

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

ISABELA BELÉM MENEGHELLO

PLANO DE PROJETO:

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO
EMPREENDEDOR**

PORTO ALEGRE - RS

2016

ISABELA BELÉM MENEGHELLO

PLANO DE PROJETO:

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO
EMPREENDEDOR**

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

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

Porto Alegre - RS

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Isabela Belém Meneghello

**Plano de Projeto: Implantação de uma Central de Atendimento ao
Empreendedor.**

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

Aprovado em:_____

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

O trabalho trata do Plano de Projeto para a implantação de uma Central de Atendimento ao Empreendedor em uma Prefeitura do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo do projeto é criar um serviço exclusivo para atendimento de empreendedores com o propósito de unificar, qualificar e agilizar o processo de licenciamento, abertura e fechamento de empresas. Os produtos do projeto serão respostas para a situação atual do município que ainda não disponibiliza canal único de atendimento, tendo prejuízos no ambiente legal para negócios. Como resultado, proporcionará o aumento da arrecadação municipal, o crescimento da economia local, a melhoria da imagem institucional da Prefeitura como também o atendimento da Lei Federal 123/06. O presente trabalho foi estruturado de acordo com às boas práticas de Gerenciamento de Projetos e em conformidade com o Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK).

Palavras-chave: Plano de Gerenciamento de Projeto; Central de Atendimento ao Empreendedor.

ABSTRACT

The present paper deals with the Project Plan for the implementation of an Enterprise Service Center in a City Hall of the Rio Grande do Sul State. The project goal is to create an exclusive entrepreneur service in order to unify, define and streamline the licensing process including the opening and closing of companies. The outcome of this project will be answers to the current situation of the municipality that doesn't offer an exclusive service, having further losses in the legal environment for businesses. As a result, the project will provide increase municipal revenues, the growth of the local economy, and improvement of the institutional image of City Hall as well as the service of the Federal Law 123/06. This work has been structured in accordance with the best practices in Project Management and in accordance with PMBOK Guide.

Keywords: Project Management Plan; Enterprise Service Center.

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1- Estrutura analítica do projeto- (EAP)	29
Figura 2- Gráfico de Gantt com caminho crítico- imagens ms Project...	44
Figura 3- Organograma do Projeto	60
Figura 4- EAR- Estrutura analítica de risco.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Stakeholders e requisitos: 17

Quadro 2 formulário de solicitação de mudança..... 22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais entregas do Projeto	25
Tabela 2 – Critérios de aceitação do projeto	26
Tabela 3 – Equipe de projeto.....	28
Tabela 4 – Dicionário da EAP.....	37
Tabela 5- Sistema de controle de mudanças.....	39
Tabela 6- Datas alvo.....	39
Tabela 7- Cronograma do projeto- MS Project	43
Tabela 8- Custos unitários	47
Tabela 9- Custos do projeto- Acumulado.....	48
Tabela 10- Orçamento do Projeto CAE	49
Tabela 11- Modelo controle de custos	50
Tabela 12- Desempenho do projeto	55
Tabela 13- Desempenho do produto	57
Tabela 14- Definição de papéis e responsabilidades	62
Tabela 15- Matriz RACI	69
Tabela 16- Diretório do time de projeto.....	71
Tabela 17- informações gerais do Plano de gerenciamento de comunicações.....	77
Tabela 18- Glossário de terminologia comum do projeto	77
Tabela 19- Identificação das partes interessadas.....	82
Tabela 20- Dados de contatos das partes interessadas	84

Tabela 21- Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação .	87
Tabela 22- Ferramenta e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto	89
Tabela 23- modelos e templates de documentos	90
Tabela 24- ações e eventos de comunicação interna.....	91
Tabela 25- ações e eventos de comunicação externa.....	93
Tabela 26- Responsabilidade pelo gerenciamento de riscos.....	94
Tabela 27- Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto- riscos	96
Tabela 28- <i>Escala de probabilidade</i>	96
Tabela 29- Registro de risco por tarefas da EAR	99
Tabela 30- Análise qualitativa dos riscos.....	100
Tabela 31- Análise da probabilidade x impacto	101
Tabela 32- Análise quantitativa de riscos	102
Tabela 33- Plano de respostas ao risco.....	104
Tabela 34- Mapa de aquisições	106

LISTA DE SIGLAS

CAE- Central de Atendimento ao Empreendedor.

GT – Grupo de trabalho.

GP – Gerente do Projeto

CNAE- Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto.

PMBOK- Project Management Body of Knowledge

EAR- Estrutura Analítica de Riscos

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GERAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3	JUSTIFICATIVA.....	15
4	STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E REQUISITOS	16
5	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	18
5.1	TERMO DE ABERTURA.....	18
5.2	CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	20
5.2.1	<i>Solicitação de mudanças.....</i>	<i>21</i>
6	GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	23
6.1	DECLARAÇÃO DE ESCOPO	23
6.2	DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO.....	23
6.3	REQUISITOS DO PROJETO	24
6.4	PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	24
6.5	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO	25
6.6	PREMISSAS DO PROJETO	26
6.7	RESTRIÇÕES DO PROJETO	26
6.8	EXCLUSÕES DO PROJETO	27
6.9	EQUIPE DO PROJETO	27
6.10	RISCOS INICIAIS DO PROJETO	28
6.11	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	29
6.12	DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	30
6.13	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	37
7	GERENCIAMENTO DE TEMPO	37
7.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	37
7.2	CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	38
7.3	SISTEMA DO CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZOS	38
7.4	DATAS ALVO (MILLESTONES)	39
7.5	CRONOGRAMA DO PROJETO.....	40
7.6	CRONOGRAMA GRÁFICO DE GANTT COMCAMINHO CRÍTICO IDENTIFICADO	43
8	GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	44
8.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	44

8.2	ESTIMATIVA DE CUSTOS	44
8.3	ORÇAMENTO DO PROJETO	47
8.4	CONTROLE DE CUSTOS	50
8.5	CONTROLE DE CUSTOS	50
8.6	RESERVA DE CUSTOS	51
8.6.1	<i>Reserva de contingência</i>	51
8.6.2	<i>Reserva gerencial</i>	51
8.7	CONTROLE DE MUDANÇAS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	51
9	QUALIDADE	52
9.1	POLÍTICA DA QUALIDADE	52
9.2	FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICÁVEIS)	53
9.3	MÉTRICAS DA QUALIDADE	54
9.3.1	<i>Desempenho do projeto</i>	54
9.3.2	<i>Desempenho do produto</i>	56
9.4	CONTROLE DA QUALIDADE	58
9.5	GARANTIA DA QUALIDADE	58
10	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60
10.1	ORGANOGRAMA DO PROJETO	60
10.2	DEFINIÇÃO DE PAPEIS E RESPONSABILIDADES	61
10.3	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	63
10.4	DIRETÓRIO DO TIME DE PROJETO	70
10.5	NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO, NOVOS RECURSOS E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME	71
10.6	TREINAMENTO	71
10.7	AValiação DE RESULTADOS DO TIME DE PROJETO	72
10.8	BONIFICAÇÃO	73
10.9	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME	73
10.10	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DO RH	74
10.11	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	74
10.11.1	<i>Responsável pelo plano</i>	74
10.11.2	<i>Frequência de utilização do plano de gerenciamento de RH</i>	74
10.11.3	<i>Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano</i>	74
11	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	74
11.1	INFORMAÇÕES GERAIS	75
11.2	GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA COMUM DO PROJETO	77
11.3	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	77

11.4	DADOS DE CONTATOS DAS PARTES INTERSSADAS	83
11.5	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	84
11.5.1	<i>Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação</i>	<i>84</i>
11.6	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	87
11.6.1	<i>Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto</i>	<i>87</i>
11.7	MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS	89
11.8	AÇÕES E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	90
11.8.1	<i>Ações e eventos de comunicação interna (equipe de projeto, Sponsor e Stakeholders diretamente envolvidos no projeto)</i>	<i>90</i>
11.8.2	<i>Ações e eventos de comunicação externa (externa à equipe e/ou empresa e demais Stakeholders do projeto)</i>	<i>91</i>
12	GERENCIAMENTO DE RISCOS	94
12.1	RESPONSABILIDADES PELO GERENCIAMENTO DE RISCOS	94
12.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS (EAR)	95
12.3	MATRIZ DE IMPACTO SOBRE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO PROJETO	96
12.4	ESCALA DE PROBABILIDADE	96
12.5	REGISTRO DE RISCOS POR TAREFAS DA EAR	97
12.6	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	100
12.7	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	101
12.8	PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	102
13	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	104
13.1	ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	104
13.2	ANÁLISE FAZER OU COMPRAR	105
13.3	MAPA DE AQUISIÇÕES	106
13.4	DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	107
13.5	AValiação dos fornecedores	107
13.6	ALOCaÇÃO Financeira para o Gerenciamento das Aquisições	107
13.7	ADMINSTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	107
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
15	BIBLIOGRAFIA	109
16	OBRAS CITADAS	109

1 INTRODUÇÃO

Muitas Prefeituras de Municípios do Estado do Rio Grande do Sul ainda não disponibilizam canal exclusivo de atendimento ao empreendedor. Na maioria dos Municípios, o caminho para a legalização do Pequeno e Médio Empreendedor é burocrático e penoso. Segundo o levantamento da Organização não Governamental Endeavor realizado em 2015, o tempo médio para a abertura de empresas no Brasil era de 63 dias e na Prefeitura de Porto Alegre a média ficava em 245 dias e a média do Estado do Rio Grande do Sul fica em torno de 60 dias (Mello, 2014).

A falta de um canal exclusivo de atendimento dentro das Prefeituras dificulta o acesso à informação referente às exigências legais para a abertura e fechamento de empresas como também quanto a possíveis limitações de porte e implantação do negócio em relação ao Plano Diretor dos Municípios, sendo em muitos casos necessária a tramitação em diversas Secretarias até a obtenção do alvará definitivo.

A implantação de canais exclusivos de atendimento para os empreendedores com objetivo de simplificar e unificar os procedimentos são importantes instrumentos que podem proporcionar a diminuição do tempo de legalização e da burocracia, melhorando o ambiente legal para negócios e caminhando para o cumprimento da Lei Federal 123/06, sendo a REDESIM (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas) a referência e modelo a ser seguido para a implantação de sistemas integrados nos Municípios .

O presente documento trata do Plano de Projeto para a implantação de uma Central de Atendimento ao Empreendedor em um Município Gaúcho que para efeito do desenvolvimento deste trabalho o Município receberá o nome fictício de Pasárgada.

2 OBJETIVOS

Abaixo são descritos os objetivos deste plano de projeto, sendo subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste Plano de Projeto é criar e implantar para a Prefeitura de Pasárgada, um serviço exclusivo para atendimento de empreendedores através de de três canais de atendimento: presencial, telefônico e pela internet. O conjunto dos serviços receberá o nome de Central de Atendimento ao Empreendedor (CAE).

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do Plano de Projeto para a CAE são:

- Atingir as metas contratualizadas pelo Comitê Gestor.
- Unificar, qualificar e agilizar o processo de licenciamento, abertura e fechamento de Empresas.
- Melhorar a imagem institucional da Prefeitura.
- Promover convênios com SEBRAE e Junta Comercial.
- Elaboração e Publicação de Decreto para regulamentar a Central de Atendimento ao Empreendedor.
- Montagem e inauguração de Loja de atendimento ao empreendedor.
- Disponibilizar local para qualificação e treinamento de Empreendedores.

3 JUSTIFICATIVA

Hoje a Prefeitura Municipal de Pasárgada não disponibiliza canal único de atendimento para o empreendedor, sendo na maioria dos casos necessária a tramitação em diversas secretarias até a obtenção do alvará definitivo.

A Gestão integrada entre as Secretarias ainda é incipiente, cada Secretaria tem um grau de maturidade diferente no que diz respeito ao Gerenciamento de projetos e especialmente na Gestão da qualidade de seus serviços.

Como já apontado, tal situação dificulta o ambiente legal para negócios no Município e a implantação do canal exclusivo de atendimento do empreendedor se justifica pelos benefícios que a integração dos processos irá proporcionar tanto dentro da Prefeitura com a eliminação de retrabalho e na qualificação do atendimento como na repercussão para a Economia local.

4 **STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E REQUISITOS**

Para o desenvolvimento deste Plano de Projeto, foram identificados os principais *Stakeholders*, suas expectativas e principais requisitos de desempenho e qualidade.

STAKEHOLDER	REQUISITO
Prefeitura Municipal de <i>Pasárgada</i>	-Incluir o projeto no Portfólio de projetos do Município -Elencar como projeto prioritário - Fazer previsão orçamentária para o Projeto - Fazer empenho para o Projeto - Reduzir em 80% o tempo de abertura e fechamento de empresas. - Aumentar em 30% a arrecadação - Aumentar para 80% a aprovação dos usuários
SEBRAE	- Firmar convênio com o Município - Ter representatividade no GT - Dar consultoria na etapa de implantação - Ter espaço físico de no mínimo 40m² reservado na Sala de atendimento presencial em etapa de operação.
Sindusloja	- Firmar convênio com o Município - Ter representatividade no GT

Sindicato da Indústria e Comércio	- Firmar convênio com o Município - Ter representatividade no GT
Junta Comercial	- Firmar convênio com o Município - Padronizar dados de cadastramentos das atividades econômicas a fim de possibilitar a conexão de dados - Reduzir em 30% a demanda de trabalho na Junta Comercial.
Receita Federal	- Firmar convênio com o Município - Padronizar dados de cadastramentos das atividades econômicas a fim de possibilitar a conexão de dados - Reduzir em 30% a informalidade no Município. - Aumento de 20 a 30% a arrecadação
Estado do Rio Grande do Sul	- Firmar convênio com o Município - Padronizar dados de cadastramentos das atividades econômicas a fim de possibilitar a conexão de dados - Reduzir em 30% a informalidade no Município. - Aumento de 20 a 30% a arrecadação.
Consultoria especializada integração	- Firmar contrato com o Município - Mapear fluxos de processos existentes nas secretarias envolvidas. - Redesenhar novo fluxo de processos - Eliminar 100% retrabalho.

Quadro 1- Stakeholders e requisitos:

Fonte: elaborado pela autora

5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

5.1 Termo de Abertura

Termo de Abertura do Projeto (Project Charter)	
Elaborado por: Isabela B. Meneghello	Data: 23/05/2016
Aprovado por:	Versão: 01

Objetivos do Projeto:

Criar canal de atendimento exclusivo para empreendedores por meio de local de atendimento presencial, telefônico e pela rede mundial de computadores.

Justificativa:

Hoje a Prefeitura Municipal de Pasárgada não disponibiliza canal único de atendimento para o empreendedor, o que dificulta o acesso à informação referente às exigências legais para a abertura e fechamento de empresas como também quanto a possíveis limitações de porte e implantação do negócio em relação ao Plano Diretor do Município, sendo em muitos casos necessária a tramitação em diversas secretarias até a obtenção do alvará definitivo. Tal situação dificulta o ambiente legal para negócios. A implantação do canal exclusivo de atendimento do empreendedor facilitará o acesso à informação, orientação e prestação de serviços proporcionando a simplificação dos procedimentos, diminuição no tempo de legalização, redução da burocracia através da eliminação de etapas evitando o retrabalho. Proporcionará também o aumento da arrecadação Municipal, o crescimento da economia local e a melhoria da imagem institucional da Prefeitura.

Cumprimento da Lei Federal 123/06

Stakeholders:

- Município de *Pasárgada*
- Governo do Estado
- Receita Federal
- Sindicato da Indústria e Comércio
- SEBRAE

Gerente do projeto:

Nome: Isabela Belém Meneghello	Atribuições: Coordenação do Grupo de Trabalho, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, controlar o cronograma do projeto e o orçamento.
--------------------------------------	--

Descrição Preliminar do Produto do Projeto:

- Mapeamento dos processos das Secretarias e Órgãos envolvidos na implementação do canal de atendimento para o empreendedor.
- Criação de plataforma operacional própria para conexão dos fluxos de processos entre secretarias envolvidas para geração de documentos diversos.
- Site informativo e de serviços.
- Decreto para regulamentar a Sala do empreendedor.
- Loja de atendimento ao empreendedor.
- Central telefônica para atendimento ao empreendedor.

Cronograma do Projeto (Resumo por Fases)

- Inicialização- de 22/05/16 até 09/08/2016
- Planejamento- 09/08/2016 até 10/11/2016
- Execução- 10/11/2016 até 11/05/2017
- Conclusão- 11/05/2017 até 05/06/2017
- Monitoramento- 05/06/2017 até 16/06/2017

Orçamento Básico (Resumo)

Quantidade	Produtos/Serviços	Valor
1	Custo operacional do GT	R\$ 32.960,00
192	Horas de Consultoria técnica por Servidor Público no GT (Analista)	R\$ 26.880,00
192	Horas de Consultoria técnica por Servidor Público no GT (Gerente e Assessorias)	R\$ 86.400,00
192	Horas de Consultoria especializada contratada no GT	R\$ 115.200,00
1	Mapeamento dos processos internos e externos	R\$ 199.200,00
1	Redesenho dos fluxos dos processos	R\$ 50.700,00
1	Plataforma de integração	R\$ 195.000,00
1	Desenvolvimento do Web site	R\$ 50.700,00
1	Treinamento e capacitação para a operação da CAE	R\$ 42.760,00
1	Plano de Marketing	R\$ 54.000,00
1	Pacote de projetos para instalação da loja	R\$ 150.000,00
1	Instalação da Loja de atendimento	R\$ 430.000,00

1	Inauguração da CAE e lançamento web site	R\$ 30.000,00
1	Custo operacional do GT	R\$ 32.960,00
192	Horas de Consultoria técnica por Servidor Público no GT (Analista)	R\$ 26.880,00
192	Horas de Consultoria técnica por Servidor Público no GT (Gerente e Assessorias)	R\$ 86.400,00
total		R\$ 1.463.800,00

Premissas para elaboração do projeto:

- Os recursos alocados para o GT devem estar disponíveis para atender o cronograma do projeto.
- O GP deverá ter autonomia para realizar e encaminhar empenho para a mobilização dos recursos materiais necessários conforme a previsão orçamentária

Restrições

- Todas as etapas do projeto devem ser desenvolvidas no período de maio de 2016 até julho de 2017.
- Com exceção do GP e dos Consultores contratados os recursos alocados no projeto não terão dedicação exclusiva, tendo reservado apenas 4 horas semanais para os encontros programados do GT e cabendo a cada membro o gerenciamento do tempo para o atendimento do cronograma do projeto de forma concomitante as suas atividades rotineiras nas Secretarias de origem.

Autorização,

 Autorizo a execução deste (Assinatura do Prefeito de Pasargada)

5.2 Controle integrado de mudanças

O bom planejamento e acompanhamento do projeto é a garantia da minimização de riscos e de problemas no decorrer do projeto. O Plano de Projeto é o documento oficial de planejamento do Projeto. Neste documento estará descrito o escopo, planejamento para cumprimento deste escopo e demais definições pertinentes ao projeto. Nada fará parte do projeto se não

estiver devidamente registrado neste documento, o Controle integrado de mudanças definirá como serão gerenciadas e controladas as possíveis mudanças do Plano de Projeto e como devem ser compatibilizadas as alterações entre as diferentes áreas.

