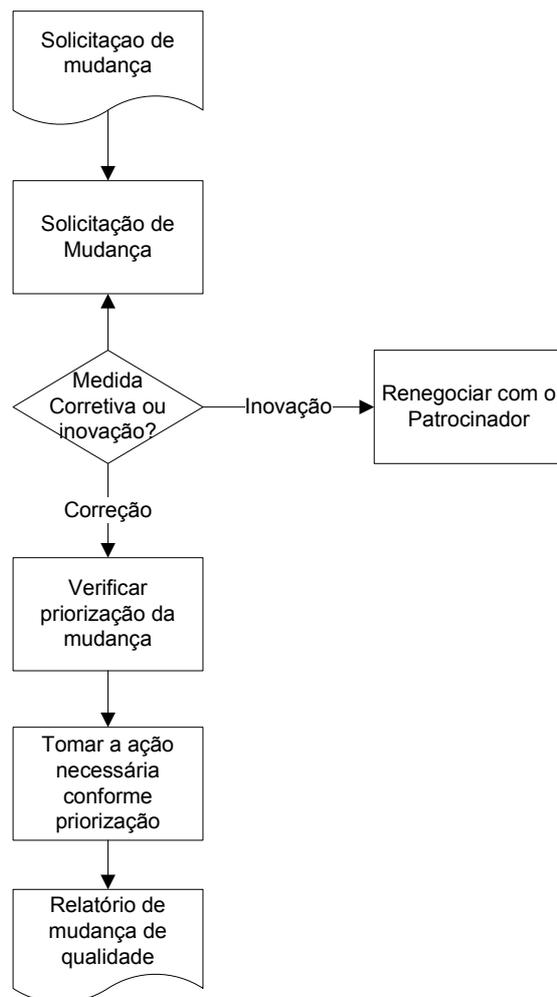


Figura 3: Fluxo de Mudança

8.4.4. FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO

Os requisitos de qualidade do projeto devem ser avaliados conforme priorização definida no tópico 8.3 deste plano.

8.4.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DE QUALIDADE

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Para as mudanças prioritárias Zero ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, o patrocinador deverá ser acionado.

8.5. GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade será realizada ao longo a duração do projeto e tem o objetivo de garantir que o projeto esteja sendo desenvolvido de acordo com as especificações e prazos previstos. O gerente de projetos será o responsável por realizar estas conferências durante as reuniões de acompanhamento do projeto.

8.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de gerenciamento da qualidade.

O plano de gerenciamento da qualidade será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto..

9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O gerenciamento das comunicações do projeto tem o objetivo de padronizar os canais de comunicação entre todos os envolvidos no projeto, demonstrando as pessoas envolvidas, cargos, formas de contato e expectativas esperadas em cada forma de comunicação.

A forma de comunicação oficial entre os envolvidos no projeto é o email. Ligações telefônicas e skype também serão utilizados.

9.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS – STAKEHOLDERS

9.2.1 IDENTIFICAÇÃO E DADOS DE CONTATO

#	Stakeholder	Atribuições	Responsabilidade	Setor	Contatos
1	Diretor Executivo	Sponsor	Patrocinador	Diretória	Email: Fone: Skype:
2	Williams Battisti	Gerente do projeto de implantação do EGP	Gerenciamento do projeto, tomada de decisão, desenvolvimento da atividade	Desenvolvimento	Email: Fone: Skype:
3	Gerente do Desenvolvimento	Gerente do Desenvolvimento	Auxiliar na execução do projeto	Desenvolvimento	Email: Fone: Skype:
4	Gerente da Consultoria	Gerente da Consultoria	Auxiliar na execução do projeto	Consultoria	Email: Fone: Skype:
5	Administrativo	Administrativa	Auxiliar na execução do projeto	Administrativo	Email: Fone: Skype:
6	Gerente de projeto 1	gerente de projetos da empresa	Auxiliar na execução do projeto	Consultoria	Email: Fone: Skype:
7	Gerente de projeto 2	gerente de projetos da empresa	Auxiliar na execução do projeto	Consultoria	Email: Fone: Skype:

