

ROSANA ROCHA NASCIMENTO DE OLIVEIRA

REESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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

Orientador: Alceu Fernandes Filho, PMP.

PORTO ALEGRE

AGOSTO DE 2010

Resumo

Projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos com o objetivo de melhorar a organização e apresentação dos projetos em andamento da empresa aos clientes externos e internos. Este projeto visa re-implantar uma área responsável por administrar todos os projetos desenvolvidos na empresa através de procedimentos e *templates* guiados ao gerenciamento de projetos. O Escritório de Gerenciamento de Projetos oferecerá suporte aos projetos desenvolvidos pelas áreas, realizará *workshops* informativos e treinamentos aos colaboradores. Para garantir que os procedimentos estão sendo executados, realizará auditorias internas periódicas.

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto	16
Figura 2 - Análise Financeira do Projeto	35
Figura 3 - Estrutura da Analítica dos Riscos	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dicionário da EAP	22
Tabela 2 - Recursos Humanos do Projeto	26
Tabela 3 - Matriz de Responsabilidades	26
Tabela 4 - Custos do Projeto	34
Tabela 5 - Riscos Internos	45
Tabela 6 - Riscos Externos	45
Tabela 7 - Riscos Técnicos.....	46
Tabela 8 - Gerenciamento do Projeto	46
Tabela 9 – Escala de Impacto.....	47
Tabela 10 - Matriz de Funções e Responsabilidades.....	48

Sumário

1	Introdução	8
2	Objetivo do projeto	9
	2.1 Objetivo geral.....	9
	2.2 Objetivos específicos.....	9
3	Envolvidos no projeto e expectativas	11
	3.1 Stakeholders.....	11
	3.2 Expectativas do Projeto e Resultados Esperados.....	11
4	Premissas e restrições	13
	4.1 Premissas do Projeto.....	13
	4.2 Premissas do Produto do projeto	13
	4.3 Restrições do Projeto.....	13
5	Gerenciamento de Escopo	15
	5.1 Requisitos do projeto	15
	5.2 Declaração de Escopo do Projeto.....	15
	5.3 Relação de Fases e Funcionalidades	15
	5.4 EAP	16
	5.5 Dicionário da EAP.....	16
	5.6 Padrão de Documentação	22
	5.7 Riscos Iniciais	23
	5.8 Critérios de Aceitação.....	23
6	Plano de projeto.....	26
	6.1 Organização do projeto.....	26
	6.1.1 Definição dos Recursos Humanos Necessários.....	26
	6.1.2 Matriz de Responsabilidades	26
	6.1.3 Definição dos Recursos Materiais Necessários.....	27
	6.2 Plano de Gerenciamento do Projeto	28
	6.2.1 Plano de Gerenciamento de Requisitos	28

6.2.2	Definição do Escopo detalhado do produto do projeto	29
6.2.3	Definição do Escopo definitivo do projeto.....	31
6.2.3.1	Escopo técnico.....	31
6.2.3.2	Escopo de Negócios	32
6.2.4	Plano de Gerenciamento de Escopo.....	32
6.3	Planejamento Financeiro	34
6.3.1	Análise de Custos	34
6.3.2	Análise Financeira do Projeto	35
6.3.3	Plano de Gerenciamento de Custos.....	35
6.4	Planejamento da Qualidade.....	37
6.4.1	Gerenciamento da Qualidade do Projeto	37
6.4.1.1	Políticas de Qualidade	37
6.4.1.2	Processos de Gerenciamento da Qualidade	37
6.4.1.3	Métricas da Qualidade do Projeto	38
6.4.1.4	Garantia da Qualidade das Atividades do Projeto	38
6.4.2	Gerenciamento da Qualidade do Produto	39
6.4.2.1	Fatores ambientais.....	39
6.4.2.2	Processos de Gerenciamento da Qualidade do Produto	39
6.4.2.3	Métricas da Qualidade do Produto	40
6.4.3	Garantia da Qualidade	40
6.4.4	Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade	41
6.4.5	Atualização do Plano de Gerenciamento da Qualidade	41
6.5	Planejamento das comunicações.....	42
6.5.1	Políticas de comunicações Internas e Externas	42
6.5.2	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	42
6.6	Planejamento de Gerenciamento de Riscos	44
6.6.1	Identificação e Classificação dos Riscos.....	44
6.6.2	Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto	46