5.2.1 Solicitação de mudanças

O Objetivo do Controle integrado da Mudança é estipular e padronizar as ferramentas e processos para o controle da mudança, definido os papéis e as responsabilidades.

As solicitações de mudanças no Plano de Projeto devem ser realizadas sempre que houver alterações que impactem no escopo, custo, tempo, qualidade, recursos, comunicação, aquisições ou no risco e devem ser registradas no *Formulário de Solicitação de Mudança* conforme o Quadro 2. As solicitações de mudança podem ser requeridas por qualquer membro do Projeto, ficando a cargo do Gerente do projeto o controle dos registros e o encaminhamento das solicitações ao GT para aprovação das mudanças. Cabendo ao Gerente do Projeto a identificação dos impactos nas diferentes áreas do Plano de Projeto, com atenção para as alterações de custo, prazo, qualidade e riscos.

Após a avaliação da solicitação registrada no formulário pelo Grupo de Trabalho o Gerente do Projeto deverá:

- Atualizar o solicitante quanto a aprovação ou negação do pedido
- Controlar os impactos atualizando e monitorando no Plano de Projeto as mudanças aprovadas
- Realizar as ações necessárias para o início das mudanças validadas.

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
Nome do Projeto:	Versão:

Requisitada por:	Data da solicitação:
Descrição da mudança:	
Descrição do Impacto:	
Escopo:	
Custo:	
Tempo:	
Risco:	
Qualidade:	
(Outros):	
Solicitação Aprovada ☐ Solicitação Negada ☐	
JUSTIFICATIVA EM CASO NEGATIVO:	
Assinatura do GP:	Data: __/__/__
Assinatura representantes do GT relacionados com a mudança:	
1	Data: __/__/__
2	Data: __/__/__
3	Data: __/__/__
4	Data: __/__/__
5	Data: __/__/__
6	Data: __/__/__

Quadro 2 formulário de solicitação de mudança

Fonte: elaborado pela autora

6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

6.1 Declaração de Escopo

A declaração do Escopo visa nivelar as partes interessadas quanto ao escopo do projeto, descrevendo os produtos do projeto e as atividades necessárias para as entregas. Será a ferramenta para o detalhamento do planejamento e o guia das ações ao longo do processo.

6.2 Descrição do escopo do projeto e do produto

Este projeto terá como produto final a implantação de uma Central de Atendimento ao Empreendedor (CAE) para a Prefeitura de Pasárgada, o serviço será estruturado em três canais de atendimento: presencial, telefônico e pela internet. O plano de projeto visa planejar, detalhar, monitorar e encerrar no prazo a implantação do novo serviço que irá centralizar e unificar o atendimento ao Empreendedor na Prefeitura.

O escopo do projeto irá abranger em um primeiro momento o mapeamento dos processos das Secretarias e Órgãos da Prefeitura que desenvolvem atividades relacionadas direta ou indiretamente ao empreendedor como, por exemplo, os processos para a regularização das atividades econômicas e na emissão de Alvarás de operação e localização, como também aquelas Secretarias relacionadas a promoção da economia local e do trabalho.

A partir deste mapeamento será proposto o redesenho dos processos com objetivo de eliminar o retrabalho de e centralizar o atendimento. A interface para esta operação será a criação de uma plataforma operacional de uso interno (Software) para a conexão dos fluxos de processos entre as Secretarias envolvidas com objetivos de gerar protocolos, documentos certificados e de caráter informativo.

Finalmente para a conexão da Plataforma Operacional de uso interno com os usuários finais (Empreendedores) será desenvolvido um Site para livre acesso na Web que centralizará informações relativas ao tema e oferecerá serviços de emissão de documentos e protocolização, além disso será implantada a loja de atendimento presencial e a central telefônica.

O escopo inclui também o regramento e a previsão para a sustentabilidade do serviço oferecido, ou seja, o monitoramento da operação da CAE e da atualização contínua do sistema em relação aos aspectos legais.

6.3 Requisitos do projeto

Para que seja possível alinhar os fluxos de processos entre as Secretarias, implantar e oferecer um canal único de atendimento ao Empreendedor são requisitos do projeto, ações que devem ser incluídas no escopo do projeto como:

- Incluir Projeto na Previsão Orçamentária do Município.
- Incluir Projeto no Contrato de Gestão em todas as Secretarias Municipais envolvidas.
- Publicar Portaria no Diário Oficial do Município para a indicação do GT.
- Publicar Decreto que regule a CAE.

6.4 Principais entregas do projeto

Fase	Entrega
Inicialização	Plano de projeto
Planejamento	Mapeamento dos fluxos dos processos
	Listagem para alinhamento das classificações das atividades econômicas constantes no Plano Diretor ao CNAE.
	Assinatura dos convênios: Receita Federal, Junta Comercial e Secretaria Estadual da Fazenda
	Projeto de arquitetura, complementares e orçamento para a instalação da sala de atendimento.
Execução	Redesenho dos fluxos de processos
	Desenvolvimento de plataforma operacional interna
	Desenvolvimento do Web Site
	Montagem da Central de Atendimento telefônico
	Montagem da sala de atendimento (Obra civil)
Conclusão	Inauguração da CAE
Monitoramento	Transição da equipe do projeto GT para a equipe de operação do CAE

Tabela 1 – Principais entregas do Projeto

Fonte : elaborado pela autora

6.5 Critérios de aceitação do projeto

Fase	Critério de aceitação
Inicialização	Plano de projeto deve ser detalhado e elaborado segundo as boas práticas do Guia PMBOK
Planejamento	Mapeamento dos fluxos dos processos deve ser realizado em todas as Secretarias envolvidas no processo de legalização das atividades econômicas
	O alinhamento da classificação das atividades econômicas constante nos Anexos do Plano Diretor a Classificação Nacional de Atividades Econômicas, deve ser lançada em banco de dados que possibilite a busca cruzada e ser submetida à aprovação do Conselho Municipal do Plano Diretor.
	Assinatura dos convênios: Receita Federal, Junta Comercial e Secretaria Estadual da Fazenda deve prever renovação anual.
	Projeto de arquitetura, complementares, orçamento e cronograma para a instalação da sala de atendimento deve estar de acordo com a previsão orçamentária e cronograma determinados no Plano de Projeto da CAE.
Execução	Redesenho dos fluxos de processos deve estar de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos no Plano de Projeto no que diz respeito as expectativas e requisitos em especial a eliminação do retrabalho
	Desenvolvimento de plataforma operacional interna deve observar o redesenho dos processos propondo o workflow que atenda os padrões de qualidade estabelecidos no Plano de projeto.
	O Web Site deve estar conectado a plataforma operacional interna e deve ter ferramentas de serviços sendo em primeira etapa esperado a protocolização de solicitações e em segunda etapa a emissão final de documentos.
	Central de Atendimento telefônico deve operar conectada a plataforma operacional interna e com o site.

	A sala de atendimento deve atender ao programa de necessidade mínima estabelecida no Plano de Projeto, com postos para atendimento ao Público, Autoatendimento e sala de treinamento.
Conclusão	Inauguração da CAE deve estar com as obras concluídas com a plataforma interna e o site operando.
Monitoramento	Transição da equipe do projeto GT para a equipe de operação do CAE deve se dar de acordo com o cronograma estabelecido atendendo o treinamento previsto no Plano de Projeto.

Tabela 2 – Critérios de aceitação do projeto

Fonte: elaborado pela autora

6.6 Premissas do projeto

As premissas que definem o planejamento, execução e controle do referido projeto são:

- Os recursos alocados para o GT devem estar disponíveis para atender o cronograma do projeto.
- O GP deverá ter autonomia para realizar e encaminhar empenho para a mobilização dos recursos materiais necessários conforme a previsão orçamentária.

6.7 Restrições do projeto

As restrições ou limitações do projeto que podem ser apontadas no gerenciamento do escopo são:

- Com exceção do GP e dos Consultores contratados os recursos alocados no projeto não terão dedicação exclusiva, tendo reservado apenas 4 horas semanais para os encontros programados do GT e cabendo a cada membro o gerenciamento do tempo para o atendimento do cronograma do projeto de forma concomitante as suas atividades rotineiras nas Secretarias de origem.

6.8 Exclusões do projeto

O escopo do projeto não contempla o redesenho de processos internos das Secretarias Municipais que não estejam estritamente relacionados a emissão de documentos para a regularização e legalização de empresas.

6.9 Equipe do projeto

A equipe do projeto é composta por Servidores Municipais: de nível técnico, administrativo e executivo e consultores externos. Todos os membros elencados para o Grupo de Trabalho (GT) serão indicados através de Portaria publicada em Diário Oficial do Município.

Equipe de projeto	
Papel	Membro
Consultor Comitê Gestor	Rogério Aguiar
Gerente do projeto	Isabela Belém
Gerente de dados	Marcelino Almeida
Analista técnico – Informática	José Castelo
Analista técnico – Indústria e Comércio	Fabiano Sousa
Analista técnico- Urbanismo	Antônio Carvalho
Analista técnico- Saúde	Marcos Abreu
Analista técnico- Meio Ambiente	Paulino Cruz
Analista técnico- Tributação	Jonas Silva
Gerente de obras	Belinha Gonçalves
Gerente financeiro	Joana Mello
Assessoria Jurídica	Carolina Ventura
Gerente de Capacitação	Wagner Freitas

Consultor Especializado: Integração	Douglas Albuquerque
Consultor SEBRAE	Fabíola Host
Consultor Especializado Marteking	Luana Carvalho

Tabela 3 – Equipe de projeto

Fonte: elaborada pela autora

6.10 Riscos iniciais do projeto

Os riscos iniciais do projeto estão relacionados ao não cumprimento do cronograma na fase de inicialização e planejamento uma vez que a equipe do projeto não estará alocada com dedicação exclusiva ao projeto.

Outro aspecto que requer atenção é em relação aos convênios. Caso os Convênios com a Junta Comercial, Secretaria Estadual da Fazenda e Receita Federal não sejam firmados a contento a abrangência da CAE ficará limitada e a continuidade do serviço como um canal exclusivo de atendimento que busca a centralização das informações e de serviços para o Empreendedor será comprometida.

6.11 Estrutura analítica do Projeto (EAP)

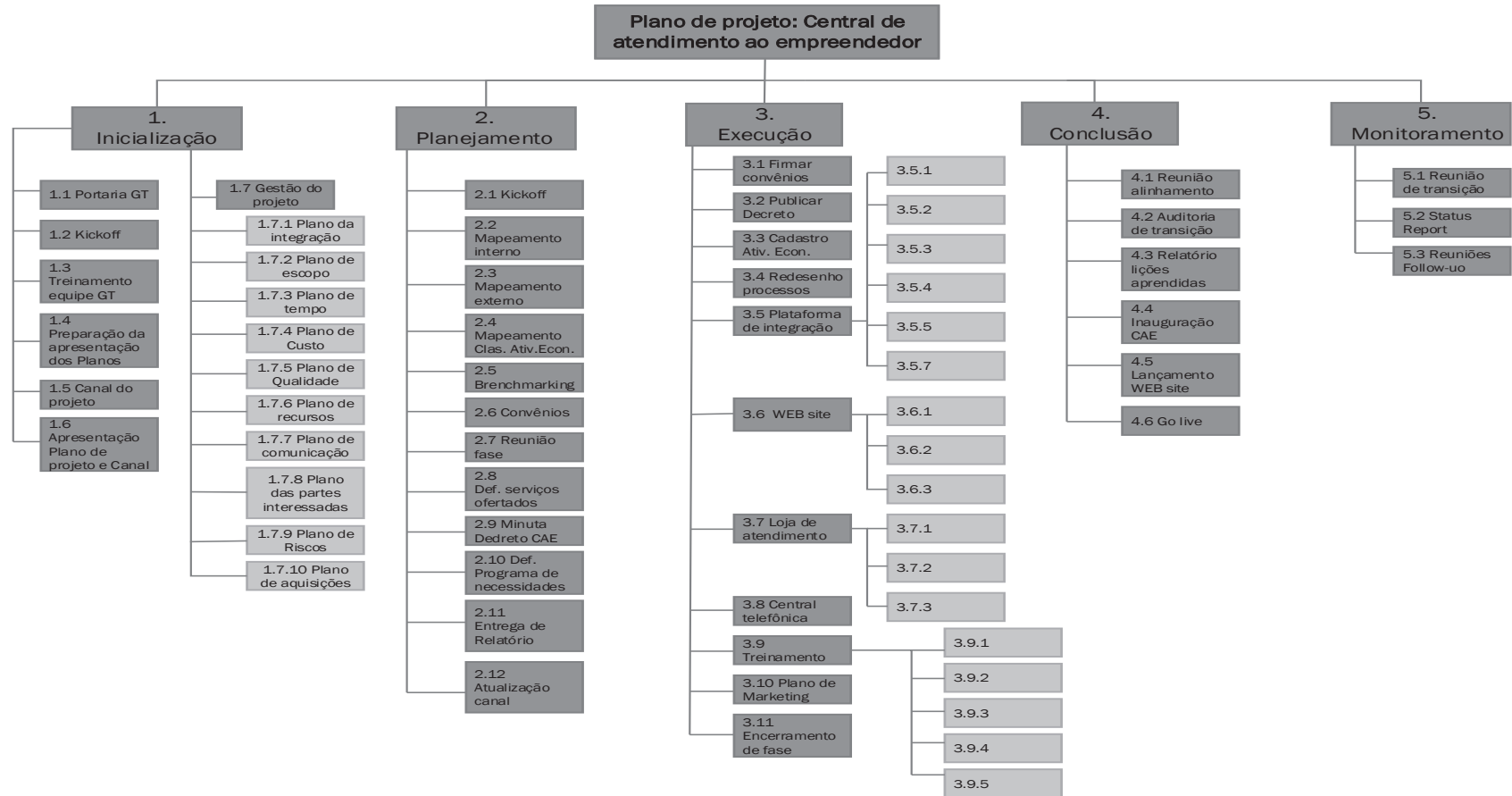


Figura 1- Estrutura analítica do projeto- (EAP)

Fonte: elaborado pela autora.

6.12 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Sequencia	Entrega	Atividade
1	Inicialização	Etapa que irá formalizar e autorizar a abertura do projeto
1.1	Portaria GT	Publicação no Diário Oficial da Portaria com a indicação dos membros para o GT
1.2	Reunião de Kickoff	Reunião com todos os recursos alocados: membros do GT e demais partes interessadas para exposição dos objetivos do Projeto e sensibilização dos parceiros. O GP deverá distribuir tarefas iniciais.
1.3	Treinamento Equipe GT	Treinamento para a equipe do GT: Noções de Gerenciamento de projeto. Elaboração de plano de projeto pelas melhores práticas.
1.4	Elaboração da Apresentação dos Planos	Elaboração da apresentação em Slides e organização de demais documentos dos Planos de Projeto
1.5	Criação do canal do projeto	Criação e disponibilização de canal do projeto em intranet com acesso restrito para os membros do GT
1.6	Apresentação do Plano do Projeto e do canal do projeto	Apresentação formal dos Planos de Projeto para todos os membros do GT e demais partes interessadas.
1.7	Gestão do Projeto	Elaborar o Plano de Projeto
1.7.1	Plano de Integração	Elaborar um plano de gerenciamento da Integração: com o termo de abertura e documentos que possibilitem o controle integrado da mudança. Apontar os objetivos e os produtos do projeto, equipe preliminar e demais itens conforme orientação PMBOK.

1.7.2	Plano de Escopo	Elaborar o gerenciamento do escopo: definir o escopo do produto do projeto, elaborar EAP, e o dicionário da EAP
1.7.3	Plano de Tempo	Elaborar plano de gerenciamento do tempo, produzir cronograma detalhado contendo data prevista para início e fim das atividades permitindo visualização dos pontos críticos
1.7.4	Plano de Custo	Elaborar plano de gerenciamento de custos: estimar custos e definir as atividades e critério de planejamento
1.7.5	Plano de Qualidade	Elaborar plano de gerenciamento da qualidade: definir métricas de controle da qualidade do projeto e do produto do projeto.
1.7.6	Plano de Recursos	Elaborar plano de gerenciamento de recursos: definir os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto e a forma como serão gerenciados.
1.7.7	Plano de Comunicação	Elaborar o plano de gerenciamento da comunicação, estabelecendo periodicidade e prioridades de como as partes interessadas serão informadas ao longo do ciclo de vida do projeto.
1.7.8	Plano das Partes Interessadas	Elaborar o plano de gerenciamento das partes interessadas definindo as ações para reduzir as resistências e aumentar o apoio
1.7.9	Plano de Riscos	Elaborar o plano de gerenciamento de riscos apontando os riscos de projeto planejando resposta, monitoramento e controle.
1.7.10	Plano de Aquisições	Elaborar plano de gerenciamento das aquisições indicando modalidades e formas de controle e monitoramento.
2	Planejamento	Etapa para mapear os processos atuais utilizados pela Prefeitura e planejar as ações necessárias para a integração e criação do CAE
2.1	Reunião de Kickoff	Reunião com o GT para distribuição de tarefas e responsabilidades para a etapa de Planejamento: Mapeamentos e Visitas a campo.
2.2	Mapeamento dos processos internos	Mapeamento dos processos internos atuais para abertura e fechamento de empresas. Identificação das secretarias envolvidas.