Tabela 17: Identificação e dados de contato

9.2.2 MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

#	Stakeholder	Interesse (AMB)*	Poder (AMB)*	Impacto (AMB)*
1	Diretor Executivo	A	A	A
2	Williams Battisti	A	A	A
3	Gerente do Desenvolvimento	A	M	A
4	Gerente da Consultoria	A	M	A
5	Administrativo	B	B	B
6	Gerente de projeto 1	A	B	A
7	Gerente de projeto 2	A	B	A

* AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

Tabela 18: Matriz interesse x poder x impacto

9.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Reunião de Kick-off:

- a) **Objetivo:** Reunião de oficialização de começo do projeto para os stakeholders. Esta reunião tem o objetivo de apresentar uma visão geral do projeto, seus prazos e o trabalho necessário para o desenvolvimento do projeto.
- b) **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c) **Responsável:** Gerente do Projeto.
- d) **Partes interessadas:** Diretor Executivo, Williams Battisti, Gerente do Desenvolvimento, Gerente da Consultoria, Administrativo, Gerente de projeto 1, Gerente de projeto 2.
- e) **Duração:** 4 horas.
- f) **Frequência:** Ocorre 1 vez ao início do projeto.

2. Reunião de Avaliação do Projeto:

- a) **Objetivo:** Apresentar uma visão geral do andamento das atividades para o diretor executivo.
- b) **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c) **Responsável:** Gerente do Projeto
- d) **Partes interessadas:** Diretor Executivo, Gerente do Projeto
- e) **Duração:** 4 horas
- f) **Frequência:** Quinzenal

3. Reunião de Acompanhamento:

- a) **Objetivo:** Apresentar o andamento das atividades para o gerente de desenvolvimento e para o gerente da consultoria.
- b) **Metodologia:** Apresentação por projeção.
- c) **Responsável:** Gerente do Projeto.
- d) **Partes interessadas:** Gerente do projeto, Gerente do Desenvolvimento, Gerente da Consultoria.
- e) **Duração:** 4 horas
- f) **Frequência:** Semanal

4. Reunião de Solicitação de Mudanças:

- a) **Objetivo:** Apresentar para a Diretoria Executiva a mudança proposta.
- b) **Metodologia:** Apresentação da solicitação de mudança
- c) **Responsável:** Gerente do Projeto
- d) **Partes interessadas:** Diretor Executivo, Gerente do Projeto, Solicitante.
- e) **Duração:** 1 hora

- f) **Frequência:** Sempre que uma mudança for solicitada para o gerente de projeto.

9.4. ATAS DE REUNIÕES

Os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião contendo:

- Lista de Presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências

9.5. MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO

Ata de Reunião

Assunto:		Projeto:
Cliente:		Horário:
Data:		
1. Integrantes da reunião:		
Participantes		Ausentes
2. Pontos Discutidos:		
Item	Pontos Discutidos	
Item 1	<ul style="list-style-type: none"> Descrição item 1 Descrição item 1 	
Item 2	<ul style="list-style-type: none"> Descrição item 2 Descrição item 2 	
3. Decisões:		
Decisões Tomadas		
<ul style="list-style-type: none"> Decisão 1 Decisão 2 		
4. Pontos de Atenção:		
Pontos de Atenção		
<ul style="list-style-type: none"> Ponto 1 Ponto 2 		
5. Próximos Passos:		
Responsável	Próximos Passos	Prazos
6. Aprovação:		
Aprovado por:	Assinatura	Data
Autor da Ata:		

Figura 4: Modelo de ata de reunião

9.6. INFORMAÇÕES TÉCNICAS: ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO

O projeto contará com um diretório para armazenamento de seus documentos no site de ECM da empresa. Os documentos serão atualizados pelo gerente do projeto e estarão disponíveis para consulta dos envolvidos no projeto.

9.7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações.

