

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

RODRIGO WILHELMSSEN

PLANO DE PROJETO:

DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

PORTO ALEGRE, 2013.

RODRIGO WILHELMSSEN

DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

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

Orientador: Prof. Felipe Nardi, MBA Gestão Empresarial.

PORTO ALEGRE

2013

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pelo Dom da Vida. Dedico também, á todos aqueles, que de uma forma ou outra, contribuíram para a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

A minha namorada, Luana Gabriela Sehnem, amiga e companheira, pelo amparo e pelo incentivo nos momentos de fraqueza.

A minha Família, esteio seguro de toda e qualquer hora.

Aos meus colegas e Professores de curso, pela alegria do convívio, e por terem enriquecido de forma única, minha vida com suas experiências de vida.

Ao Coordenador do Curso, Professor Ivan Brasil, por não ter medido esforços para o tranquilo andamento do curso.

E por fim, de forma especial, ao Professor Felipe Nardi, por seu tempo e energia dedicados na orientação deste trabalho.

Seja Você, a Mudança que quer ver no
Mundo.

Mahatma Ghandi

RESUMO

O presente trabalho visa desenvolver a questão da implementação de Escritórios de Projetos, e da cultura de Gerenciamento de Projetos nas Administrações Municipais, especialmente nas pequenas e médias estruturas governamentais.

Justifica-se o presente tema, frente ao clamor público por uma gestão pública mais eficaz, e mais contundente no atingimento de suas metas e ações. Merecem especial atenção as pequenas e médias Prefeituras, simplesmente pelo fato de representarem cerca de 80% dos Municípios Brasileiros, e por estar na esfera municipal de governo, o principal elo e vínculo, dos cidadãos com a Administração Pública, propriamente dita.

Palavras Chave: Escritórios de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Administração Municipal, Gestão Pública.

ABSTRACT

The present work aims to develop the issue of implementing Project Offices, and culture of Project Management in Public Administrations, especially in small and medium-governmental structures.

Justified this subject, before the public clamor for a more effective on the public management, and more forceful in achieving their goals and actions. Deserve special attention to small and medium Prefectures, simply because they represent about 90% of Brazilian municipalities, and being at the township level of government, the main link and bond, citizens' general government, itself.

Key Words: Project Offices, Project Management, Municipal Administration, Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto.....	45
Figura 2 – Organograma do Projeto.....	62
Figura 3 – Matriz de Responsabilidades (RACI).....	59
Figura 4 – Cronograma do Projeto.....	66
Figura 5 – Descrição das Fases do Projeto.....	72
Figura 6 – Datas Alvo (Milestones).....	73
Figura 7 – Curva “S” do Projeto.....	77
Figura 8 – Gráfico Orçamentário do Projeto.....	78
Figura 9 – Métricas de Qualidade.....	81
Figura 10 – Relação das Partes Interessadas.....	82
Figura 11 – Outputs da Gestão das Comunicações.....	84
Figura 12 – Responsabilidades em Gestão dos Riscos.....	85
Figura 13 – Estrutura Analítica dos Riscos.....	86
Figura 14 – Identificação dos Riscos.....	87
Figura 15 – Alocação dos Custos das Contratações.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Municípios por Estado.....	17
Tabela 2 - Critérios de Aceitação da Qualidade.....	30
Tabela 3 – Marcos do Projeto.....	42
Tabela 4 – Dicionário da EAP.....	45
Tabela 5 – Recursos Materiais.....	62
Tabela 6 - Definição dos Papéis.....	63
Tabela 7 – Unidades de Medida e Custos do Projeto.....	75
Tabela 8 – Orçamento.....	75
Tabela 9 – Fluxo de Caixa.....	77
Tabela 10 – Análise de Probabilidade x Impacto.....	87
Tabela 10 – Análise Qualitativa e Plano de Resposta aos Riscos.....	83
Tabela 11 – Análise Qualitativa dos Riscos.....	89
Tabela 12 - Análise Quantitativa dos Riscos.....	96
Tabela 13 - Probabilidade de Riscos do Projeto.....	97
Tabela 14 - Análise do Valor Monetário Esperado (VME).....	101
Tabela 15 – Decisão Fazer x Comprar.....	105

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Modelo Ata de Reunião.....	109
Anexo II – Modelo Termo de Abertura de Projeto.....	110
Anexo III – Modelo Declaração de Escopo de Projeto.....	111
Anexo IV – Modelo Registro das Partes Interessadas.....	112
Anexo V – Modelo Status Report.....	113
Anexo VI – Modelo Formulário de Solicitação de Mudança.....	114
Anexo VII – Modelo Lições Aprendidas.....	115

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUÇÃO.....	16
1. CARACTERIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA ENVOLVIDA.....	17
1.1. A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL NO BRASIL.....	17
1.2. PERFIL DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS.....	18
1.3. CONCEITOS DE FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO PÚBLICA.....	18
2. VIABILIDADE ECONOMICA FINANCEIRA DO PROJETO.....	19
2.1. POTENCIAL DE GANHO ECONÔMICO.....	20
2.2. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	21
2.2.1. ESCRITÓRIO DE PROJETO.....	21
2.2.2. DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	21
2.2.3. GRUPOS DE PROCESSOS.....	22
2.2.4. TEMPLATES.....	22
2.2.5. ESCOPO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	22
2.2.6. ATIVIDADES PARA GERENCIAR UM PROJETO.....	22
2.3 INICIAÇÃO.....	25
2.3.1. VISÃO GERAL.....	25
2.3.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	25
2.3.3. SOLICITAÇÃO DO PROJETO.....	25
2.3.4. SELEÇÃO DOS PROJETOS.....	25
2.3.5. DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	25
2.3.6. IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS.....	27
2.3.7. KICKOFF MEETING.....	27
2.4 PLANEJAMENTO.....	28
2.4.1. VISÃO GERAL.....	28
2.4.2. PRÉ-REQUISITOS.....	28
2.4.3. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	28
2.4.4. ATIVIDADES.....	29
2.4.5. DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	29
2.4.6. DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO.....	29
2.4.7. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	30
2.4.8. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	31

2.4.9. CRIAR O CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DO PROJETO.....	31
2.4.10. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	31
2.4.11. ANÁLISE DOS RISCOS.....	31
2.4.12. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CONTROLE DAS MUDANÇAS....	32
2.4.13. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	32
2.4.14. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	32
2.5. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE.....	33
2.5.1. VISÃO GERAL.....	33
2.5.2. PRÉ-REQUISITOS.....	33
2.5.3. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	33
2.5.4. MONITORAR PRAZOS E CUSTOS.....	34
2.5.5. CONTROLAR MUDANÇAS NO ESCOPO.....	34
2.5.6. GERENCIAR A QUALIDADE.....	34
2.5.7. GERENCIAR AS PARTES INTERESSADAS.....	35
2.5.8. CONTROLAR OS RISCOS.....	35
2.5.9. GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES.....	36
2.5.10. GERENCIAR AS AQUISIÇÕES.....	36
2.5.11. STATUS REPORT.....	36
2.5.12. DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO ATUALIZADOS.....	37
2.5.13. MUDANÇAS SOLICITADAS.....	37
2.6. ENCERRAMENTO.....	37
2.6.1. VISÃO GERAL.....	37
2.6.2. PRÉ-REQUISITOS.....	37
2.6.3. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	37
2.6.4. ATIVIDADES.....	37
2.6.4.1. VALIDAR O ESCOPO.....	37
2.6.4.2. ENCERRAR O PROJETO.....	38
2.6.4.3. ACEITAÇÃO DAS ENTREGAS.....	38
2.6.4.4. LIÇÕES APRENDIDAS.....	38
2.7. TIPOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	39
3. ESCOPO DO PROJETO.....	39
3.1. GERENTE DO PROJETO.....	39
3.2. EQUIPE DO PROJETO.....	40
3.3. OBJETIVO GERAL DO PROJETO.....	40
3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
3.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	40
3.6. PREMISSAS DO PROJETO.....	41
3.7. RESTRIÇÕES DO PROJETO.....	41
3.8. MARCOS DO PROJETO.....	41

3.9. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	42
3.10. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO.....	43
3.11. REQUISITOS DO PROJETO.....	43
3.12. DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO.....	44
3.13. ESCOPO DO PRODUTO.....	44
3.14. NÃO ESCOPO.....	44
3.15. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	45
3.15.1. DICIONÁRIO DA EAP.....	45
3.16. PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO.....	60
3.17. RISCOS INICIAIS.....	60
3.18. GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	61
3.18.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	61
3.18.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÕES.....	61
3.18.3. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES.....	61
4. RECURSOS.....	61
4.1. RECURSOS MATERIAIS.....	61
4.2. RECURSOS HUMANOS.....	62
4.2.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	62
4.2.2. DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS.....	63
4.2.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI).....	64
4.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	65
4.3.1. TRATAMENTO DE NOVOS RECURSOS E REALOCAÇÕES.....	65
4.3.2. BONIFICAÇÕES E INCENTIVOS.....	65
4.3.3. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS HUMANOS.....	65
4.4. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	66
4.4.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÕES DO PLANO.....	66
4.4.2. HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES DO PLANO.....	66
5. TEMPO.....	66
5.1. ANÁLISES PRELIMINARES.....	66
5.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	67
5.2.1. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	67
5.2.1.1 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	67
5.2.1.2. PROCESSO DE SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES.....	68
5.2.1.3. PROCESSO DE ESTIMATIVA DE RECURSOS.....	69
5.2.1.4. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA.....	69
5.2.2. CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	70
5.2.3. FREQUÊNCIA E AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO.....	70
5.3. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	70
5.3.1. DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROJETO.....	72

5.3.2. DATAS ALVO (MILESTONES).....	73
5.4. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	73
5.4.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO.....	73
5.4.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES.....	74
6. CUSTOS.....	74
6.1. UNIDADES DE MEDIDA E CUSTOS DO PROJETO.....	74
6.2. ORÇAMENTO.....	75
6.3. ORÇAMENTO DO PROJETO SEM CUSTO INTERNO CONSIDERADO.....	76
6.4. FLUXO DE CAIXA E CURVA “S” DO PROJETO.....	76
6.5. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	77
6.5.1. CONTROLE DE DESEMPENHO.....	78
6.5.2. GRÁFICO ORÇAMENTÁRIO DO PROJETO.....	78
6.5.3. RESERVA DE CUSTOS.....	78
6.6. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	79
6.6.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO.....	79
6.6.2. HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES DO PLANO.....	79
7. QUALIDADE.....	79
7.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	80
7.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	80
7.2.1. ANÁLISE AMBIENTAL.....	80
7.2.2. MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	80
7.3. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	81
7.3.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO.....	81
7.3.2. HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES DO PLANO.....	81
8. COMUNICAÇÃO.....	81
8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	82
8.1.1. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	82
8.1.2. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES.....	83
8.1.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	83
8.1.4. ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	83
8.1.5. OUTPUTS DA GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES.....	83
8.2. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	84
8.2.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO.....	84
8.2.2. HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES.....	84
9. RISCOS.....	84
9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO E RESPOSTA AOS RISCOS.....	85
9.1.1. METODOLOGIA.....	85

9.1.2. RESPONSABILIDADES.....	85
9.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS.....	86
9.1.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	86
9.1.5. ANÁLISE DE PROBABILIDADE X IMPACTO.....	87
9.1.6. ANÁLISE QUALITATIVA E PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	88
9.1.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	96
9.1.8. VALOR MONETÁRIO ESPERADO (VME).....	98
9.1.9. RESERVA DE CONTINGÊNCIA.....	104
9.2. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	104
9.2.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO.....	104
9.2.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO PLANO.....	104
10. AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	104
10.1. DECISÃO FAZER X COMPRAR.....	105
10.2. TIPOS DE CONTRATAÇÃO.....	106
10.3. SELEÇÃO DE FORNECEDORES E PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	106
10.4. ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DAS CONTRATAÇÕES.....	106
10.5. RESPONSÁVEL PELO PLANO.....	107
10.5.1. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÕES DO PLANO.....	107
10.5.2. HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES.....	107
11. ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	107
11.1. LIÇÕES APRENDIDAS.....	108
11.2. PLANO DE AÇÃO.....	108

INTRODUÇÃO

Nunca no cenário político democrático brasileiro, foram tão latentes a pressão da sociedade por uma Gestão Pública qualificada, e de resultados efetivos. A sociedade já não se cala, frente às velhas políticas eleitoreiras, de muito discurso e pouca ação. Há cada vez menos espaço na sociedade e na política, para gestores públicos descompromissados com uma eficiente e moderna metodologia de Gestão Pública, orientada a Resultados.

Neste cenário, onde uma profunda revisão nas estratégias de políticas públicas se fazem tão necessárias, fica indissociável este momento da gestão pública brasileira, a implementação da cultura de gerenciamento de projetos na administração pública como um todo. Pois, é a gestão de projetos, a concretização de fato, dos atos e aspirações dos planejamentos estratégicos e planos de governo, de nossos governantes.

Este trabalho traz sua atenção especialmente voltada ao cenário vivido pelos pequenos municípios brasileiros; considera-se aqui, segundo orientação do IBGE, os municípios com menos de 20.000 habitantes.

Considerando o cenário nacional, este perfil de município ultrapassa os 70% de todos os 5.570 municípios brasileiros. Se formos tratar os dados de forma regional, no Estado do Rio Grande do Sul, 80,7% dos seus 497 municípios possuem este perfil, e ocupam praticamente 2/3 do território gaúcho.

Já por si só, nos municípios de forma geral, é que as demandas e cobranças da sociedade são mais intensas, sendo muito mais próxima a relação gestor x sociedade. Em falarmos então, nestes pequenos municípios, a gestão acontece literalmente, olho no olho.

1. Caracterização da problemática envolvida

O atual cenário da gestão pública municipal no país, especialmente nos pequenos municípios, vem passando por enormes desafios. Não é difícil de encontrar, municípios praticamente em base de subsistência de recursos e subvenções obrigatórias do governo federal.

Estes entes públicos, sem ferramentas nem recursos gerenciais efetivos, ficam a mercê da benesse do Governo Federal, ficando de mão atadas, para agregar o mínimo de valor as suas gestões, a não serem, aquelas políticas públicas institucionalizadas e providas pelo Governo Federal, por meio dos Municípios. Cita-se aqui especialmente, os repasses constitucionais dedicados a educação fundamental e ao sistema público de saúde.

É gritante a necessidade de se levar a estes municípios ferramentas como a metodologia de gerenciamento de projetos, para que além de poderem gerir com mais qualidade os recursos que dispõem, também através de Projetos qualificados e estruturados, consigam captar recursos externos dos mais diversos órgãos de fomentos.

1.1. A Administração Municipal no Brasil

Distribuídos dentre as 27 unidades federativas, sendo 26 Estados e o Distrito Federal, ficam os 5.570 Municípios distribuídos conforme o quadro abaixo.

Quadro 1.0 Municípios por Estado

ESTADO	MUNICÍPIOS
AMAZONAS	62
ACRE	22
ALAGOAS	102
AMAPÁ	16
BAHIA	417
CEARÁ	184
DISTRITO FEDERAL	1
ESPIRITO SANTO	78
GOIÁS	246
MARANHÃO	217
MINAS GERAIS	853
MATO GROSSO DO SUL	80
MATO GROSSO	141
PARÁ	144

PARAÍBA	223
PERNAMBUCO	185
PIAUÍ	223
PARANÁ	399
RIO DE JANEIRO	92
RIO GRANDE DO NORTE	167
RONDÔNIA	52
RORAIMA	15
RIO GRANDE DO SUL	497
SANTA CATARINA	295
SERGIPE	75
SÃO PAULO	645
TOCANTINS	139

Tabela 1. Municípios por Estado.

1.2. Perfil dos Municípios Brasileiros

Dos 5.570 Municípios brasileiros, cerca de 70% deles, possuem menos de 20.000 habitantes. Já no Rio Grande do Sul, dos seus 497 Municípios, 80,7% deles, possuem menos de 20.000 habitantes, ou seja, de pequeno porte.

Geralmente com esta definição, também se agregam dados de gestões municipais ineficientes, baixa capacidade de investimento própria, e basicamente dependente dos recursos federais garantidos pela Constituição.

Com relação ao tema Gerenciamento de Projetos dentro de estruturas administrativas deste porte, nenhum exemplo ou case conseguiu ser apurado por este discente. Verificou-se sim, cases de implementações do gênero, mas todas elas, aplicadas em estruturas municipais de capitais estaduais, como por exemplo, o caso de Rio Branco no Estado do Acre.

1.3. Conceitos de ferramentas básicas de Gestão Pública

Instrumentos de gestão se resumem basicamente na administra pública como um todo, a estes três dispositivos, regidos por leis, e pouco orientados a uma gestão de resultados. São eles: Plano Plurianual - PPA; Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual. –LOA, tais instrumentos já figuravam na Constituição Federal de 1988, sendo ainda regulados pela Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF.

Plano Plurianual

O PPA tem a função de estabelecer as diretrizes, os objetivos e as metas da administração para as despesas de capital e outras dela decorrentes, envolvendo um período de quatro anos.

A LRF determina que os investimentos plurianuais estejam todos consignados no PPA, ampliando esta abordagem, ao definir que qualquer expansão da atividade governamental sem amparo neste plano será considerada como não autorizada, irregular e lesiva ao patrimônio público, respondendo o ordenador por crime contra as finanças públicas.

Lei de Diretrizes Orçamentárias

A LRF atribuiu à Lei de Diretrizes Orçamentária, também chamada de LDO, o papel mais importante no planejamento e na contenção da dívida pública e do déficit orçamentário. A LDO funciona como elo entre o plano plurianual e o orçamento anual, permitindo a retroalimentação do sistema. Na sua concepção inicial, a LDO tinha apenas a função de orientar a elaboração dos orçamentos anuais, além de estabelecer as metas e prioridades da administração.

Lei Orçamentária Anual

Reflete o próprio orçamento, possuindo essa denominação por ser consignada pela Constituição Federal e utiliza o método conhecido por orçamento-programa.

A Lei Orçamentária Anual compreenderá:

- I – o orçamento fiscal referente ao poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- II – o orçamento de investimento das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
- III – o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Pode se visualizar pelas descrições das ferramentas acima expostas, que dificilmente se conseguirá promover avanços exponenciais na Gestão Pública, sem a utilização de ferramentas modernas, como certamente é, o Gerenciamento de Projetos.

2. Viabilidade Econômica Financeira do Projeto

Em se tratando de gasto público, aplicado em órgão da administração pública municipal, certamente não cabe aqui, tecermos a respeito de métricas e indicadores financeiros que credenciarão este Projeto a sua viabilidade.

Todo investimento público deve de ofício, deve ser orientado a trazer um retorno real à sociedade, seja em qual for seu âmbito de aplicação. Se falando então, em qualificação

da estrutura para modernização dos métodos de gestão, certamente este benefícios se proliferarão com enorme rapidez por toda a Administração Pública.