2.3	Mapeamento dos processos externos	Mapeamento dos processos externos (Estado e União) para abertura e fechamento de empresas
2.4	Mapeamento da classificação das atividades econômicas	Mapear nas Secretarias envolvidas a Classificação das Atividades Econômicas em uso. Identificar divergências internas.
2.5	Pesquisa de campo/ Brenchmarking	Visita a outros CAEs já implantados em outros Municípios. Identificação dos serviços ofertados e do nível de integração dos processos internos e externos com Estado e União.
2.6	Convênios – Estado e União	Reuniões para sensibilização e planejamento em busca de embasamento técnico e jurídico que possibilite os convênios com o Estado e União a fim de integrar os processos para abertura e fechamento de empresas.
2.7	Reunião de acompanhamento de fase	Apresentação dos 3 mapeamentos para o GT, da pesquisa de campo CAE e convênios.
2.8	Definição dos serviços ofertados	Com base nos mapeamentos apresentados, da visita de campo e do levantamento relativo aos convênios, o GP e o GT deverão definir e os Serviços que serão ofertados pela CAE no âmbito fiscal, ambiental e educativo. Dentro dos três canais já pré-definidos presencial, telefônico e web.
2.9	Elaboração de Minuta para Decreto CAE	Elaboração de Minuta do Decreto para a regularização da CAE incluindo os convênios a serem firmados, os serviços a serem ofertados e a definição de organograma e atribuição de novos cargos para a operação da CAE.
2.10	Definição do programa de necessidades para a	Definição do programa de necessidades para a implantação da loja de atendimento, definição dos

	implantação da loja de atendimento e central telefônica.	ambientes necessários e áreas mínimas. Guia para a busca de um imóvel adequado.
2.11	Entrega de relatório de acompanhamento	Entrega formal de relatório de acompanhamento de fase para o GT e principais partes interessadas com os mapeamentos levantados e a definição dos serviços que serão ofertados
2.12	Atualização do Canal do Projeto	Atualização dos dados levantados e dos documentos produzidos no canal do projeto: intranet.
3	Execução	Fase de realizar ações para a produção dos produtos do projeto
3.1	Firmar convênios	Assinatura dos Convênios com o Estado e a União viabilizando a conexão dos fluxos dos processos. (Junta Comercial, Secretaria da Fazenda Estadual e Receita Federal)
3.2	Publicação do Decreto CAE	Publicação do Decreto CAE no Diário Oficial
3.3	Alinhamento do Cadastro de atividades econômicas	Elaboração de base de dados para alinhamento do cadastro e atividades econômicas utilizado no município com a base nacional (CNAE).
3.4	Redesenho dos fluxos dos processos	Redesenho dos fluxos dos processos internos com vistas a eliminação do retrabalho e conexão com os serviços externos (Estado e União)
3.5	Plataforma de integração	Desenvolvimento de plataforma operacional de integração dos processos internos e portas conexões com os processos externos.
3.5.1	Reunião de acompanhamento de fase	Apresentação para o GT e demais partes interessadas da plataforma operacional

3.5.2	Teste inicial	Teste operacional interno entre Secretarias para tramitação de processos
3.5.3	Reunião de feedback plataforma operacional	Reunião para formalizar possíveis correções necessárias à plataforma operacional
3.5.4	Plataforma de integração total	Operacionalização das conexões externas na plataforma
3.5.5	Reunião de acompanhamento de fase- integração total	Apresentação para o GT e demais partes interessadas da plataforma operacional total
3.5.6	Teste integração total	Teste operacional interno e externo entre Secretarias Municipais e demais órgãos do Estado e União para tramitação de processos
3.5.7	Reunião de feedback plataforma operacional total	Reunião para formalizar possíveis correções necessárias ao funcionamento da plataforma operacional total.
3.6	Desenvolvimento do Web site	Desenvolvimento de Web site com informações integradas das secretarias envolvidas, oferta de serviços via conexão com a plataforma operacional total.
3.6.1	Reunião de acompanhamento de fase- web site	Apresentação para o GT e demais partes interessadas do Web site
3.6.2	Teste Web site	Teste operacional do Web site, acesso universal.
3.6.3	Reunião de feedback Web site	Após avaliação de performance do Web site, reunião para formalizar possíveis correções.
3.7	Loja de atendimento	Busca e definição do local para implantação e instalação da loja de atendimento presencial de acordo com

		o programa de necessidades levantado na etapa de planejamento
3.7.1	Pacote de projetos para instalação da loja	Desenvolvimento dos projetos de necessários para a implantação da loja: arquitetônico, complementares, orçamento e cronograma de obra.
3.7.2	Reunião de acompanhamento de fase- instalação loja de atendimento	Reunião com o GT e demais partes interessadas para a apresentação e aprovação dos projetos de instalação da loja, orçamento e cronograma de instalação.
3.7.3	Instalação da Loja de atendimento	Reforma e adaptação da edificação para a instalação da loja de atendimento. Obra civil e instalação de equipamentos
3.8	Central telefônica	Instalação e implantação de central de atendimento telefônico conectada a plataforma de integração, web site e loja de atendimento.
3.9	Treinamento e capacitação para a operação da CAE	Desenvolvimento de ações de treinamento e capacitação para a operação da CAE
3.9.1	Manual de operação	Elaboração de manual operacional para CAE
3.9.2	Manual técnico	Elaboração de manual técnico para CAE
3.9.3	Nomeação de cargos e funções	Nomeação de equipe gerencial e operacional para o CAE
3.9.4	Treinamento Gerencial	Treinamento de equipe gerencial CAE
3.9.5	Treinamento Operacional	Treinamento de equipe operacional CAE

3.10	Plano de Marketing	Desenvolvimento de marca, logo, programação visual e plano de divulgação da CAE
3.11	Reunião de encerramento de fase	Reunião de encerramento de fase com a equipe do GT e a equipe gerencial do CAE
4	Conclusão	Fase de encerramento do projeto
4.1	Reunião de alinhamento: GT e equipe gerencial CAE	Reunião de alinhamento e transição da equipe do projeto para a equipe gerencial do CAE. Produção de lista de pendências.
4.2	Auditoria de transição	Lista de pendências e análise e atualização das tarefas previstas x realizadas.
4.3	Relatório de lições aprendidas	Relatório elaborado pelo GP e GT das lições aprendidas na elaboração do projeto.
4.4	Inauguração da CAE	Festa de inauguração da loja de atendimento e central telefônica.
4.5	Lançamento Web site	Lançamento oficial do web site com divulgação na mídia.
4.6	<i>Go live</i>	Início das operações para o público em Geral.
5	Monitoramento	Etapa de controle e monitoramento das operações da CAE e da atualização da base de dados, convênios e plataforma de integração.
5.1	Reunião de transição	Reunião de acompanhamento entre o GP e equipe Gerencial da CAE e busca de inconsistências técnicas e operacionais.
5.2	<i>Status Report</i>	Avaliação e verificação das métricas de qualidade apontadas no plano de

		qualidade tendo em vista o início das operações
5.3	Reuniões de <i>follow-up</i>	Reuniões periódicas de acompanhamento da equipe gerencial do CAE com o GP.

Tabela 4 – Dicionário da EAP

Fonte: elaborado pela autora

6.13 Administração do plano de gerenciamento do escopo

O plano de gerenciamento do escopo e os demais planos de gerenciamento e serão acompanhados e atualizados pelo GP.

O GP irá informar o Grupo de Trabalho nas reuniões semanais de acompanhamento quanto as alterações no Plano de escopo, para quando necessário submeter aprovação e avaliação do Grupo e do Comitê Gestor.

7 GERENCIAMENTO DE TEMPO

7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

O gerenciamento do tempo será realizado pelo GP com auxílio do software MS Project 2013, tendo como ponto de partida a data da publicação da Portaria que formaliza o Grupo de Trabalho e as estimativas da duração das atividades constantes da EAP do projeto.

As estimativas da duração das atividades assim como o seu sequenciamento foram elaborados com o apoio de especialistas, representantes das Secretarias Municipais envolvidas e consultores especializados, que levaram em conta número de recursos, as condições técnicas e a complexidade das atividades e das tarefas a serem entregues.

O cronograma será controlado e monitorado pelo GP através da avaliação de relatórios de desempenho enviados quinzenalmente pelos responsáveis diretos pelas atividades e tarefas. A referência para a análise será através das linhas base do Gráfico de Gantt do projeto elaborado no Software MS Project 2013.

Todas as alterações de cronograma, prazo previsto em desacordo com o prazo realizado, serão analisadas, documentadas e compatibilizadas com os demais Planos de Gerenciamento pelo GP.

7.2 Ciclo de vida do projeto

O projeto tem o seu ciclo de vida iniciado com a publicação da Portaria do Grupo de Trabalho e as demais fases projeto: planejamento, execução, conclusão e monitoramento foram organizadas de forma sequencial, sendo algumas atividades e tarefas concomitantes e interdependentes.

7.3 Sistema do controle de mudanças de prazos

Devido à complexidade do projeto e a interdependência das tarefas com diferentes Setores da Prefeitura e também com colaboradores externos, como os Convênios com Estado e União e com os consultores especializados, o projeto deverá prevê a possibilidade de ajustes no cronograma.

Caberá ao GP do projeto acompanhar, documentar e relatar ao Grupo de trabalho, Comitê Gestor e demais partes interessadas todas as alterações que impactem no atendimento do cronograma. Para tanto, a tomada de decisão, relativa as alterações devem atender ao sistema de controle de mudanças conforme segue:

- Prioridade 1: Ações urgentes que necessitam de atenção máxima do Gerente e que devem ser submetidas a autorização do Gerente do Projeto, Grupo de Trabalho e do Comitê Gestor.

- Prioridade 2: Ações prioritárias que necessitam de replanejamento e devem ser submetidas a autorização do Gerente do projeto e Grupo de trabalho.

- Prioridade 3: Ações corretivas que necessitam de replanejamento e devem ser submetidas a autorização do Gerente do projeto.

- Prioridade 4: Ações manejo que necessitam de ajustes de cronograma e devem ser submetidas a autorização do Gerente do projeto.

Sistema de Controle de Mudanças			
Ocorrência	Prioridade	Ações previstas	Responsável por autorizar
Atraso ou antecipação de 1 semana	4	Ajustar o cronograma	Gerente do projeto
Atraso de até 2 semanas	3	Revisar o cronograma e repactuar as atividades	Gerente do projeto
Atraso entre 2 e 3 semanas	2	Revisar o cronograma e comunicar o GT, avaliar possíveis ações corretivas. Repactuar tarefas subsequentes afetadas.	Gerente do projeto e grupo de trabalho
Atraso maior que 4 semanas	1	Comunicar o GT e propor ações corretivas. Repactuar tarefas subsequentes afetadas.	Gerente do projeto, grupo de trabalho e comitê gestor.
Antecipação até 1 semana	3	Revisar o cronograma e repactuar as atividades	Gerente do projeto

Tabela 5- Sistema de controle de mudanças

Fonte: elaborado pela autora

7.4 Datas alvo (millestones)

Data	Objetivo	Fase
29/07/2016	Finalização do Plano de projeto	Inicialização
20/09/2016	Mapeamento dos fluxos dos processos	Planejamento
11/11/2016	Contratação obra civil	Execução
16/03/2017	Site montado	Execução
11/05/2017	Inauguração	Conclusão

Tabela 6- Datas alvo

7.5 Cronograma do projeto

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
1	PROJETO: CENTRAL DE ATENDIMENTO AO EMPREENDEDOR	280 dias	Dom 22/05/16	Sex 16/06/17	
2	Inicialização	57 dias	Dom 22/05/16	Ter 09/08/16	
3	Portaria GT	0 dias	Dom 22/05/16	Dom 22/05/16	
4	Reunião de Kickoff	0 dias	Dom 22/05/16	Dom 22/05/16	3
5	Treinamento Equipe GT	7 dias	Seg 23/05/16	Ter 31/05/16	4
6	Elaboração da Apresentação dos Planos	7 dias	Seg 01/08/16	Ter 09/08/16	9
7	Criação do canal do Projeto	5 dias	Seg 01/08/16	Sex 05/08/16	9
8	Apresentação do Plano de Projeto	0 dias	Ter 09/08/16	Ter 09/08/16	6
9	Gestão do Projeto	50 dias	Seg 23/05/16	Sex 29/07/16	
10	Plano de Integração	5 dias	Seg 23/05/16	Sex 27/05/16	4
11	Plano de Escopo	5 dias	Seg 30/05/16	Sex 03/06/16	10
12	Plano de Tempo	5 dias	Seg 06/06/16	Sex 10/06/16	11
13	Plano de Custo	5 dias	Seg 13/06/16	Sex 17/06/16	12
14	Plano de Qualidade	5 dias	Seg 20/06/16	Sex 24/06/16	13
15	Plano de Recursos	5 dias	Seg 27/06/16	Sex 01/07/16	14
16	Plano de Comunicação	5 dias	Seg 04/07/16	Sex 08/07/16	15
17	Plano das Partes Interessadas	5 dias	Seg 11/07/16	Sex 15/07/16	16
18	Plano de Riscos	5 dias	Seg 18/07/16	Sex 22/07/16	17
19	Plano de Aquisições	5 dias	Seg 25/07/16	Sex 29/07/16	18
20	Planejamento	67 dias	Ter 09/08/16	Qui 10/11/16	2
21	Reunião de Kickoff	0 dias	Ter 09/08/16	Ter 09/08/16	8
22	Mapeamento dos processos internos	30 dias	Qua 10/08/16	Ter 20/09/16	21
23	Mapeamento dos processos externos	20 dias	Qua 10/08/16	Ter 06/09/16	21
24	Mapeamento da classificação das atividades econômicas	15 dias	Qua 10/08/16	Ter 30/08/16	21

25	Pesquisa de campo/ Brenchmarking	3 dias	Qua 10/08/16	Sex 12/08/16	21
26	Convênios – Estado e União	20 dias	Qua 10/08/16	Ter 06/09/16	21
27	Reunião de acompanhamento de fase	0 dias	Ter 20/09/16	Ter 20/09/16	22;23;24;25;26
28	Definição dos serviços ofertados	10 dias	Qua 21/09/16	Ter 04/10/16	27
29	Elaboração de Minuta para Decreto CAE	15 dias	Qua 05/10/16	Ter 25/10/16	28
30	Definição do programa de necessidades para a implantação da loja de atendimento e central telefônica.	7 dias	Qua 26/10/16	Qui 03/11/16	29
31	Entrega de relatório acompanhamento	0 dias	Qui 03/11/16	Qui 03/11/16	30
32	Atualização do Canal do Projeto	5 dias	Sex 04/11/16	Qui 10/11/16	31
33	Execução	130 dias	Qui 10/11/16	Qui 11/05/17	20
34	Firmar convênios	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16	35
35	Publicação do Decreto CAE	0 dias	Qui 10/11/16	Qui 10/11/16	31
36	Alinhamento do Cadastro de atividades econômicas	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16	31
37	Redesenho dos fluxos dos processos	40 dias	Sex 11/11/16	Qui 05/01/17	31
38	Plataforma de integração	30 dias	Qui 05/01/17	Qui 16/02/17	
39	Reunião de acompanhamento de fase	0 dias	Qui 05/01/17	Qui 05/01/17	34;35;36;37
40	Teste inicial	10 dias	Sex 06/01/17	Qui 19/01/17	39
41	Reunião de feedback plataforma operacional	0 dias	Qui 19/01/17	Qui 19/01/17	40
42	Plataforma de integração total	10 dias	Sex 20/01/17	Qui 02/02/17	34;41;36;40
43	Reunião de acompanhamento de fase- integração total	0 dias	Qui 02/02/17	Qui 02/02/17	42
44	Teste integração total	10 dias	Sex 03/02/17	Qui 16/02/17	43
45	Reunião de feedback plataforma operacional total	0 dias	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	44
46	Desenvolvimento do Web site	20 dias	Qui 16/02/17	Qui 16/03/17	38
47	Reunião de acompanhamento de fase- web site	0 dias	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	38

48	Teste Web site	20 dias	Sex 17/02/17	Qui 16/03/17	47
49	Reunião de feedback Web site	0 dias	Qui 16/03/17	Qui 16/03/17	48
50	Loja de atendimento	90 dias	Sex 11/11/16	Qui 16/03/17	
51	Pacote de projetos para instalação da loja	60 dias	Sex 11/11/16	Qui 02/02/17	35
52	Reunião de acompanhamento de fase- instalação loja de atendimento	0 dias	Qui 02/02/17	Qui 02/02/17	51
53	Instalação da Loja de atendimento	30 dias	Sex 03/02/17	Qui 16/03/17	35;51
54	Central telefônica	15 dias	Sex 17/03/17	Qui 06/04/17	35;46
55	Treinamento e capacitação para a operação da CAE	130 dias	Qui 10/11/16	Qui 11/05/17	
56	Manual de operação	10 dias	Sex 07/04/17	Qui 20/04/17	38;50;54;46
57	Manual técnico	10 dias	Sex 07/04/17	Qui 20/04/17	38;50;54;46
58	Nomeação de cargos e funções	0 dias	Qui 10/11/16	Qui 10/11/16	35
59	Treinamento Gerencial	7 dias	Sex 21/04/17	Seg 01/05/17	58;56;57
60	Treinamento Operacional	15 dias	Sex 21/04/17	Qui 11/05/17	58;56
61	Plano de Marketing	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16	35
62	Reunião de encerramento de fase	0 dias	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	61;55;50;46;38
63	Conclusão	17 dias	Qui 11/05/17	Seg 05/06/17	33
64	Reunião de alinhamento: GT e equipe gerencial CAE	0 dias	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	33
65	Auditoria de transição	10 dias	Sex 12/05/17	Qui 25/05/17	64
66	Relatório de lições aprendidas	7 dias	Sex 26/05/17	Seg 05/06/17	65
67	Inauguração da CAE	0 dias	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	64
68	Lançamento Web site	0 dias	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	64
69	Go live	0 dias	Qui 11/05/17	Qui 11/05/17	64
70	Monitoramento	9 dias	Seg 05/06/17	Sex 16/06/17	63
71	Reunião de transição	0 dias	Seg 05/06/17	Seg 05/06/17	69
72	Status Report	5 dias	Ter 06/06/17	Seg 12/06/17	71