6.6.3	Matriz de Funções e Responsabilidades.....	48
6.6.4	Análise Qualitativa dos Riscos e Resposta aos Riscos.....	48
6.7	Planejamento das Aquisições e Contratações.....	49
6.7.1	Trabalho Interno e Externo.....	49
6.7.2	Formato de Contratação.....	50
6.7.3	Tipo de contrato.....	50
6.7.4	Critérios de contratação de fornecedores.....	51
6.7.5	Encerramento do contrato.....	51

1 INTRODUÇÃO

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos foi criado para padronizar e orientar o formato de gerenciamento dos projetos da empresa. Porém, devido a outras prioridades internas, o projeto não se concretizou e o Escritório de Gerenciamento de Projetos foi criado com várias deficiências e sem abranger demais áreas da empresa.

A estrutura existente hoje é apenas uma pessoa respondendo pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos e exercendo o papel de único Gerente de Projetos para todos os projetos que iniciam na área de Consultoria da empresa. Não foram criados procedimentos, não foram alocadas pessoas adicionais, não existe auditoria e nenhum outro controle. Enfim, o Escritório de Gerenciamento de Projetos não exerce o seu papel.

Assim, este projeto visa criar um Escritório de Gerenciamento de Projetos atuante, buscando atualizar e padronizar processos, assessorar os gerentes de projetos e administração, realizar treinamentos em gerenciamento de projetos e, com isto, aumentar a qualidade dos projetos.

A área deverá ser reestruturada fisicamente e pessoas devem ser alocadas para esta área específica. O Escritório de Gerenciamento de Projetos servirá para assessorar os projetos da empresa buscando melhorar os resultados apresentados aos clientes internos e externos.

A previsão de realização deste projeto é de 08 (oito) meses.

2 OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados com este projeto estão descritos abaixo.

2.1 Objetivo geral

Implantar uma área na empresa a ser identificada como Escritório de Gerenciamento de Projetos. Criar e desenvolver uma equipe para esta área. Gerar procedimentos, criar formulários auxiliares, implantar uma ferramenta de apoio e treinar os colaboradores das demais áreas envolvidas. O Escritório de Gerenciamento de Projetos deverá utilizar as boas práticas do mercado em gerenciamento de projetos e melhorar os resultados de entrega de projetos desenvolvidos pela empresa aos clientes internos e externos. O resultado será controlado pelo Gerente do Projeto através de auditorias internas. O projeto será realizado ao longo de 08 (oito) meses.

2.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos do projeto:

- O gerente do projeto deve providenciar o termo de abertura do projeto e obter aprovação formal dos gestores do projeto para início da execução do projeto. O projeto deve ser iniciado em até 01 mês;
- Executar o projeto ao longo de 08 (oito) meses e verificar periodicamente o andamento do projeto. Enviar relatórios semanais aos gestores da empresa para controle do andamento do projeto;
- Realizar auditoria interna gerando um relatório a ser transformado em apresentação de encerramento do projeto aos gestores da empresa. A auditoria deve ocorrer ao longo do último mês do projeto e encerrar com a reunião de encerramento para a entrega do material impresso e discussão dos resultados pelos gestores da empresa.

Os objetivos específicos do produto do projeto são:

- Padronizar os processos de gerenciamento de projetos a ser realizado em 40 (quarenta) dias. A verificação da entrega será realizada pelo gerente do projeto juntamente com a análise dos gestores da empresa;
- Comprovar a eficiência dos processos através de auditorias e indicadores. Auditoria interna deve ser realizada durante o último mês, ou seja, após todo o desenvolvimento do projeto. A auditoria interna vai gerar um relatório contendo a metodologia de análise e os resultados coletados para ser analisada pelos gestores da empresa;
- Divulgar os procedimentos e atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos para equipe interna através de treinamentos de equipes e *workshops* para colaboradores. A obtenção de conhecimento através da aplicação deste método deve ser medida através de provas aplicadas ao final do treinamento ou *workshop*;
- Garantir a qualidade dos projetos obtendo os mais altos índices na auditoria interna. Será realizada auditoria interna após 01 (um) mês de atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O gerente do projeto e a equipe devem gerar um relatório e realizar uma apresentação dos resultados para análise dos gestores da empresa.