O plano de gerenciamento das comunicações será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos, foi desenvolvido pelo gerente do projeto em conjunto com o gerente do desenvolvimento e o gerente da consultoria. Inicialmente realizou-se a identificação dos riscos, após os riscos serem identificados, iniciou-se uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos e por fim, foi desenvolvida uma matriz para gerenciamento e controle dos riscos identificados.

10.1.2. RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidade dos riscos é apresentada na tabela abaixo.

	Diretoria	Gerente de projetos	Outros Stakeholders:	Equipe	Proprietário do risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	I	RA	I	C	
Identificação dos Riscos	I	RA		C	
Análise Qualitativa dos Riscos	I	A		C	R
Análise Quantitativa dos Riscos	I	A		C	R
Planejamento de Respostas aos Riscos	A	A		C	R
Monitoramento e Controle dos Riscos	I	A		C	R

Legenda: (R)responsável; (A)provador; (C)onsultar; (I)nformar

Tabela 19: Matriz de responsabilidade dos riscos

10.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

A imagem 5 apresenta a estrutura analítica dos riscos.

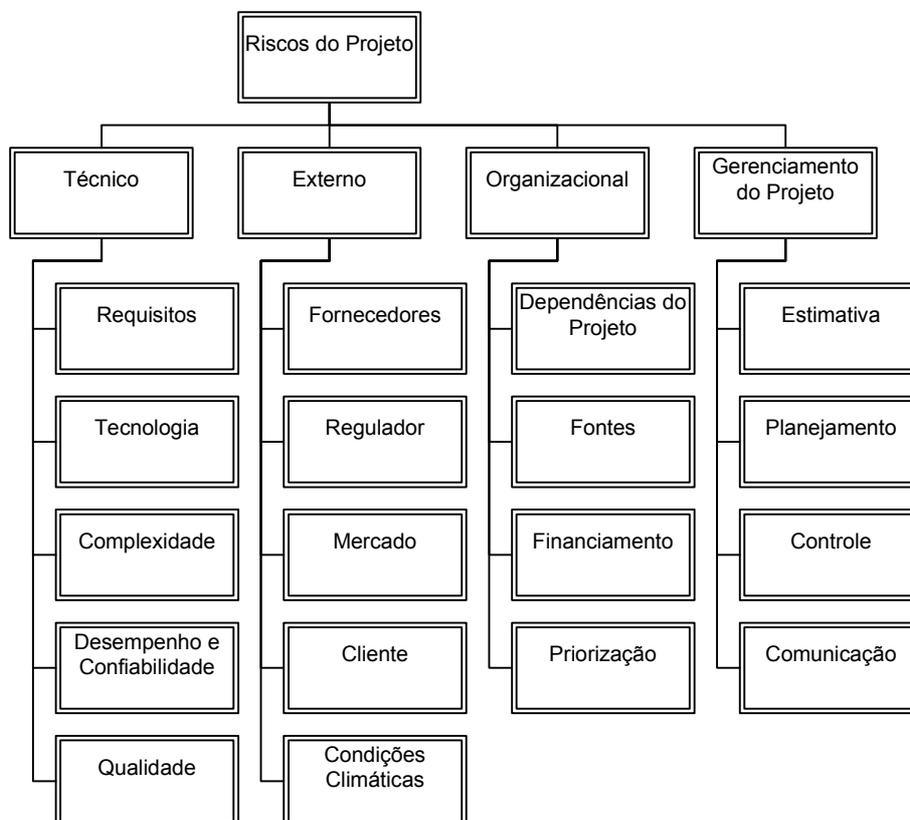


Figura 5: Estrutura analítica dos riscos

10.1.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A tabela 19 apresenta os riscos identificados para o desenvolvimento do projeto.