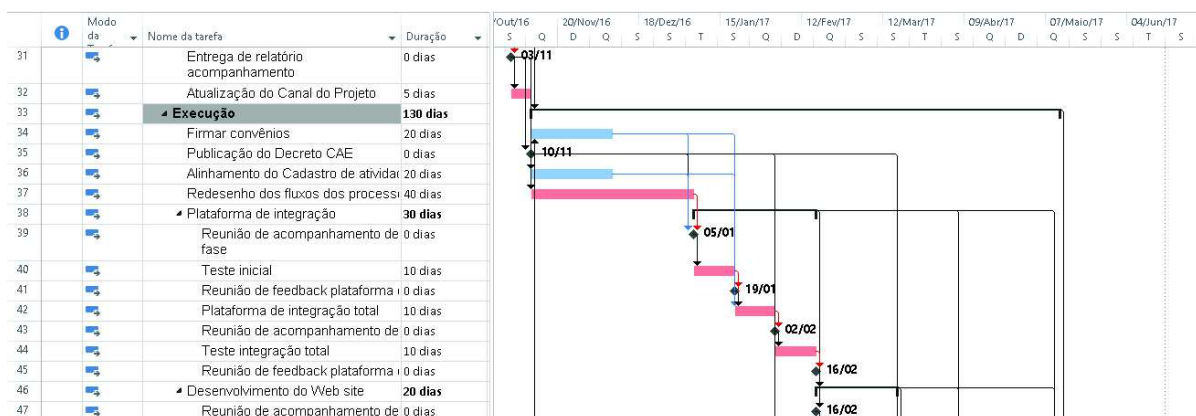
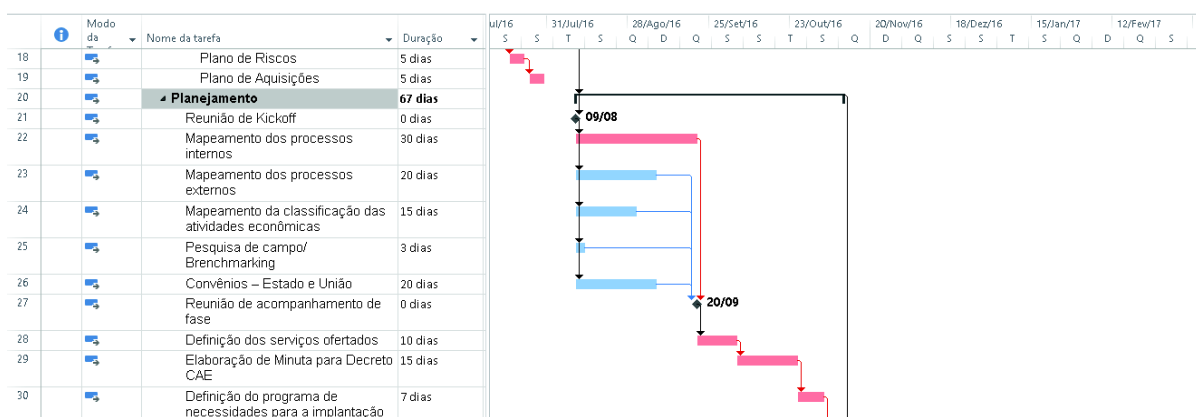
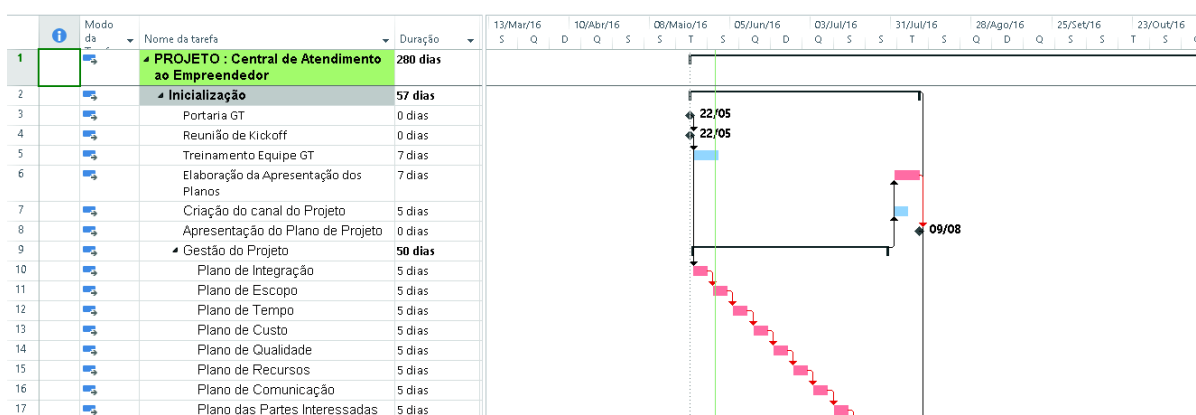
73	Reuniões de follow-up	4 dias	Ter 13/06/17	Sex 16/06/17	72
----	------------------------------	--------	-----------------	-----------------	----

Tabela 7- Cronograma do projeto- MS Project

Fonte: Elaborado pela autora com o programa MS Project

7.6 Cronograma Gráfico de Gantt com caminho crítico identificado

Tarefa		Resumo Inativo		Tarefas externas	
Divisão		Tarefa Manual		Marco externo	
Marco		Somente duração		Data limite	
Resumo		Acúmulo de Resumo Manual		Crítica	
Resumo do projeto		Resumo Manual		Divisão crítica	
Tarefa Inativa		Somente início		Andamento	
Marco Inativo		Somente término		Progresso manual	



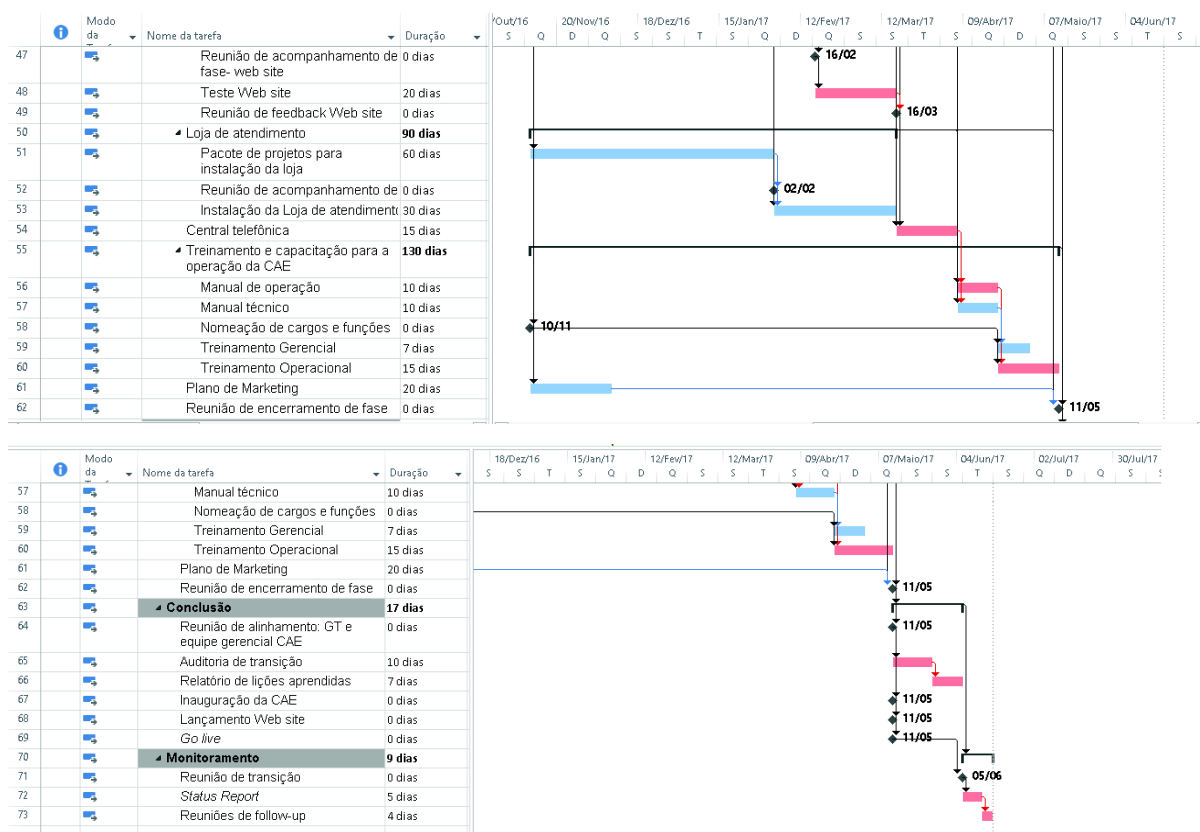


Figura 2- Gráfico de Gantt com caminho crítico- imagens ms Project

Fonte: elaborado pela autora

8 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

8.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos

O gerenciamento dos custos será realizado pelo Gerente do Projeto com assessoria técnica do gerente financeiro, membro do GT. O controle será feito com auxílio de planilhas de Excel com demonstrativos do orçamento e do fluxo de caixa do projeto.

O gerenciamento de custos deverá ser coordenado com a gestão do tempo, uma vez que as alterações no cronograma impactam no custo do projeto. A avaliação do desempenho do projeto deverá acontecer simultaneamente ao acompanhamento do cronograma e escopo pelo GP, e o status do projeto deverá ser comunicado ao GT nas reuniões semanais de acompanhamento.

8.2 Estimativa de Custos

Os custos estimados em função dos recursos alocados em cada tarefa da EAP e em função da sua duração e especialidade.

O Gerente do projeto e os gerentes de área foram os responsáveis por estimar a duração e os recursos necessários assim como buscar dados históricos e do mercado, usando estimativas paramétricas e por analogia, dependendo da disponibilidade de dados.

No caso da obra civil para a instalação da CAE e dos projetos necessários para tal, arquitetônico e complementares, as estimativas foram montadas pelos valores médios de tabela de honorários profissionais regulamentadas pelos Conselhos Federais, CAU e CREA. O valor a obra civil foi estimado pelo Custo Unitário Básico (CUB-RS padrão comercial normal) indicador monetário que mostram os custos de insumos e de mão de obra para a construção civil, mês a mês. A data base para orçamento foi a do mês de abril de 2016. A estimativa da metragem da Loja de atendimento foi feita com vistas ao programa de necessidades básico da CAE.

Dentre os itens a serem estimados podemos apontar os seguintes:

- Pacote de recursos materiais para operação do GT incluindo:
 - Computadores e equipamentos de informática
 - Suprimentos de escritório
 - Mobiliário
 - Transporte de pessoal
- Recursos Humanos
 - Mão de obra interna técnica- analistas
 - Mão de obra interna técnica- gerentes
 - Mão de obra interna- assessorias
 - Mão de obra terceirizada- consultorias
- Produtos do projeto:
 - Plataforma operacional de integração do sistema
 - Web Site
 - Instalação da Central Telefônica
 - Projeto de arquitetura e complementares

- Instalação da loja de atendimento (obra civil, mobiliário e equipamentos)
- Material de divulgação da CAE- (Folders, cartões, placas etc).
- Outros custos.

Todas as atividades terão os custos estimados em reais e deverão considerar as variações monetárias de acordo com a inflação e índices de mercado IPCA e Taxa Selic. A taxa padrão dos recursos humanos em R\$/hora inclui impostos obrigatórios e direitos trabalhistas.

Para a elaboração das estimativas de custo foi utilizado o Excel e software MS Project conforme os critérios listados a seguir:

CUSTOS UNITÁRIOS

Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão
Pacote de recursos materiais para a operação do GT	R\$/hora	R\$100,00/hora
Analista técnico -GT	R\$/hora	R\$35,00/hora
Gerentes - GT	R\$/hora	R\$75,00/hora
Assessorias- GT	R\$/hora	R\$75,00/hora
Consultores externos	R\$/hora	R\$150,00/hora
Plataforma operacional	Custo	R\$195.000,00
Web site	Custo	R\$50.700,00

Central telefônica	Custo	R\$50.000,00
Projeto arquitetônico e complementares	0,05xCUB-RS/m ²	R\$65,99/m ²
Instalação Loja de atendimento	CUB-RS/m ²	R\$1319,86/m ²
Material de divulgação	Custo	R\$54.000,00

Tabela 8- Custos unitários

Fonte: Elaborado pela autora

8.3 Orçamento do projeto

O orçamento total do projeto foi elaborado a partir das atividades da EAP, até o nível dos pacotes de trabalho. O orçamento do projeto será totalizado por bimestre e o controle será feito mensalmente para a verificação das despesas em relação à previsão orçamentária total do projeto.

Caso sejam percebidos desalinhamentos o projeto deverá se ajustar a previsão orçamentária inicial, caberá ao gerente do projeto, fazer o acompanhamento das despesas, propor e efetuar eventuais ajustes.

O orçamento do projeto será totalizado cumulativamente por mês em relação ao total do projeto para a análise da linha base de custos do projeto (Valor planejado VP) instrumento que servirá de indicador para a avaliação do desempenho de custos e de prazos ao longo do projeto.

As atividades e pacotes de trabalho que serão orçadas conforme a EAP do projeto:

CAE	Meses													
Custos do projeto	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abril	maio	junho
Inicialização	R\$ 32.500,00	R\$ 22.560,00	R\$ 28.200,00	R\$ 29.800,00										
Planejamento				R\$ 22.060,00	R\$ 205.140,00	R\$ 5.900,00	R\$ 7.340,00							
Execução								R\$ 62.100,00	R\$ 100.700,00	R\$ 445.000,00	R\$ 352.080,00	R\$ 79.520,00		
Conclusão													R\$ 46.340,00	
Monitoramento													R\$ 20.000,00	R\$ 4.560,00
Total	R\$ 32.500,00	R\$ 22.560,00	R\$ 28.200,00	R\$ 51.860,00	R\$ 205.140,00	R\$ 5.900,00	R\$ 7.340,00	R\$ 62.100,00	R\$ 100.700,00	R\$ 445.000,00	R\$ 352.080,00	R\$ 79.520,00	R\$ 66.340,00	R\$ 4.560,00
Acumulado	R\$ 32.500,00	R\$ 55.060,00	R\$ 83.260,00	R\$ 135.120,00	R\$ 340.260,00	R\$ 346.160,00	R\$ 353.500,00	R\$ 415.600,00	R\$ 516.300,00	R\$ 961.300,00	R\$ 1.313.380,00	R\$ 1.392.900,00	R\$ 1.459.240,00	R\$ 1.463.800,00

Tabela 9- Custos do projeto- Acumulado

Fonte: elaborado pela autora

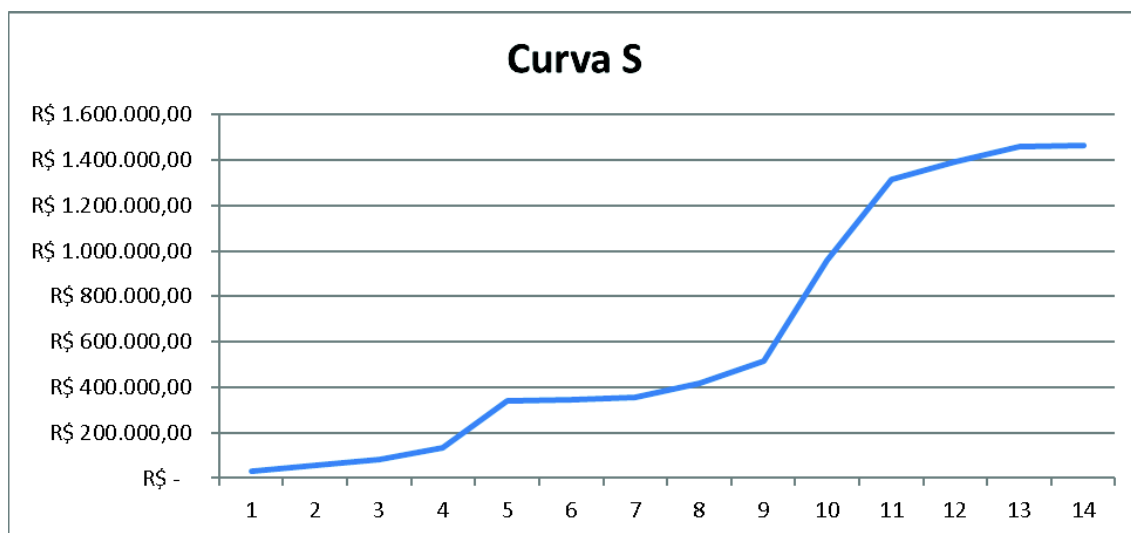


Figure 1- Curva S do Projeto

Fonte: elaborado pela autora

O projeto foi orçado em R\$1.463.800,00 conforme indicado na tabela 10, para o valor global do projeto devemos somar ao orçamento o valor de contingência de R\$688.170,00 e o valor de gerenciamento que representa 10% do orçamento do projeto, resultando num total de R\$ 2.298.350,00.

Projeto Central de Atendimento ao Empreendedor															
Nome da tarefa		mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17
Sub-totais	R\$ 1.463.800,00	R\$ 32.500,00	R\$ 22.560,00	R\$ 28.200,00	R\$ 51.860,00	R\$ 205.140,00	R\$ 5.900,00	R\$ 7.340,00	R\$ 62.100,00	R\$ 100.700,00	R\$ 445.000,00	R\$ 352.080,00	R\$ 79.520,00	R\$ 66.340,00	R\$ 4.560,00
Inicialização	R\$ 113.060,00	R\$ 32.500,00	R\$ 22.560,00	R\$ 28.200,00	R\$ 29.800,00										
Portaria GT		R\$ 100,00													
Reunião de Kickoff		R\$ 4.140,00													
Treinamento Equipe GT		R\$ 16.380,00													
Elaboração da Apresentação dos Planos					R\$ 6.240,00										
Criação do canal do Projeto					R\$ 1.500,00										
Apresentação do Plano de Projeto		R\$ 6.240,00													
Gestão do Projeto															
Plano de Integração		R\$ 5.640,00													
Plano de Escopo			R\$ 5.640,00												
Plano de Tempo			R\$ 5.640,00												
Plano de Custo			R\$ 5.640,00												
Plano de Qualidade			R\$ 5.640,00												
Plano de Recursos				R\$ 5.640,00											
Plano de Comunicação				R\$ 5.640,00											
Plano das Partes Interessadas				R\$ 5.640,00											
Plano de Riscos				R\$ 5.640,00											
Plano de Aquisições				R\$ 5.640,00											
Planejamento	R\$ 240.440,00				R\$ 22.060,00	R\$ 205.140,00	R\$ 5.900,00	R\$ 7.340,00							
Reunião de Kickoff					R\$ 4.140,00										
Mapeamento dos processos internos						R\$ 144.300,00									
Mapeamento dos processos externos						R\$ 50.700,00									
Mapeamento da classificação das atividades econômicas					R\$ 4.200,00										
Pesquisa de campo/ Brenchmarking					R\$ 13.720,00										
Convênios – Estado e União						R\$ 6.000,00									
Reunião de acompanhamento de fase						R\$ 4.140,00									
Definição dos serviços ofertados							R\$ 1.700,00								
Elaboração de Minuta para Decreto CAE							R\$ 4.200,00								
Definição do programa de necessidades para a implantação da loja de atendimento e central telefônica.								R\$ 1.700,00							
Entrega de relatório acompanhamento								R\$ 4.140,00							
Atualização do Canal do Projeto								R\$ 1.500,00							
Execução	R\$ 1.039.400,00								R\$ 62.100,00	R\$ 100.700,00	R\$ 445.000,00	R\$ 352.080,00	R\$ 79.520,00		
Firmar convênios									R\$ 6.000,00						
Publicação do Decreto CAE									R\$ 100,00						
Alinhamento do Cadastro de atividades econômicas									R\$ 6.000,00						
Redesenho dos fluxos dos processos										R\$ 50.700,00					
Plataforma de integração											R\$ 195.000,00				
Desenvolvimento do Web site												R\$ 50.700,00			
Loja de atendimento															
Pacote de projetos para instalação da loja									R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00				
Instalação da Loja de atendimento											R\$ 200.000,00	R\$ 230.000,00			
Central telefônica												R\$ 50.000,00			
Treinamento e capacitação para a operação da CAE													R\$ 21.380,00	R\$ 21.380,00	
Plano de Marketing													R\$ 54.000,00		
Reunião de encerramento de fase													R\$ 4.140,00		
Conclusão	R\$ 46.340,00														
Reunião de alinhamento: GT e equipe gerencial CAE														R\$ 46.340,00	
Auditoria de transição														R\$ 4.140,00	
Relatório de lições aprendidas														R\$ 10.000,00	
Inauguração da CAE														R\$ 1.700,00	
Lançamento Web site														R\$ 30.000,00	
Go live														R\$ 500,00	
Monitoramento	R\$ 20.000,00														
Reunião de transição														R\$ 20.000,00	R\$ 4.560,00
Status Report														R\$ 4.140,00	
Reuniões de follow-up														R\$ 4.140,00	
														R\$ 11.720,00	R\$ 4.560,00

Tabela 10- Orçamento do Projeto CAE

Fonte : Elaborado pela autora.