3 ENVOLVIDOS NO PROJETO E EXPECTATIVAS

No desenvolvimento do projeto foram identificados os *stakeholders*, quais as expectativas e os resultados esperados, conforme descritos a seguir.

3.1 Stakeholders

Os *stakeholders* envolvidos e identificados no projeto são:

- Área de Consultoria
- Área de Suporte
- Área de Desenvolvimento
- Clientes externos
- Gerente do Projeto
- Equipe do Projeto
- Gestores da Empresa (Patrocinadores do Projeto)

3.2 Expectativas do Projeto e Resultados Esperados

As expectativas das áreas de Consultoria, Suporte e Desenvolvimento da empresa, estão associadas aos procedimentos que passarão a executar para atender de forma eficaz e organizada seus clientes externos. O resultado esperado é a maior organização das atividades que devem ser realizadas em seus projetos internos, o cumprimento e controle dos prazos conforme acordado e aprovado por seus clientes, o comprometimento de toda a equipe para com os procedimentos e ainda o apoio da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos aos seus projetos específicos.

A expectativa dos clientes externos é obter o controle e acompanhamento mais eficaz dos projetos em andamento, podendo saber as datas de entrega programadas para cada atividade definida, além de possuir um suporte do Escritório de Gerenciamento de Projetos para as dúvidas e solicitações. O resultado será a

perspectiva de comprometimento das equipes executoras com uma estrutura organizada e o término mais rápido e objetivo dos projetos contratados.

A expectativa do gerente do projeto é executar todas as atividades previstas neste projeto de acordo com as expectativas e cronograma definidos. Trabalhar junto com a equipe do projeto procurando passar seu conhecimento e formar uma equipe qualificada para trabalhar no dia-a-dia do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Atender as expectativas dos gestores da empresa e realizar uma apresentação de encerramento do projeto comprovando a melhoria nos processos com a implantação do projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

A expectativa da equipe do projeto é obter aprendizado na execução deste projeto podendo aplicar os novos conhecimentos inclusive na estrutura e nos procedimentos que estarão sendo definidos. O resultado será uma equipe bem treinada com conhecimento para disseminar pela empresa.

Os gestores da empresa esperam obter um Escritório de Gerenciamento de Projetos funcional, satisfação dos seus clientes externos e aprovação da equipe interna, justificando o investimento realizado.

4 PREMISSAS E RESTRIÇÕES

As premissas do projeto estão associadas ao escopo e ao seu impacto potencial caso não sejam confirmadas. As equipes identificam, documentam e validam as premissas como parte do planejamento do projeto.

4.1 Premissas do Projeto

As premissas necessárias para a realização deste projeto são:

- Disponibilidade das pessoas envolvidas;
- Sala do Escritório de Gerenciamento de Projetos liberada para utilização imediata;
- Máquinas, telefones e demais equipamentos instalados e disponibilizados para utilização imediata.

4.2 Premissas do Produto do projeto

As premissas para a Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos são:

- Disponibilidade das pessoas envolvidas
- Disponibilização de documentos anteriores a serem revisados
- Disponibilização de espaço físico
- Liberação de acessos lógicos para a equipe

4.3 Restrições do Projeto

As seguintes restrições do projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos devem ser observadas:

- O termo de abertura precisa ser aprovado até o dia 31/12/2010;
- Pessoas envolvidas precisam estar autorizadas a participar do projeto

até a data de abertura interna do projeto;

- A estrutura física do ambiente em que o Escritório de Gerenciamento de Projetos estará instalado deve estar em funcionamento até o dia 06/01/2011;
- A abertura do projeto deve ocorrer até 01 (um) mês após a aprovação do termo de aceite do projeto;
- O software de Gerenciamento de Projetos deve ser selecionado até o dia 15/04/2011;
- A implantação em produção do software de Gerenciamento de Projetos deve ser realizada até o dia 30/04/2011;
- A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na nova estrutura deve ser realizada até o dia 20/05/2011;
- Os treinamentos e *workshops* aos colaboradores devem ser realizados até o dia 15/06/2011;
- Os colaboradores devem participar do processo durante 01 (um) mês;
- As auditorias devem ser realizadas nas áreas de Consultoria, Desenvolvimento e Suporte após 01 (um) mês de participação nos processos de gerenciamento de projetos e até a data de 20/08/2011;
- A apresentação dos indicadores de eficiência da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e o encerramento do projeto devem ocorrer até o dia 31/08/2011.
- O orçamento pré-definido para este projeto é de R\$ 50.000,00.