Fazendo uma análise subjetiva; considerando o custo de R\$ 29.200,00 na situação de não se considerar os custos de recursos humanos já disponíveis na própria administração; em detrimento dos benefícios de implementação de uma cultura de gerenciamento de projetos através da estruturação de um Escritório de Projetos dentro da Administração Municipal, não me faz restar a menor dúvida, que é um Investimento barato, possível, e que pode perpetuar os frutos de seus resultados, trazendo inúmeros benefícios a Administra Municipal, como economicidade, eficiência em prazos e na execução de projetos realmente alinhados com as demandas da Sociedade.

2.1. Potencial de Ganho Econômico

Difícil aqui se mensurar, em montas financeiras os benefícios econômicos da implantação de um Escritório de Projetos dentro da Administração Publica, dada a amplitude de possibilidades pelas quais a estrutura do Escritório de Projetos pode trazer benefícios econômicos a Administração Pública.

Tomando por exemplo à cidade de Bom Princípio RS, com um Orçamento Anual de R\$ 35.000.000,00, e que em situação hipotética a estrutura do Escritório de Projetos trouxesse uma economicidade anual de 0,1% á Administração Municipal, teríamos já nesta situação, um ganho anual de R\$ 35.000,00, ou seja, já superior ao montante investido.

Usou-se este percentual irrisório de 0,1%, com base em um Orçamento Anual de um Município de cerca de 12.000 habitantes, localizado na região do Vale do Caí RS, para demonstrar o enorme potencial de ganho da implementação de um Escritório de Projetos dentro da Administração Municipal.

Destacamos também, não somente a estrutura do escritório de projetos como progenitora de todos os benefícios, mas também por si só, a própria cultura do gerenciamento de projetos, que desde um correto preenchimento de um Termo de Abertura de Projeto, a uma correta descrição de escopo de um item a ser licitado, começa a trazer retornos positivos para a Administração Municipal.

2.2. Descrição da Metodologia do Escritório de Projetos

Com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos dispostas no PMBOK 4ª edição, buscou-se traz a tela o melhor conjunto de elementos coordenados entre si, que aplicados de forma correta e conjunta, possam retratar a metodologia a ser aplicada e difundida, no Escritório de Projetos e ser implantado.

2.2.1 Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos, também conhecido como PMO (do inglês, Project Management Office), é a área da organização que centraliza e coordena o Gerenciamento de Projetos.

O Escritório de Projetos tem como missão “Identificar, divulgar e apoiar o uso das melhores práticas de gerenciamento de projeto de modo a garantir a satisfação do cliente e a rentabilidade dos projetos”.

Os objetivos primários do Escritório de Projetos são:

- Criação e coordenação de um pool de recursos.
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas, políticas, normas, procedimentos e templates de documentos de Gerenciamento de Projetos.
- Repositório e Gerenciamento para riscos compartilhados entre os projetos.
- Definição e gerenciamento das ferramentas de Gerenciamento de Projetos.
- Coordenação central das comunicações entre projetos.
- Treinamento e Coaching para os Gerentes de Projetos.
- Monitoramento dos projetos em andamento, suportando os Gerentes de Projetos em suas atividades.
- Coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto.
- Garantir que o projeto e seus produtos atendam as necessidades implícitas e explícitas do Cliente (Escopo), sejam disponibilizados a tempo (Prazo) e com preço e custos compatíveis (Custo).
- Gestão do Portfólio de projetos e do pipeline de projetos.

Abaixo, as diretrizes do Escritório de Projetos:

- Metodologia baseada no Guia PMBOK®.
- Uso das melhores práticas e da melhoria contínua.

2.2.2 Definição de Termos

- Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
- Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

- O Gerente de Projeto é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.
- Um projeto é composto de várias entregas. Entrega é qualquer produto ou serviço gerado pelo projeto e que seja verificável (critérios de aceitação).
- Estrutura analítica do projeto / Work Breakdown Structure (WBS) é a decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.
- Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle.
- Portfólio é o conjunto de projetos ou programas agrupados a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. É representado por um documento contendo todos os projetos da empresa, fase atual, gerente de projeto responsável, principais integrantes da equipe, prioridade, entre outras informações sobre o projeto.
- Escritório de Projetos / PMO-Project Management Office é área que centraliza e coordena o Gerenciamento de Projetos.
- Modelo / Template de gerenciamento de projetos: Um documento parcialmente completo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados.

2.2.3 Grupos de Processos

A metodologia está baseada na aplicação e integração dos grupos de processos de gerenciamento de projetos do PMBOK. Um grupo de processo é um conjunto de processos que suportam o desenvolvimento do projeto. Abaixo, os grupos de processos na qual é baseada a metodologia:

- Iniciação: Estudo de viabilidade e autorização para início do projeto.
- Planejamento: Refinamento dos objetivos e da estratégia de implementação, assim como programação das atividades, prazos, custos, riscos e formação da equipe.
- Execução: Coordenação das pessoas e recursos para execução do plano de projeto.
- Controle: Medição do progresso do projeto visando identificar desvios para programar ações corretivas.
- Encerramento: Entrega do produto e formalização da aceitação do trabalho executado.

2.2.4 Templates

Para gerenciar melhor as atividades desses processos são usados modelos de documento que são aperfeiçoados continuamente de acordo com as lições aprendidas e as melhores práticas identificadas pelo Escritório de Projetos.

2.2.5 Escopo do Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos é responsável por atender todos os objetivos descritos em relação aos projetos incluídos no Portfólio de Projetos.

2.2.6 Atividades para Gerenciar um Projeto

Atividade com seu respectivo código usado no PMBOK 4ª edição:

Iniciação

4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

Termo de abertura + Kickoff meeting

10.1 Identificar as partes interessadas

Planejamento

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Definir o escopo do projeto agrupa os seguintes processos do PMBOK:

5.1 Coletar os requisitos

5.2 Definir o escopo

5.3 Criar a EAP

Criar o cronograma e o orçamento do projeto agrupa os seguintes processos do PMBOK:

6.1 Definir as atividades

6.2 Sequenciar as atividades

6.3 Estimar os recursos das atividades

6.4 Estimar as durações das atividades

6.5 Desenvolver o cronograma

7.1 Estimar os custos

7.2 Determinar o orçamento

8.1 Planejar a qualidade

9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos

10.2 Planejar as comunicações

Estabelece a Matriz de Comunicações das partes integrantes do projeto.

Análise dos riscos composto pelos seguintes processos do PMBOK:

11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

11.2 Identificar os riscos

11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

11.5 Planejar as respostas aos riscos

12.1 Planejar as aquisições

Controle

Monitorar prazo e custo agrupa os seguintes processos do PMBOK:

4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto

4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

6.6 Controlar o cronograma

7.3 Controlar os custos

Controlar Mudanças no Escopo agrupa os seguintes processos do PMBOK:

4.5 Realizar o controle integrado de mudanças

5.5 Controlar o escopo

Gerenciar qualidade agrupa os seguintes processos do PMBOK:

8.2 Realizar a garantia da qualidade

8.3 Realizar o controle da qualidade

5.4 Verificar o escopo

Gerenciar as partes interessadas agrupa os seguintes processos do PMBOK:

9.2 Mobilizar a equipe do projeto

9.3 Desenvolver a equipe do projeto

9.4 Gerenciar a equipe do projeto

10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Comunicar informação agrupa os seguintes processos do PMBOK:

10.3 Distribuir as informações

10.5 Reportar o desempenho Pelo menos o status report periódico conforme definido no plano de projetos.

11.6 Monitorar e controlar os riscos

Gerenciar as aquisições agrupa os seguintes processos do PMBOK:

12.2 Conduzir as aquisições

12.3 Administrar as aquisições

Encerramento

Encerrar o projeto agrupa os seguintes processos do PMBOK:

4.6 Encerrar o projeto ou fase

12.4 Encerrar as aquisições

1.9 Fora do Escopo

As atividades não relacionadas com gerenciamento dos projetos e seu portfólio estão fora do escopo do Escritório de Projetos.

2.3 Iniciação

2.3.1 Visão Geral

O principal objetivo do processo de iniciação é aprovar o projeto ou não de modo a auxiliar as partes interessadas a avaliar a viabilidade do projeto proposto.

O Escritório de Projetos deve zelar pela seleção dos projetos de maior retorno e pelo uso dos melhores recursos em cada projeto.

Esta fase é concluída com o projeto aprovado e o gerente de projeto atribuído.

2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

- Definir com clareza o objetivo e a abrangência do projeto;
- Alinhamento com o plano estratégico da empresa;
- Identificação de um patrocinador;
- Identificar partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos;
- Aceitação formal pelo patrocinador do custo do projeto;
- Identificação do gerente de projeto;
- Identificação da data de início e das dependências do projeto;
- Reconhecer no ambiente externo, oportunidades e ameaças;
- Aprovação do termo de abertura pelo patrocinador e principais envolvidos

2.3.3 Solicitação do projeto

Responsável: Quem identificou a necessidade

Um projeto inicia para atender alguma necessidade da empresa originada por várias causas como a criação de um novo produto, uma exigência legal, licitações, solicitação de um cliente, entre outras.

A pessoa que identificou a necessidade deve descrever:

- As necessidades do negócio;
- Os requisitos e características dos produtos;
- As razões para seleção do projeto.

O solicitante pode usar o Escritório de Projetos para a composição do documento.

Saída: Solicitação do Projeto

2.3.4 Seleção dos projetos

Responsável: Comitê do Escritório de Projetos.

A seleção de um projeto deve ocorrer através do comitê do Escritório de Projetos com base na solicitação do projeto.

Saída: Portfólio de Projetos atualizado

2.3.5 Desenvolver o termo de abertura do projeto

Guia: Desenvolver o termo de abertura do projeto

Responsável: Gerente de Projeto

O Gerente de projeto será notificado pelo Escritório de Projetos, ou pelo seu comitê que irá assumir o projeto e também qual será a equipe do projeto.

Com essa informação, o Gerente de Projetos elabora o termo de abertura indicando:

- Gerente de Projeto;
- Data de início do projeto e suas dependências;
- Requisitos que satisfazem as necessidades do cliente;
- Justificativa do projeto;
- WBS.
- Orçamento resumido.

Saída: Termo de abertura

2.3.6 Identificar as partes interessadas

Identificar as partes interessadas

Responsável: Gerente de Projeto

Em relação às partes interessadas, o GP deve:

- Identificá-las
- Ser ético e respeitoso
- Determinar necessidades e expectativas
- Gerenciar influência sobre os requisitos
- Adaptar aos diferentes interesses balanceando as restrições conflitantes
- Definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos das partes interessadas
- O GP é o maestro e as partes interessadas são os integrantes da sinfônica

Saída: Registro das partes interessadas / Estratégia para gerenciamento das partes interessadas

A parte relacionada à resistência e sua estratégia deve ser de conhecimento somente do GP e pessoas de sua confiança

2.3.7 Kickoff Meeting

Responsável: Gerente de Projeto

Na reunião de Kickoff Meeting, o gerente de projetos deverá definir as principais entregas do projeto e quais são os responsáveis pelas mesmas através de uma matriz de responsabilidade.

Além disso, o gerente de projetos usará o kickoff meeting para:

- Fazer o esboço do plano de projeto;
- Definir fluxo de comunicação entre os envolvidos no projeto (Estratégia de Comunicação)
- Definir marcos do projeto;
- Identificar os riscos do projeto;
- Definir padronização de documentos a serem usados no projeto;
- Definir responsáveis para monitorar todas as atividades delegadas aos clientes;
- Verificar necessidades de recursos adicionais (plantão e horas-extras) e divulgá-los para as áreas envolvidas (Participantes do plantão, Infra-estrutura, gestores das áreas);

Saída: Termo de abertura atualizado e Matriz de responsabilidades. Ambos assinados pela equipe do projeto (participantes do kickoff meeting).

2.4. Planejamento

2.4.1 Visão Geral

O planejamento do projeto refina os objetivos do projeto e planeja o trabalho necessário para alcançá-los.

O processo do planejamento requer que o gerente de projeto desenvolva o plano de projeto e seus planos complementares.

A fase do planejamento definirá mais precisamente o escopo, o custo e o prazo do projeto, estabelecerá a organização do trabalho e fornecerá uma estrutura para revisão e controle do projeto.

Mudanças significativas que venham a ocorrer durante os processos de execução e controle demandarão atividades do processo de planejamento.

2.4.2 Pré-requisitos

- Solicitação do projeto aprovada;
- Gerente de projeto definido.

2.4.3 Fatores críticos de sucesso:

- Definir o escopo e assegurar que as entregas estejam bem definidas;

- Assegurar que a definição da arquitetura esteja alinhada com a arquitetura do cliente;
- Definir equipe adequada as necessidades do projeto e assegurar que os recursos estejam disponíveis conforme definido no plano de projeto;
- Avaliar os riscos e criar plano de repostas;
- Definir a estratégia de comunicação do projeto;
- Salvar as linhas de base de prazo, custo e escopo;
- Definir a forma de monitorar as linhas de base de prazo, custo e escopo;
- Criar um ambiente no qual as partes interessadas possam contribuir de forma adequada.

2.4.4 Atividades

O responsável pelas atividades de planejamento descritas abaixo é o gerente de projeto.

2.4.5 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Este é o processo necessário para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de projeto. O plano de projeto se torna a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.

O plano de projeto e seus planos auxiliares são descritos nas saídas.

Desenvolver o plano de projeto e seus planos auxiliares consolidando todas as atividades de planejamento descritas abaixo:

- Plano de projeto concluído e aprovado.
- Distribuir o plano de projeto de acordo com estratégia de comunicação descrita abaixo.
- Linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.

Saída: Plano de Gerenciamento do Projeto

2.4.6 Definir o escopo do projeto

Inclui as atividades de:

- Coletar os requisitos: Definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto.
- Definir o escopo: Desenvolver uma declaração do escopo detalhada do projeto como base para futuras decisões do projeto.
- Criar a EAP: Subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Será construído baseado na solicitação de projeto aprovada. É uma seção do plano de projeto que declara qual trabalho deve ser realizado e quais entregas necessitam ser produzidas.

A declaração do escopo fornece a base para as futuras decisões do projeto.

É uma seção do plano de projeto ou um documento complementar dependendo da complexidade do projeto. A declaração de escopo contém:

- Objetivos do Projeto;
- Premissas e Restrições;
- Lista das entregas e seus requisitos;
- Estrutura Analítica do Projeto;
- Fora do escopo do projeto (O que não está incluído no projeto);
- Critérios de aceitação do projeto.

2.4.7 Planejar o gerenciamento da qualidade

Tem como objetivo:

- Identificar os padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinar como satisfazê-los.
- Garantir que toda a atividade do projeto é aderente com as políticas e padrões de qualidade da empresa e que todas as entregas estão em conformidade com seus critérios de aceitação.

Este processo é composto pelas seguintes atividades:

- Definir os padrões de qualidade aplicáveis ao projeto;
- Descrever os critérios necessários para atender os padrões de qualidade definidos e como e quando serão verificados.

Tipos de Critérios	Aplicabilidade	Descrição
Critérios de Aceitação	Entregas e Projeto	Define os critérios que serão usados para aprovar ou não a entrega. Podem ser entregas, aprovações ou eventos que devem ocorrer antes de sua conclusão.
Pré Requisitos ou Dependências	Atividades, Entregas e Fases.	Define os pré-requisitos que devem estar disponíveis antes do início da atividade (materiais, pessoal, aprovações).

Tabela 2. Critérios de Aceitação da Qualidade

O gerente de projeto usa os critérios de aceitação para aprovar a conclusão de um marco e para assegurar que os produtos e os serviços entregues estão em conformidade com os requisitos do projeto.

2.4.8 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos inclui:

- Identificar e documentar funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além de criar o plano de gerenciamento de pessoal;
- Considerar as restrições de recursos tais como projetos simultâneos, atividades do dia-a-dia e diferentes prioridades;
- Definir quais as responsabilidades de cada membro da equipe e garantir o comprometimento dos mesmos.

2.4.9. Criar o cronograma e o orçamento do projeto

Inclui as atividades:

- Definir as Atividades: Identifica as atividades específicas que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.
- Sequenciar as Atividades: Identifica e documenta as dependências entre as atividades do cronograma.
- Estimar os Recursos da Atividade: Estima os recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma (Pessoas, Materiais, Equipamentos);
- Estimar a Duração da Atividade: Estima a duração de cada atividade do cronograma baseado nos recursos estimados.
- Ajustar o calendário do Projeto;
- Estimar os custos, Identificando o valor unitário de todos recursos alocados e inclui na planilha de recursos.
- Determinar o orçamento:

2.4.10 Planejar o gerenciamento das comunicações

Planejar o gerenciamento das comunicações inclui as atividades:

- Determinar as necessidades de informação e de comunicação das partes interessadas no projeto;
- Assegurar a geração, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição das informações do projeto de forma adequada e em tempo hábil;
- Definir qual informação é necessário, quem irá gerá-la e quem irá recebê-la, quando e como será comunicada;
- Definir a emissão do Status Report;

2.4.11 Análise dos riscos

Inclui as atividades:

- Planejar o gerenciamento dos riscos: definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.
- Identificar os riscos: determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.
- Realizar a análise qualitativa dos riscos: Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional.
- Realizar a análise quantitativa dos riscos: Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- Planejar as respostas aos riscos: Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Tem como objetivo:

- Aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e
- Diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

2.4.12 Planejar o gerenciamento do controle de mudanças

Este é o processo necessário para:

- Determinar como as solicitações de mudança serão determinadas, revisadas, aprovadas e controladas.
- Garantir a implementação somente de **mudanças aprovadas**.
- Manter integridade das linhas de base incorporando somente mudanças aprovadas e mantendo configuração e documentação de planejamento.

Toda mudança solicitada deve ser avaliada inicialmente pelo gerente de projeto e precisa ser aceita ou rejeitada por uma autoridade ou por um comitê de controle de mudanças.

Responsabilidades desse comitê são definidas e acordadas com o patrocinador e com o cliente.

2.4.13 Planejar o gerenciamento das aquisições

Planejar o gerenciamento das aquisições inclui:

- Determinar o que comprar ou adquirir e quando e como fazer isso e documentar os requisitos de produtos, serviços e resultados, além de identificar possíveis fornecedores.

2.4.14 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de projeto é concluído no fim da fase do planejamento e é usado para:

- Guiar a execução, controle e encerramento do projeto.
- Documentar as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto.

O plano de projeto pode incluir:

- Como os processos serão usados para gerenciar o projeto, dependências e interações dos processos, suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas;
- Como o trabalho será executado para alcançar os objetivos do projeto;
- Como monitorar e controlar as mudanças;
- Necessidade e técnicas de comunicação entre as partes interessadas;
- Ciclo de vida do projeto e fases associadas.