8.4 Controle de custos

O custo real do projeto será atualizado semanalmente no software MS Project, serão lançadas as horas reais trabalhadas e demais recursos utilizados assim como, eventuais imprevistos. Serão analisados os custos reais com os custos da linha base por atividade.

O fluxo de caixa real do projeto e o fluxo de caixa projetado serão comparados. As liberações das verbas para pagamento de terceiros, consultorias e demais recursos utilizados no projeto serão feitas através das medições dos contratos conforme previsão de empenho. Quando os valores envolvidos extrapolarem o limite para a contratação pela modalidade de Carta Convite será necessário a abertura de Edital para licitação dos serviços.

As medições serão realizadas pelo GP em conjunto com os membros do GT segundo as especialidades, como por exemplo, a montagem do site e instalação da sala de atendimento. As medições e a % da conclusão das tarefas serão supervisionadas pelo GP que terá a atribuição de autorizar os pagamentos para efetivação no setor financeiro responsável.

Será utilizado o método de análise do valor agregado (EVA), estimativas de custo de término (EAT), sendo $EAT (estimativa de término) = ONT (orçamento no término) / IDC (índice de desempenho de custos)$.

8.5 Controle de custos

Mudanças no escopo do projeto ou do produto que impactem nos custos serão registradas em planilha Excel que registre Histórico de alterações dos custos conforme modelo:

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

Tabela 11- Modelo controle de custos

Fonte: elaborado pela autora

Uma vez aprovada deverá ser atualizada a planilha geral de controle e a linha base realizada no software MS Project.

Caberá ao Gerente do Projeto avaliar os impactos das alterações nos custos do projeto, levando em conta a previsão orçamentária anual destinada ao projeto e o cumprimento do cronograma. Serão toleradas variações de até 3,5% dos valores reais em relação à linha base.

8.6 Reserva de custos

Para o cálculo do valor do projeto é preciso considerar a reserva financeira do projeto composta pela reserva gerencial e a pela reserva de contingência.

8.6.1 Reserva de contingência

A reserva de contingência é relacionada aos riscos do projeto e foi definida com base na análise quantitativa dos riscos do projeto, com objetivo de cobrir os riscos previstos. Neste caso foi considerado um alto risco e a Reserva de Contingência ficou no valor de R\$688.170,00, que representa 47,01% do orçamento do projeto.

8.6.2 Reserva Gerencial

A reserva gerencial será de 10% do valor do orçamento do projeto para reagir a eventos imprevistos no plano do projeto.

O gerente terá autonomia para aprovar o uso da reserva gerencial em até 30% do total da mesma, ultrapassado este valor deverá ser consultado o Grupo de trabalho e aprovado pelo Comitê Gestor.

8.7 Controle de mudanças no plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será acompanhado semanalmente e avaliado mensalmente juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto nas reuniões do Grupo de trabalho, onde serão avaliadas pelo gerente do projeto eventuais propostas de mudanças segundo os critérios do sistema de solicitação de mudança.

9 QUALIDADE

9.1 Política da qualidade

A Política de qualidade da Prefeitura de Pasárgada é focada na satisfação do cliente, porém falha na prevenção e na busca da melhoria contínua.

As ações e demandas de projetos e implementações são na maioria das vezes decorrente de ações corretivas decorrentes de reclamações dos contribuintes, de demandas sociais ou mesmo de demandas emergenciais.

A Gestão integrada entre as Secretarias ainda é incipiente, cada Secretaria tem um grau de maturidade diferente no que diz respeito ao Gerenciamento de projetos e especialmente na Gestão da qualidade de seus serviços.

As ferramentas de qualidade adotadas dependem muito do tipo e especificidade do serviço ofertado pela Secretaria, geralmente podemos ver a predominância de listas de verificação e fluxogramas, em sua maioria implantadas como resultado de redesenhos de processos por meio de consultorias externas como por exemplo o PGQP.

A Cultura organizacional predominante apresenta grande resistência a incorporação das rotinas de verificação e melhoria contínua, uma vez que é cultuada certa nostalgia ao “modo de fazer a moda antiga”.

O projeto da Central de Atendimento ao Empreendedor exige integração das Secretarias e a unificação dos processos de licenciamento para que se consiga de fato reduzir a burocracia envolvida atualmente na abertura de empresas e com isso alcançar a satisfação do cliente.

Para a implantação do projeto será necessário mapear os fluxos de processos existentes e redesenha-los para a unificação e eliminação dos retrabalhos, para tanto as ferramentas de Causa e efeito, os fluxogramas os Histogramas em especial o Diagrama de Pareto serão fundamentais para definir os serviços que serão ofertados na CAE.

O andamento do desenvolvimento do projeto será medido pelo GP em relação a linha base do cronograma do projeto, relacionando o atingimento de metas no que diz respeito ao atendimento de prazo e custos dos pacotes de trabalho. O acompanhamento será feito em reuniões semanais com a equipe do projeto e com os responsáveis pelas atividades conforme será descrito no Plano de gerenciamento de recursos humanos.

Após a implantação da Sala do empreendedor serão implantadas rotinas de melhoria contínua, focando no desenvolvimento contínuo dos processos para que estes estejam sempre atualizados em relação a demanda externa (mercado) como também em relação as demandas internas leis e normas Municipais Vigentes.

Tanto no desenvolvimento do projeto como também na operação da CAE (produto) a responsabilidade da equipe gerencial é fundamental para o êxito do projeto.

9.2 Fatores ambientais (normas aplicáveis)

O projeto além de uma demanda social e econômica do Município é uma resposta necessária ao cumprimento da Lei Complementar 123/06 de 2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Esta lei estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Obrigando o Município de Pasárgada a ajustar e enquadrar os serviços hoje prestados ao atendimento da Lei.

Alguns Municípios já têm em operação Lojas de atendimento exclusivo ao empreendedor e mostrando bons resultados, alguns casos com a implantação amplamente divulgada e documentada por organizações como o SEBRAE que também prestam consultoria para a ampliação dos serviços em outros Municípios, disponibilizando manuais para a implantação da loja com fluxogramas e listas de verificação indicando parcerias necessárias como também o Grau do serviço ofertado.

A implantação do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas o (CNAE) por parte do Governo Federal é outro aspecto que impulsiona a implantação da Central, por permitir o intercâmbio de dados entre os Municípios, Estado e União.

9.3 Métricas da qualidade

9.3.1 Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade
Cronograma	Cumprimento do cronograma definido	Cumprimento do cronograma com no máximo de 5% de tolerância	Relatório Ms project	Semanal
Custo	Respeito ao planejamento conforme escopo do projeto	Cumprimento do planejamento com o máximo de 10% de tolerância	Relatório de custo previsto e custo realizado (Excel)	Mensal
Participação do Grupo de trabalho	Assiduidade nos encontros semanais do Grupo de Trabalho (Conforme Portaria 1234, publicada no Diário Oficial do Município) e participação efetiva no desenvolvimento do projeto/ pacotes de trabalho.	Participação de todos os convidados com variação máxima de 10% do previsto Cumprimento das atividades e pacotes de trabalho conforme Matriz RACI/ Plano de	Relatório MS Project / Matriz RACI	Semanal

		Gerenciamento de RH.		
Participação dos terceiros-Consultores contratados	Assiduidade nas reuniões para levantamento de requisitos. Cumprimento do cronograma para entrega dos pacotes de trabalho de responsabilidade.	Participação nas reuniões com tolerância máxima de 5% do previsto. Cumprimento do cronograma com o máximo de 5% de tolerância.	Relatório MS Project/ Matriz RACI	Semanal (a partir da efetiva participação)
Teste dos produtos do projeto: plataforma operacional, web site e Central Telefônica	Teste operacional dos produtos do projeto por usuários internos e representantes das partes interessadas. Off line	Oferta inicial de pelo menos 60% dos serviços previstos: informações integradas e emissão de documentos.	Relatório comparativo serviços previstos x serviços ofertados (Excel)	Durante o período de teste indicado no cronograma
Teste operacional da Loja de atendimento	Teste operacional da loja de atendimento por usuários internos em treinamento, e partes interessadas a convite. Período de treinamento.	Tempo de espera de atendimento não superior a 15 minutos em capacidade máxima de postos de atendimento. Efetividade no atendimento das solicitações em 80%.	Observação no local e controle do tempo de espera. Relatório comparativo de número de atendimentos efetuados x documentos emitidos (Excel)	Durante o período de teste indicado no cronograma

Tabela 12- Desempenho do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

9.3.2 Desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade
Plataforma de integração dos processos	Plataforma online de acesso restrito à Prefeitura para integração dos serviços ofertados pelas diversas Secretarias. Desenvolvido pelo setor de TI	Satisfação com a plataforma com o mínimo de 80%	Pesquisa de avaliação online	Mensal
Site de serviço: atendimento online	Funcionalidade do site quanto à facilidade de acesso, qualidade do design e qualidade dos serviços ofertados.	Pesquisa de Satisfação online com o mínimo de 80%	Pesquisa de satisfação online	Semanal
Sala de atendimento presencial	Funcionalidade da sala de atendimento quanto a sua localização e conforto aos usuários e funcionários.	Pesquisa de satisfação – painel digital em totem de autoatendimento com mínimo de 80%	Pesquisa de satisfação presencial	Diariamente

Atendimento telefônico, presencial e via chat	Efetividade e qualidade e agilidade do serviço prestado.	Pesquisa de satisfação pós atendimento: online, telefônico e em painel digital/ autoatendimento com o mínimo de 80%	Pesquisa de satisfação	Diariamente
Cursos de capacitação oferecidos	Disponibilidade e qualidade dos cursos ofertados	Pesquisa de Satisfação com mínimo de 90%	Pesquisa de satisfação	Após eventos
Número de empresas legalizadas	Quantidade de empresas legalizadas	Aumento de 20% no primeiro ano e 30% nos demais	Dados históricos oficiais da Secretaria de Indústria e Comercio comparativos com os dados do canal de atendimento a partir de sua operação	Anual
Arrecadação Municipal	Contagem da arrecadação Municipal	Aumento de 20% no primeiro ano e 30% nos demais	Dados históricos oficiais da Secretaria da Fazenda comparativos com os dados do canal de atendimento a partir de sua operação	Arrecadação Municipal

Tabela 13- Desempenho do produto

Fonte: Elaborado pela autora

9.4 Controle da qualidade

Com base nas métricas indicadas nas planilhas de desempenho do projeto e de desempenho do produto será feito o processo de controle de qualidade buscando o monitoramento da execução das atividades de qualidade através da verificação dos dados levantados nos relatórios e das demais ferramentas de controle indicadas pelos métodos de verificação. A análise dos dados será feita na etapa de Projeto pelo Gerente do Projeto com apoio das equipes de área composta pelos gerentes, assessores, analistas e consultores externos durante as reuniões semanais do GT.

Após a inauguração da CAE o controle de qualidade passa a ser de responsabilidade da Equipe Gerencial e Operacional da Central, tendo previsto em cronograma e orçamento na etapa de monitoramento reunião de transição e reuniões de *follow-up* que devem ser utilizadas para verificação das métricas de qualidade.

Quando necessário serão tomadas ações corretivas e solicitações de mudanças e serão realizadas as atualizações necessárias no Plano de Gerenciamento do Projeto com também nas diretrizes e políticas do projeto. Sendo de extrema importância a amarração destes com o Controle Integrado de Mudanças.

O treinamento contínuo das equipes de atendimento e a manutenção e alimentação das plataformas de integração são o ponto chave para a Melhoria contínua, uma vez que os serviços ofertados devem sempre estar alinhados com a legislação vigente e com as demandas socioeconômicas.

9.5 Garantia da qualidade

O processo de auditoria da qualidade será realizado semestralmente por consultoria externa, e terá como foco a revisão estruturada dos processos envolvidos na Sala do empreendedor, desde a plataforma de integração dos serviços ofertados nas Secretarias como também o atendimento presencial.

A Auditoria irá fornecer o relatório com as constatações da equipe auditora, apontando as conformidade e inconformidade dos processos, documento fundamental para a atualização do Plano Integrado de mudanças.

10 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

10.1 Organograma do projeto

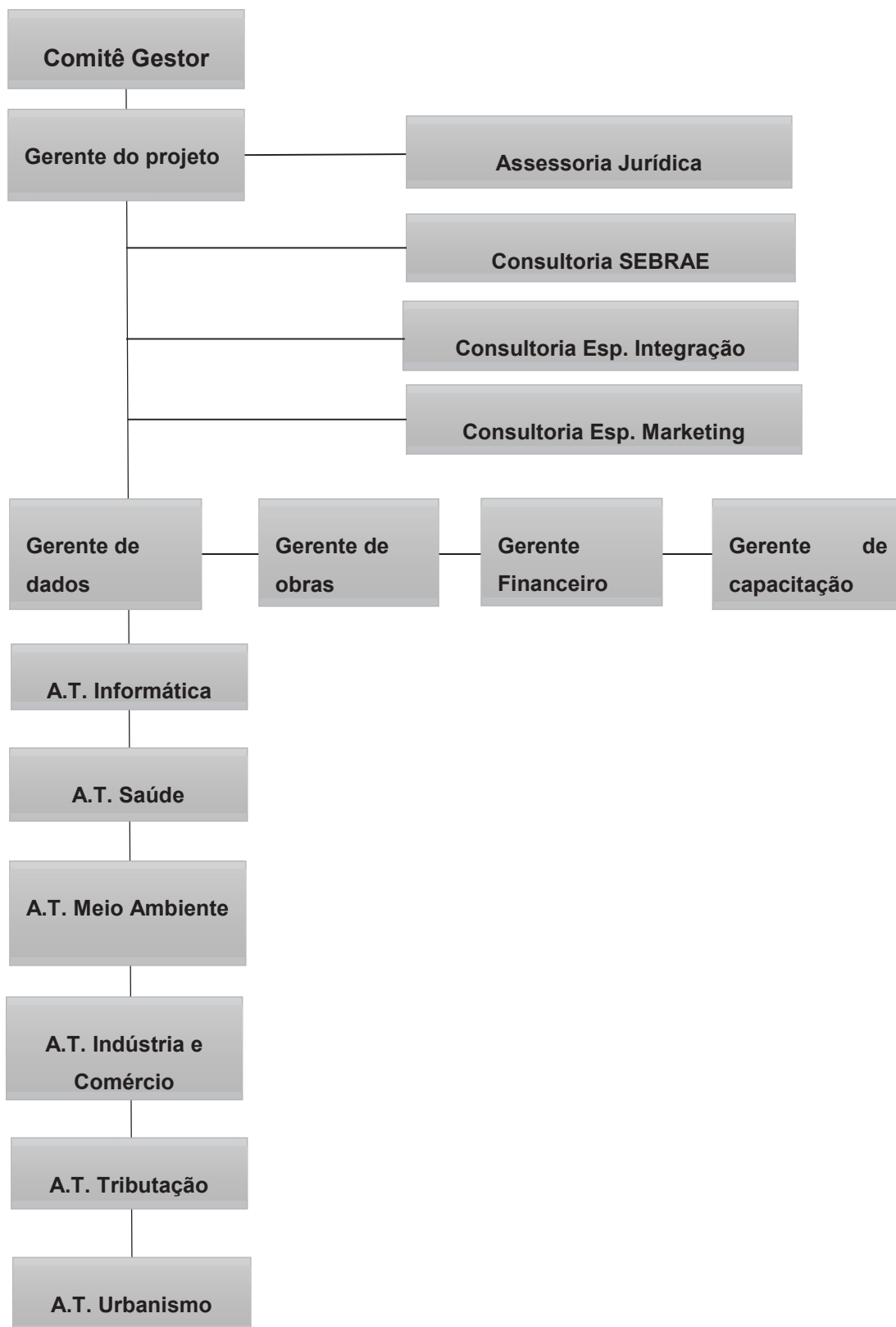


Figura 3- Organograma do Projeto

Fonte: elaborado pela autora

10.2 Definição de papéis e responsabilidades

Cada membro da equipe do projeto desempenhará função específica segundo sua especialidade e com as atribuições conforme descrição abaixo:

Nome	Função	Descrição
Rogério Aguiar	Consultor Comitê Gestor	Articular as ações da Sala do Empreendedor com o Portfólio de Projetos do Município e firmar convênios com Estado e União. Prever inclusão de despesas na previsão orçamentária. Contribuir para a elaboração de Decreto.
Isabela Belém	Gerente do projeto	Coordenar as ações e trabalhos da sala do empreendedor e fazer intermediação com o Comitê Gestor Municipal. Coordenar a elaboração de Decreto para sala do empreendedor
Marcelino Almeida	Gerente de dados	Gerenciar a montagem de sistema operacional workflow, plataforma para emissão de documentos e site da sala do empreendedor. Compilar informações técnicas para base de dados
José Castelo	Analista técnico – Informática	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à montagem de sistema operacional e site
Fabiano Sousa	Analista técnico – Indústria e Comércio	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Contribuir para a elaboração de decreto
Antônio Carvalho	Analista técnico- Urbanismo	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Promover ações na secretaria de origem para a atualização do Plano Diretor em relação ao CNAE. Contribuir para a elaboração de decreto
Marcos Abreu	Analista técnico- Saúde	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Contribuir para a elaboração de Decreto
Paulino Cruz	Analista técnico- Meio Ambiente	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Promover ações na secretaria de origem para compatibilizar a classificação de grau de risco em relação ao CNAE. Contribuir para elaboração de decreto
Jonas Silva	Analista técnico- Tributação	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para emissão de documentos fiscais relativos a abertura e baixa de empresas, pagamento de tributos e etc. Contribuir para elaboração de Decreto

Belinha Gonçalves	Gerente de obras:	Prospectar e coordenar a elaboração do projeto arquitetônico e dos projetos complementares para implantação da sala e central telefônica.
Joana Mello	Gerente Financeira	Efetuar e coordenar licitações / carta convite e compras para a implantação da sala/ central telefônica e site.
Carolina Ventura	Assessoria Jurídica	Orientar a elaboração do Decreto da Sala do Empreendedor. Instruir quanto a procedimentos referentes a licenciamento, alvarás e tributação
Wagner Freitas	Gerente de Capacitação	Capacitar e treinar equipe nomeada para operação dos canais de atendimento ao empreendedor
Douglas Albuquerque	Consultor Especializado: Integração	Mapear fluxos de processos nas secretarias envolvidas e propor redesenho.
Fabíola Host	Consultor SEBRAE	Orientar o grupo quanto as práticas bem-sucedidas e modelo de salas já implantadas em outros Municípios.
Luana Carvalho	Consultor Marketing	Prestar consultoria de marketing e fornecer programação visual da sala, logo e marca.