5 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1 Requisitos do projeto

Os requisitos do projeto descritos abaixo definem as condições a serem atendidas para atender as entregas do projeto:

- Liberação da sala para o Escritório de Gerenciamento de Projetos
- Liberação das pessoas que irão formar a equipe do projeto
- Instalação de equipamentos de infra-estrutura
- Aprovação dos procedimentos pelos gestores da empresa
- Definição do fornecedor do sistema de gerenciamento de projetos
- Aprovação do fornecedor do sistema de gerenciamento de projetos
- Implantação do sistema de gerenciamento de projetos
- Declaração da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos

5.2 Declaração de Escopo do Projeto

O Escritório de Gerenciamento de Projetos será reestruturado com a criação e revisão de procedimentos, criação de documentos auxiliares, implantação de ferramenta de apoio, criação de indicadores, realização de treinamentos e *workshops* aos colaboradores, e ainda, realização de auditorias internas. O Escritório de Gerenciamento de Projetos servirá para assessorar os projetos da empresa buscando melhorar os resultados apresentados aos clientes internos e externos da empresa.

5.3 Relação de Fases e Funcionalidades

- Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos
- Implantação do Sistema de Gerenciamento de Projetos
- Treinamentos e *Workshops*

- Auditoria interna
- Encerramento do Projeto

5.4 EAP

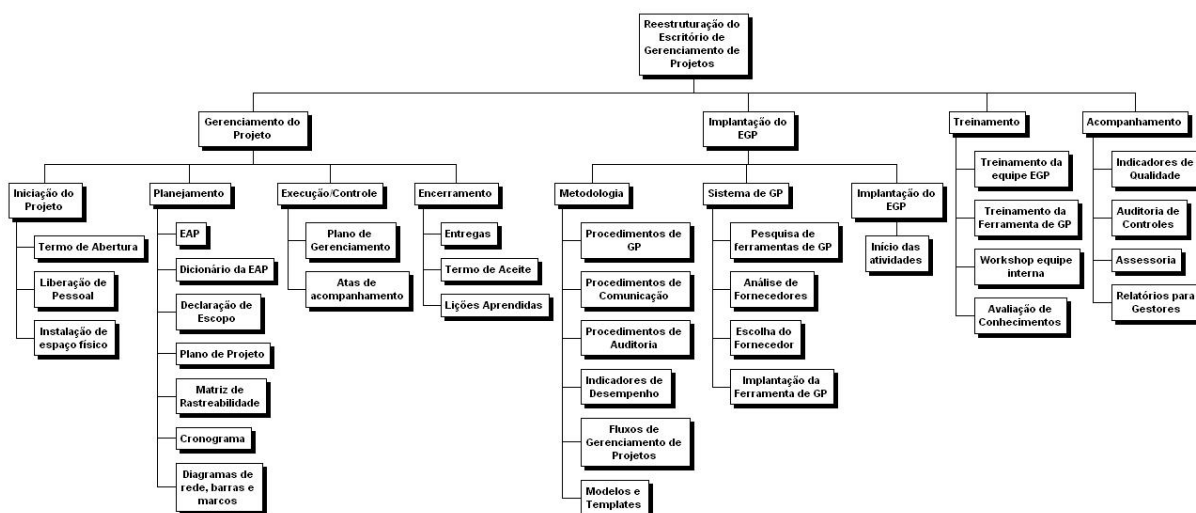


Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto

5.5 Dicionário da EAP

O dicionário da estrutura analítica do projeto apresenta todos os tópicos da estrutura analítica do projeto com uma breve descrição das principais etapas e o tempo previsto para realização.