2.5. Execução, Monitoramento e Controle

2.5.1 Visão Geral

O gerente de projeto deve coordenar os recursos para realizar o que foi planejado e controlar toda variação ocorrida. As variações são identificadas através da comparação do realizado com as linhas de base de prazo, custo e escopo salvas no planejamento.

O gerente de projeto certifica-se que as entregas estejam em alinhamento com o escopo do projeto, defende o escopo de mudanças e confirma o nível previsto da qualidade do trabalho que está sendo executado.

Finalmente, a equipe do projeto informará ao gerente de projeto o progresso de suas atividades, que por sua vez, irá relatar o progresso do projeto ao patrocinador de projeto, e aos principais stakeholders do projeto conforme definido na estratégia de comunicação.

2.5.2 Pré-requisitos

- Clara definição dos objetivos do projeto;
- Plano de projeto detalhado e aprovado;
- Comprometimento da equipe do projeto em relação às entregas e seus marcos.

2.5.3 Fatores críticos de sucesso:

- Executar, monitorar e controlar conforme definido no plano de projeto;
- Fazer o Status Report periodicamente conforme definido no plano de projeto;
- Quando mudanças forem solicitadas, seguir o processo de aprovação e caso aprovado, atualizar o planejamento e documentos afetados.
- Participação do cliente;
- Processo pró-ativo de governança do projeto;
- Comprometimento dos membros da equipe com suas entregas e marcos;
- Execução dos checkpoints especificados para validação das entregas do projeto;
- Documentação dos problemas identificados no Issues Log.

- Gestão dos riscos e implementação das atividades de respostas a riscos

2.5.4 Monitorar prazo e custo

- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- Controlar o Cronograma
- Controlar os custos

O processo tem como objetivo:

- Determinar se existem desvios em relação a linha de base de prazo e custo;
- Influenciar os fatores que causam esses desvios.
- Gerenciar as mudanças quando ocorrerem.

2.5.5 Controlar Mudanças no Escopo

- Controlar o escopo
- Realizar o controle integrado de mudanças

A gestão do escopo do projeto tem como objetivo:

- Assegurar que o projeto inclua todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para terminar o projeto com sucesso.
- Identificar todos os elementos que solicitam mudanças no escopo do projeto e influenciá-los para assegurar que as mudanças sejam benéficas;
- Planejar a execução das mudanças aprovadas atualizando os documentos necessários e alocando os recursos necessários.

Uma mudança de escopo impacta nos custos e prazos do projeto. O pedido de mudança deve ser encaminhado de acordo com o controle integrado de mudanças definido no plano de projeto.

Além disso, a mudança de escopo impactará nos processos de planejamento e seus respectivos documentos. As mudanças do escopo serão comunicadas de forma clara à equipe do projeto pelo gerente de projeto.

2.5.6 Gerenciar a Qualidade

- Realizar a garantia da qualidade
- Controlar a qualidade
- Validar o escopo

“Validar o escopo” é o processo necessário para formalizar a aceitação das entregas terminadas do projeto.

O principal objetivo do controle de qualidade é atender os requisitos de qualidade especificados para as entregas.

Normalmente, o controle de qualidade é executado antes da verificação do escopo e o gerente de projeto deve usar os checkpoints definidos no plano de projeto para garantir a qualidade entrega.

A garantia da qualidade é a aplicação de atividades de qualidade planejadas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender aos requisitos.

A melhoria contínua dos processos fornece um meio iterativo para melhorar a qualidade de todos os processos. Ela reduz os desperdícios e as atividades sem nenhum valor agregado, o que permite que os processos operem em níveis maiores de eficiência e eficácia.

O PMO tem com uma de seus principais objetivos aperfeiçoar de forma contínua os processos descritos na metodologia.

2.5.7 Gerenciar as partes interessadas

- Mobilizar a equipe do projeto
- Desenvolver a equipe do projeto
- Gerenciar a equipe do projeto
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas

A finalidade do processo é fornecer um mecanismo para organizar, manter e acompanhar a resolução de problemas e gerenciar o engajamento das partes interessadas.

2.5.8 Controlar os riscos

Controlar os riscos inclui:

- Acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar os planos de respostas a riscos e avaliar sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.
- O gerente de projeto executar o que foi planejado na análise de riscos e controla os riscos novos identificados durante a execução do projeto.

Este processo consiste em:

- Identificar, analisar, e planejar para riscos novos;
- Monitorar os riscos identificados;
- Analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças de contexto;
- Monitorar condições para ativar planos de contingência;
- Monitorar riscos residuais;
- Rever a execução do plano de respostas aos riscos para avaliar sua eficácia;
- Determina se as premissas do projeto ainda são válidas;

- Determinar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas;
- Determinar se as reservas de contingência de custo e prazo devem ser modificadas com os riscos do projeto.

2.5.9 Gerenciar as comunicações

- Gerenciar as comunicações: disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas no projeto no momento adequado.
- Controlar as comunicações: monitorar as comunicações de modo a garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas.

O processo envolve fazer a informação disponível para os stakeholders no tempo adequado.

Gerenciar as comunicações inclui:

- Executar a estratégia de comunicação definida no plano de projeto;
- Responder às solicitações de informação;
- Fazer e Encaminhar o Status Report semanal;
- Conduzir reuniões de revisão do Status.

O desempenho será apresentado em uma seção do status report. Ele envolve a coleta de todos os dados da linha de base, e distribuição da informação de desempenho aos stakeholders. Inclui como os recursos estão sendo usados para alcançar os objetivos do projeto.

2.5.10 Gerenciar aquisições

- Conduzir as aquisições: obter as respostas dos fornecedores, selecionar um fornecedor e redigir o contrato.
- Controlar as aquisições: gerenciar as relações de aquisição monitorando o desempenho do contrato e realizando as mudanças e correções conforme necessário.

O gerenciamento das aquisições do projeto também abrange a administração de todos os contratos e obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

2.5.11 Status Report

Os relatórios de status detalham a seguinte informação:

- Atividades Concluídas no período
- Atividades em andamento
- Atividades iniciando no próximo período

2.5.12 Documentos de planejamento atualizados

Entregas neste estágio incluem documentos de planejamento consistentes e atualizados tais como o cronograma do projeto, o plano de trabalho, a estratégia de comunicação, etc.. Deve haver um processo formal de revisão e de aprovação para a atualização dos documentos de planejamento.

2.5.13 Mudanças solicitadas

Deve obrigatoriamente conter:

- Descrição da mudança proposta,
- Razões,
- Impacto de não executar a mudança proposta,
- Alternativas
- Análise inicial do impacto.

As mudanças que ampliam ou limitam o escopo do projeto devem ser autorizadas e documentadas.

Podem modificar políticas, planos de gerenciamento de projetos, procedimentos, custos ou orçamentos, ou revisar cronogramas.

2.6. Encerramento

2.6.1. Visão Geral

O processo de encerramento envolve fechar as contas do projeto, terminar a aceitação final das entregas do projeto, arquivar a documentação necessária, atribuir a equipe do projeto a novos projetos e definir e comunicar os responsáveis pela manutenção do sistema ou produto criado.

2.6.2 Pré-requisitos

- Critérios de aceitação pré-definidos;
- Processo de aceitação final pré-definido;

2.6.3 Fatores críticos de sucesso:

- Aceitação do usuário final;
- Objetivos do negócio e benefícios antecipados são alcançados;
- Objetivos do projeto alcançados;
- Materiais do projeto são arquivados.

2.6.4 Atividades

2.6.4.1. Validar o escopo

Validar o escopo é um processo de controle. Entretanto, no final do projeto o escopo deve ser verificado para a aceitação final.

O gerente de projeto deve convocar uma reunião final com todos os stakeholders necessários para comparar o produto entregue com os requisitos e as especificações da linha de base.

Neste momento, todos os desvios da linha de base estabelecidos foram documentados e aprovados, porém, é uma boa política deixar os stakeholders cientes dos desvios, suas justificativas, e plano de ações futuras.

Além disso, qualquer item de ação aberto deve ser oficialmente fechado ou atribuído à operação do dia-a-dia.

A verificação do escopo no final do projeto requer um sign-off formal do cliente indicando que o projeto está concluído e que todos os requisitos do cliente e especificações do produto, serviço ou resultado foram atendidos.

2.6.4.2 Encerrar o projeto

Quando o projeto é concluído, o gerente de projeto deve finalizar todos os relatórios, documentar a experiência do projeto, fornecer informação sobre o produto do projeto e como atendeu seus requisitos do projeto, e então, documentar as lições aprendidas.

Quando a documentação do projeto for concluída, o gerente de projeto submeterá os relatórios finais às pessoas definidas no plano de projeto (seção de comunicação). Os relatórios finais incluirão informações sobre as variações, status report, e revisões do desempenho dos membros da equipe.

Os registros do projeto devem ser arquivados de modo que outros gerentes de projeto possam usá-los para futura referência em seus projetos.

2.6.4.3 Aceitação das entregas

Tem como objetivo oficializar o aceite do cliente ou patrocinador do projeto indicando que todos os requisitos do cliente e especificações do produto, serviço ou resultado foram atendidos.

Requer a aprovação do cliente ou patrocinador do projeto.

2.6.4.4 Lições aprendidas

Apresentar as lições aprendidas no projeto com o intuito de:

- Evitar que os erros e problemas encontrados não se repitam em futuros projetos.
- Servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de Gerenciamento de Projetos.

As lições aprendidas devem conter as seguintes informações:

- Principais problemas enfrentados no projeto;
- Recomendações para melhoria futura;
- Análise das variações do projeto.

2.7. Tipologia e Estruturação do Escritório de Projetos

Por definição da tipologia do Escritório de Projetos e ser implantado, adotou-se a descrita por Menezes (2009), onde descreve o *Project Support Office (PSO)*, que apoia diferentes projetos dentro da organização, apoio este, que não se limita a aplicação de ferramentas, conceitos, técnicas, software e formulários. Também atua no planejamento, execução e controle dos projetos.

Com relação à estruturação, adotamos o modelo descrito por Santos Carneiro (2010), que contempla as estruturas básicas para a implementação de um Escritório de Projetos, tendo como entradas todo o contexto necessário para o seu funcionamento (as competências relacionadas a aprendizagem de equipe, as estratégias para a constituição de equipes de alto desempenho e as conversações), e como saídas os elementos resultantes do processo, ou seja, dos trabalhos desenvolvidos diariamente pelo Escritório de Projetos.

Tem se assim, a estruturação pela interpelação dos seguintes elementos:

- Metodologias;
- Consultoria;
- Comunicação;
- Capacitação;
- Suporte Administrativo;
- Competências;
- Melhoria Contínua.

3. Escopo do Projeto

O Projeto tem por Escopo, a entrega de um Escritório de Projetos dentro da Administração Municipal, perante a aplicação de metodologia orientada a aplicação de ferramentas que permitam a capacitação dos servidores, mapeamento dos fluxos e padronização nos processos e procedimentos para a condução dos Projetos, segundo as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos.

3.1. Gerente do Projeto

Fica definido como estrutura de trabalho, e nomeação de dois Gerentes do Projeto. Como Gerente Externo do Projeto, temos a figura do Consultor responsável pela Implantação do Escritório de Projetos.

E também, já pensando no prosseguimento das atividades do Escritório de Projetos implantado, pensou-se a figura do Gerente Interno do Projeto. Profissional a ser indicado pelo Prefeito Municipal, e responsável por acompanhar o Gerente Externo do Projeto em todas as atividades do Projeto.

3.2. Equipe do Projeto

Para composição da equipe, optou-se por utilizar três membros da administração pública, de preferencia estatutários concursados, e lotados dentro das Secretarias Municipais.

Optou se também, por contar com uma equipe de apoio, formada pelos Gestores das Secretarias Municipais, Departamento de Compras e Licitações e a Assessoria Jurídica do Município.

Dada à situação de recursos humanos limitados dentro da estrutura da administração municipal, optou-se também, por trabalhar as alocações de trabalho dos membros da equipe, sempre na proporção de ½ turno de trabalho, a modo de, não atrapalhar a condução dos trabalhos destes servidores nas suas Secretarias de lotação.

3.3. Objetivo Geral do Projeto

Tem por objetivo o presente trabalho, desenvolver uma metodologia adaptada as peculiaridade da gestão pública, visando à implementação de um Escritório de Projetos na estrutura municipal de Governo.

3.4. Objetivos Específicos

Tem por objetivo específico este trabalho, o desenvolvimento de metodologia adaptada à gestão pública municipal, para a implantação de um Escritório de Projetos em sua estrutura de governo.

3.5. Resultados Esperados

Principais resultados esperados com a implantação de um Escritório de Projetos na Administração Pública Municipal:

- Maior racionalidade na alocação dos Recursos Municipais;
- Maior eficiência na captação de recursos externos;

- Redução significativa de retrabalho, atrasos, custos desnecessários e cancelamento de projetos;
- Maior visibilidade e transparência a condução dos projetos da Administração Municipal;
- Aumento da eficiência, eficácia e economicidade dos projetos municipais, no que se refere a custos, prazos e qualidade;
- Construção de uma base de dados, de expertise e know how organizacional;
- Utilização de regras e critérios alinhados com o planejamento estratégico dos gestores municipais, para a priorização de projetos;
- Facilitação de Comunicação entre as partes interessadas;
- Desenvolvimento de competências em gestão de projetos dentre os membros da administração pública.

3.6. Premissas do Projeto

São premissas, indispensáveis ao sucesso deste Projeto:

- Forte Apoio da Alta Administração Pública Municipal, especialmente na pessoa do Prefeito Municipal;
- Engajamento da Equipe de Secretários Municipais;
- Disponibilidade de Recursos Humanos para a composição do grupo de trabalho do Projeto.
- Disponibilidade de Recursos Financeiros para a implementação do Projeto;
- Comprometimento das partes envolvidas na condução do projeto, com a importância e os benefícios eminentes a implantação deste projeto;

3.7. Restrições do Projeto

As principais restrições identificadas a realização deste Projeto são:

- Alternância política na Administração durante o projeto de Implementação;
- Indisponibilidade de Recursos Humanos para a estruturação da Equipe de Trabalho do Projeto;
- Resistência a Mudança por parte dos membros do funcionalismo público;
- Falta de apoio por parte do Patrocinador;
- Excesso de cargos políticos em funções chave na Administração, e em detrimento disso, baixo comprometimento com o alcance de resultados.

3.8. Marcos do Projeto

Estima-se o início dos trabalhos, para o mês de março do ano calendário, estendendo-se por cerca de doze meses até a conclusão de implantação do Escritório de Projetos.

Fase	Descrição	Término
Gerenciamento do Projeto	Keek Off Meeting Realizado	03/03/2014
	Projeto Iniciado	14/03/2014
	Projeto Planejado	16/05/2014
	Execução do Projeto Concluída	19/03/2015
	Monitoramento do Projeto Concluído	19/03/2015
Avaliação	Diagnostico de Nível de Maturidade Concluído	13/06/2014
	Benchmark Concluído	25/07/2014
	Mapeamento dos Fluxos Concluído	08/08/2014
Gerenciamento da Instalação	Ferramenta de GP Seleccionada	22/08/2014
	Gestão de Portifólio Concluída	14/11/2014
	Cadastramento de Áreas e Usuários Concluído	28/11/2014
	Cadastramento de Indicadores Concluído	09/01/2015
Capacitação	Curso de Nivelamento Concluído	23/01/2015
	Curso de Metodologia de EP Concluído	06/02/2015
	Construção do Manual Operacional Concluída	06/03/2015
	Divulgação do Escritório de Projetos Concluída	06/03/2015
Encerramento	Lições Aprendidas Levantadas	12/03/2015
	Plano de Ação Concluído	18/03/2015
	Reunião de Encerramento Concluída	19/03/2015
	Projeto Concluído	19/03/2015

Tabela 3. Marcos do Projeto

3.9. Orçamento do Projeto

- O presente Projeto prevê um gasto máximo, considerando custos internos, de R\$ 100.000,00.
- Em consonância com a Lei 8.666/93 que rege as contratações públicas, pode este valor ser suplementado na proporção máxima de 25%, ou seja, até R\$ 25.000,00.

- O desembolso financeiro se dá na ordem das aquisições no que tange as aquisições de materiais, e até o décimo dia subsequente ao mês calendário, no que tange a contratação dos serviços técnicos.

3.10. Gerenciamento do Escopo do Projeto

O plano de gerenciamento do escopo descreve como o escopo do projeto será definido, desenvolvido e verificado e como a estrutura analítica do projeto será criada e definida, fornecendo orientação sobre como o escopo do projeto será gerenciado e controlado pela equipe de gerenciamento de projetos.

Gerenciar o escopo do projeto requer um plano de gerenciamento do escopo aprovado englobando os principais processos de escopo definidos abaixo. O plano de gerenciamento do escopo é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para orientar a equipe do projeto sobre como os processos de escopo serão executados de modo a garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja terminado com sucesso.

Processos de Definição do Escopo:

- Coletar os requisitos: Processo de definição e documentação das necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto;
- Definir o escopo: Processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto;
- Criar a EAP: Processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- Validar o escopo: Processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto;
- Controlar o escopo: Processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

3.11. Requisitos do Projeto

O Projeta visa desenvolver uma Metodologia de Implementação de um Escritório de Projetos (PMO), adaptado e sensível as peculiaridades do Setor Público, desde a situação política até as legislações pertinentes que envolvem os atos públicos.

A Metodologia a ser desenvolvida neste Projeto, tem o primordial objetivo de prezar pela construção de um Escritório de Projetos Públicos, altamente orientado e gestão pública de resultado, trazendo real ganho a sociedade, bem como, amparado nos

princípios difundidos pelo PMBOK de condições relevantes para a estrutura do PMO como:

- Garantir as entregas dos Projetos dentro do custo, prazo e escopo definidos;
- Zelar pelo uso da Metodologia do Gerenciamento de Projetos;
- Fomentar a cultura do Gerenciamento de Projetos, fornecendo ferramentas e apresentando técnicas para a resolução dos problemas;
- Zelar pelo melhor uso dos recursos, através da seleção de projetos com o maior retorno para a Sociedade.

3.12. Declaração do Escopo do Projeto

O presente Projeto visa desenvolver uma Metodologia de Implantação de um Escritório de Projetos dentro da Administração Pública, especialmente em Prefeituras Municipais de pequeno porte, e baixa ou nula maturidade em projetos.

3.13. Escopo do Produto

O escopo do projeto engloba as entregas entendidas como necessárias para a devida implantação e operacionalização de um Escritório de Projetos dentro da Administração Pública, através da metodologia de gerenciamento de projetos. Neste contexto, destacam-se o modelo operacional e a metodologia de gerenciamento de projetos. Cada uma das entregas do projeto será devidamente detalhada posteriormente.

3.14. Não Escopo

Não compõem o Escopo deste Projeto:

- Execução de ações continuadas à implantação do Escritório de Projetos, na linha de Consultoria ou Prestação de Serviços de Assessoramento;
- Aquisição de Infraestrutura tecnológica para a condução dos trabalhos dentro do Escritório de Projetos; sendo o processo de aquisição/escolha do software de Gerenciamento de Projetos apenas citado como parte integrante e entrega necessária ao processo metodológico de implantação do Escritório de Projetos.