Tabela 14- Definição de papéis e responsabilidades

Fonte: Elaborado pela autora

2.1	Reunião de Kickoff	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2.2	Mapeamento dos processos internos	I	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	I	I
2.3	Mapeamento dos processos externos	I	A	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	C	I
2.4	Mapeamento da classificação das atividades econômicas	I	A	C	C	R	C	C	C	I			I		C	C	
2.5	Pesquisa de campo/	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2.6	Convênios – Estado e União	A	R	C	I	I	I	I	I	C			C	I	C	C	
2.7	Reunião de acompanhamento de fase	C	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
2.8	Definição dos serviços ofertados	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2.9	Elaboração de Minuta para Decreto CAE	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	A	R	A	I	I	I
2.10	Definição do programa de necessidades para a implantação da loja de atendimento e central telefônica.	A	R	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C

2.11	Entrega de relatório acompanhamento	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2.12	Atualização do Canal do Projeto	I	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
3	Execução	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3.1	Firmar convênios	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	A	I	C	C	I
3.2	Publicação do Decreto CAE	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	R	C	I	I	I
3.3	Alinhamento do Cadastro de atividades econômicas	I	A	C	C	R	C	C	C	I			I		C	C	
3.4	Redesenho dos fluxos dos processos	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	I
3.5	Plataforma de integração	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	C
3.5.1	Reunião de acompanhamento de fase	I	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3.5.2	Teste inicial	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	C
3.5.3	Reunião de feedback plataforma operacional	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	C
3.5.4	Plataforma de integração total	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	C

3. 5. 5	Reunião de acompanhamento de fase- integração total	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3. 5. 6	Teste integração total	A	A	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	R	C	C
3. 5. 7	Reunião de feedback plataforma operacional total	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3. 6	Desenvolvimento do Web site	A	A	A	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	R
3. 6. 1	Reunião de acompanhamento de fase- web site	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3. 6. 2	Teste Web site	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3. 6. 3	Reunião de feedback Web site	I	R	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
3. 7	Loja de atendimento	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3. 7. 1	Pacote de projetos para instalação da loja	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C
3. 7. 2	Reunião de acompanhamento de fase- instalação loja de atendimento	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C

4.1	Reunião de alinhamento: GT e equipe gerencial CAE	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4.2	Auditoria de transição	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.3	Relatório de lições aprendidas	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4.4	Inauguração da CAE	A	A	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	C	C
4.5	Lançamento Web site	A	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
4.6	Go live	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5	Monitoramento	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5.1	Reunião de transição	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	I	I	I
5.2	Status Report	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

Tabela 15- Matriz RACI

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: **A-** Responsável pela Aprovação

R- Responsável pela tarefa

C- Consultado antes da realização da tarefa

I- Informado sobre a tarefa

10.4 Diretório do time de projeto

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Rogério Aguiar	Gestão	rogério@pmp.com.br	
2	Isabela Belém	Gestão	isabela@pmp.com.br	
3	Marcelino Almeida	Informática	marcelo@pmp.com.br	
4	José Castelo	Informática	josé@pmp.com.br	
5	Fabiano Sousa	Industria e Comércio	fabiano@pmp.com.br	
6	Antônio Carvalho	Urbanismo	antonio@pmp.com.br	
7	Marcos Abreu	Saúde	marcos@pmp.com.br	
8	Paulino Cruz	Meio Ambiente	paulino@pmp.com.br	
9	Jonas Silva	Fazenda	jonas@pmp.com.br	
10	Belinha Gonçalves	Escritório de Projetos e Obras	belina@pmp.com.br	
11	Joana Mello	Administrativo	joana@pmp.com.br	
12	Carolina Ventura	Jurídico	carolina@pmp.com.br	
13	Wagner Freitas	R.H	wagner@pmp.com.br	

14	Douglas Albuquerque	Endev	douglas@endev.com.br
15	Fabíola Host	SEBRAE	fabiula@sebrae.com
16	Luana Carvalho	Univer	luana@univervidades.com

Tabela 16- Diretório do time de projeto

Fonte: Elaborado pela autora

10.5 Novos recursos, re-alocação, novos recursos e substituição de membros do time

Por se tratar de projeto institucional na área Pública a designação da equipe do projeto depende da indicação dos recursos nas Secretarias de origem, e a liberação vinculada a publicação no Diário oficial do Município e de Portaria específica para formação de Grupo de trabalho para a tratar da implantação da CAE.

Caberá ao gerente do projeto a princípio elencar as Secretarias envolvidas e relacionadas a elaboração do Projeto e solicitar a liberação de recursos. Caso o recurso destacado pela secretaria não tenha perfil indicado ou disponibilidade imediata para o início dos trabalhos, poderá o Gerente do Projeto fazer a relocação do recurso no Projeto ou solicitar a substituição do recurso na Secretaria de origem para republicação da Portaria.

Para as substituições temporárias poderá o membro da equipe indicar para o Gerente seu substituto, cabendo ao gerente acatar ou não a substituição conforme as necessidades do projeto e foco na conclusão do projeto.

10.6 Treinamento

Etapa de projeto: Inicialização e Planejamento/ Grupo de trabalho.

Por tratar-se de projeto de alta complexidade que envolve equipe multidisciplinar é essencial que o grupo de trabalho que irá dar suporte, fornecendo opinião especializada ao gerente do projeto para a Elaboração do

Plano de Gerenciamento do Projeto, tenham conhecimentos básicos a respeito do produto do projeto como também de Gerenciamento de Projetos para tanto será promovido treinamento de nivelamento da equipe conforme indicado:

- Workshop: Central de Atendimento ao Empreendedor – a experiência de outros Municípios e o histórico do projeto no Município de Pasárgada. Visita de benchmark (etapa de planejamento)
- - Curso de curta duração 16hs: Noções de Gerenciamento de projeto. Elaboração de plano de projeto pelas melhores práticas.

Etapa de projeto: Execução/ Equipe operacional

Para a implantação da loja de atendimento estão previstos dois treinamentos:

- Treinamento para equipe Gerencial da CAE, com nivelamento de conhecimentos adquiridos na etapa de desenvolvimento do projeto, orientações estratégicas de operação e manipulação das plataformas digitais.
- Treinamento para equipe Operacional de atendimento ao público- presencial
- Treinamento para a equipe Operacional de atendimento ao público – on-line e telefônico.

Etapa: monitoramento/ Usuários

- Manual de orientação/ guia para utilização dos serviços disponíveis no site e sala do empreendedor, disponibilizado em papel, PDF e E-book.
- Cursos sobre empreendedorismo disponibilizados regulamente e presencialmente e EAD, através de convênio com o SEBRAE, pelo Site CAE e na loja de atendimento.

10.7 Avaliação de resultados do time de projeto

Os resultados da equipe serão avaliados conforme listado:

- Atendimento do cronograma, utilizando o a linha base como referência.
- O cumprimento dos prazos das atividades Marco.
- Feedback dos usuários (empreendedores) quanto os serviços prestados via site, sistema unificado a ser implantado, sala de atendimento presencial, on line e telefônico e quanto aos cursos de formação oferecidos.
- Ampliação do ambiente legal dos negócios do Município, aumento no número de negócios legalizados (Indicadores comparativos, conforme dados da Secretaria da Indústria e Comércio).
- Aumento da arrecadação fiscal (indicadores comparativos conforme dados da secretaria da Fazenda).

10.8 Bonificação

O grupo de trabalho destacado em Portaria receberá Bonificação extra pôr Função Gratificada de 3% sobre o salário base.

Caso seja necessário a montagem de subequipes de trabalho nas secretarias de origem para desempenharem tarefas relacionadas diretamente aos produtos do projeto, estas receberam Gratificação extra de a acordo com o cumprimento das metas pactuadas e alcançadas, computando um total de 30% do salário base. Os relatórios de desempenho serão publicados no diário oficial do Município.

10.9 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

Os resultados das equipes de trabalho serão medidos semanalmente, conforme o início das atividades de acordo linha base do cronograma. Fechando mensalmente a % das metas alcançadas por equipe de trabalho a fim de lançar em folha de pagamento.

Ao final dos pacotes de trabalho será atribuída a avaliação final da equipe podendo esta receber pagamento através de folha de pagamento adicional.

Após a implantação da CAE, as avaliações de feedback dos usuários como também dos indicadores sociais e econômicos serão realizadas mensalmente.

10.10 Alocação financeira para o gerenciamento do RH

A alocação financeira para o gerenciamento do RH será prevista no Orçamento anual do Município e fará parte do custo total do Projeto para a implantação da Sala do Empreendedor.

Eventuais despesas não previstas deverão ser acomodadas na reversa gerencial prevista no orçamento do projeto.

10.11 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

10.11.1 Responsável pelo plano

O responsável pelo plano de gerenciamento de recursos humanos é o Gerente do Projeto – Isabela Belém

Wagner Freitas o Gerente de Capacitação será o suplente do responsável direto pelo plano de projeto.

10.11.2 Frequência de utilização do plano de gerenciamento de RH

O plano de gerenciamento de RH será revisto na reunião de abertura do projeto, após a entrega dos pacotes de trabalho e antes da inauguração da CAE.

10.11.3 Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano

Toda alteração no quadro de recursos será reportada ao Gerente do Projeto conforme já documentado neste plano.

Após o início das CAE, (operações físicas e remotas) o gerenciamento dos recursos humanos deverá ser feito pelos Gestores diretos da Central nomeados para a operação como previsto no Escopo do projeto.

11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O objetivo específico do Plano de Gerenciamento da Comunicação é garantir ao Gerente do projeto o controle quanto aos canais de comunicação que

serão estabelecidos com as partes interessadas, definido os meios, a tecnologia envolvida, a periodicidade e o tipo de informação necessária para o bom andamento dos trabalhos.

11.1 Informações gerais

Total de Stakeholders do Projeto	32
Total de Stakeholders Internos	23
Duração do Projeto	14 meses
Ambiente do Projeto	O projeto será desenvolvido nas dependências da Prefeitura Municipal de Pasárgada, em diferentes Secretarias como também pelos consultores externos. Todos os locais possuem acesso a internet, com cobertura wifi e com cobertura de celular. A sala de reunião do Grupo de trabalho será sediada na Secretaria de Indústria e Comércio que além das coberturas citadas, possui computador e aparelho de Datashow.
Responsável pelo Plano de Comunicação	Gerente do Projeto: Isabela B. Meneghello, cel 979999999 e-mail : isabrisi@hotmail.com
Frequência e Método de Revisão do Plano	O plano será atualizado semanalmente conforme o andamento do projeto. A atualização fica vinculada as reuniões semanais do grupo de trabalho, sendo um dos itens do escopo de trabalho do grupo.
Equipe de Comunicação	Rogério (Consultor / Comitê Gestor): responsável pela comunicação com as partes interessadas externas do Projeto, mídia e com o Prefeito Municipal. Poderá utilizar e-mail, boletim

	informativo mensal da Secretaria de Gestão e reuniões. Isabela (GP) - Responsável pela comunicação do desenvolvimento do projeto com as partes interessadas internas e com as partes interessadas externas que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento do projeto e também por manter atualizado o Plano de comunicações do projeto. Poderá utilizar as reuniões semanais do grupo de trabalho, atas oficiais, e-mail, blog do grupo de trabalho e o diretório remoto para compartilhamento de dados com as partes interessadas José (Analista técnico Informática): responsável pela montagem do blog do grupo de trabalho, diretório remoto e suporte.
Premissas de Comunicação	Informações sobre o projeto para as partes interessadas externas só devem ser emitidas pelo Comitê Gestor.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)	Centralizar informações sobre o projeto para divulgação externa no Comitê Gestor.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	Diretório compartilhado com documentos específicos – Dropbox- link a ser enviado pelo GP para os membros do Grupo de Trabalho por e-mail. (Canal do projeto).

	Blog informativo do projeto acesso liberado aberto. (Canal do projeto). Boletim informativo mensal, produzido pela Secretaria de Gestão enviado para todos os servidores Municipais e mídia impressa.
--	---

Tabela 17- informações gerais do Plano de gerenciamento de comunicações

Fonte: Elaborado pela autora

11.2 Glossário de terminologia comum do projeto

#	Termo	Significado do Termo
1	CAE- Central de Atendimento ao Empreendedor	Canal exclusivo de atendimento do empreendedor que engloba sala de atendimento presencial e de cursos de formação; central telefônica de atendimento e site de serviços.
2	Loja de atendimento	Loja de atendimento físico da CAE com postos de atendimento e sala para treinamento
3	GT- Grupo de trabalho	Grupo de trabalho publicado através de Portaria no Diário Oficial para elaboração do Plano de Projeto e Execução do Projeto.
4	GP	Gerente do Projeto
5	CG	Comitê Gestor
6	SMG	Secretaria Municipal de Gestão
7	SMU	Secretaria Municipal de Urbanismo
8	SMIC	Secretaria Municipal da Indústria e Comércio
9	SMS	Secretaria Municipal da Saúde
10	RAS	Reunião de alinhamento do Secretariado
6	CNAE	Código Nacional de Atividades Econômicas
7	EAP	Estrutura Analítica do Projeto
8	PMBOK	Project Management Body of Knowledge
9	EAR	Estrutura Analítica de Risco
10	TR	Termo de Referência

Tabela 18- Glossário de terminologia comum do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

11.3 Identificação das partes interessadas

	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Fulano Da Rosa	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Gabinete do Prefeito	Prefeito Municipal	Responsável por incluir o projeto no Portfólio de projetos do Município e elencar como projeto prioritário.
2	Marcolino Verga	SEBRAE	Diretoria	Presidente	Representar os interesses da categoria dos Micro e pequenos empresários, sendo um canal de comunicação e representatividade com estes.
3	Eraldo Taxa	Sindusloja	Diretoria	Presidente	Representar os interesses dos lojistas do Município e estabelecer canal de comunicação.
4	Henrique Sousa	Sindicato da Indústria e Comércio	Diretoria	Presidente	Representar os interesses da Indústria e Comércio, fazer pressão política para o andamento do projeto junto ao Gabinete do Prefeito.
5	Ciclano Silva	Junta Comercial	Comercial	Tabelião	Orientar e dar subsídios técnicos para a conexão de dados entre a Junta Comercial e a Sala do empreendedor a fim de firmar convênio.
6	Maria Albano	Receita Federal	Relações externas	Analista	Orientar e dar subsídios técnicos para a conexão de dados entre a Receita Federal e a Sala do empreendedor a fim de firmar convênio.
7	Carolina Marques	Estado do Rio Grande do Sul	Secretaria da Fazenda	Analista Tributário	Orientar e dar subsídios técnicos para a conexão de dados entre o Estado e a Sala do empreendedor a fim de firmar convênio.
8	Isabel Marques	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Gestão	Secretária Municipal	Gerenciamento do Portfólio de Projetos do Município, incluir o projeto na previsão orçamentária do Município. Destinar e estipular verbas/ recursos para a elaboração e implantação do projeto.

9	Rogério Aguiar	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Gestão	Consultor Comitê Gestor	Articular as ações da Sala do Empreendedor com o Portifólio de Projetos do Município e firmar convênios com Estado e União. Prever inclusão de despesas na previsão orçamentária. Contribuir para a elaboração de Decreto.
10	Isabela Belém	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Gestão	Gerente do projeto	Coordenar as ações e trabalhos da sala do empreendedor e fazer intermediação com o Comitê Gestor Municipal. Coordenar a elaboração de Decreto para sala do empreendedor. Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como pela revisão da documentação gerada pelo grupo de trabalho
11	Marcelino Almeida	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Agencia Municipal de Processamento de dados	Presidente	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto: plataforma operacional e site.
12	José Castelo	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Agencia Municipal de Processamento de dados	Gerente de dados	Gerenciar a montagem de sistema operacional workflow, plataforma para emissão de documentos e site da sala do empreendedor. Compilar informações técnicas para base de dados.
13	Fabiano Sousa	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Agencia Municipal de Processamento de dados	Analista técnico – Informática	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à montagem de sistema operacional e site
14	Ricardo Aheu	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Indústria e Comércio	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto: consulta de viabilidade técnica e emissão de alvarás.
15	Fabiano Sousa	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Indústria e Comércio	Analista técnico – Indústria e Comércio	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e

					implantação e emissão de alvarás. Contribuir para a elaboração de decreto
16	Walterson Naga	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Urbanismo	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto e atualização do Plano Diretor.
17	Antônio Carvalho	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Urbanismo	Analista técnico-Urbanismo	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Promover ações na secretaria de origem para a atualização do Plano Diretor em relação ao CNAE. Contribuir para a elaboração de decreto
18	Daniel Atchim	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Saúde	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto
19	Marcos Abreu	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Saúde	Analista técnico-Saúde	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Contribuir para a elaboração de Decreto
20	Caetano Silva	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria do Meio Ambiente	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto e atualização de Leis e Decretos pertinentes.
21	Paulino Cruz	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria do Meio Ambiente	Analista técnico-Meio Ambiente	. Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para consulta de viabilidade técnica de localização e implantação e emissão de alvarás. Promover ações na secretaria de origem para compatibilizar a classificação

					de grau de risco em relação ao CNAE. Contribuir para elaboração de decreto
22	Irma Guedes	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria da Fazenda	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto e atualização de Leis e Decretos pertinentes.
23	Jonas Silva	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria da Fazenda	Analista técnico-Tributação	Orientar e dar subsídios técnicos relativos à legislação específica para emissão de documentos fiscais relativos a abertura e baixa de empresas, pagamento de tributos e etc.. Contribuir para elaboração de decreto
24	Ricardo Jonh	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Obras	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a elaboração do projeto físico da sala.
25	Belinha Gonçalves	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Obras	Gerente de obras:	Prospectar e coordenar a elaboração do projeto arquitetônico e dos projetos complementares a serem contratados para implantação da sala e central telefônica.
26	Claúdia Buarque	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Administração	Secretário Municipal	Liberar e indicar pessoal para participação no grupo de trabalho e para a execução do projeto.
27	Joana Mello	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Administração	Gerente de Compras	Efetuar e coordenar licitações / carta convite e compras para a contratação dos projetos e serviços terceirizados para a implantação da sala/ central telefônica e site.

28	Wagner Freitas	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Secretaria de Administração	Gerente de Capacitação	Capacitar e treinar equipe nomeada para operação dos canais de atendimento ao empreendedor
29	Carolina Ventura	Prefeitura Municipal de Pasárgada	Procuradoria	Procurador	Orientar a elaboração do Decreto da Sala do Empreendedor. Instruir quanto a procedimentos referentes a licenciamento, alvarás e tributação
30	Douglas Albuquerque	Consultoria Endev.	Consultoria externa	Consultor Endev.	Mapear fluxos de processos nas secretarias envolvidas,
31	Fabíola Host	SEBRAE	Consultoria externa	Consultor SEBRAE	Orientar o grupo quanto as práticas bem sucedidas e modelo de salas já implantadas em outros Municípios .
32	Luana Carvalho	Universidades	Consultoria externa	Consultor Universidades	Prestar consultoria de marketing e fornecer programação visual da sala, logo e marca.