ID	Categoria	Evento	
		Causa	Efeito Significativo
1	Gerenciamento	Mudança de escopo	Tempo, Custo, Qualidade, Escopo
2	Técnico	Faltas de funcionários	Tempo, Custo
3	Gerenciamento	Atraso do Projeto	Tempo, Custo

4	Gerenciamento	Levantamento errado de estimativas	Tempo, Custo
5	Gerenciamento	Levantamento errado de processos	Tempo, Custo, Qualidade, Escopo
6	Técnico	Erro na avaliação do software	Custo
7	Técnico	Aquisição de moveis de má qualidade	Custo
8	Técnico	Treinamento mal realizado	Tempo, Custo, Qualidade
9	Técnico	Divulgação mal realizada	Tempo, Custo, Qualidade
10	Gerenciamento	Aumento de custos do projeto	Tempo, Custo, Qualidade, Escopo
11	Gerenciamento	Riscos não analisados	Tempo, Custo, Qualidade, Escopo

Tabela 20: Riscos do projeto

10.1.5. ESCALA DOS RISCOS

Para avaliação da escala de impacto dos riscos, foi utilizada uma tabela que varia entre Muito Baixo (0.1) até Muito Alto (0.9), levando-se em conta o impacto deste risco no custo, tempo, escopo e qualidade do projeto. A Tabela 21 apresenta a escala dos riscos.

Objetivos do projeto	Muito baixo (0.1)	Baixo (0.3)	Moderado (0.5)	Alto (0.7)	Muito alto (0.9)
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo <5%	Aumento de custo de 5% a 10%	aumento de custo de 10% a 15%	aumento de custo > 15%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento do tempo de 5% a 10%	aumento de tempo de 10% a 20%	aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade, requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 21: Escala dos riscos

A tabela 22 apresenta a escala de probabilidade de um risco acontecer.

Classificação	Probabilidade
Muito Baixo	0,1
Baixo	0,3
Moderado	0,5
Alto	0,7
Muito Alto	0,9

Tabela 22: Probabilidade do risco

A tabela 23, apresenta a matriz de vulnerabilidade (Probabilidade x Impacto) que foi dividida em 3 cores. A cor verde representa uma vulnerabilidade baixa, a amarela representa uma vulnerabilidade média e a vermelha uma vulnerabilidade alta.

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

Tabela 23: Matriz de Vulnerabilidade

10.1.6. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Risco	Avaliação Qualitativa do Risco							
	ID	Impacto				Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco
Custo		Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	0,7	0,7	0,9	0,7	0,9	0,7	0,63	Alto
2	0,3	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	Moderado
3	0,7	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35	Moderado
4	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35	Moderado
5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35	Moderado
6	0,7	0,1	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	Moderado
7	0,7	0,1	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	Moderado
8	0,7	0,7	0,1	0,5	0,7	0,5	0,35	Moderado
9	0,3	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25	Moderado
10	0,9	0,5	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45	Alto
11	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,3	0,27	Moderado
						Risco Total	0,35	Moderado

Tabela 24: Análise qualitativa dos riscos

10.1.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Risco		Análise Quantitativa do Risco		
ID	Descrição	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Mudança de escopo	0,7	R\$ 3.650,00	R\$ 2.555,00
2	Faltas de funcionários	0,3	R\$ 730,00	R\$ 219,00
3	Atraso do Projeto	0,5	R\$ 3.650,00	R\$ 1.825,00
4	Levantamento errado de estimativas	0,5	R\$ 1.460,00	R\$ 730,00
5	Levantamento errado de processos	0,5	R\$ 730,00	R\$ 365,00
6	Erro na avaliação do software	0,3	R\$ 365,00	R\$ 109,50
7	Aquisição de moveis de má qualidade	0,3	R\$ 365,00	R\$ 109,50
8	Treinamento mal realizado	0,5	R\$ 365,00	R\$ 182,50
9	Divulgação mal realizada	0,5	R\$ 365,00	R\$ 182,50
10	Aumento de custos do projeto	0,5	R\$ 1.460,00	R\$ 730,00
11	Riscos não analisados	0,3	R\$ 1.460,00	R\$ 438,00
Valor Monetário Esperado Total				R\$ 7.446,00

Tabela 25: Análise quantitativa dos riscos

O valor monetário esperado é de R\$ 7.446,00, que é aproximadamente 10,2% do custo total do projeto, previsto nas reservas de contingências.