3.15. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

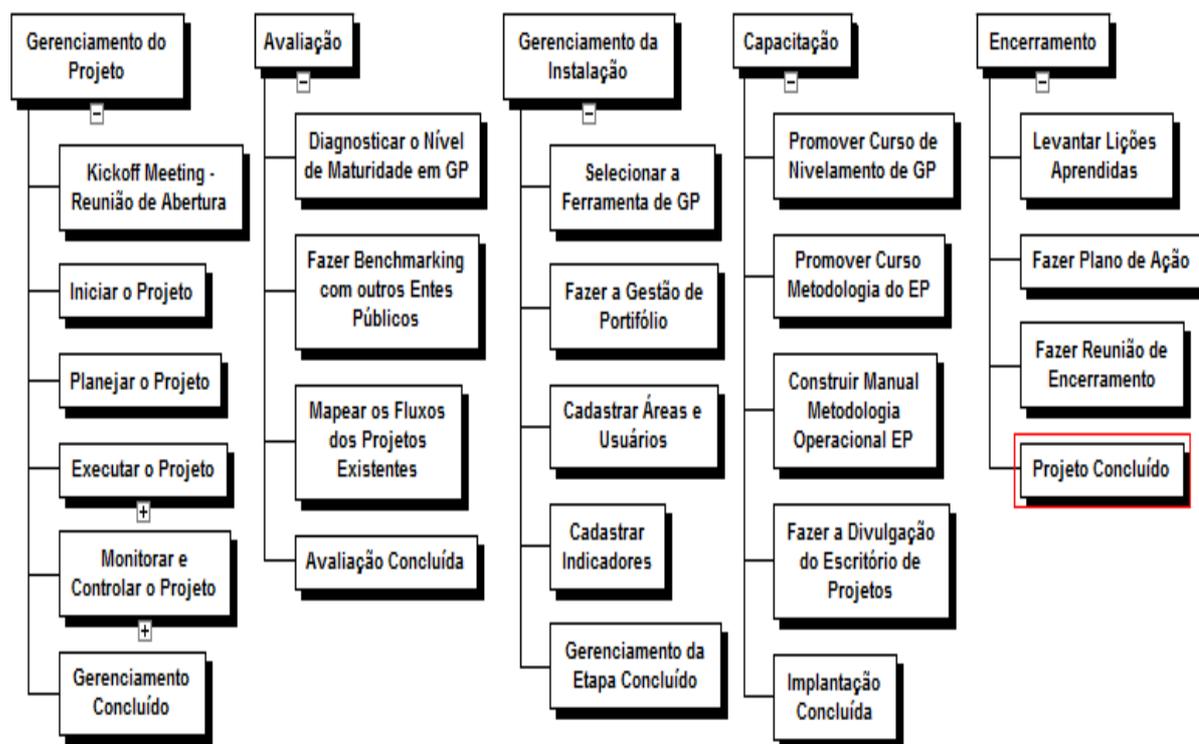


Figura 1. EAP do Projeto

3.15.1 Dicionário da EAP

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
1.1	Kickoff Meeting – Reunião de Abertura	25/10	Consultor
Descrição do pacote de trabalho			
Reunião de Abertura do Projeto. Coleta dos dados preliminares sobre as expectativas por parte da Administração Pública sobre o Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimentos sobre os Objetivos do Projeto; - Exposição dos ganhos para a Administração Pública com a Implementação do Projeto; - Tirar as dúvidas dos membros envolvidos sobre o Projeto; - Alinhar o Projeto ao Planejamento Estratégico da Administração. 			

Critérios de aceitação
A participação de Todos os membros relacionados no Cronograma.
Riscos
Demandas de última hora que possam alterar a Agenda de Compromissos dos membros da Administração Pública envolvidos.
Recursos necessários
<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Reunião, com infraestrutura mínima para uma reunião com oito pessoas. - Computador - Coffe Break

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
1.2	Iniciar o Projeto	25/10	Consultor
Descrição do pacote de trabalho			
Desenvolver as atividades necessárias ao start inicial do Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto; - Identificar as Partes Interessadas; - Definição do Escopo; - Definição do Gerente do Projeto; - Definição da Equipe; 			
Critérios de aceitação			
Aprovação do Patrocinador.			
Riscos			
<ul style="list-style-type: none"> - Má definição do Escopo; - Mudanças nas Prioridades do Patrocinador; 			
Recursos necessários			
<ul style="list-style-type: none"> - Consultor; - Prefeito Municipal; - Sala com Infraestrutura; 			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
1.3	Planejar o Projeto	25/10	Consultor
Descrição do pacote de trabalho			
Planejamento da construção do Projeto. Análise das variáveis envolvidas, dos riscos, prazos e custos. Refinamento dos objetivos do Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto; - Coletar Requisitos; - Definir o Escopo; - Criar a EAP; - Definir as atividades; - Sequenciar as atividades; - Estimar os recursos das atividades; - Estimar a duração das atividades; - Desenvolver o Cronograma; - Estimar os custos; - Determinar os Orçamentos; - Planejar a Qualidade; - Desenvolver o Plano de Recursos Humanos; - Planejar as Comunicações; - Planejar o Gerenciamento dos Riscos; - Planejar as Aquisições; 			
Critérios de aceitação			
Aprovação do Patrocinador.			
Riscos			
A desaprovação do Patrocinador.			
Recursos necessários			
Consultor Prefeito Municipal Sala com Infra Estrutura			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
1.4	Executar o Projeto	25/10	Consultor/Membros Equipe.
Descrição do pacote de trabalho			
Execução das atividades inerentes à execução do Projeto, e a conclusão do trabalho pretendido no Plano de Gerenciamento do Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto; - Realizar a Garantia da Qualidade; - Mobilizar a Equipe do Projeto; - Desenvolver a Equipe do Projeto; - Gerenciar a Equipe do Projeto; - Distribuir as Informações; - Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas; - Realizar as Aquisições; 			
Critérios de aceitação			
Aderência ao Escopo. Cumprimento dos Prazos do Cronograma.			
Riscos			
Atrasos nas Entregas. Indisponibilidades dos Recursos Humanos alocados ao Projeto.			
Recursos necessários			
Consultor Equipe Software de Gerenciamento de Projetos. Aquisições inerentes a cada pacote de trabalho.			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
1.5	Monitorar e Controlar o Projeto	25/10	Gerente do Projeto/Consultor
Descrição do pacote de trabalho			
- Execução das atividades necessárias ao acompanhamento, revisão e controle do			

<p>Projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atuar no controle das mudanças, a na resposta preventiva aos problemas que possam surgir durante o Projeto.
Trabalho envolvido
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto; - Realizar o Controle integrado das mudanças; - Verificar o Escopo; - Controlar o Escopo; - Controlar o Cronograma; - Controlar os Custos; - Realizar o Controle da Qualidade; - Reportar o Desempenho; - Monitor e Controlar os Riscos; - Administrar as Aquisições;
Critérios de aceitação
<p>Aderência ao Escopo. Cumprimento dos Prazos do Cronograma.</p>
Riscos
<p>Atrasos nas entregas.</p>
Recursos necessários
<p>Consultor Equipe Software de Gerenciamento dos Projetos. Infraestrutura disponível para a execução das atividades.</p>

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
2.1	Diagnosticar Nível de Maturidade em GP	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Aplicar ferramenta metodológica orientada ao levantamento de dados necessários a avaliação no Nível de Maturidade do Órgão Público envolvido no Projeto.			
Trabalho envolvido			

<ul style="list-style-type: none"> - Escolha da Ferramenta Metodológica de Análise de Maturidade; - Criação do Formulário de Pesquisa; - Coleta de Dados; - Tabulação dos Dados; - Análise dos Dados. - Diagnóstico a partir dos dados coletados.
Critérios de aceitação
Aderência a Metodologia aplicada.
Riscos
<ul style="list-style-type: none"> - Respostas tendenciosas por partes dos Gestores; - Respostas que não reflitam a realidade em análise, que visem a elevação do nível de maturidade; - Incompreensão das questões levantadas.
Recursos necessários
Consultor Equipe do Projeto Sala com Infraestrutura Disponibilidade dos Gestores para a coleta de Dados Formulários Impressos Gestores das Secretarias Municipais

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
2.2	Fazer Benchmarking de Outros Entes Públicos	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Levantamentos de cases de Implementações de PMO's na Administração Pública, que possibilitem o enriquecimento e o aprendizado da Administração Pública envolvida no Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de Cases; - Contato com os PMOs Públicos já em funcionamento; - Análise e modelagem dos métodos aplicados nas implementações estudadas. 			
Critérios de aceitação			

Levantamento de no mínimo três cases de sucesso de Implantação.
Riscos
Dificuldade de acesso aos dados. Inacessibilidade dos membros envolvidos nos Projetos analisados.
Recursos necessários
Consultor Equipe Acesso a Internet Telefone de Linha Disponível Infraestrutura física para a condução da pesquisa.

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
2.3	Mapear Fluxos dos Projetos Existentes	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Identificar os métodos de condução e planejamento dos Projetos em andamento no Órgão Público em análise.			
Trabalho envolvido			
- Levantamento de Dados; - Mapeamento e Catalogação dos Projetos existentes; - Identificação dos fluxos percorridos por estes Projetos;			
Critérios de aceitação			
Catalogação de Todos os Projetos em andamento no Órgão envolvido no Projeto.			
Riscos			
Indisponibilidade e Imprecisão dos dados. Dificuldade de acesso aos dados. Informações sem padrão de arquivamento.			
Recursos necessários			
Consultor Equipe Gestores Municipais das Secretarias			

Infraestrutura

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
3.1	Selecionar a Ferramenta de Gestão de Projetos	25/10	Consultor/Prefeito
Descrição do pacote de trabalho			
Realizar a pesquisa de mercado em busca da melhor ferramenta de software que se ajuste as necessidades da Administração Pública, para a condução de seus Projetos.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento técnico a cerca das ferramentas disponíveis no mercado; - Realizar a orçamentação destas ferramentas; - Selecionar a forma legal de aquisição da ferramenta (Dispensa Carta Convite, Pregão). - Realizar a aquisição da ferramenta. - Analisar a possibilidade de utilizar ferramentas disponíveis para estes fins, no Portal do Software Público, e que são Gratuitos. 			
Critérios de aceitação			
Aprovação do Patrocinador.			
Riscos			
Morosidade na decisão. Processo de aquisição demorado.			
Recursos necessários			
Consultor Prefeito Dependendo da Opção: Comissão de Licitações			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
3.2	Fazer a Gestão do Portifólio	25/10	Consultor/Equipe/Comissão de Licitações
Descrição do pacote de trabalho			

Realizar a filtragem inicial dos Projetos em andamento em seus mais diversos estágios, e conduzir a aprovação e continuidade apenas dos que mais se ajustem ao alinhamento estratégico da Administração Pública em análise, e que necessariamente, possuam provisão de receita existente para a sua execução.
Trabalho envolvido
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento dos Projetos existentes; - Análise de aderência estratégica dos mesmos, aos objetivos da Administração; - Análise Financeira destes Projetos, (Provisão de Recursos, Financiamento, Convênio). - Seleção dos Projetos. - Criar o Comitê do Escritório de Projetos.
Critérios de aceitação
- Aprovação do Patrocinador.
Riscos
<p>Conflito de Interesses na seleção dos Projetos Prioritários. Conflitos entre Gestores x PMO</p>
Recursos necessários
<p>Consultor Equipe Infraestrutura</p>

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
3.3	Cadastrar Áreas e Usuários	25/10/13	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Prover o cadastramento das áreas e usuários responsáveis pela geração da demanda de Projetos, e seus responsáveis dentro de cada Secretaria.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar Formulário de Cadastro de Áreas e Usuários; - Criar Cadastro das Áreas, (Secretarias, Departamentos e/ou Autarquias) responsáveis pela geração de demanda de Projetos; - Criar Cadastro dos Usuários responsáveis por esta demanda dentro das Áreas; 			

Critérios de aceitação
Cadastramento de Todas as Áreas e Usuários Envolvidos
Riscos
Imprecisão nas Responsabilidades dentre a equipe das Secretarias.
Recursos necessários
Consultor Equipe Infraestrutura

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
3.4	Cadastrar Indicadores	25/10	Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Realizar o prévio cadastro de Indicadores, Econômicos e Estratégicos preteridos pela Administração, e em consonância com a Lei Orçamentária Municipal, e os Objetivos Estratégicos da Administração Municipal.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Levantar a Dotação Orçamentária provisionada por Área durante o Ano Fiscal do exercício abrangido; - Levantar as áreas estratégicas com maior foco de atuação (Dado necessário à seleção dos Projetos, pelo Comitê); - Manter Cadastro atualizado das fontes de recursos para captação disponíveis, nas mais diversas Organizações de Fomento (Portal de Convênios, BNDES, BRDES, ONU, etc); 			
Critérios de aceitação			
Validação Equipe Secretaria da Fazenda.			
Riscos			
Falta da clareza dos Objetivos Estratégicos da Administração.			
Recursos necessários			
Consultor Equipe			

Secretário da Fazenda
Prefeito

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
4.1	Promover Curso de Nivelamento em GP.	25/10	Consultor Convidado
Descrição do pacote de trabalho			
Promover, com o auxílio de Facilitador convidado, um curso prático e teórico, com vistas ao nivelamento do tema Gerenciamento de Projetos.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Agendar e orientar com prévia antecedência a divulgação do curso, para as partes interessadas e envolvidas com o tema dentro das Secretarias; - Providenciar com antecedência a agenda do Facilitador Convidado, e a sua disponibilidade para o Evento; - Providenciar a disponibilidade de sala e infraestrutura para a realização do Curso; - Providenciar junto ao Setor de Compras e Materiais, a disponibilidade de Coffe Break para as datas do Evento; 			
Critérios de aceitação			
A participação de pelo menos um Representante de cada Secretaria Municipal.			
Riscos			
Indisponibilidade de participação dos Representantes. Agenda do Facilitador.			
Recursos necessários			
Facilitador do Curso Consultor Equipe Membros das Secretarias			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
4.2	Promover Curso	25/10	Consultor

	Metodologia Escritório de Projetos		
Descrição do pacote de trabalho			
Promover curso específico de metodologia de funcionamento do Escritório de Projetos, dedicado à equipe de atuação no mesmo.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Agendar com antecedência prévia, a disponibilidade dos Servidores Membros do Escritório de Projetos junto as suas Secretarias de lotação; - Providenciar a disponibilidade da sala e infraestrutura para a realização do curso; - Levantar junto a Equipe, subsídios práticos e teóricos para a construção do Manual de Metodologia do Escritório Municipal de Projetos; 			
Critérios de aceitação			
Participação de 100% da Equipe do Projeto.			
Riscos			
Impossibilidade de participação dos membros da Equipe, para atividades nas suas pastas de lotação.			
Recursos necessários			
Consultor Equipe Infraestrutura			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
4.3	Construir Manual de Metodologia do Escritório de Projetos	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Construir um Manual de Metodologia do Escritório Municipal de Projetos, a fim de que faça parte do inventário técnico do Escritório, e perdure como fonte de consulta, a equipe e todos os demais interessados no tema, dentro da Administração.			
Trabalho envolvido			
- Levantamento teórico e bibliográfico sobre o tema;			

- Produzir o material escrito para a construção do Manual; - Realizar a diagramação e revisão do material; - Enviar o material para a Confeção Gráfica;
Critérios de aceitação
Validação pelo Comitê do Escritório de Projetos.
Riscos
Clareza do Manual Linguagem Técnica
Recursos necessários
Consultor Infraestrutura Serviço Gráfico

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
4.4	Fazer a Divulgação do Escritório de Projetos	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Fazer a divulgação do Escritório de Projetos de forma interna da Administração, bem como, na mídia local, reforçando a importância do tema, bem como sua relevância para a construção de uma Administração Pública de vanguarda.			
Trabalho envolvido			
- Produção de material Gráfico para a divulgação interna; - Orçamentação de cm/coluna em Jornal Local, para retratar reportagem especial sobre o tema; - Realizar a contratação de empresa especializada em criação web, para a construção do site do Escritório Municipal de Projetos;			
Critérios de aceitação			
Um Cartaz por Secretaria Publicação Site do Escritório de Projetos ½ Página no Jornal local			
Riscos			

Morosidade na Aquisição dos Serviços
Recursos necessários
Consultor Equipe Aquisições do pacote de trabalho Serviço Gráfico

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
5.1	Levantar Lições Aprendidas	25/10	Consultor/Equipe/Prefeitos/Secretários
Descrição do pacote de trabalho			
Levantar juntamente com a equipe envolvida na implementação, aspectos relevantes a cerca dos erros e aprendizagens decorridas ao andamento da Implantação do Escritório de Projetos.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Prover com antecedência, a reserva da data na agenda dos Gestores e membros envolvidos; - Providenciar a disponibilidade da sala e infraestrutura necessária; - Providenciar a produção e arquivamento em meio digital dos aspectos levantados; 			
Critérios de aceitação			
Ao menos um Apontamento e Consideração, por Área atingida pelo Projeto.			
Riscos			
Falta de credibilidade a esta etapa do Projeto.			
Recursos necessários			
Consultor Equipe Membros da Administração Sala com Infraestrutura			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
-----------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

5.2	Fazer Plano de Ação	25/10	Consultor/Prefeito
Descrição do pacote de trabalho			
Realizar juntamente com a alta Administração, o Plano de Ação para os próximos 12 meses do Escritório de Projetos, alinhando objetivos e traçando metas.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Levantar as ações diretrizes para os próximos 12 meses de trabalho do Escritório de Projetos; - Traçar os Objetivos Estratégicos para o período; - Produzir a confecção do Plano de Ação em meio digital, com posterior arquivamento e divulgação junto aos membros envolvidos. 			
Critérios de aceitação			
Aceite do Patrocinador.			
Riscos			
Falta de Planejamento Estratégico da Administração Municipal Falta de Ações Coordenadas a execução do Planejamento Estratégico			
Recursos necessários			
Consultor Prefeito Infraestrutura			

Cód. EAP	Nome do Pacote de Trabalho	Data da atualização	Organização/Pessoa Responsável
5.3	Fazer Reunião de Encerramento	25/10	Consultor/Equipe
Descrição do pacote de trabalho			
Realizar a reunião de encerramento oficial do Projeto.			
Trabalho envolvido			
<ul style="list-style-type: none"> - Prover com antecedência a disponibilidade na agenda dos membros envolvidos; - Providenciar a disponibilidade da Sala e infraestrutura para a realização da Reunião; - Apresentação Final dos Dados do Projeto implantado. - Prestação de Contas dos Recursos Utilizados; - Encerramento dos Contratos. 			