Tabela 19- Identificação das partes interessadas

Fonte: Elaborada pela autora

11.4 Dados de contatos das partes interessadas

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email	Skype Facebook/Rede Social
1	Fulano Da Rosa	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
2	Marcolino Verga	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxx.com.br	
3	Eraldo Taxa	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxxx.com.br	
4	Henrique Sousa	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxxx.com.br	
5	Ciclano Silva	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxxx.com.br	
6	Maria Albano	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxxx.com.br	
7	Carolina Marques	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@xxxxxx.com.br	
8	Isabel Marques	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
9	Rogério Aguiar	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
10	Isabela Belém	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
11	Marcelino Almeida	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
12	José Castelo	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
13	Fabiano Sousa	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
14	Ricardo Aheu	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
15	Fabiano Sousa	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
16	Walterson Naga	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
17	Antônio Carvalho	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
18	Daniel Atchim	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
19	Marcos Abreu	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
20	Caetano Silva	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
21	Paulino Cruz	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
22	Irma Guedes	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
23	Jonas Silva	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
24	Ricardo Jonh	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
25	Belinha Gonçalves	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
26	Claúdia Buarque	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
27	Joana Mello	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
28	Wagner Freitas	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
29	Carolina Ventura	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@pref.com.br	
30	Douglas Albuquerque	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@consultor.com.br	
31	Fabiola Host	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@consultor.com.br	

32	Luana Carvalho	3289000/ 0000	51 99778899	xxx@consultor.com.br	
----	----------------	---------------	-------------	----------------------	--

Tabela 20- Dados de contatos das partes interessadas

Fonte: Elaborada pela autora

11.5 Estratégia de comunicação

11.5.1 Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

#	Parte Interessada	Requisitos de Informação (Informar quais as necessidades de informações que o <i>Stakeholder</i> necessita)	Estratégia, abordagem ou método (Informar como você irá comunicar os requisitos de informação p/o <i>Stakeholder</i>)	Frequência	Urgência
1	Fulano Da Rosa	Informações sobre o andamento do projeto e quanto as necessidades do projeto para possibilitar integração com União, Estado e Sociedade Civil organizada	Reuniões de alinhamento entre a Secretaria de Gestão e o Gabinete do Prefeito e de alinhamento do Secretariado	Quinzenal e Mensal	X
2	Marcolino Verga	Informações sobre o andamento do projeto, para engajamento político com o empresariado.	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento.	1 vez e trimestral	
3	Eraldo Taxa	Informações gerais sobre o projeto	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento.	1 vez e trimestral	
4	Henrique Sousa	Informações sobre o andamento do projeto e quanto as necessidades do projeto para possibilitar integração com União, Estado e Sociedade Civil organizada	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento.	1 vez e trimestral	
5	Ciclano Silva	Informações técnicas sobre os requisitos para o licenciamento e quanto as plataformas em uso atualmente no Município	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento e e-mails	1 vez e trimestral	x

6	Maria Albano	Informações técnicas sobre os requisitos para o licenciamento e quanto as plataformas em uso atualmente no Município	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento e e-mails	1 vez e trimestral	
7	Carolina Marques	Informações técnicas sobre os requisitos para o licenciamento e quanto as plataformas em uso atualmente no Município	Almoço de lançamento do projeto e Reuniões de acompanhamento e e-mails	1 vez e trimestral	
8	Isabel Marques	Informações do andamento do projeto	Reuniões de alinhamento entre a Secretaria de Gestão e o Gabinete do Prefeito e de alinhamento do Secretariado	Quinzenal e Mensal	x
9	Rogério Aguiar	Informações do andamento do projeto	Reuniões de alinhamento entre a Secretaria de Gestão e o Gabinete do Prefeito e de alinhamento do Secretariado. Reuniões do Grupo de trabalho e relatórios	Quinzenal, mensal e semanal	x
10	Isabela Belém	Manter partes interessadas informadas, seguir plano de gerenciamento das partes interessadas	Reuniões, relatórios, e-mails, blog e pasta de compartilhamento remoto	diário	x
11	Marcelino Almeida	Informações gerais sobre o projeto	Reuniões de alinhamento e relatórios	mensal	
12	José Castelo	Receber relatórios das consultorias externas. Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos, comunicação direta/ e-mail.	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho.	semanal	
13	Fabiano Sousa	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos,	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho. E-mails		xx
14	Ricardo Aheu	Informações gerais sobre o projeto	Participar de reuniões mensais de alinhamento do Secretariado e relatório.	mensal	

15	Fabiano Sousa	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho, comunicação direta/ e-mail.	semanal	
16	Walterson Naga	Informações gerais sobre o projeto	Participar de reuniões mensais de alinhamento do Secretariado	mensal	
17	Antônio Carvalho	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos,	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho, comunicação direta/ e-mail.	semanal	
18	Daniel Atchim	Informações gerais sobre o projeto	Participar de reuniões mensais de alinhamento do Secretariado	mensal	
19	Marcos Abreu	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho, comunicação direta/ e-mail.	semanal	
20	Caetano Silva	Informações gerais sobre o projeto	Participar de reuniões mensais de alinhamento do Secretariado	mensal	
21	Paulino Cruz	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos,	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho, comunicação direta/ e-mail.	semanal	
22	Irma Guedes	Informações gerais sobre o projeto	Participar de reuniões mensais de alinhamento do Secretariado	mensal	
23	Jonas Silva	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos,	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho, comunicação direta/ e-mail.	semanal	
24	Ricardo Jonh	Receber informação quanto ao programa de necessidades da Sala do empreendedor	Receber solicitação sobre a demanda do projeto.	Conforme demanda	x
25	Belinha Gonçalves	Receber informação quanto ao programa de necessidades da Sala do empreendedor, verba para obra e demais informações pertinentes	Receber solicitação sobre a demanda do projeto. Emitir relatório semanal para o GP do projeto sobre o andamento dos projetos e obra	Conforme demanda	x
26	Claúdia Buarque	Receber informações gerais sobre o projeto.	e-mail por demanda.	Conforme demanda	

27	Joana Mello	Receber relatórios finais e documentos para licitações	Estabelecer canal direto de comunicação com o GP por e-mail	Conforme demanda	
28	Wagner Freitas	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho e comunicação direta/ e-mail.	semanal	
29	Carolina Ventura	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho e comunicação direta/ e-mail.	semanal	
30	Douglas Albuquerque	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho e comunicação direta/ e-mail.		
31	Fabíola Host	Manter totalmente atualizado quanto as mudanças de requisitos	Participar das reuniões semanais de grupo de trabalho e comunicação direta/ e-mail.		
32	Luana Carvalho	Receber relatório com os requisitos do projeto e serviços a serem ofertados.	Participar de reuniões com o GP e manter comunicação direta com este por e-mail/ telefone.	Conforme demanda	x

Tabela 21- Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

11.6 Ferramentas de comunicação

11.6.1 Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto

#	Ferramenta Utilizada	Local ou URL (+ usuário e senha)	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	Computador e Datashow	Sala de reuniões da Secretaria de Indústria e Comércio	Possibilitar que todos os participantes do grupo de	Semanalmente

			trabalho possam visualizar e produzir documentos em grupo	
2	E-mails	isa@smg.prefpasargada.com.br	Manter o grupo de trabalho atualizado em relação ao andamento do projeto e agenda.	Conforme demanda
3	Atas	Produzidas durante as reuniões oficiais do Grupo de trabalho, nas reuniões de alinhamento do Secretariado, em reuniões oficiais com as partes interessadas externas, consultores e mídia.	Documentar de forma oficial as resoluções e o andamento do projeto	Conforme demanda: Grupo de trabalho/ semanal Reunião de alinhamento do Secretariado/mensal Demais partes interessadas conforme demanda.
4	Boletim informativo- via email	Divulgado por e-mail pela SMG para todos os Servidores Municipais e Mídia impressa	Manter canal de comunicação com todas as Secretarias além das diretamente envolvidas Divulgar o trabalho para sociedade civil organizada.	Mensalmente divulgado pela SMG
5	Blog	centraldeatendimento/blogspot	Divulgar na internet o andamento projeto, possibilitando que empreendedores não vinculados ou não representados pelas partes interessadas envolvidas na elaboração do projeto se manifestem	Será colocado on line após a elaboração da primeira versão do Plano de Projeto e ficará disponível até a inauguração da sala e do site oficial.
6	Diretório on line- dropbox	Link enviado pelo GP para o Grupo de trabalho.	Compartilhar documentos, templates, para a elaboração do plano de projeto e implantação	Conforme demanda do Grupo de Trabalho
7	Pasta compartilhada em rede	Pasta do projeto para compartilhamento de dados entre Servidores Municipais projeto.	Possibilitar troca de documentos com servidores que possa contribuir para o andamento do	Pasta ficará disponível desde o início do projeto até a inauguração da sala.

			projeto, mas que não fazem parte do Grupo de trabalho	
8	Agenda Outlook	Link enviado pelo GP para o Grupo de trabalho.	Comunicar e compatibilizar agenda do projeto com as agendas dos membros do Grupo de Trabalho	Semanalmente atualizada
9	Google docs	Link enviado pelo GP para o Grupo de trabalho.	Possibilitar participação e colaboração na elaboração de documentos durante a semana.	Semanalmente atualizada

Tabela 22- Ferramenta e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto

Fonte: Elaborada pela autora

11.7 Modelos e templates de documentos

#	Modelos e Templates dos Documentos	Objetivo e finalidade do modelo	Local onde está disponível e Local armazenamento
1	Plano de Projeto	Uniformizar e guiar as reuniões do Grupo de Trabalho para a Elaboração do Plano de Projeto da Sala	Dropbox
2	Atas	Atas em modelo oficial do Município	Pasta Compartilhada em rede interna
3	Agenda outlook	Comunicar e compatibilizar agenda do projeto com as agendas dos membros do Grupo de Trabalho	Compartilhada por e-mail pelo GP.
4	EAP	Uniformizar e guiar as reuniões do Grupo de Trabalho para a Elaboração do Plano de Projeto da Sala	Dropbox
5	Código CNAE	Uniformizar classificação de atividades econômicas	Dropbox e pasta compartilhada
6	Decreto “Central de atendimento ao empreendedor” de outros	Possibilitar participação e colaboração na elaboração do Decreto durante a semana.	Google docs

	Municípios (Nova Prata, Novo Hamburgo)		
7	Relatórios	Padronizar e definir as informações necessárias para atualização dos relatórios	e-mail

Tabela 23- modelos e templates de documentos

Fonte: elaborada pela autora

11.8 Ações e eventos de comunicação

11.8.1 Ações e eventos de comunicação interna (equipe de projeto, Sponsor e Stakeholders diretamente envolvidos no projeto)

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência e Template
1	Reuniões de alinhamento do Secretariado	Prefeito Municipal (ou seu representante) Secretários Municipais e Consultor Comitê Gestor	Reuniões presenciais, com auxílio de Computador e Datashow	Resolver questões de Gestão relativas ao andamento do projeto. Manter o Secretariado atualizado em relação ao cronograma e a linha base do projeto	Consultor Comitê Gestor	mensal
2	Reuniões do Grupo de trabalho	Equipe do Grupo de trabalho.	Reuniões presenciais, com auxílio de	Desenvolver o plano do projeto, Decreto.	GP	semanal

			Computador e Datashow			
3	Reuniões equipe de Gestão	GP e Consultor Comitê Gestor e Gabinete do Prefeito	Reuniões presenciais, com auxílio de Computador e Datashow	Atualizar cronograma executado x cronograma planejado. Linha base!	Consultor Comitê Gestor	Quinzenal
4	Reuniões equipe de Gestão	GP, GT e Equipe Gerencial da CAE	Reuniões presenciais, com auxílio de Computador e Datashow	Repassar orientações quanto a operação da CAE e acompanhar a operação	GP	Conforme demanda
5	Boletim informativo	Todos	Pdf divulgado por e-mail	Divulgar o projeto	GP	Mensal
6	E-mails	Conforme demanda	internet	Conforme demanda	GP	Conforme demanda

Tabela 24- ações e eventos de comunicação interna

Fonte: elaborado pela autora

11.8.2 Ações e eventos de comunicação externa (externa à equipe e/ou empresa e demais Stakeholders do projeto)

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Empresa Setor	Método ou Ferramenta	Informações Formato	Responsável Aprovador por	Frequência e Template
1	Almoço de divulgação do projeto	Todos	SEBRAE, Sindusloja, Sindicato da	Promover evento em local locado.	Promover lançamento do	Prefeito Municipal	1 vez

			Indústria e Comércio, Junta Comercial, Univer		projeto, apoio do cerimonial.		
2	Reuniões de acompanhamento do projeto	GP , Marcolino, Eraldo, Henrique, Ciclano, Luana , Maria, Carolina mais Grupo de trabalho e consultores externos,	SEBRAE, Sindusloja, Sindicato da Indústria e Comércio, Junta Comercial, Univer , Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual	Reuniões presenciais, com auxílio de Computador e Datashow	Resolver questões relativas a integração dos sistemas - União/ Estado e Município e atualizar quanto ao andamento do projeto.	GP	Trimestral
3	Inauguração da CAE	Todos	SEBRAE, Sindusloja, Sindicato da Indústria e Comércio, Junta Comercial, Univer , Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual e	Inauguração da CAE	Presencial	Comitê Gestor	1 vez

			Prefeitura Municipal de Pasárgada				
4	Blog	Todos + acesso irrestrito na internet	Público em geral	sítio na internet.	Blog	GP	Postagens semanais
5	Site	Todos + acesso irrestrito na internet	Público em geral	sítio na internet com possibilidade de serviços	Site	GP	

Tabela 25- ações e eventos de comunicação externa.

Fonte: elaborada pela autora

12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Seguindo as boas práticas abordadas no PMBOK para o gerenciamento de riscos, este plano identificou e analisou os riscos de forma qualitativa e quantitativa. Indicou o planejamento para as respostas aos riscos, através do monitoramento do controle de riscos e da definição dos papéis e responsabilidades para seu gerenciamento conforme segue.

12.1 Responsabilidades pelo gerenciamento de riscos

	Secretariado	Gerente do Projeto	Outros Stakeholders (SEBRAE/ JUNTA COMERCIAL/ RECEITA FEDERAL/ SEC. ESTADUAL DA FAZENDA)	Equipe: Grupo de trabalho	Proprietário do risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos		X		X	GP
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	Grupo de trabalho
Análise Qualitativa dos Riscos	X	X	X	X	GP
Análise Quantitativa dos Riscos	X	X	X	X	GP
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X	X	X	Grupo de trabalho
Monitoramento e Controle dos Riscos		X		X	GP

Tabela 26- Responsabilidade pelo gerenciamento de riscos

Fonte: Elaborado pela autora

12.2 Estrutura Analítica de riscos (EAR)

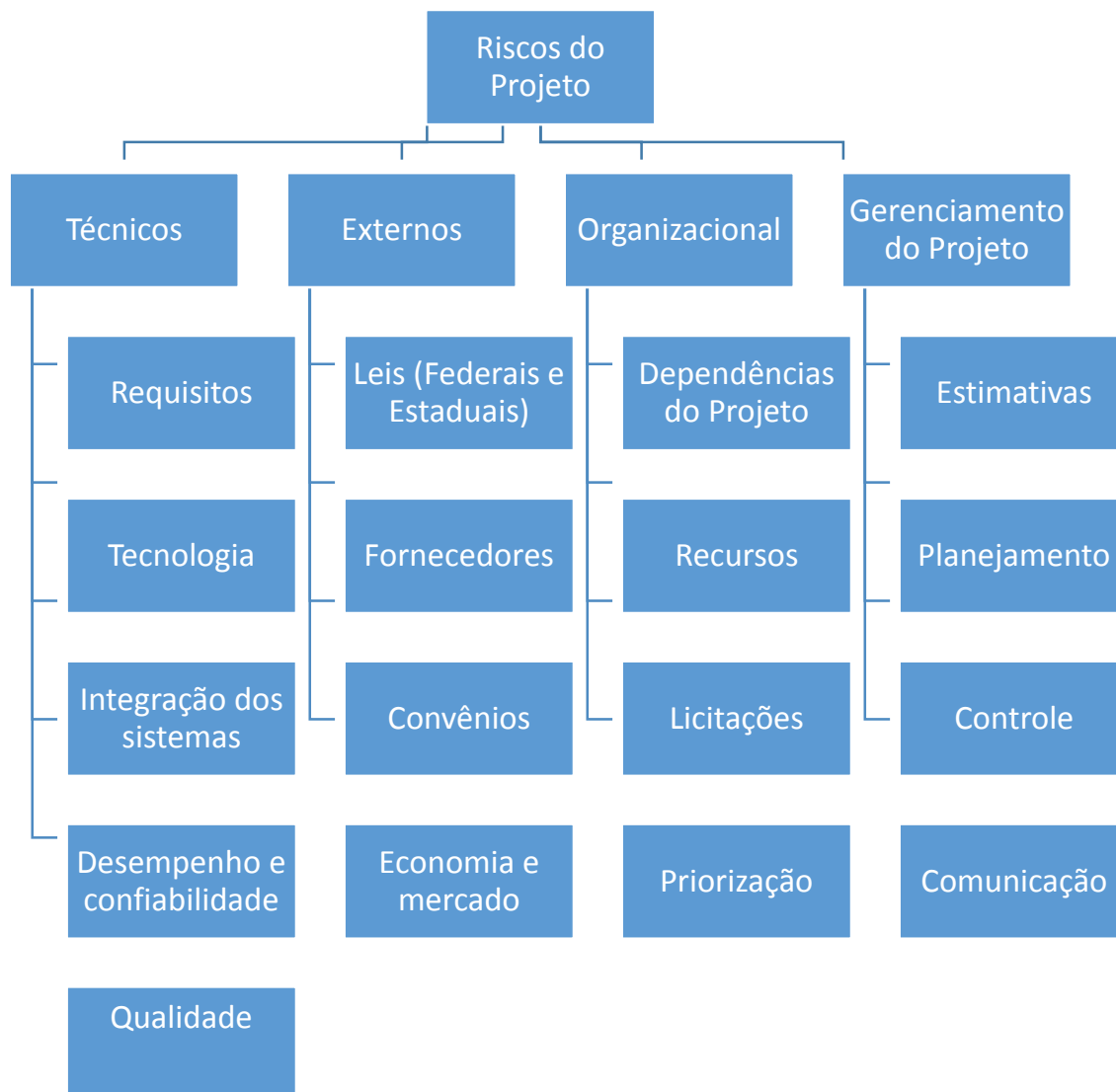


Figura 4- EAR- Estrutura analítica de risco

Fonte: elaborado pela autora

12.3 Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto

Objetivos do projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo de 20%	Aumento de custo de 20 a 30%	Aumento de Custo de 30 a 50 %	Aumento de custo maior que 50%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo menor que 10%	Aumento de tempo de 10 a 20 %	Aumento de tempo de 20 a 30%	Aumento de tempo maior que 30%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas (capacitação)	Áreas importantes do escopo são afetadas (informação e serviços: emissão de alvarás)	Redução do escopo inaceitável para o Município e para demais Patrocinadores (empreendedores/ sociedade civil organizada)	Item final do projeto sem efetividade legal.
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas (integração de sistemas)	Redução da qualidade requer aprovação do Gabinete do Prefeito de Secretaria de Gestão	Redução de qualidade inaceitável para o Município e para demais Patrocinadores (empreendedores/ sociedade civil organizada)	Item final do projeto sem efetividade legal.