10.1.8. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

ID	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ações	Responsáveis
1	Mudança de escopo	Alto	Mitigar	Avaliar a real necessidade de mudança de escopo e o impacto desta mudança no andamento do projeto	Gerente de projeto
2	Faltas de funcionários	Moderado	Aceitar		Gerente de projeto
3	Atraso do Projeto	Moderado	Mitigar	Verificar os pontos que estão em atraso do projeto e tomar ações para que o atraso seja diminuído	Gerente de projeto
4	Levantamento errado de estimativas	Moderado	Aceitar		Gerente de projeto
5	Levantamento errado de processos	Moderado	Mitigar	Verificar quais os processos não foram levantados corretamente, e realizar uma revisão desses processos	Gerente de projeto
6	Erro na avaliação do software	Moderado	Mitigar	Verificar novamente a necessidade de aquisição de novo software a ser utilizado	Gerente de projeto
7	Aquisição de moveis de má qualidade	Moderado	Aceitar		Gerente de projeto
8	Treinamento mal realizado	Moderado	Mitigar	Verificar os pontos que não foram ensinados de maneira correta e realizar um novo treinamento	Gerente de projeto
9	Divulgação mal realizada	Moderado	Mitigar	Verificar os pontos que não foram divulgados de maneira correta e realizar uma nova divulgação	Gerente de projeto
10	Aumento de custos do projeto	Alto	Mitigar	Verificar o que causou o aumento de custo do projeto e tomar ações para que esses custos não aumentem novamente	Gerente de projeto

11	Riscos não analisados	Moderado	Mitigar	Tomar uma ação corretiva para o risco que não tinha sido levantado, e atualizar o plano de gestão de risco	Gerente de projeto
----	-----------------------	----------	---------	--	--------------------

Tabela 26: Plano de resposta ao risco

10.1.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de riscos.

O plano de gerenciamento de riscos será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1.1. ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura de suprimentos da empresa A é centralizada e funcional, ou seja, toda nova aquisição que seus projetos demandarem, será necessário uma formalização junto à administração da empresa.

11.1.2. ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”

A empresa A é especializada no desenvolvimento e implantação de soluções de ERP, possuindo toda a expertise necessária para o desenvolvimento do projeto de implantação de um escritório de projeto. A única tarefa que não será feita de forma interna é a aquisição de moveis e computadores novos para a sala que será instalada o escritório de projetos.

11.1.3. MAPA DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

ID	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Aquisição de moveis	Preço Fixo	Menor Preço	R\$ 3.400,00	4hrs	Empresa A, Empresa B, Empresa C
2	Aquisição de Computador	Preço Fixo	Menor Preço	R\$ 2.000,00	4hrs	Empresa A, Empresa B, Empresa C

Tabela 27: Mapa de aquisições

11.1.4. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Os fornecedores serão avaliados por seu histórico no mercado e capacidade de entrega na data estipulada. O fornecedor selecionado será aquele que possuir o item desejado com o menor preço entre os pesquisados.

11.1.5. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de aquisições e contratos.

O plano de gerenciamento de aquisições e contratos será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

12. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

12.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO

O organograma do projeto será conforme figura abaixo:

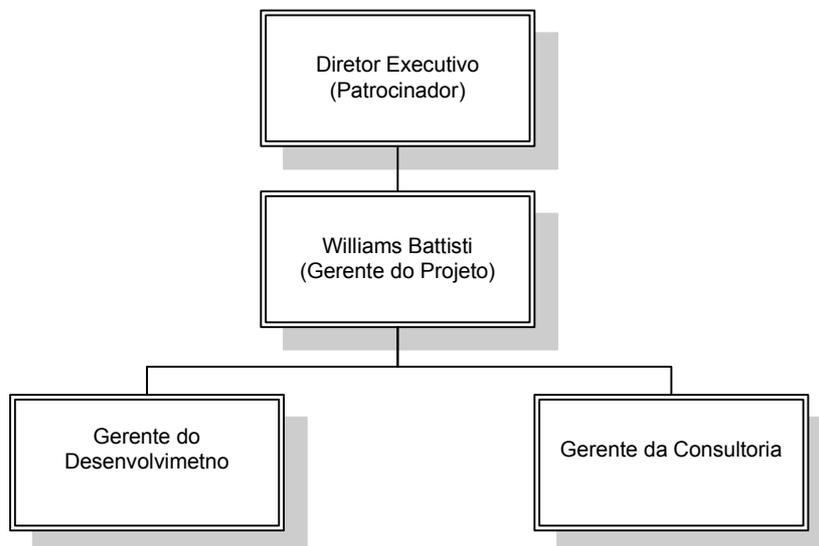


Figura 6: Organograma do projeto

12.2. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

#	Stakeholder	Setor	Email	Telefone
1	Diretor Executivo	Diretória	Diretória	51 00000001
2	Williams Battisti	Desenvolvimento	Desenvolvimento	51 00000002
3	Gerente do Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	51 00000003
4	Gerente da Consultoria	Consultoria	Consultoria	51 00000004
5	Administrativo	Administrativo	Administrativo	51 00000005
6	Gerente de projeto 1	Consultoria	Consultoria	51 00000006
7	Gerente de projeto 2	Consultoria	Consultoria	51 00000007

Tabela 28: Time do projeto

12.3. MATRIZ RACI

EAP	Tarefa	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
0	Escritório de Projetos							
1	Gestão							
1.1	Planejamento							
1.1.1	Escopo	A	R	C	C		C	C
1.1.2	Tempo	A	R	C	C		C	C
1.1.3	Custos	A	R	C	C		C	C
1.1.4	Comunicação	A	R	C	C		C	C
1.1.5	Qualidade	A	R	C	C		C	C
1.1.6	Recursos humanos	A	R	C	C		C	C
1.1.7	Aquisição	A	R	C	C		C	C
1.1.8	Risco	A	R	C	C		C	C
1.2	Eventos de Comunicação							
1.2.1	Reunião de Acompanhamento do Projeto	I	R;A	C	C		C	C
1.2.2	Reunião de Avaliação do Projeto	A	R	C	C		C	C
1.3	Elaborar Cronograma	A	R	C	C		C	C
1.4	Kickoff do projeto	A	R	C	C		C	C
2	Fase 1 (Momento Atual da Empresa)	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
2.1	Revisão do processo atual de gerenciamento		R;A	I	I		C	C
2.2	Revisão da documentação atual utilizada		R;A	I	I		C	C
2.3	Apresentação do momento atual da empresa	A	R	C	C		I	I
2.4	Momento Atual da empresa							
3	Fase 2 (Desenvolvimento Escritório de Projetos)	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
3.1	Padronizar documentação		R;A	I	I		I	I
3.2	Desenvolver métricas para avaliação de desempenho dos		R;A	I	I		I	I

	projetos							
3.3	Desenvolver relatórios gerenciais		R;A	I	I		I	I
3.4	Infraestrutura							
3.4.1	Software de apoio							
3.4.1.1	Revisão dos softwares utilizados		R;A	I	I		I	I
3.4.1.2	Aquisição ou readequação na utilização do software		R;A	I	I		I	I
3.4.2	Definição da sala para instalação do escritório	C	R;A	I	I		I	I
3.4.3	Aquisição de moveis	A	I			R		
3.4.4	Aquisição de Computadores	A	I			R		
3.5	Definir estrutura e responsabilidade do escritório de projetos	A	R	C	C			
3.6	Apresentação do escritório de projetos							
4	Fase 3 (Treinamento e Divulgação)	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
4.1	Treinamento	C	R;A	C	C		C	C
4.2	Divulgação	C	R;A	C	C		C	C
4.3	Treinamento e divulgação realizados com todos os envolvidos							
5	Fase 4 (Implantação)	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
5.1	Implantação	A	R	C	C		C	C
5.2	Escritório implantado							
6	Fase 5 (Encerramento)	Diretor Executivo	Williams Battisti	GD	GC	ADM	GP 1	GP 2
6.1	Documentação de lições aprendidas	A	R	C	C		C	C
6.2	Encerramento							