Critérios de aceitação
Participação de Todos os Envolvidos.
Riscos
Indisponibilidade de horários para a participação
Recursos necessários
Consultor Equipe Membros Administração Sala com Infraestrutura

Tabela 3. Dicionário da EAP.

3.16. Padrões de Documentação

Toda documentação foi produzido segundo o PMBOK 4ª edição, sendo seus templates dispostos conforme anexos abaixo. Templates de Gerenciamento de fases e demais relatórios, ficam a critério de opção do Gerente de Projetos.

Anexo 1 - Modelo Ata de Reunião

Anexo 2 - Modelo Termo de Abertura do Projeto

Anexo 3 - Modelo Declaração do Escopo do Projeto

Anexo 4 - Modelo de Registro das Partes Interessadas

Anexo 5 - Modelo Status Report

Anexo 6 - Modelo Formulário de Solicitação de Mudança

Anexo 7 - Modelo Lições Aprendidas

3.17. Riscos Iniciais

Principais Riscos levantados:

- O Gerente de Projetos (Consultor Externo), não cumprir os requisitos mínimos devido à sobrecarga de atividades;
- O Gerente de Projetos (Consultor Externo), não cumprir os requisitos mínimos devido a baixa adesão e crença dos membros da Administração na Metodologia a ser implantada;
- O Patrocinador mudar o Escopo do Projeto;
- Os Gestores (Secretários Municipais) deslocarem os recursos anteriormente alocados na composição da Equipe do Projeto;

- Gestores e Funcionários boicotarem o Projeto por aversão a Mudanças;
- O número de membros disponíveis, ser insuficiente para atender a demanda;
- Integrantes da Equipe estarem sobrecarregados com suas funções em suas respectivas Secretarias de lotação.

3.18. Gerenciamento do Escopo

3.18.1 Responsável pelo Plano

O consultor contratado, nomeado Gerente do Projeto será o Responsável pelo Plano de Gerenciamento de Escopo.

3.18.2 Frequência de Atualizações

O Plano será atualizado sempre que se fizer necessário, por solicitação do Comitê Gestor do Escritório de Projetos ou pelo próprio Patrocinador.

3.18.3 Histórico de Alterações do Escopo

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

4. Recursos

Segundo o PMBOK 4ª edição, os recursos podem ser compostos de recursos humanos especializados, serviços, materiais, suprimentos e orçamentos.

4.1. Recursos Materiais

Para a realização deste Projeto, foram identificadas as seguintes necessidades de recursos materiais:

Equipamento	Quantidade	Proprietário	Finalidade
Computador	3	Uso Compartilhado	Diversos
Impressora	1	Secretaria da Administração	
Sala	1	Secretaria da Administração	
Mesa de Reuniões com 8 cadeiras	1	Secretaria da Administração	
Flip Shart	1	Á adquirir	
Marcador Permanente	12	Á adquirir	
Resma Papel A4	1	Á adquirir	

Tabela 5. Recursos Materiais

4.2. Recursos Humanos

De forma direta, a equipe do Projeto é formada pelo Consultor Externo denominado Gerente do Projeto, além de três Servidores Públicos alocados nas tarefas do Projeto sempre alocados na proporção de ½ turno de atividade, para assim, minimizar o impacto do Projeto nas execuções das atividades de suas Secretarias de lotação.

A equipe conta ainda, com o apoio sempre que necessário e indispensável dos Gestores das respectivas Secretarias para a coleta e disponibilização de informações necessárias a condução do Projeto, bem como também, com o apoio da Equipe de Compras e Licitações, para a realização das atividades pertinentes as aquisições do Projeto. Destaca-se também aqui, a participação da Assessoria Jurídica na redação e validação dos Contratos decorrentes deste Projeto.

4.2.1 Organograma do Projeto

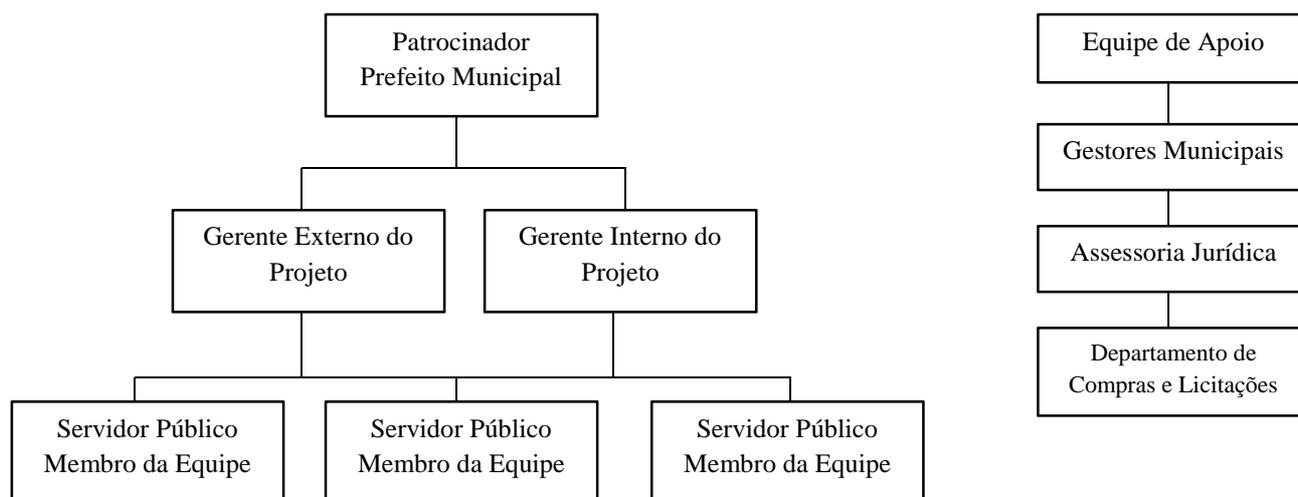


Figura 2. Organograma do Projeto

4.2.2 Definição dos Papéis

Consultor Externo - Gerente Externo do Projeto
<p>Responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definir a equipe; - conduzir o projeto; - concluir o projeto dentro dos custos e prazos previstos; - elaborar Planos de Instrução e Treinamento e relatórios pós-execução; - ministrar instruções e treinamentos; - gerenciar os Subprojetos para que sejam executados conforme contratado; - elaborar a Declaração de Escopo, definir o Cronograma e o Orçamento juntamente com o Patrocinador do Projeto; - agendar encontros com todos os indivíduos necessários; - submeter documentações à aprovação do Patrocinador.
Membro da Administração - Gerente Interno do Projeto
<p>Responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de forma direta o Gerente Externo do Projeto; - Promover o eficaz direcionamento das comunicações necessárias; - coordenar e agendar com brevidade os compromissos relacionados ao projeto, da agenda política do Patrocinador; - Auxiliar na Gestão da Mudança com o contato mais direto com os membros da Administração envolvidos no Projeto.
Servidores Públicos - Membros da Equipe
<p>Responsáveis por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de dados; - Tabulação de dados; - Execução de trabalhos administrativos relacionados ao Projeto; - Pela divulgação informal da cultura de Gerenciamento de Projetos dentro da Administração; - Auxiliar na evangelização da Gestão da Mudança.
Equipe de Apoio - Gestores das Secretarias Municipais
<p>Responsáveis por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de dados necessários ao Projeto; - Fornecimento e formulação dos indicadores estratégicos de cada Secretaria; - Divulgação e produção de dados técnicos inerentes as suas Secretarias;
Equipe de Apoio - Assessoria Jurídica
<p>Responsáveis por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientações técnicas e legais sobre aspectos inerentes as contratações públicas; - Apoio Jurídico nas questões legais inerentes a prestação de contas junto a Agências de Fomento; - Suportes Jurídicos nos Contratos e Editais orientados às aquisições do Projeto.
Equipe de Apoio - Departamento de Compras e Licitações

Responsáveis por:

- Orientações técnicas na formulação dos editais públicos para as aquisições do Projeto;
- Trabalho de orçamentação dos custos preliminares dos recursos inerentes a execução do Projeto;
- Trabalho de prospecção do mercado, na busca de potenciais fornecedores para o Projeto;
- Trabalho de Controle e Monitoramento dos prazos de entrega estipulados nos editais de aquisição.

Tabela 6. Definição dos Papéis

4.2.3 Matriz de Responsabilidades (RACI)

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Responsável						
		Membros da Equipe	Departamento de Compras e Licitações	Assessoria Jurídica	Secretários Municipais	Gerente Interno do Projeto	Gerente Externo do Projeto	Prefeito Municipal
1.	Gerenciamento do Projeto							
1.1	Kickoff Meeting – Reunião de Abertura	C	A	C	C	I	I	C
1.2	Iniciar o Projeto	A	R	C	C	I	I	C
1.3	Planejar o Projeto	A	R	C	C	I	I	C
1.4	Executar o Projeto	I	R	C	I	I	I	C
1.5	Monitorar e Controlar o Projeto	I	R	C	I	I	I	C
2.	Avaliação							
2.1	Diagnosticar Nível de Maturidade	C	R	C	C	I	C	C
2.2	Fazer Benchmarking	I	C	C	I	I	C	R
2.3	Mapear dos Fluxos dos Projetos Existentes	C	R	C	C	C	C	C
3.	Gerenciamento da Instalação							
3.1	Selecionar a Ferramenta de GP	C	C	R	I	I	I	C
3.2	Fazer a Gestão de Portifólio	C	R	C	C	C	C	I
3.3	Cadastrar Áreas e Usuários	I	C	C	C	C	I	R
3.4	Cadastrar Indicadores	I	C	C	C	C	I	R
4.	Capacitação							
4.1	Promover Curso de Nivelamento de GP	I	R	C	I	I	I	C
4.2	Promover Curso de Metodologia do EP	I	R	C	I	I	I	C
4.3	Construir Manual Metodologia Operacional do EP	I	R	C	I	I	I	C
4.4	Fazer a Divulgação do EP	I	I	C	I	I	I	R

5.	Encerramento							
5.1	Levantar Lições Aprendidas	C	R	C	C	C	C	C
5.2	Fazer Plano de Ação	A	C	C	C	C	I	C
5.3	Fazer Reunião de Encerramento	C	R	C	C	C	I	C
<p>Legenda de Responsabilidades:</p> <p>R: Responsável A: Aprovador C: Consultado I: Informado</p>								

Figura 3. Matriz de Responsabilidades (RACI).

4.3. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Sempre que se fizer necessário e indispensável ao bom andamento dos trabalhos relacionados ao Projeto, e de igual forma, ao bom andamento dos trabalhos dos membros das equipes nas suas Secretarias de lotação, o Gerente do Projeto em conjunto com os Gestores das respectivas Secretarias, buscará dentro da estrutura novos membros para compor a equipe do Projeto. Sempre, mediante prévia aprovação do Patrocinador, Sr. Prefeito Municipal.

4.3.1 Tratamento de novos recursos e realocações

Se fazendo necessária a realocação e a inserção de novos membros no Projeto, passarão estes, por treinamento básico sobre as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos.

O curso em tela se dará em horário excepcional, mediante consulta e validação do novo membro, e instruído pelo próprio Gerente do Projeto, em carga horária não superior a 8 horas.

4.3.2 Bonificações e Incentivos

Fica a critério da Administração Municipal a qual o projeto for implantado, definir a cerca de bonificação ou não, da participação na equipe do projeto, com o bônus financeiro de Função Gratificada.

4.3.3 Alocação Financeira dos Recursos Humanos

A alocação financeira dos recursos financeiros dispendidos com os recursos humanos com lotação em Secretaria própria ficam a cargo da Secretaria de lotação do membro da Equipe.

Com relação à alocação financeira dos recursos humanos oriundos de contrato de consultoria ou similar, estes se alocam diretamente na rubrica da Secretaria da Administração – Gabinete do Prefeito Municipal.

4.4. Responsável pelo Plano de Recursos Humanos

O responsável pelo Plano é o Gerente do Projeto, com a aprovação do Patrocinador.

4.4.1 Frequência de Atualização do Plano

O presente Plano será atualizado sempre que se fizer necessário, por alteração, realocação ou inserção de novos recursos humanos no Projeto.

4.4.2 Histórico de Alterações do Plano

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

5. Tempo

Fator de determinante importância na construção do Projeto, a variável Tempo, é sem dúvida, uma das mais importantes reflexões no planejamento do Projeto. É a partir da determinação da quantidade de esforço empregado em cada atividade, que se dá a construção de toda estrutura dorsal do Projeto.

5.1. Análises Preliminares

Considerações preliminares a cerca da execução das atividades e mensuração do tempo do Projeto:

- Todos os Membros da Equipe possui atuação no Projeto mensurada na proporção de ½ turno de trabalho, a fim de sua participação no Projeto não atrapalhar o andamento das suas atividades na sua Secretaria de lotação;
- Agenda política do Patrocinador precisa ser considerada, a fim de mitigar os atrasos do Projeto, nas atividades das quais a participação do Patrocinador é indispensável;

- O calendário utilizado na ferramenta MS Project, é o modelo padrão, com horário padrão (9h – 12h / 13h – 18h), sendo esta opção, fator de ajuste em Administrações optantes por turno reduzido ou redução de carga trabalhada similar.

5.2. Plano de Gerenciamento do Tempo

O Plano de Gerenciamento de tempo define os processos necessários para a eficaz previsão do tempo gasto para a conclusão do projeto. Este processo de análise e mensuração do tempo é crucial também para a eficaz estimativa de custos do projeto, com base nas projeções levantadas sobre o tempo.

O software MS Project e a ferramenta WBS Chart Pró foram usados como ferramentas de construção e execução de todos os processos estabelecidos neste documento.

5.2.1 Processos de Gerenciamento do Tempo

Como processos integrantes deste Plano de Gerenciamento de Tempo, temos:

- Processo de Definição das Atividades;
- Processo de Sequenciamento das Atividades;
- Processo de Estimativa de Recursos;
- Processo de Desenvolvimento do Cronograma.

5.2.1.1 Processo de Definição das Atividades

O processo de Gerenciamento do Tempo consiste na identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as entregas do projeto. Este processo identificará as entregas no nível da estrutura analítica do projeto (EAP), que chamamos de pacote de trabalho.

A técnica utilizada é a decomposição em atividades, ou seja, listar as atividades a serem executadas para a geração dos produtos e serviços do projeto. Os pacotes de trabalho do projeto são decompostos em componentes menores, chamados de atividades do cronograma, para fornecer uma base para a estimativa, elaboração de cronogramas, execução, e monitoramento e controle do trabalho do projeto.

Para este processo, tomamos como base os parâmetros descritos abaixo e que nortearam a definição das atividades:

- Estrutura Analítica do Projeto – EAP;
- Dicionário EAP;

5.2.1.2 Processo de Sequenciamento das Atividades

O processo de sequenciamento de atividades refere-se a identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma, ou seja, identifica os relacionamentos lógicos entre as atividades a serem realizadas durante o Projeto.

Para a definição do sequenciamento de atividades utilizou-se a EAP com as atividades listadas e representamos graficamente através da utilização de um diagrama de rede de precedência (MDP). Foram utilizados os seguintes critérios na definição de sequenciamento:

Tipos de dependências:

- Dependências mandatórias;
- Dependências arbitradas;
- Dependências externas.

Tipos de atividades:

- Atividades predecessoras;
- Atividades sucessoras.

Tipos de relacionamento entre as atividades:

- Término para início (TI) - A iniciação da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.
- Término para término (TT) - O término da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora.
- Início para início (II) - A iniciação da atividade sucessora depende da iniciação da atividade predecessora.
- Início para término (IT) - O término da atividade sucessora depende da iniciação da atividade predecessora.

5.2.1.3 Processo de Estimativa de Recursos

Este processo tem como objetivo levantar os recursos e a quantidade dos destes que devem ser empregados para a realização das atividades do projeto, bem como estimar o tempo necessário para a execução de cada atividade. São feitos em paralelo porque há uma dependência entre a duração de uma atividade e a quantidade de recursos a ser utilizada.

Para este processo, tomamos como base os parâmetros descritos abaixo:

- Estrutura Analítica do Projeto – EAP com atividades;
- Dicionário da EAP;
- Informações históricas.

Os critérios para identificação de recursos estão associados ao conhecimento da atividade a ser realizada. Para a estimativa da duração da atividade, foram coletadas informações do trabalho a ser realizado e dos recursos a serem alocados.

Existem dois tipos de atividades em relação à duração:

- Atividade de duração fixa;
- Atividade orientada para o recurso.

Para cada tipo de atividade foram identificados os esforços e a duração, ou seja, quantidade de recursos para concluir a atividade e quantidade de tempo para atender o esforço estimado. Para a estimativa de duração foram utilizados os seguintes critérios:

- Taxa conhecida;
- Análise PERT (Program Evaluation Review Technique);
- Fonte de consulta;
- Histórico.

5.2.1.4 Processo de Desenvolvimento do Cronograma

O processo de desenvolvimento do cronograma determina as datas de início e término das atividades do projeto. As estimativas de duração e as estimativas de recursos serão reexaminadas e revisadas até que se consiga a aprovação do cronograma, e ainda, que possa servir como uma linha de base para avaliação e controle do progresso do projeto.

Para elaboração do cronograma foram estabelecidos os calendários do projeto e dos recursos, alocados e nivelados os recursos, identificado o caminho crítico do projeto e revisado conforme restrições de datas e prazos impostos ao projeto, utilizando-se das técnicas de compressão (crashing) e caminha rápido (fast tracking).

5.2.2 Controle das Mudanças nos Prazos

Sempre que se fizer necessário e imprescindível, as mudanças nos prazos do projeto serão realizadas, com vistas a produzir o menor impacto possível no cronograma do projeto, e sempre serão validadas com a aprovação do Patrocinador.

5.2.3 Frequência e Avaliação dos Prazos do Projeto

Os prazos do projeto serão avaliados e analisados diariamente pelo Gerente do Projeto.

5.3 Cronograma do Projeto

5.3.1 Descrição das Fases do Projeto

Atividade	Descrição	Trabalho
Gerenciamento do Projeto	Realização dos trabalhos iniciais do Projeto, definição da equipe e alinhamento das expectativas. Trabalho de Iniciação e Planejamento com todas as suas atividades inerentes.	Realizar a reunião inicial, alinhar as expectativas do Patrocinador, definir a equipe, iniciar o projeto, realização as ações de planejamento do Projeto.
Avaliação	Diagnosticar o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos da organização, identificar os principais fluxos dos projetos existentes.	Aplicar questionário de análise de nível de maturidade, mapear fluxos de projetos existentes.
Gerenciamento da Instalação	Fase de seleção da ferramenta de Gerenciamento de Projetos a ser utilizada pela organização, realizar o levantamento preliminar dos projetos em andamento bem como fazer a gestão de portfólio dos mesmos, bem como o cadastramento de áreas, usuários e indicadores da organização.	Fazer a seleção da ferramenta de Gerenciamento de Projetos a ser utilizada, fazer a gestão de portfólio, cadastrar usuários, áreas e indicadores da organização.
Capacitação	Fase de capacitar e evangelizar a organização para o acultramento das práticas de Gestão de Projetos.	Promover a capacitação e treinamento de todos os membros envolvidos na estrutura de projetos da organização, seja como membro da equipe, seja como gerador de demanda e usuário do Projeto.
Encerramento	Fase de levantamento das lições aprendidas, encerramento dos contratos, realização de plano de ação para o andamento do Escritório de Projetos agora instalado.	Levantamento das lições aprendidas, encerramento dos contratos, criação do plano de ação e alinhamento estratégico para os próximos doze meses do Escritório de Projetos.