1. Gerenciamento do Projeto	
1.1	Início do projeto
1.1.1	<p>Termo de Abertura</p> <p>Os gestores da empresa são responsáveis por preencher o termo de abertura do projeto e entregar o documento aprovado ao Gerente do Projeto designado. Deve ser enviado um e-mail para toda a empresa comunicando sobre o início do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.</p>
1.1.2	<p>Liberação de pessoal</p> <p>O gerente do projeto deve providenciar a solicitação de liberação da sua equipe de trabalho aos gestores da empresa. Encaminhar um e-mail aos gestores da empresa, com o nome das pessoas que fazem parte do projeto, solicitando a liberação dos mesmos para este projeto e formação da nova área de trabalho. Os gestores da empresa aprovam a liberação e</p>

	informam os gerentes funcionais e o gerente do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.
1.1.3	<p>Instalação de espaço físico</p> <p>O gerente do projeto deve solicitar a liberação da sala para os gestores da empresa. Os gestores da empresa aprovam a liberação e comunicam por e-mail a área responsável com cópia para o gerente do projeto. Após a liberação o gerente do projeto e a equipe do projeto devem organizar fisicamente a sala onde o Escritório de Gerenciamento de Projetos irá ser instalado. Definir as posições de trabalho de cada integrante da equipe. Todos devem testar as máquinas e equipamentos disponibilizados e iniciar as atividades do projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
1.2	Planejamento
1.2.1	<p>EAP</p> <p>O gerente do projeto juntamente com a equipe do projeto desenha a estrutura analítica do projeto com todos os entregáveis necessários para a execução do projeto. A EAP deve ser analisada, sempre que surgir a necessidade, para a inserção de alguma nova entrega que não tenha sido prevista inicialmente. Quando houver alteração na EAP uma nova versão deve ser gerada, mantendo a anterior para consulta. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
1.2.2	<p>Dicionário da EAP</p> <p>O gerente do projeto juntamente com a equipe do projeto deve detalhar todos os pontos definidos na estrutura analítica do projeto. Devem ser detalhadas quais as atividades a serem realizadas, quais as premissas e as restrições associadas e as condições para que a entrega seja realizada. Deve ser definido um responsável para cada entrega identificada na EAP e o tempo previsto para realização de cada uma das atividades. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
1.2.3	<p>Declaração do escopo</p> <p>O gerente do projeto utiliza o termo de abertura do projeto para escrever a declaração do escopo do projeto e divulgar para a equipe de trabalho. O tempo previsto para esta atividade é de 01 (um) dia.</p>
1.2.4	<p>Plano de Projeto</p> <p>O gerente do projeto escreve o Plano do Projeto detalhado de acordo com o termo de abertura do projeto aprovado pelos gestores da empresa. O plano de projeto deve conter informações sobre a organização do projeto, plano de gerenciamento do projeto, planejamento financeiro, planejamento da qualidade, planejamento das comunicações, planejamento do gerenciamento de riscos e planejamento de aquisições e contratações, assim como demais informações avaliadas como relevantes para este projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 07 (sete) dias.</p>
1.2.5	<p>Matriz de rastreabilidade</p> <p>O gerente do projeto deve preencher a matriz de rastreabilidade para o projeto identificando todas as fases do projeto e os entregáveis. Este documento deve ficar armazenado junto aos documentos do projeto e analisado quando houver a necessidade de alteração. Alteração no</p>

	documento deve gerar uma nova versão. O tempo previsto para esta atividade é de 01 (um) dia.
1.2.6	<p>Cronograma</p> <p>O gerente do projeto e a equipe do projeto devem detalhar todas as atividades necessárias para a obtenção das entregas definidas na EAP do projeto. Preparar um cronograma definindo um recurso responsável pela tarefa e a duração de cada atividade. Este cronograma deve ser aprovado pelos gestores da empresa e apresentado na reunião de abertura do projeto para que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre suas atividades. Este cronograma depois de aprovado deve ser publicado na pasta do projeto para que a equipe possa consultar. Cada alteração no cronograma deve gerar uma nova versão de documento. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.</p>
1.2.7	<p>Diagramas de rede, barras e marcos</p> <p>O gerente do projeto e a equipe do projeto devem desenhar o diagrama de rede, o diagrama de barras e o diagrama de marcos do projeto de acordo com o cronograma aprovado para o projeto. Manter estes documentos de acesso a equipe do projeto e enviar por e-mail aos gestores da empresa sempre que houver alteração. Cada alteração no documento deve gerar uma nova versão. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
1.3	Controle/Execução
1.3.1	<p>Plano de Gerenciamento</p> <p>O gerente do projeto deve colocar em prática o que está descrito no Plano de Gerenciamento do Projeto orientando a equipe do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 30 (trinta) dias.</p>
1.3.2	<p>Atas das reuniões de acompanhamento</p> <p>O gerente do projeto deve reunir a equipe para debater sobre as atividades e apresentar o andamento do projeto juntamente com os relatórios de acompanhamento aos gestores da empresa. Deve ser selecionado um membro da equipe para escrever a ata da reunião. O tempo previsto para cada reunião de acompanhamento é de 01 (um) dia.</p>
1.4	Encerramento do Projeto
1.4.1	<p>Entregas do Projeto</p> <p>O gerente do projeto deve analisar as entregas desenvolvidas pela equipe do projeto analisando se todos os requisitos estão sendo cumpridos. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.</p>
1.4.2	<p>Termo de Aceite</p> <p>O gerente do projeto deve preparar a reunião de encerramento do projeto com os Gestores da empresa. Os documentos devem ser entregues e a apresentação gerencial elaborada e apresentada com os resultados do projeto. Obter o termo de aceite do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 01 (um) dia.</p>
1.4.3	<p>Lições aprendidas</p> <p>O Gerente do Projeto deve realizar uma reunião interna de encerramento do projeto com todas as pessoas da equipe do projeto. Preencher um formulário com todos os pontos positivos e negativos levantados pela</p>