Legenda: (R)responsável; (A)provação; (C)onsultado; (I)nformado

Tabela 29: Matriz RACI

12.4. NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

O gerente de projetos é o responsável maior pela gestão dos recursos do projeto, suas realocações e substituições. Apresentadas justificativas plausíveis de dano ao andamento do projeto, os recursos podem ser realocados e substituídos pelo gerente de projeto imediatamente.

O andamento das atividades e o respeito ao cronograma dependem do trabalho de todos os membros sob a gestão do GP. Realocações e substituições são recursos imprescindíveis para a gestão satisfatória de acordo com os interesses do projeto.

12.5. TREINAMENTO

O projeto não prevê treinamento de equipe para o desenvolvimento do projeto.

12.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

A avaliação de resultados do time do projeto será feita levando-se em conta o cronograma, realização das atividades dentro dos prazos determinados e as atividades atenderem os requisitos de entrega.

12.7. BONIFICAÇÃO

Não haverá nenhuma política de bonificação aos recursos envolvidos no projeto.

12.8. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

Será realizada uma avaliação quinzenal dos resultados obtidos pelo time do projeto. Esta avaliação será realizada em uma reunião juntamente com a diretoria executiva para identificação de problemas e possíveis ajustes no andamento do projeto.

12.9. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

A alocação financeira para o gerenciamento de RH está contemplada no plano de custos do projeto.

Qualquer substituição de recurso (descrita no capítulo 12.4) que envolva mudança com relação ao plano financeiro deverá ser aprovada pelo gerente de projeto, e o montante necessário para efetuar a substituição será subtraído da margem de contingência.

12.10. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

Responsável pelo Plano:

Williams Battisti, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de RH.

O plano de gerenciamento de recursos humanos será avaliado\atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo, desenvolvimento e implantação do escritório de um escritório de projetos na empresa A.

Foram desenvolvidos planos nas áreas de escopo, tempo, custo, risco, recursos humanos, qualidade, aquisição e comunicação, cada um detalhando o trabalho a ser seguido para uma conclusão com qualidade, isto é, o projeto terminar dentro do escopo, tempo e custo estabelecidos.

Este trabalho ainda não é um trabalho oficial da empresa, por isso, foi usado o termo “empresa A” como nome da empresa.

As lições aprendidas com o desenvolvimento deste trabalho são as listadas a seguir:

- O ponto central de um trabalho é uma boa definição de escopo, um escopo mal definido, acarreta em grandes problemas principalmente nas áreas de custo e risco.
- Verificar todas as 9 áreas (este trabalho baseou-se na versão 4 do guia PMBOK) em um projeto, é uma atividade longa e cansativa, mas ao final com tudo pronto, torna-se uma atividade gratificante, porque, com um plano de projeto completo, o risco do projeto não dar certo é muito menor.
- A opinião especializada e a experiência são muito importantes para as estimativas, nenhum plano de projeto suportará uma estimativa de horas com um erro muito grande.

Este trabalho representou muito para a minha carreira profissional, foi a primeira oportunidade que tive de desenvolver um plano de gerenciamento de projetos e vai ser a porta de entrada dentro da empresa para a área de projetos. E realizar um MBA foi muito importante, pela troca de experiência com os professores e visualização de um mundo totalmente diferente do que eu tenho contato no dia a dia.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] 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. 4ª Ed, 2008.

[2] **Escritório de Projetos**, Site com templates, dicas e informações sobre escritório de projetos. Disponível em <<http://www.escritoriodeprojetos.com.br>>. Acesso em: 26 out. 2013

[3] **Ricardo Vargas**, Site do Ricardo Viana Vargas, com informações sobre gerenciamento de projetos. Disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com>>. Acesso em: 26 out. 2013