Figura 5. Descrição das Fases do Projeto

5.3.2 Datas Alvo (MILESTONES)

Fase	Descrição	Início	Término	Duração
Gerenciamento do Projeto	Kickoff Meeting	03/03/2014	03/03/2014	1 dia
	Iniciar o Projeto	04/03/2014	17/03/2014	10 dias
	Planejar o Projeto	18/03/2014	19/05/2014	40 dias
	Executar o Projeto	20/05/2014	19/03/2015	217 dias
	Monitorar e Controlar o Projeto	18/03/2014	17/03/2015	260 dias
Avaliação	Diagnosticar Nível de Maturidade	20/05/2014	16/06/2014	20 dias
	Fazer Benchmarking	17/06/2014	28/07/2014	30 dias
	Mapear Fluxos	28/07/2014	11/08/2014	10 dias
Gerenciamento da Instalação	Selecionar Ferramenta de GP	12/08/2014	25/08/2014	10 dias
	Fazer Gestão de Portifólio	26/08/2014	17/11/2014	60 dias
	Cadastrar Áreas e Usuários	18/11/2014	01/12/2014	10 dias
	Cadastrar Indicadores	02/12/2014	12/01/2015	30 dias
Capacitação	Promover Curso de Nivelamento	13/01/2015	26/01/2015	10 dias
	Promover Curso de Metodologia do EP	27/01/2015	09/02/2015	10 dias
	Construir Manual	13/01/2015	09/03/2015	40 dias
	Fazer a Divulgação do EP	10/02/2015	09/03/2015	20 dias
Encerramento	Levantar lições aprendidas	10/03/2015	13/03/2015	4 dias
	Fazer Plano de Ação	16/03/2015	19/03/2015	4 dias
	Fazer a Reunião de Encerramento	20/03/2015	20/03/2015	1 dia

Figura 6. Datas Alvo (Milestones)

5.4. Responsável pelo Plano

O Responsável pelo Plano de Gerenciamento do Tempo é o Gerente do Projeto.

5.4.1 Frequência de Atualização do Plano

O monitoramento e atualização do Plano serão diários.

5.4.2 Histórico de Alterações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

6. Custos

Segundo o PMBOK 4ª edição, o gerenciamento de custos do projeto inclui os processos de estimativa, orçamentação e controle de custos, afim de, concluir o projeto dentro do orçamento previsto.

Para fins da composição dos Custos deste Projeto; NÃO estão englobados as provisões de custos de viagens derivadas de demanda do projeto; que ficarão a cargo de cada Secretaria.

6.1. Unidades de Medida e Custos do Projeto

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Unid. Máximas	Taxa padrão
Consultor Externo/Gerente do Proejto	Trabalho	Hora	100%	R\$ 3.000,00/mês
Servidor Público/Membro da Equipe	Trabalho	Hora	100%	R\$ 1.500,00/mês
Servidor Público/Membro da Equipe	Trabalho	Hora	100%	R\$ 1.500,00/mês
Servidor Público/Membro da Equipe	Trabalho	Hora	100%	R\$ 1.500,00/mês
Secretário Municipal Administração	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês
Secretário Municipal da Fazenda	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês
Secretario Municipal de Obras	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês
Secretário da Saúde	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês
Secretário da Cultura	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês
Secretário da Educação	Trabalho	Hora	100%	R\$ 5.000,00/mês

Prefeito Municipal	Trabalho	Hora	100%	R\$ 9.000,00/mês
Mídia	Material	Unidade	-	R\$ 1.500,00
Material Informativo	Material	Unidade	-	R\$ 300,00
Material Didático	Material	Unidade	-	R\$ 1.000,00
Software de GP	Material	Unidade	-	R\$ 0,00
Facilitador do Curso	Material	Unidade	-	R\$ 2.000,00
Serviços de Criação WEB/Site EP	Material	Unidade	-	R\$ 800,00
Comissão de Licitações	Trabalho	Hora	300%	R\$ 1.500,00/mês

Tabela 5. Unidades de Medida e Custos do Projeto.

6.2 Orçamento

O quadro abaixo expõe o orçamento detalhado por pacote de trabalho:

Nome da tarefa	Custo
Projeto PMO Municipal	R\$ 86.000,00
Gerenciamento do Projeto	R\$ 24.150,00
Kickoff Meeting - Reunião de Abertura	R\$ 1.050,00
Iniciar o Projeto	R\$ 3.750,00
Planejar o Projeto	R\$ 6.000,00
Executar o Projeto	R\$ 9.525,00
Monitorar e Controlar o Projeto	R\$ 3.825,00
Gerenciamento Concluído	R\$ 0,00
Avaliação	R\$ 21.000,00
Diagnosticar o Nível de Maturidade em GP	R\$ 10.750,00
Fazer Benchmarking com outros Entes Públicos	R\$ 5.625,00
Mapear os Fluxos dos Projetos Existentes	R\$ 4.625,00
Avaliação Concluída	R\$ 0,00
Gerenciamento da Instalação	R\$ 19.125,00
Selecionar a Ferramenta de GP	R\$ 1.500,00
Fazer a Gestão de Portifólio	R\$ 11.250,00
Cadastrar Áreas e Usuários	R\$ 750,00
Cadastrar Indicadores	R\$ 5.625,00
Gerenciamento da Etapa Concluído	R\$ 0,00
Capacitação	R\$ 16.000,00
Promover Curso de Nivelamento de GP	R\$ 4.125,00
Promover Curso Metodologia do EP	R\$ 1.875,00
Construir Manual Metodologia Operacional EP	R\$ 5.500,00
Fazer a Divulgação do Escritório de Projetos	R\$ 4.500,00

Implantação Concluída	R\$ 0,00
Encerramento	R\$ 5.725,00
Levantar Lições Aprendidas	R\$ 2.450,00
Fazer Plano de Ação	R\$ 1.650,00
Fazer Reunião de Encerramento	R\$ 1.625,00
Projeto Concluído	R\$ 0,00

Tabela 8. Orçamento

6.3. Orçamento do Projeto Sem Custo Interno Considerado

Importante mencionar neste contexto, que do valor estimado do orçamento, R\$ 56.800,00 se referem a custos de mão de obra interna já disponível na própria Administração Municipal.

Chegamos assim, a um orçamento total sem custo interno considerado, de apenas R\$ 29.200,00, referente apenas à contratação de consultoria especializada, e aquisições pontuais de material de divulgação do Escritório de Projetos.

6.4. Fluxo de Caixa e Curva “S” do Projeto

A tabela abaixo retrata o fluxo de caixa do projeto:

Nome da tarefa	Valor R\$	
	Custo	Acumulado
Kickoff Meeting - Reunião de Abertura	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Iniciar o Projeto	R\$ 3.750,00	R\$ 4.800,00
Planejar o Projeto	R\$ 6.000,00	R\$ 10.800,00
Executar o Projeto	R\$ 9.525,00	R\$ 20.325,00
Monitorar e Controlar o Projeto	R\$ 3.825,00	R\$ 24.150,00
Diagnosticar o Nível de Maturidade em GP	R\$ 10.750,00	R\$ 34.900,00
Fazer Benchmarking com outros Entes Públicos	R\$ 5.625,00	R\$ 40.525,00
Mapear os Fluxos dos Projetos Existentes	R\$ 4.625,00	R\$ 45.150,00
Selecionar a Ferramenta de GP	R\$ 1.500,00	R\$ 46.650,00
Fazer a Gestão de Portifólio	R\$ 11.250,00	R\$ 57.900,00
Cadastrar Áreas e Usuários	R\$ 750,00	R\$ 58.650,00
Cadastrar Indicadores	R\$ 5.625,00	R\$ 64.275,00
Promover Curso de Nivelamento de GP	R\$ 4.125,00	R\$ 68.400,00
Promover Curso Metodologia do EP	R\$ 1.875,00	R\$ 70.275,00
Construir Manual Metodologia Operacional EP	R\$ 5.500,00	R\$ 75.775,00
Fazer a Divulgação do Escritório de Projetos	R\$ 4.500,00	R\$ 80.275,00
Levantar Lições Aprendidas	R\$ 2.450,00	R\$ 82.725,00

Fazer Plano de Ação	R\$ 1.650,00	R\$ 84.375,00
Fazer Reunião de Encerramento	R\$ 1.625,00	R\$ 86.000,00

Tabela 9 – Fluxo de Caixa

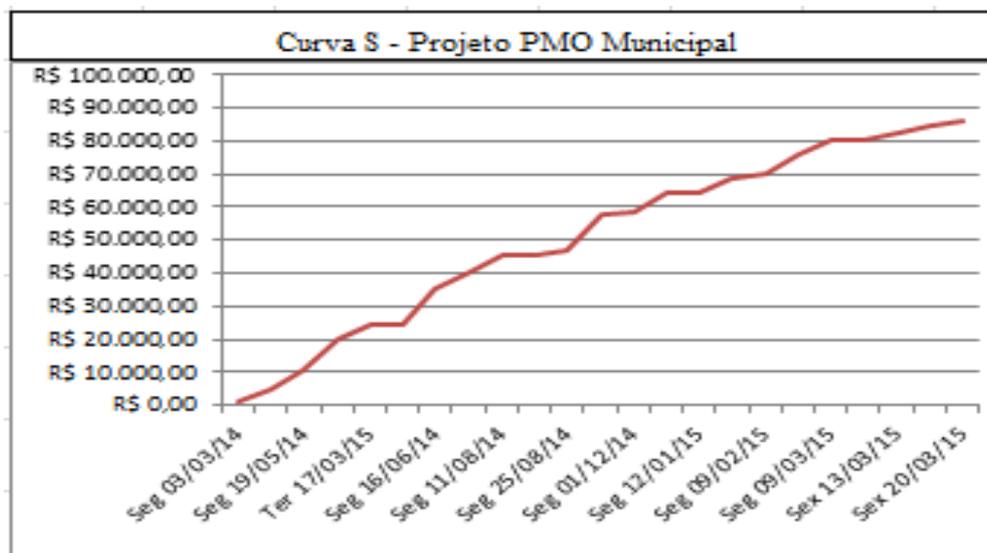


Figura 7. Curva “S” do Projeto

6.5 Processos de Gerenciamento dos Custos

Com relação à condução do Plano de Gerenciamento de Custos, vale salientar:

- O Plano será atualizado pelo Gerente do Projeto através da ferramenta MS Project;
- O Plano de Gerenciamento de Custos contempla apenas os recursos humanos e materiais despendidos ao decorrer do Projeto, sendo desnecessário aqui mensurar custos rateados dentro da organização, como consumo de água e energia;
- Toda e qualquer mudança no Plano de Gerenciamento de Custos deve passar pela Aprovação do Patrocinador;
- Serão consideradas mudanças de orçamento, todas aquelas que tiverem impacto superior a 25% do custo inicial estimado, conforme já aprovado no escopo deste Projeto.

6.5.1 Controle de Desempenho

Ao presente orçamento será dada a devida publicidade, na reunião de abertura do projeto, bem como, pelas ferramentas oportunas de Gerenciamento das Comunicações, através das atualizações de status report semanal, ou sempre que mudanças nele se fizerem indispensáveis.

O gerenciamento dos custos será estritamente guiado pelo orçamento aprovado pelo Patrocinador. O monitoramento e controle do Plano de Gerenciamento de Custos se darão de forma diária, sendo executado pelo Gerente do Projeto.

Como ferramenta de mensuração de desempenho dos Custos, será utilizado o Gerenciamento de Valor Agregado. Para tal fim, serão os apontamentos de custos de recursos alocados e regrados na proporção de 0%, 50% ou 100%.

6.5.2 Gráfico Orçamentário do Projeto

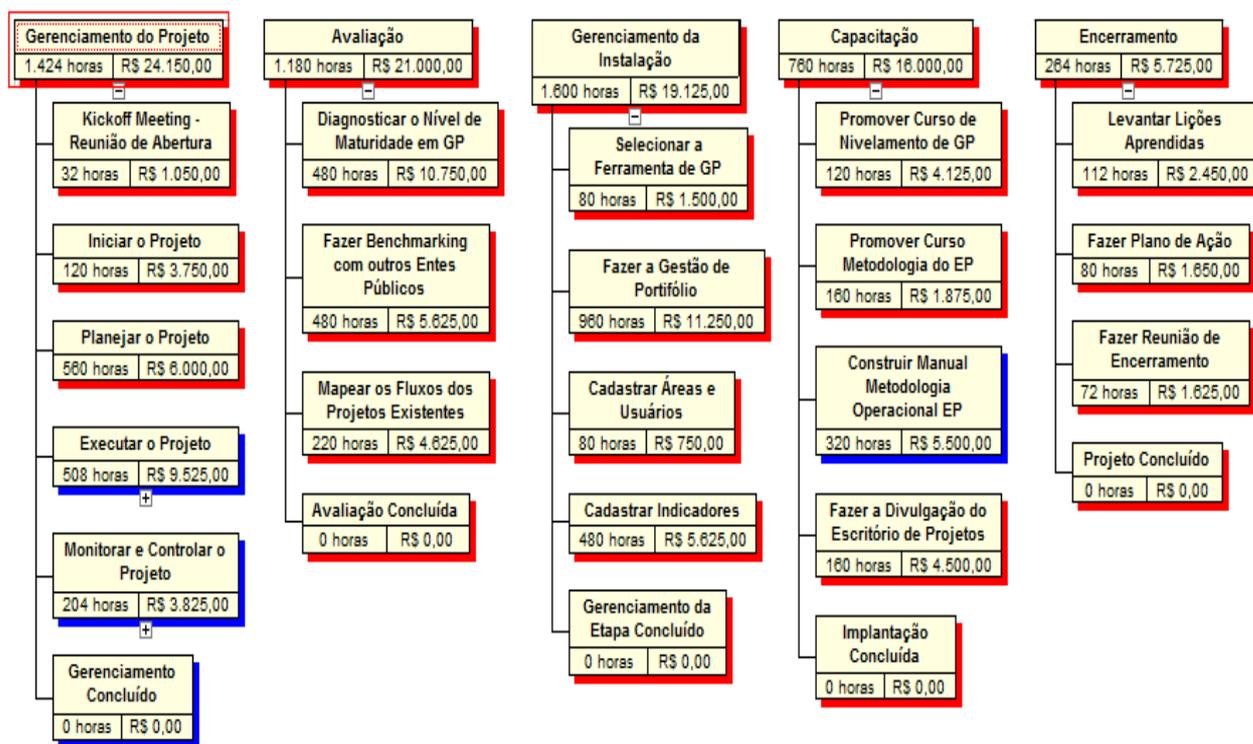


Figura 8. Gráfico Orçamentário do Projeto

6.5.3 Reserva de Custos

Considerando o gasto máximo disponibilizado pelo Patrocinador de R\$ 100.000,00, e em vista do presente orçamento contabilizar a monta de R\$ 86.000,00, optou se por

dividir este valor de margem de segurança, em duas parcelas iguais de verba contingencial e verba gerencial.

A responsabilidade sobre a utilização destas verbas até o limite estipulado fica a carga do Gerente de Projeto, não sendo permitidos acréscimos nesta verba, sem a expressa autorização do Patrocinador.

6.6. Responsável pelo Plano

A responsabilidade pelo Plano de Gerenciamento de Custos fica a cargo do Gerente de Projetos.

6.6.1 Frequência de Atualização do Plano

O plano será atualizado diariamente, ou sempre que revisões nele se fizerem indispensáveis.

6.6.2 Histórico de Atualizações do Plano

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

7. Qualidade

Tema exaustivamente já debatido e explorado no campo da Gestão, naturalmente não pode deixar de ser explorado como elemento indispensável à cultura do Gerenciamento de Projetos.

Varias são as vertentes a cerca da melhor definição para o tema, mas é sempre pertinente citar o mestre Falconi (1999), quando diz que “um serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

No contexto de projetos, o tema qualidade torna-se mais palpável, uma vez que de forma intrínseca, tem seus pilares alicerçados pelas premissas, e principalmente pela definição do Escopo do Projeto.

7.1. Políticas de Qualidade do Projeto

Em qualquer organização a qual se trabalhe uma metodologia de implementação de um Escritório de Projetos, certamente ao decorrer do Projeto, as políticas de qualidade do projeto tendem a se unir e basicamente se tornar uníssona a política de qualidade da organização em tela.

Infelizmente não é este o cenário o qual podemos visualizar na Administração Pública, mais ainda, principalmente nos pequenos Municípios foco deste trabalho. São gritantes as mazelas de eficiência e efetividade que encontramos na Administração Pública como um todo.

Dentre tantas ferramentas e disposições legais que se auto titulam orientadas a nova e moderna gestão pública, muito pouco se tem visto, no sentido de efetivamente criar ferramentas concretas que venham a monitorar a gestão da qualidade na administração, orientada a resultados e propósitos de real valor para a sociedade, e que sirvam verdadeiramente como pilares para a análise a planejamento estratégico das administrações públicas.

7.2. Plano de Gerenciamento da Qualidade

O Plano de gerenciamento da qualidade visa elencar as atividades e processos do Projeto, orientados a manutenção e controle da qualidade do Projeto, sempre alinhadas à definição do escopo do Projeto.

7.2.1 Análise Ambiental

Elemento que merece destaque, a padronização de processos e procedimentos, e o alinhamento destes ao planejamento estratégico da Administração, é fato de extrema relevância para o atingimento das metas de qualidade deste Projeto.

A falta desta conexão e parâmetro retrata perfeitamente a situação calamitosa no âmbito gerencial em que a maioria de nossas pequenas administrações municipais se encontram. A falta deste alinhamento e padronização nos processos de conduta dos projetos levam a recorrentes desperdícios de dinheiro público, projetos sem orçamento para conclusão, além do interminável cemitério de obras inacabadas que podemos observar em nossos Países.

7.2.2 Métricas de Qualidade

Para a condução e controle da qualidade do projeto, serão aplicadas as seguintes métricas:

Item	Descrição	Meta	Verificação	Responsável
Controle de Custos do Projeto	Verificar o avanço dos custos do Projeto, em detrimento dos custos previstos e orçados.	Varição Tolerável de 15%	Diária	Gerente do Projeto
Controle dos Prazos das Entregas	Controlar os prazos de entrega, em detrimento dos prazos previstos no Cronograma.	Varição Tolerável de 15%	Diária	Gerente do Projeto

Figura 9. Métricas de Qualidade

7.3. Responsável pelo Plano

O responsável pelo Plano de Gerenciamento da Qualidade é o Gerente do Projeto.