	<p>equipe durante a execução do projeto. Avaliar as possíveis soluções para cada ponto e quem seria o responsável por realizar a solução.</p> <p>Armazenar o documento para consulta histórica futura e controlar se as soluções foram executadas pelos responsáveis. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
2. Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos	
2.1	Metodologia
2.1.1	<p>Procedimentos de GP</p> <p>O responsável por esta atividade deve obter a última versão do procedimento de gerenciamento de projetos, analisar e modificar o documento de acordo com as boas práticas de mercado de gerenciamento de projetos. Gerar um novo documento e encaminhar para aprovação. Os gestores precisam aprovar o documento ou retornar as alterações a serem realizadas. O responsável pela atividade deve realizar as alterações, gerar nova versão dos documentos e enviar para aprovação final. Os gestores revisam as alterações e encaminham para publicação na <i>intranet</i> da empresa com acesso restrito a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O tempo previsto para todas as atividades é de 20 (vinte) dias.</p>
2.1.2	<p>Procedimentos de Comunicação</p> <p>Escrever os procedimentos de comunicação do projeto e encaminhar para aprovação. Os gestores precisam aprovar o documento ou retornar as alterações a serem realizadas. O responsável pela atividade deve realizar as alterações, gerar nova versão dos documentos e enviar para aprovação final. Os gestores revisam as alterações e encaminham para publicação na <i>intranet</i> da empresa com acesso restrito a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O tempo previsto para todas as atividades é de 10 (dez) dias.</p>
2.1.3	<p>Procedimentos de Auditoria</p> <p>Escrever os procedimentos de auditoria do projeto e encaminhar para aprovação. Os gestores precisam aprovar o documento ou retornar as alterações a serem realizadas. O responsável pela atividade deve realizar as alterações, gerar nova versão dos documentos e enviar para aprovação final. Os gestores revisam as alterações e encaminham para publicação na <i>intranet</i> da empresa com acesso restrito a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O tempo previsto para esta atividade é de 1^o (dez) dias.</p>
2.1.4	<p>Indicadores de desempenho</p> <p>O gerente do projeto e a equipe do projeto devem definir quais os indicadores serão utilizados para realizar a auditoria interna do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 01 (um) dia.</p>
2.1.5	<p>Fluxos de gerenciamento de projetos</p> <p>O gerente do projeto e a equipe do projeto devem desenhar os fluxos dos procedimentos publicados e publicar as informações na <i>intranet</i> da empresa. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.</p>
2.1.6	<p>Modelos e <i>templates</i></p> <p>A equipe do projeto deve desenvolver os modelos e <i>templates</i> que fazem</p>