Tabela 27- Matriz de impacto sobre os principais objetivos do projeto- riscos

Fonte: Elaborado pela autora

12.4 Escala de Probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE				
Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Probabilidade de até 10% que ocorra	Probabilidade de até 30% que ocorra	Probabilidade de até 50% que ocorra	Probabilidade de até 70% que ocorra	Probabilidade maior que 70% que ocorra

Tabela 28- Escala de probabilidade

12.5 Registro de riscos por tarefas da EAR

Categoria	Risco	Descrição do risco	Áreas do Projeto afetadas	Causas do Risco	Impacto nos Objetivos
Técnicos	Requisitos	Não obter recursos técnicos de equipamentos e softwares adequados para a elaboração e desenvolvimento do projeto Não elencar equipe técnica habilitada	Todas	Falhas na estimativa e destinação orçamentária Falhas na designação da equipe	Pouca qualidade e desempenho no site e nos serviços prestados
	Tecnologia	Não ter tecnologia adequada e compatível para integração dos sistemas.	Implantação TI	Falhas na estimativa e destinação orçamentária. Falhas nas especificações dos Termos de Referência para as licitações e ou Carta Convite	Pouca qualidade e desempenho no site e nos serviços prestados
	Integração dos sistemas	Impossibilidade de integrar os sistemas operacionais em operação na Prefeitura, atualmente incompatíveis entre si. Como também a integração com os novos sistemas operacionais.	Implantação TI	Incompatibilidade dos sistemas operacionais e falhas de comunicação entre as áreas técnicas.	Baixa qualidade e celeridade nas informações prestadas pela Sala do empreendedor
	Desempenho e confiabilidade	Desempenho e confiabilidade dos serviços prestados dependem da integração dos sistemas e da celeridade e objetividade das informações	Implantação e prestação de serviço	Inconsistências nas plataformas operacionais e nas informações prestadas. Falhas de integração de dados.	Satisfação dos usuários. Qualidade e celeridade dos serviços prestados.
	Qualidade	Baixa qualidade dos serviços prestados pela Sala física, site e central telefônica. Baixa qualidade do Grupo de trabalho do projeto Baixa qualidade das consultorias prestadas	Todas	Inconsistências nas plataformas operacionais e nas informações prestadas. Falhas de integração de dados. Falhas no atendimento. Grupo de trabalho do projeto pouco qualificado.	Satisfação dos usuários. Inconsistências nos documentos emitidos.

		Baixa qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores			
Externos	Leis (Federais e Estaduais)	Alteração da legislação: Impacto no enquadramento das atividades econômicas e na tributação e licenciamento	Prestação de serviços: Emissão de alvarás e tributação	Alterações na legislação vigente	Diminuição ou aumento da arrecadação. Alteração de dados-inconsistências nas informações
	Fornecedores	Não cumprimento de prazo e escopo	Instalação da sala física/ Obra civil	Orçamentos subestimados e Problemas nas licitações e ou Carta Convite	Atraso na inauguração da Sala e no orçamento.
	Convênios	Não continuidade e qualidade dos serviços prestados por convênio.	Planejamento, Gerenciamento e implantação	Termos de convênio com pouca especificação. Falta de empenho político	Qualidade dos serviços prestados.
	Economia e Mercado	Aumento ou retração da atividade econômica, refletindo no número de abertura e fechamento de empresas e consequentemente na arrecadação	Volume de trabalho, número de atendimentos prestados. Arrecadação	Instabilidade econômica	Incerteza para determinação do volume de atendimentos a serem prestados pela Sala do Empreendedor e tamanho da equipe. Diminuição ou aumento da arrecadação
Organizacional	Dependências do projeto	Publicação do Grupo de trabalho no Diário oficial do Município – designação da equipe e destinação de verbas para função Gratificada	Execução- Engajamento do Grupo de trabalho	Falta de engajamento político e Priorização do projeto	Qualidade, integração e cumprimento de prazos
	Recursos	Destinação e previsão orçamentária do projeto. Designação de Grupo de trabalho com o perfil adequado	Todas	Falta de engajamento político e Priorização do projeto - Erros e inconsistências nos orçamentos do projeto.	Não atendimento do escopo e o não atendimento dos prazos

	Licitações	Falhas na montagem dos Termos de Referência para as licitações e ou carta convite aos prestadores de serviços e para as compras de equipamentos	Execução	Falhas nos detalhamentos e especificações do projeto. Monitoramento, controle e comunicação.	Não atendimento do escopo e o não atendimento dos prazos
	Priorização	Inclusão do projeto no Portfolio de projetos do Município pela Secretaria de Gestão. Pactuação das metas.	Todas	Falta de engajamento político	Não cumprimento das metas estabelecidas no Plano do Projeto.
Gerenciamento do projeto	Estimativa	Falhas na previsão de recursos e na definição do cronograma e das atividades e custos – definição da linha base do projeto	Todas	Inconsistências no levantamento dos requisitos do projeto e nas estimativas. Alteração no escopo e requisitos do projeto	Não atendimento total dos objetivos do projeto. Implantação parcial e atrasos nas entregas.
	Planejamento	Falhas na definição do escopo e na elaboração e desenvolvimento do Plano de gerenciamento do projeto.	Todas	Alterações do Escopo e requisitos do projeto.	Não disponibilização dos serviços elencados e necessários para o bom atendimento do empresariado.
	Controle	Falhas no monitoramento e acompanhamento do cronograma e da linha base do projeto	Todas	Falta de priorização da equipe e GP no monitoramento e atendimento do projeto	Impactos negativos na qualidade, custos e prazos.
	Comunicação	Falhas no atendimento do Plano de Gerenciamento de Comunicação do projeto.	Todas	Falta de priorização da equipe e GP no monitoramento e atendimento do projeto	Impactos negativos na qualidade, custos e prazos.

Tabela 29- Registro de risco por tarefas da EAR

Fonte: elaborado pela autora

12.6 Análise qualitativa dos riscos

Identificação do risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Requisitos	0,3	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45			
2	Tecnologia	0,9	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7	0,63			
3	Integração dos sistemas	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
4	Desempenho e confiabilidade	0,5	0,3	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45			
5	Qualidade	0,3	0,3	0,5	0,7	0,7	0,7	0,49			
6	Leis (Federais e Estaduais)	0,9	0,3	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
7	Fornecedores	0,7	0,5	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
8	Convênios	0,7	0,7	0,3	0,5	0,7	0,3	0,21			
9	Economia e Mercado	0,9	0,5	0,5	0,7	0,9	0,5	0,45			
10	Dependências do projeto	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21			
11	Recursos	0,9	0,7	0,3	0,7	0,7	0,3	0,21			
12	Licitações	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	0,49			
13	Priorização	0,3	0,9	0,7	0,5	0,9	0,5	0,45			
14	Estimativa	0,7	0,5	0,3	0,5	0,7	0,7	0,49			
15	Planejamento	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
16	Controle	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21			
17	Comunicação	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21			
							Soma	6,55			
							Risco Geral	38,53%			

Tabela 30- Análise qualitativa dos riscos

Fonte: elaborado pela autora

A análise da prioridade do risco se pautou no quadro que relaciona a probabilidade x impacto conforme tabela a baixo descreve, sendo identificado em verde os de baixo risco (zona de aceitação); em amarelo os de risco moderado (zona de mitigação) e de laranja os de risco alto (evitar ou transferir).

Probabilidade	Pontuação do risco = P x I				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre custo, tempo, escopo ou qualidade				

Tabela 31- Análise da probabilidade x impacto

Fonte: elaborado pela autora.

12.7 Análise quantitativa dos riscos

Levando em consideração o potencial impacto financeiro dos riscos médios e altos no custo total do projeto é possível determinar pelo método do Valor Monetário Esperado (VME) a reserva de contingência do projeto.

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA				
Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto financeiro	Valor Monetário esperado
1	Requisitos	0,5	R\$ 136.380,00	R\$ 68.190,00
2	Tecnologia	0,7	R\$ 262.760,00	R\$ 183.932,00
3	Integração dos sistemas	0,5	R\$ 136.380,00	R\$ 68.190,00
4	Desempenho e confiabilidade	0,5	R\$ 61.840,00	R\$ 30.920,00
5	Qualidade	0,7	R\$ 43.914,00	R\$ 30.739,80
6	Leis (Federais e Estaduais)	0,5	R\$ 119.570,00	R\$ 59.785,00
7	Fornecedores	0,5	R\$ 36.595,00	R\$ 18.297,50
8	Convênios	0,3	R\$ 106.380,00	R\$ 31.914,00
9	Economia e Mercado	0,5	R\$ 21.950,00	R\$ 10.975,00
10	Dependências do projeto	0,3	R\$ 43.914,00	R\$ 13.174,20

11	Recursos	0,3	R\$ 73.190,00	R\$ 21.957,00
12	Licitações	0,7	R\$ 58.552,00	R\$ 40.986,40
13	Priorização	0,5	R\$ 36.595,00	R\$ 18.297,50
14	Estimativa	0,7	R\$ 43.914,00	R\$ 30.739,80
15	Planejamento	0,5	R\$ 71.840,00	R\$ 35.920,00
16	Controle	0,3	R\$ 43.914,00	R\$ 13.174,20
17	Comunicação	0,3	R\$ 36.595,00	R\$ 10.978,50
Valor monetário esperado				R\$ 688.170,90

Tabela 32- Análise quantitativa de riscos

Fonte: elaborado pela autora

12.8 Plano de resposta aos riscos

Risco	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Requisitos	ALTA	Evitar	Pesquisar histórico de projetos anteriores Buscar servidores com experiência de participação em projetos semelhantes.	Gerente do Projeto
2	Tecnologia	ALTA	Evitar	Pesquisar requisitos das plataformas e buscar referências de mercado	Gerente de dados
3	Integração dos sistemas	MÉDIA	Mitigar	Mapear todos os sistemas operacionais relacionados em uso na Prefeitura e envolver servidores dos diferentes setores no redesenho dos fluxos.	Gerente de dados
4	Desempenho e confiabilidade	ALTA	Evitar	Monitorar alterações na legislação e nos procedimentos internos.	Gerente do projeto

5	Qualidade	ALTA	Evitar	Reforçar a pesquisa de requisitos, envolver os diferentes setores no redesenho, monitorar alterações do escopo do projeto	Gerente do projeto
6	Leis (Federais e Estaduais)	ALTA	Mitigar	Monitorar Alterações na legislação vigente	Gerente do Projeto e Assessoria Jurídica
7	Fornecedores	ALTA	Evitar	Detalhar os pacotes de trabalho	Gerente do projeto e demais técnicos envolvidos nas atividades relacionadas
8	Convênios	MÉDIA	Mitigar	Informar partes interessadas e detalhar atividades necessárias para os convênios	Gerente do Projeto e consultores
9	Economia e Mercado	ALTA	Mitigar	Monitorar cenário econômico	Gerente do projeto
10	Dependências do projeto	MÉDIA	Mitigar	Informar partes interessadas internas quanto aos ganhos futuros da CAE	Consultor Comitê Gestor
11	Recursos	MÉDIA	Mitigar	Informar partes interessadas internas quanto aos ganhos futuros da CAE	Consultor Comitê Gestor
12	Licitações	ALTA	Evitar	Detalhar projeto em nível executivo. Monitorar e controlar comunicação.	Gerente do projeto e Gerente de obras

13	Priorização	ALTA	Evitar	Informar partes interessadas internas quanto aos ganhos futuros da CAE	Gerente do projeto
14	Estimativa	ALTA	Evitar	Detalhar projeto em nível executivo. Monitorar e controlar comunicação.	Gerente do projeto
15	Planejamento	MÉDIA	Mitigar	Monitorar Alterações do Escopo e requisitos do projeto.	Gerente do projeto
16	Controle	MÉDIA	Mitigar	Manter comunicação periódica no período entre as reuniões do GT.	Gerente do projeto
17	Comunicação	MÉDIA	Mitigar	Manter comunicação periódica no período entre as reuniões do GT.	Gerente do projeto

Tabela 33- Plano de respostas ao risco

Fonte: elaborada pela autora

13 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

13.1 Estrutura de suprimentos do projeto

Por se tratar de um projeto desenvolvido em um Órgão Público os suprimentos do projeto serão adquiridos dentro das modalidades previstas na legislação pertinente em especial a Lei nº 8666/93. As modalidades mais prováveis para o projeto serão a Carta Convite, Licitação, Convênios ou Notório Saber. Havendo a possibilidade de licitar contratos guarda-chuva por especialidades, que permitam apoio do projeto de forma mais célere.

Caberá ao GP com apoio do GT e em especial do Gerente financeiro e da Assessoria Jurídica especificar a modalidade adequada para cada aquisição e encaminhar os pedidos de autorização, empenho e posterior publicação de Edital no Diário Oficial do Município.

Considerando que para a elaboração do Plano de Projeto nas fases de inicialização e de planejamento do projeto será utilizada estrutura existente da Prefeitura, as aquisições para o projeto serão limitadas aos produtos específicos do projeto, não havendo a possibilidade de desvio de demanda.

13.2 Análise fazer ou comprar

A análise fazer ou comprar partiu da verificação da disponibilidade de recursos materiais e humanos na Prefeitura em relação ao cronograma e a EAP do projeto, ou seja a análise dos pacotes de trabalho necessários para o desenvolvimento do projeto e a capacidade de atendimento interno a estes.

Em linhas gerais se verificou que a Prefeitura terá capacidade técnica e operacional para desenvolver as atividades da fase de inicialização e que a partir da fase de planejamento será necessário apoio especializado de consultores contratados por pacote de serviço ou através de convênios por períodos, conforme detalhado no mapa de aquisições.

13.3 Mapa de aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Mapeamento dos processos e resenho dos processos	Reembolsável	Técnica e preço	R\$255.900,00	3 meses	Endev. Consultoria , CCCplan consultoria.
2	Locação de imóvel para instalação da Sala do empreendedor	Tempo e material	Técnica e preço	R\$180.000,00	3 anos	A imobiliária, B imóveis
3	Pacote de projetos de arquitetura: Anteprojeto, projeto básico e Projeto executivo	Tempo e material	Técnica e preço	R\$75.000,00	1 mês	MMM Arquitetura
4	Pacote de projetos complementares, lógica, elétrica, ar-condicionado, hidráulica e demais	Tempo e material	Técnica e preço	R\$75.000,00	1mês	Beltrano Engenharia
5	Mobiliário para a montagem da sala do empreendedor	Preço fixo	Preço	R\$30.000,00	2 semanas	AABB Móveis para escritório, C móveis especializados, D móveis .
6	Equipamentos e suprimentos para a montagem da sala do empreendedor	Preço fixo	Preço	R\$20.000,00	1 semana	XXPP equipamentos e suprimentos de informática.
7	Obra para a instalação da sala/pacote: mão-de-obra e materiais.	Tempo e material	Técnica e preço	R\$200.000,00	1mês	Fulano obra e serviços, Zezinho obras e serviços.
8	Comunicação visual: Pacote de Material publicitário: Logo/ Marca e programação visual da sala.	Reembolsável	Técnica e preço	R\$54.000,00	1mês	Convênio Universidades: Unisinos, ESPM, PUC
9	Cursos de formação	Reembolsável	Técnica e preço	R\$59.140,00	1ano	SEBRAE

Tabela 34- Mapa de aquisições

Fonte: Elaborado pela autora

13.4 Detalhamento dos critérios de seleção

O GP e o GT deverão elaborar os Termos de Referência para a Publicação dos Editais de Contratação buscando delimitar e especificar ao máximo os tipos de serviços com os pacotes de trabalho, exigindo quando previsto por lei devidos os atestados técnicos de forma a garantir que as empresas ganhadoras tenham de fato a expertise necessária para a elaboração dos produtos.

13.5 Avaliação dos fornecedores

Caberá ao GP indicar por especialidade membros do GT que serão os fiscais dos contratos, estes terão a responsabilidade de medir e autorizar os pagamentos dos contratados conforme o atendimento do cronograma físico-financeiro do projeto. Podendo em caso de desconformidades solicitar a aplicação de multa ou a suspensão do contrato.

A avaliação dos serviços prestados será feita durante as reuniões semanais do GT através da verificação do atendimento da linha base do cronograma e da análise qualitativa dos serviços prestados tendo como base o atendimento das especificações constantes no termo de referência.

13.6 Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições

Qualquer aquisição necessária ao projeto e não prevista deverá ser avaliada pelo GP e submetida conforme necessidade ao GT. As despesas não previstas deverão ser alocadas, quando possível, nas reservas gerenciais.

Em casos especiais quando estas não forem suficientes, o GP com a aprovação do GT deverá encaminhar solicitação ao Comitê Gestor para providencias de caráter emergencial.

13.7 Administração do plano de gerenciamento das aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições é parte integrante do plano de projeto e deverá ser acompanhado , compatibilizado e revisado conforme o andamento do projeto, sendo responsabilidade do GP a sua atualização .

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se através da aplicação de boas práticas de gerenciamento de projeto, em conformidade com o Guia PMBOK, planejar a implantação de um serviço público específico, uma Central de Atendimento ao Empreendedor para uma Prefeitura. O conjunto dos planos aqui apresentados formaram o Plano de Projeto que tem como objetivo documentar e balizar com segurança, eficiência e economia a sua implantação e operação.

Ultrapassando os limites do caso específico aqui estudado, fica o registro e a experiência para futuras aplicações na área Pública. A qualificação da prestação de serviços públicos, assim como no setor privado devem passar pela preocupação com o resultado, ou seja, com o alcance dos objetivos do projeto. Para isso é fundamental que as boas práticas de gerenciamento de projeto sejam cada vez mais divulgadas e aplicadas dentro do Setor Público de forma a possibilitar e instrumentalizar o planejamento integrado, a eficiência e qualificação dos serviços prestados.

15 BIBLIOGRAFIA

FACCHI, Danilise. **Plano de Projeto: Desenvolvimento e implantação de um escritório de projetos**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2014.

PROJECT MANAGEMENT PROJECT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**, 5. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2014. 589 p.

ROY, Felipe Centenaro. **Plano de Projeto: Implementação de um escritório de projetos (PMO) no Departamento da Qualidade da Empresa Alfa S/A**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2015.

KIRST, Ronald Weber. **Implementação de gerenciamento de projetos em uma empresa petroquímica de 2ª geração**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2004.

WEBER, Eduardo. **Plano de Projeto: Programa de Desenvolvimento Industrial**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2014.

16 Obras Citadas

Mello, R. (27 de agosto de 2014). *<http://www.prefeitoempreendedor>*. Fonte: Prefeito Empreendedor: <http://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/noticias/noticia.php?id=403>