7.3.1 Frequência de Atualização do Plano

O Plano será atualizado diariamente, ou sempre que uma alteração ou atualização se fizer indispensável.

7.3.2 Histórico de Atualizações do Plano

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

8. Comunicação

De acordo com o PMBOK 4ª edição, os processos de gerenciamento das comunicações visam alinhar o nível de informação e disseminação de acordo com o nível de interesse de cada parte interessada no Projeto.

8.1. Plano de Gerenciamento das Comunicações

O Plano de Gerenciamento das Comunicações tem por objetivo definir as ferramentas e meios de comunicação mais eficazes e orientados as necessidades de cada parte interessada.

Um projeto de sucesso só será alcançado, se a sua comunicação for eficaz. Não podemos vislumbrar uma condução de projeto satisfatória e de sucesso, se as informações e principalmente as expectativas de todos os stakeholders do projeto estiverem muito bem alinhadas.

8.1.1 Relação das Partes Interessadas

Por se trabalhar a presente metodologia em ambiente de escassos recursos humanos para a composição da efetiva equipe do Projeto, e onde existe a necessidade de se contar com equipes de apoio a equipe do projeto, o fator eficiência na comunicação é primordial ao sucesso do projeto.

Sendo assim, segue o quadro abaixo com a relação de partes interessadas do Projeto:

Parte Interessada	Função	Responsabilidade	Interesse		Impacto
			Classif.	Detalhamento	
Prefeito Municipal	Patrocinador	Patrocinador, e grande interessado no sucesso do Projeto.	Muito Alto	O sucesso do Projeto, aumenta de forma exponencial suas credenciais políticas, com vistas a busca de novos mandatos e aspirações políticas.	Muito Alto
Consultor Externo	Gerente Externo do Projeto	Responsável pelo Gerenciamento do Projeto.	Muito Alto	O Consultor busca consolidação no mercado de serviços de consultoria na área de implementação de Escritórios Municipais de Projeto. Além do peso que o sucesso do Projeto agrega em seu currículo.	Muito Alto
Membro da Administração Pública Indicado pelo Patrocinador	Gerente Interno de Projetos	Responsável por auxiliar o Gerente Externo de Projeto.	Muito Alto	Substituirá o Consultor Externo como Gerente de Projetos após o término do projeto. Possui interesse de ganho de conhecimento e crescimento profissional.	Muito Alto
Servidores Públicos	Membros da Equipe	Contribuem no desenvolvimento das tarefas inerentes a desenvolvimento do Projeto.	Alto	O sucesso do Projeto, pode colocá-los em outro patamar funcional, além de serem aspirantes ao cargo de Gerente de Projeto do Escritório de Projetos a ser implementado.	Alto
Secretarios Municipais	Equipe de Apoio	Auxiliar a equipe do Projeto, na disponibilização de informação a cerca de suas Secretarias, bem como, no	Alto	O projeto pode trazer novo vigor e capacidade de investimento para as suas respectivas Secretarias, fortalecendo o renome do Gestor na sociedade, e junto a Administração.	Alto
Assessoria Jurídica	Equipe de Apoio	Auxiliar a equipe do Projeto e os gestores das Secretarias na formulação dos Contratos que se fizerem necessários ao decorrer do Projeto.	Baixo	O Projeto não traz significativos impactos a sua área de atividade, ao menos no primeiro momento.	Baixo
Departamento de Compras e Licitações	Equipe de Apoio	Auxiliar a equipe do Projeto, nas demandas que exigem processos de aquisições e/ou licitações.	Alto	O projeto pode trazer inumeros beneficios ao departamento, ao ponto em que, com objetivos melhor definidos e escopo mais delinhados, os procedimentos de compras serão muito mais objetivos e fáceis de conduzir. Um escopo de objeto a ser adquirido muito bem definido, traz uma maior tranquilidade a condução do processo de compra, visto que, a grande maioria dos problemas contratuais de aquisição, está atrelada a frágil descrição de seu escopo.	Alto

Figura 10. Relação das Partes Interessadas.

8.1.2 Processos de Gerenciamento das Comunicações

Serão usados os seguintes processos de comunicação, ao decorrer do Projeto:

- Emails;
- Ofícios;
- Memorandos;
- Atas Impressas;

8.1.3 Eventos de Comunicação

O Projeto prevê os seguintes eventos de comunicação:

- Reunião de Abertura – Kickoff Meeting
- Reunião de validação de pacote de trabalho com os Gestores das Áreas, para o alinhamento e validação do trabalho desenvolvido até então.
- Status Report Semanal direcionado aos envolvidos internos do Projeto.
- Atualizações e fatos relevantes sobre o projeto disponibilizados diariamente no website do Escritório Municipal de Projetos.

8.1.4 Armazenamento e Distribuição da Informação

Considerado nas aquisições do Projeto, está a confecção de um website do Escritório de Projetos, no qual serão disponibilizados também os outputs de comunicação pertinentes ao Projeto.

A partir da criação do website, poderá ser adotada a extensão de email padrão do Escritório de Projetos, sendo os e-mails emitidos pela ferramenta Outlook Express ou similar.

8.1.5 Outputs da Gestão de Comunicações

A partir de disseminação das informações embasadas em reuniões ou encontros periódicos, chegamos ao seguinte quadro:

Evento	Saída	Divulgação	Frequência
Kickoff Meeting	Termo de Abertura do Projeto, Ata de Reunião, Ata de nomeação do Membros da Equipe do Projeto.	Website do Escritório de Projetos/Email/Ofício	Única - Início do Projeto.
Reunião de Validação	Outputs dos processos de Iniciação, Planejamento, Execução e Controle do Projeto.		Conforma marco de conclusão de cada pacote de trabalho.
Status Report Semanal	Relatórios de Desempenho de Cronograma e Físico Financeiro. (Previsto x Realizado).		Semanal
Atualizações no Website do Escritório de Projeto	Divulgação de fatos relevantes ao Projeto, Conteúdo informativo sobre a cultura de Gerenciamento de Projetos, já com vistas a evangelização e propagação da cultura dentro da Administração.		Diária/Informal

Figura 11. Outputs da Gestão das Comunicações

8.2. Responsável pelo Plano

O responsável pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações é o Gerente de Projetos.

8.2.1 Frequência de Atualização do Plano

O Plano será atualizado diariamente, ou sempre que alterações imprescindíveis se fizerem necessárias.

8.2.2 Histórico de Atualizações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

9. Riscos

Certamente os riscos são inerentes a grande maiores das atividades desempenhadas pelo ser humana, seja qual for o âmbito de atuação. Logicamente em gestão de projetos não seria diferente.

Os riscos do projeto são oriundos das inúmeras variáveis consideradas para a construção do gerenciamento de projetos, destacando-se entre elas, os custos, prazos e a qualidade. Além do mais, as forças exercidas pelos stakeholders envolvidos no projeto, sejam elas positivas ou negativas, potencializam de forma exponencial o fator Risco.

9.1. Plano de Gerenciamento e Resposta aos Riscos

Em análise aos dados disponíveis do presente projeto, se construiu o Plano de Gerenciamento e Respostas aos Riscos, nos princípios e metodologias abaixo dispostos.

9.1.1 Metodologia

Para a construção da metodologia de desenvolvimento do plano de gerenciamento e resposta aos riscos, se utilizou principalmente os dados baseados nas fontes: Declaração de Escopo, Custos do Projeto, Estimativas de Tempo do Projeto, e demais fatores ambientais envolvidos na condução do projeto.

9.1.2 Responsabilidades em Gestão dos Riscos

Segundo o organograma do projeto, definiu-se a seguinte matriz de responsabilidades para a condução do plano de gerenciamento e respostas aos riscos:

Atividade	Recursos Humanos do Projeto						
	P	GPE	GPI	ME	GS	AJ	DCL
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	A	R	C	C	C	I	C
Identificação dos Riscos	C	A	R	C	C	C	C
Análise Quantitativa dos Riscos	C	A	R	C	C	I	C
Análise Qualitativa dos Riscos	C	A	R	C	C	I	C
Planejamento de Resposta aos Riscos	C	A	R	I	I	I	I
Monitoramento e Controle	I	R	C	C	I	I	I
Divulgação das Informações pertinentes aos Riscos	I	A	R	I	I	I	I
P = Patrocinador (Prefeito Municipal) GPE = Gerente de Projetos Externo (Consultor Externo) GPI = Gerente de Projetos Interno (Servidor Público Concursado) ME = Membros da Equipe (Servidores Públicos) GS = Gestores das Secretarias (Secretários Municipais) AJ = Assessoria Jurídica (Departamento Jurídico da Prefeitura) DCL = Departamento de Compras e Licitações (Equipe de Apoio)				Legenda de Responsabilidades R = Responsável A = Aprovador C = Consultado I = Informado			

Figura 12. Responsabilidades em Gestão dos Riscos

9.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos

A estrutura analítica dos riscos abordará os riscos externos, internos, técnicos e de gerenciamento de projeto. Em análise aos dados disponíveis, fica assim disposta a EAR do Projeto:

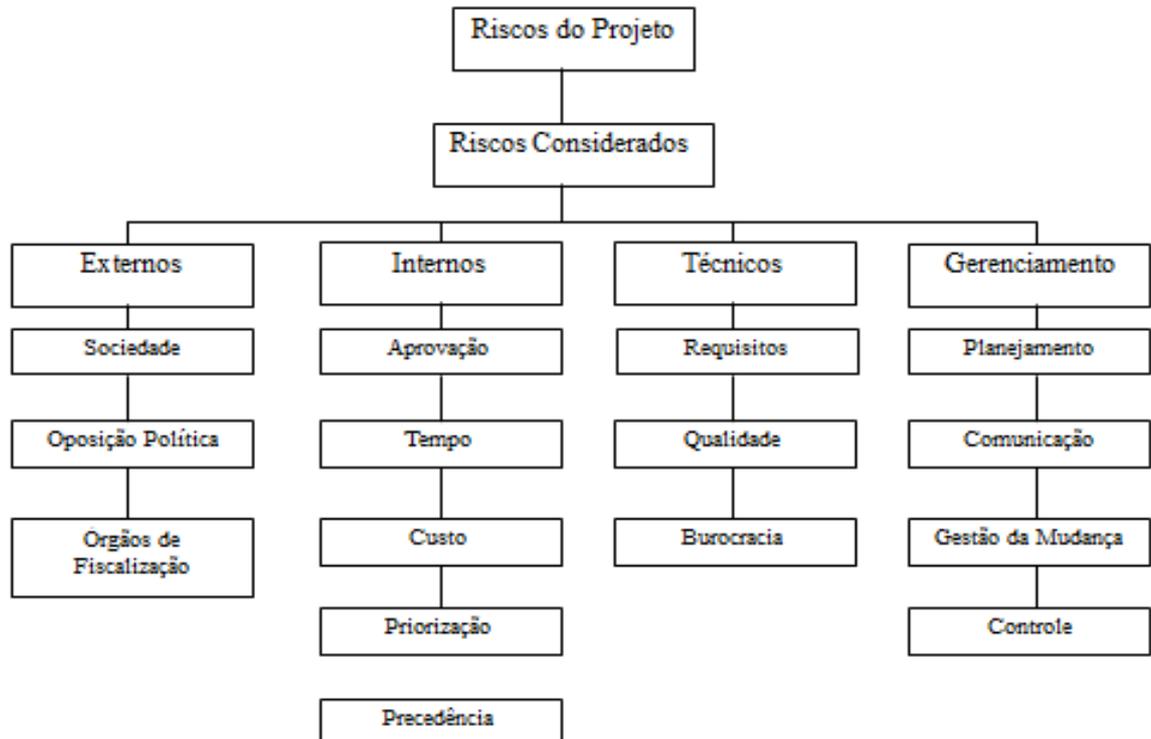


Figura 13. Estrutura Analítica dos Riscos

9.1.4 Identificação dos Riscos

Através da metodologia utilizada para a identificação dos riscos, chegou-se ao seguinte quadro informativo:

Classificação	Riscos
Externos	Pressão da Sociedade por resultados imediatos
	Pressão da oposição política sobre os gastos com o Projeto
	O engessamento dos órgãos fiscalizadores, pelo rigorismo nos métodos tradicionais e arcaicos de gestão pública
Internos	Imprecisão na definição de custos
	Imprecisão na definição de prazos
	Priorização de outros projetos
	Imprecisão no sequenciamento das atividades
	Mudanças Políticas x Mudanças de Gestão
Técnicos	Imprecisão na definição de requisitos
	Imprecisão na definição da qualidade
	Limitações Financeiras oriundas da queda de arrecadação
Gerenciamento	Planejamento ineficaz
	Comunicação Ineficiente
	Controle Ineficiente
	Dificuldades da Gestão da Mudança

Figura 14. Identificação dos Riscos.

9.1.5 Análise de Probabilidade x Impacto

Para que ocorra a devida qualificação e quantificação dos riscos, é necessário definir parâmetros com referência a probabilidade e o impacto dos riscos sobre o projeto. Segundo o padrão adotado neste projeto, fica assim definida a Matriz de Probabilidade e Impacto:

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto				
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Probabilidade		Impacto	
1	Muito Baixo	1	Muito Baixo
2	Baixa	2	Baixa
3	Média	3	Média
4	Alta	4	Alta
5	Muito Alta	5	Muito Alta

Tabela 10. Análise de Probabilidade x Impacto.

De acordo com estes dados, ficam as gravidades dos impactos dos riscos no projeto assim definidas, de acordo com a cor de sinalização:

- Verde – Representa riscos de baixa gravidade, em que a pontuação varia de 1 a 5. Para este tipo de risco adota-se a medida de aceitação do risco.
- Amarelo – Representa riscos de média gravidade, em que a pontuação varia de 6 a 14. Para este tipo de risco adota-se a mitigação do risco, não permitindo que ele cause maiores impactos no projeto.
- Vermelho – Representa os riscos de alta gravidade, em que a pontuação varia de 15 a 25. Para este tipo de risco, a estratégia adotada é a priorização destes riscos no Plano de Gerenciamento e Resposta aos Riscos.

9.1.6 Análise Qualitativa e Plano de Resposta aos Riscos

Cód.	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Categoria	Ação	Descrição da ação	Responsável
1	6	Pressão da Sociedade por resultados imediatos	2- Baixa	3- Médio	Pressão da sociedade por resultados mais imediatos, que pode atrapalhar o desenvolvimento do cronograma do projeto, por meio da ansia do Patrocinador em dar resposta a esta demanda.	Externo	Mitigar	Trabalhar na mídia local, a cultura do gerenciamento, e o prazo médio de retorno a sociedade da adoção destas praticas de gestão.	Gerente Externo do Projeto/Gerente Interno do Projeto / Prefeito Municipal
2	6	Pressão da oposição política sobre os gastos com o Projeto	3- Média	2- Baixo	Pressão da oposição política, a cerca dos gastos com o projeto, e desabonando os benefícios desta inovadora pratca de Gestão.	Externo	Mitigar	Trabalhar e mídia local, os benefícios desta moderna pratica de gestão, e demonstrando a posição de vanguarda da Adminsitração Municipal no tema.	Gerente Interno do Projeto

3	12	Ação dos Órgãos Fiscalizadores	4-Alta	3-Médio	A ocorrência de engessamento por parte dos Órgãos de Fiscalização da Administração Pública, especialmente pela alta de conhecimento no tema, e pela ainda rara ocorrência deste tipo de evolução de gestão junto aos Órgãos Fiscalizados.	Externo	Mitigar	Envolver e Divulgar juntos aos Órgãos de Fiscalização os benefícios do modelo de Gestão por Projetos, e trabalhando na divulgação conjunta a outros entes públicos.	Gerente Externo do Projeto
4	20	Imprecisão na definição de Custos	4-Alta	5-Muito Alto	Subestimação ou superestimação dos custos, não levando em conta todas as variáveis e peculiaridades envolvidas nos procedimentos de aquisições públicas.	Interno	Prevenir	Contar especialmente com o know how da equipe do departamento de compras e licitações, levantando previamente com base em históricos de aquisições, impactos que possam atingir o Projeto.	Gerente Externo do Projeto

5	20	Imprecisão na definição de Prazos	4-Alta	5- Muito Alto	A falta ou excesso na decomposição e estimativa de prazos de execução dos pacotes de trabalho, não considerando o ambiente peculiar de prazos da Administração Pública.	Interno	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de prazos previstos e realizados neste s projetos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto
6	20	Priorização de Outros Projeto	4-Alta	5- Muito Alto	Por manobras e presões políticas, dar prioridade a projetos de rápida execução e "maior visibilidade" política frente a sociedade.	Interno	Prevenir	Trabalhar frequente os inumeros beneficios da gestão por projetos na Admsinitração Municipal, especialmente com o Patrocinado e sua equipe executiva.	Gerente Externo do Projeto

7	16	Imprecisão no sequenciamento das Atividades	4-Alta	4-Alto	Sequenciamentos indevidos ou desconexos podem levar a impactos no cronograma do projeto, com desperdício de tempo ou subestimação dos prazos.	Interno	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de cronogramas previstos e realizados nestes projetos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto
8	20	Mudanças Políticas na Gestão Municipal	4-Alta	5-Muito Alto	Descontinuidade do Governo, que levam a alterações bruscas nas equipes de trabalho.	Interno	Prevenir	Fato inevitável na Administração Pública, que pode ser drasticamente prevenido com a lotação de Servidores Concursados para a equipe do Projeto e posições estratégicas do Projeto.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto

9	20	Imprecisão na defiição de requisitos	4-Alta	5- Muito Alto	Falhas na definição dos requisitos, orientada pelas peculiaridades da implantação deste tipo de Projeto em Órgãos Públicos	Técnico	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de requisitos de projetos deste porte.	Gerente Externo do Projeto
10	8	Imprecisão da definição da qualidade	4-Alta	2- Baixo	Inconsistência na definição da qualidade, dada a falta de políticas de qualidade na própria organização	Técnico	Mitigar	Trabalhar e difundir a padronização de processos e modelos de documentos, com vistas a padronização dos processos de trabalho.	Gerente Interno do Projeto

11	12	Limitações Financeiras posteriores ao início do Projeto	3-Média	4-Alto	Considerando as recorrentes divergências entre orçamento estimado e o real, além das divergências entre as provisões de repasses federais e estaduais, podem impactar no cenário financeiro do projeto.	Técnico	Mitigar	Promover a solicitação de empenho prévio da verba dedicada ao Projeto, para assim, garantir que não seja utilizada para outros fins.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto
12	15	Planejamento Ineficaz	3-Média	5-Muito Alto	Dadas as peculiaridades do Projeto, erros de planejamento podem ocorrer a partir da inobservância de todas as variáveis envolvidas no Projeto.	Gerenciamento do projeto	Prevenir	Detalhamento criterioso de todos os outputs da fase de planejamento, confrontando o produzido com o material colhido a partir do benchmark com outros órgãos públicos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto
13	12	Comunicação Ineficiente	3-Média	4-Alto	Ineficiência na comunicação do projeto pode trazer um desalinhamento sobre a percepção e as expectativas dos stakeholders envolvidos no Projeto.	Gerenciamento do projeto	Mitigar	Reforçar a ênfase necessária, a ediciente gestão das comunicações do projeto junto a equipe. Dar atenção especial ao controle e revisão do Plano.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto

14	12	Controle Ineficiente	3- Média	4-Alto	A falta de relatórios de gestão precisos, pode impactar de forma expressiva no controle do Projeto.	Gerenciamento do projeto	Mitigar	Já disposto em projeto, a necessidade diária da revisão e controle do andamento da execução das atividades do projeto.	Gerente Externo do Projeto
15	20	Dificuldades na Gestão da Mudança	5- Muito Alta	4-Alto	Certamente a maior barreira enfrentada para a implantação deste projeto na Administração Pública será a Gestão da Mudança. Fazer com que velhos hábitos e costumes sejam abandonados, em favor da modernização da gestão pública.	Gerenciamento do projeto	Prevenir	Tratar desde o início o Projeto, a extrema necessidade de se envolver todos os membros da estrutura administrativa como partes integrantes e importantes do projeto. Externar a importância da aceitação e uso destas práticas de gestão, como forma de agregar a valorizar a profissionalização do Servidor e Gestor Público.	Patrocinador/Gerente Externo do Projeto/Gerente Interno do Projeto/Membros da Equipe

Tabela 11 – Análise Qualitativa dos Riscos

9.1.7 Análise Quantitativa dos Riscos

Expomos pela tabela abaixo, o escalonamento dos riscos, e seus impactos sobre os fatores custo, tempo, escopo e qualidade.

Objetivo do Projeto	Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)
Custo	Aumento de até 3%	Aumento entre 3% e 6%	Aumento entre 6% e 9%	Aumento entre 9% e 12%	Aumento maior que 12%
Tempo	Aumento de até 5%	Aumento entre 7% e 10%	Aumento entre 10% e 15%	Aumento entre 15% e 20%	Aumento maior que 20%
Escopo	Muito Pouca Influência	Pouca Influência	Influência em algumas partes do Projeto	Influência em muitas partes do Projeto	Grande Influência no Projeto
Qualidade	Pouca ou Nenhuma Influência	Baixa Influência	Influência em alguns requisitos	Influência em muitos requisitos importantes	Perde Significativa de Funcionalidade

Tabela 12. Analise Quantitativa dos Riscos

Com base no quadro acima, confrontando estes indicadores com o quadro de riscos identificados, já podemos avaliar de forma quantitativa os riscos, conforme segue:

Cód.	Severidade	Descrição do risco	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral	Probabilidade	Impacto x Probabilidade
1	6	Pressão da Sociedade por resultados imediatos	2	3	5	2	2	3	6
2	6	Pressão da oposição política sobre os gastos com o Projeto	2	2	1	2	2	3	6
3	12	Ação dos Órgãos Fiscalizadores	3	3	2	1	3	4	12
4	16	Imprecisão na definição de Custos	5	4	2	2	4	4	16
5	16	Imprecisão na definição de Prazos	5	5	5	3	4	4	16
6	16	Priorização de Outros Projeto	2	4	5	3	4	4	16
7	12	Imprecisão no sequenciamento das Atividades	4	4	4	2	4	3	12
8	12	Mudanças Políticas na Gestão Municipal	2	4	3	4	4	3	12
9	8	Imprecisão na defição de requisitos	3	4	3	4	4	2	8
10	4	Imprecisão da definição da qualidade	1	1	2	4	2	2	4
11	12	Limitações Financeiras posteriores ao início do Projeto	1	3	4	3	4	3	12
12	12	Planejamento Ineficaz	3	4	4	3	4	3	12
13	6	Comunicação Ineficiente	1	3	3	4	3	2	6
14	8	Controle Ineficiente	3	4	4	3	4	2	8
15	20	Dificuldades na Gestão da Mudança	4	4	5	4	4	5	20
								SOMA	166
									16,60%

Tabela 13. Probabilidade de Riscos do Projeto

Através desta análise, podemos chegar à conclusão que existe a probabilidade de **16,60%** do projeto não terminar no escopo, prazo, custo ou qualidade esperada.

9.1.8. Valor Monetário Esperado (VME)

Cód.	Severidade	Descrição do risco	Categoria	Ação	Descrição da ação	Responsável	Custo Relacionado	VME	Fator VME	Custo de Reação
1	6	Pressão da Sociedade por resultados imediatos	Externo	Mitigar	Trabalhar na mídia local, a cultura do gerenciamento, e o prazo médio de retorno a sociedade da adoção destas praticas de gestão.	Gerente Externo do Projeto/Gerente Interno do Projeto / Prefeito Municipal	R\$ 3.750,00	R\$ 225,00	100%	R\$ 225,00
2	6	Pressão da oposição política sobre os gastos com o Projeto	Externo	Mitigar	Trabalhar e mídia local, os beneficios desta moderna pratica de gestão, e demonstrando a posição de vanguarda da Adminsitração Municipal no tem.	Gerente Interno do Projeto	R\$ 5.500,00	R\$ 330,00	80%	R\$ 264,00
3	12	Ação dos Órgãos Fiscalizadores	Externo	Mitigar	Envolver e Divulgar juntos aos Órgãos de Fiscalização os benefícios do modelo de Gestão por Projetos, e trabalhando na divulgação conjunta a outros entes públicos.	Gerente Externo do Projeto	R\$ 2.000,00	R\$ 240,00	500%	R\$ 1.200,00

4	20	Imprecisão na definição de Custos	Interno	Prevenir	Contar especialmente com o know how da equipe do departamento de compras e licitações, levantando previamente com base em históricos de aquisições, impactos que possam atingir o Projeto.	Gerente Externo do Projeto	R\$ 10.000,00	R\$ 2.000,00	50%	R\$ 1.000,00
5	20	Imprecisão na definição de Prazos	Interno	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de prazos previstos e realizados neste s projetos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto	R\$ 10.000,00	R\$ 2.000,00	50%	R\$ 1.000,00
6	20	Priorização de Outros Projeto	Interno	Prevenir	Trabalhar frequentemente os inumeros beneficios da gestão por projetos na Admsinitração Municipal, especialmente com o Patrocinado e sua equipe executiva.	Gerente Externo do Projeto	R\$ 2.000,00	R\$ 400,00	100%	R\$ 400,00

7	16	Imprecisão no sequenciamento das Atividades	Interno	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de cronogramas previstos e realizados neste s projetos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto	R\$ 4.650,00	R\$ 744,00	50%	R\$ 372,00
8	20	Mudanças Políticas na Gestão Municipal	Interno	Prevenir	Fato inevitável na Administração Pública, que pode ser drasticamente prevenida com a lotação de Servidores Concursados para a equipe do Projeto e posições estratégicas do Projeto.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto	R\$ 500,00	R\$ 100,00	500%	R\$ 500,00
9	20	Imprecisão na definição de requisitos	Técnico	Prevenir	Buscar soluções no benchmark com outros entes públicos que já contaram com a implantação de projeto similar, com vias ao levantamento de históricos de requisitos de projetos deste porte.	Gerente Externo do Projeto	R\$ 2.900,00	R\$ 580,00	100%	R\$ 580,00

10	8	Imprecisão da definição da qualidade	Técnico	Mitigar	Trabalhar e difundir a padronização de processos e modelos de documentos, com vistas a padronização dos processos de trabalho.	Gerente Interno do Projeto	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	100%	R\$ 120,00
11	12	Limitações Financeiras posteriores ao início do Projeto	Técnico	Mitigar	Promover a solicitação de empenho prévio da verba dedicada ao Projeto, para assim, garantir que não seja utilizada para outros fins.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto	R\$ 600,00	R\$ 72,00	100%	R\$ 72,00
12	15	Planejamento Ineficaz	Gerenciamento do projeto	Prevenir	Detalhamento criterioso de todos os outputs da fase de planejamento, confrontando o produzido com o material colhido a partir do benchmark com outros órgãos públicos.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto/ Membros da Equipe do Projeto	R\$ 9.000,00	R\$ 1.350,00	50%	R\$ 675,00
13	12	Comunicação Ineficiente	Gerenciamento do projeto	Mitigar	Reforçar a ênfase necessária, a eficiente gestão das comunicações do projeto junto a equipe. Dar atenção especial ao controle e revisão do Plano.	Gerente Externo do Projeto/ Gerente Interno do Projeto	R\$ 1.200,00	R\$ 144,00	100%	R\$ 144,00

14	12	Controle Ineficiente	Gerenciamento do projeto	Mitigar	Já disposto em projeto, a necessidade diária da revisão e controle do andamento da execução das atividades do projeto.	Gerente Externo do Projeto	R\$ 7.000,00	R\$ 840,00	100%	R\$ 840,00
15	20	Dificuldades na Gestão da Mudança	Gerenciamento do projeto	Prevenir	Tratar desde o início o Projeto, a extrema necessidade de se envolver todos os membros da estrutura administrativa como partes integrantes e importantes do projeto. Externar a importância da aceitação e uso destas práticas de gestão, como forma de agregar e valorizar a profissionalização do Servidor e Gestor Público.	Patrocinador/Gerente Externo do Projeto/Gerente Interno do Projeto/Membros da Equipe	R\$ 25.000,00	R\$ 5.000,00	50%	R\$ 2.500,00
							R\$ 85.600,00	R\$ 14.145,00		R\$ 9.892,00

Tabela 14. Análise do Valor Monetário Esperado (VME).

9.1.9. Reserva de Contingência

Pela análise do Valor Monetário Esperado (VME), constatamos que para a sadia condução do projeto, uma reserva de contingência no valor de R\$ 14.145,00 se faz pertinente.

Lembramos que este valor se enquadra nos 25% de suplementação orçamentária permitida no Orçamento do Projeto, e amparada por Lei. Deste modo, considerado os dados em tela, podemos considerar que a verba de contingência se encontra amparada no orçamento deste Projeto.

9.2. Responsável pelo Plano

O Responsável pelo Plano de Gerenciamento e Resposta aos Riscos é o Gerente Externo do Projeto.

9.2.1 Frequência de Atualização do Plano

O plano será atualizado diariamente, ou sempre que uma alteração imprescindível ao andamento do projeto se faça necessária.

9.2.2 Histórico de Alterações do Plano

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

10. Aquisições e Contratações

Segundo o PMBOK 4ª edição, os processos de aquisição e contratação garantem a obtenção dos recursos necessários para a execução do projeto, e a condução da gestão de aquisições e contratações no projeto requer planejamento, execução e encerramento de todos os contratos e vínculos formados nas aquisições ao decorrer do projeto.

Sinônimo de gastos em qualquer organização, na gestão por projetos as aquisições e contratações merecem ainda mais relevância, uma vez, impactam de forma direta no sucesso ou fracasso do projeto como um todo.

Em análise as aquisições pertinentes a este projeto, podemos identificar de pronto, que a maioria dos recursos necessários está disponível na própria organização, sendo assim desnecessário a aquisição e desembolso de grandes montas financeiras para a aquisição de recursos.

10.1. Decisão Fazer x Comprar

Frente a análise dos recursos necessários ao Projeto, chegamos ao seguinte quadro da análise fazer ou comprar:

Categoria	Nome do recurso	Tipo	Recurso Próprio	
			SIM	NÃO
Recursos Humanos	Gerente Externo do Projeto	Trabalho		
	Gerente Interno do Projeto	Trabalho		
	Equipe do Projeto	Trabalho		
	Equipe de Apoio - Gestores Secretarias	Trabalho		
	Equipe de Apoio - Assessoria Jurídica	Trabalho		
	Equipe de Apoio - Departamento de Compras e Licitações	Trabalho		
Equipamento	Computadores	Equipamento		
	Impressora	Equipamento		
Infraestrutura	Mesa de Reunião	Infraestrutura		
Material	Flip Shart	Material		
	Material de Expediente	Material		
	Mídia	Material		
	Material Informativo	Material		
	Material Didático	Material		
	Software de GP	Material		*
Serviço	Facilitador do Curso	Serviço		
	Serviços de Criação Web -Site EP	Serviço		
* Fica a critério da Administração a escolha da sua ferramenta de Gestão de Projetos, podendo ser free, paga, ou inclusive planilhas de Excel, Microsoft Access, dentre outros.				

Tabela 15. Decisão Fazer x Comprar

10. 2. Tipos de Contratação

Pelos valores orçados das aquisições de recursos materiais e serviços necessários ao projeto, e de acordo com a Lei 8.666/93, todas podem ser feitas através da modalidade Compra Direta, com exceção da contratação do Consultor Externo que será detalhada em seguida.

De acordo com a referida legislação, toda aquisição pública que não ultrapasse o percentual de 10% do valor para aquisição com a modalidade Carta Convite, (que no caso de materiais e serviços é de R\$ 80.000,00); pode ser feita de forma direta, mediante a análise de pelo menos três orçamentos.

No tocante a contratação do Consultor Externo que atuará como Gerente Externo deste Projeto poderá ser utilizado o dispositivo legal contemplado na mesma legislação acima referida, que reza sobre a Inexigibilidade nas contratações públicas que necessitem de sabido conhecimento técnico, e de complexidade para a tradução para o mercado.

10.3. Seleção de Fornecedores e Processo de Aquisição

Conforme já elencado acima, a seleção dos fornecedores deste projeto se dará através do Departamento de Compras e Licitações, através da modalidade compra direta.

Dado o momento da necessidade da aquisição, o Gerente Externo do Projeto enviará ao Departamento de Compras e Licitações sua Solicitação de Requisição, contendo o escopo do produto a ser adquirido, quantidades, prazo de entrega e valor máximo aceito.

Prospectado o mercado e os potenciais fornecedores, com base na Solicitação de Orçamento previamente validade pela Gerente Externo do Projeto, solicitará a equipe de compras e licitações, ao menos três orçamentos validos, e dentre estes, optara pela proposta mais vantajosa para a Administração.

10.4. Alocação dos Custos das Contratações

Segundo as dotações financeiras disponibilizadas, fica assim composto o quadro de alocação dos custos das contratações e aquisições:

Categoria	Alocação dos Custos
Recursos Humanos	A alocação dos custos do recursos humanos do projeto, ficam vinculados as suas Secretarias de origem.
Equipamento	O custo do uso dos equipamentos e infraestrutura disponibilizada, compartilha dos custos rateados dentro da estrutura administrativa.
Infraestrutura	
Material	A disponibilização de materias necessários, pelo como as contratações de Serviços pertinentes; inclusive a do Consultor Externo; ficam vinculados a dotação financeira da rubrica Gabinete do Prefeito.
Serviços	

Figura 15. Alocação dos Custos das Contratações.

10.5. Responsável pelo Plano

O Responsável pelo Plano de Gerenciamento das Aquisições é o Gerente Externo do Projeto.

10.5.1 Frequência de Atualização do Plano

O Plano será atualizado diariamente, ou sempre que alterações indispensáveis se fizerem necessárias.

10.5.2 Histórico de Alterações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ação	Patrocinador

11. Encerramento do Projeto

Os ritos de encerramento do projeto objetivam o encerramento formal do projeto, encerramento dos contratos de aquisição firmados durante o projeto e a realocação dos recursos humanos disponibilizados para o Projeto.

Pertinente aqui mencionar a possibilidade de se incluir de forma formal a estrutura do Escritório de Projetos dentro da estrutura administrativa da Administração Municipal, com o encaminhamento de projeto de lei, para a criação dos cargos ou funções gratificadas referentes ao cargo de Gerente e Membros do Escritório de Projetos.

11.1. Lições Aprendidas

O momento dedicado para o levantamento das Lições Aprendidas é descrito como um brainstorming entre todos os envolvidos na implantação do Projeto, com vistas a adquirir know how para a condução de futuros projetos.

11.2. Plano de Ação

Finalizado com êxito o projeto, é o momento de pensar e planejar a operacionalização do Escritório de Projetos agora implantado. Construir o seu planejamento estratégico, alinhar seus indicadores e suas métricas, e por fim, trazer a Administração Pública e para a Sociedade, os benefícios para os quais sua implantação foi orientada.

A partir da implantação efetiva do Escritório de Projetos dentro da estrutura administrativa Municipal, abrem-se um leque de inúmeras oportunidades, para à partir da metodologia e estrutura implantada, alavancar os indicadores de desempenhos da Administração Municipal, tanto na gestão de seus recursos, como trazendo para a sociedade, um sopro de esperança de um novo tempo para a Gestão Pública Municipal no Brasil.

	Ata de Reunião	
	<i>Nome do Projeto</i>	

Reunião	
Data	Local

Participantes**Objetivos****Tópicos discutidos****Ações a serem tomadas**

Ação	Responsável	Previsão

Próxima reunião do projeto**Informações adicionais**

Participante	Nome	Assinatura
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

	Termo de Abertura do Projeto	
	Nome do Projeto	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Justificativa do Projeto

Descrição do Projeto e principais requisitos

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Equipe do Projeto

Premissas

Restrições

Marcos

Marcos	Previsão

Riscos

Dotação Orçamentária

Fluxo de Caixa do Projeto

Critérios de sucesso do projeto

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

	Declaração do Escopo do Projeto	
	Nome do Projeto	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivos deste documento

Objetivos do projeto

Escopo do Produto

Exclusões do projeto / Fora do Escopo

Restrições

Premissas

Entregas e Critérios de Aceitação

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Status Report		
Nome do Projeto		

Período De:		Até:	
-------------	--	------	--

Sumário executivo do status do projeto

Status		Conforme Planejado		Riscos Gerenciáveis		Situação Crítica
--------	--	--------------------	--	---------------------	--	------------------

Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida
Prazo (SPI)		
Custo (CPI)		
Escopo		
Comunicação		

Atividades Concluídas no período

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

Atividades em andamento

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

Atividades para o próximo período

Atividades	Início	Termino	Recursos Envolvidos

Pontos de Atenção

Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Data de previsão

Informações adicionais

Formulário de Solicitação de Mudança		
<i>Nome do Projeto</i>		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Solicitante		Prioridade [0 - 5]	
--------------------	--	--------------------------------	--

Descrição

Justificativa

Classificação de impacto no projeto

Análise de Impacto	Descrição
Esforço Estimado (Horas)	
Custo Estimado (R\$)	
Impacto no Prazo (Dias)	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

	Lições Aprendidas	
	<i>Nome do Projeto</i>	

Objetivos**Planejado x Realizado**

Os objetivos foram atingidos?

Projeto foi entregue dentro do prazo?

No orçamento?

Atendeu o escopo?

Processos de gerenciamento de projetos

Pontos fortes

Pontos fracos

Questões do Projeto

Recomendações a serem adotadas para os próximos projetos

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