	parte dos procedimentos gerados. Publicar os modelos e <i>templates</i> na <i>intranet</i> da empresa com acesso restrito a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O tempo previsto para esta atividade é de 03 (três) dias.
2.2	Sistema de Gerenciamento de Projetos
2.2.1	<p>Pesquisa de ferramentas de GP</p> <p>Pesquisar as ferramentas de gerenciamento de projetos, selecionar 03 (três) fornecedores indicando os pontos positivos e negativos de cada um e enviar ao gerente do projeto a solicitação de encaminhamento ao processo de aquisição do produto. O tempo previsto para esta atividade é de 10 (dez) dias.</p>
2.2.2	<p>Análise de Fornecedores</p> <p>O gerente do projeto solicita aos fornecedores escolhidos uma apresentação dos respectivos produtos. Após a apresentação de esclarecimento de dúvidas, o gerente do projeto envia o formulário com os 03 (três) fornecedores escolhidos e o seu parecer junto com o restante da equipe sobre a melhor ferramenta e o fornecedor a ser escolhido. O tempo previsto para esta atividade é de 08 (oito) dias.</p>
2.2.3	<p>Aprovação de Fornecedor</p> <p>Os gestores do projeto devem analisar as informações e definir junto com o gerente do projeto o melhor fornecedor a ser escolhido. O gerente do projeto entra em contato com o fornecedor e solicita o início do processo de compra da ferramenta. O tempo previsto para esta atividade é de 04 (quatro) dias.</p>
2.2.4	<p>Implantação da ferramenta de GP</p> <p>O gerente do projeto define um responsável para acompanhar o processo de implantação da ferramenta de GP junto ao fornecedor. O fornecedor treina 02 (duas) pessoas da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A equipe do projeto deve popular o sistema de gerenciamento de projetos para iniciar a utilização do sistema. O tempo previsto para esta atividade é de 09 (nove) dias.</p>
2.3	Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos
2.3.1	<p>Início das Atividades</p> <p>Os gestores da empresa e o gerente do projeto que também será o gerente do Escritório de Projetos devem definir a equipe definitiva que irá trabalhar no Escritório de Gerenciamento de Projetos e quais as responsabilidades de cada colaborador. Comunicar aos gestores funcionais, planejar a transação e trabalhar com os procedimentos. O tempo previsto para esta atividade é de 10 (dez) dias.</p>
3. Treinamento	
3.1	<p>Treinamento equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos</p> <p>O gerente do projeto deve treinar a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos alinhando as informações sobre os procedimentos que devem ser utilizados e as responsabilidades que cada membro da equipe passará a desenvolver. O Escritório de Gerenciamento de Projetos terá os responsáveis pela auditoria interna e os responsáveis pela ferramenta de</p>

	gerenciamento de projetos. O gerente do projeto deve indicar as equipes responsáveis pelos treinamentos aos colaboradores. O tempo previsto para esta atividade é de 07 (sete) dias.
3.2	<p>Treinamento da ferramenta de GP</p> <p>Os 02 (dois) membros da equipe do projeto que foram treinados pelo fornecedor devem montar um treinamento aos futuros usuários da ferramenta. Deve ser aplicada uma prova de verificação de conhecimentos aos participantes ao final do treinamento. O tempo previsto para esta atividade é de 08 (oito) dias.</p>
3.3	<p><i>Workshop</i> equipe interna</p> <p>Divulgação do Escritório de Gerenciamento de Projetos através de apresentações para a equipe interna da empresa. Treinamento da ferramenta de gerenciamento de projetos para as áreas que utilizarão o sistema. O tempo previsto para esta atividade é de 08 (oito) dias.</p>
3.4	<p>Avaliação de conhecimentos</p> <p>Após o treinamento sobre a ferramenta de gerenciamento de projetos e o <i>workshop</i> aos colaboradores será aplicada uma prova específica com 10 (dez) questões de múltipla escolha com os determinados assuntos. O gerente do projeto é o responsável por armazenar todas as provas e fazer a avaliação de aproveitamento, utilizando a seguinte escala:</p> <p>De 00 até 05 acertos – ruim, deve refazer o treinamento ou <i>workshop</i></p> <p>De 06 até 10 acertos – bom aproveitamento</p> <p>Estes dados devem ser enviados por e-mail aos gestores do projeto para conhecimento dos resultados e conclusão da etapa. Devem ser incluídos também na apresentação de encerramento do projeto para conhecimento dos gestores do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 02 (dois) dias.</p>
4. Acompanhamento	
4.1	<p>Indicadores de qualidade</p> <p>Os indicadores de qualidade serão analisados pelo gerente do projeto. Para identificar a eficiência da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos será analisado o resultado da auditoria interna. Acima de 90% dos pontos avaliados no <i>checklist</i> devem ser aprovados.</p> <p>O gerente do projeto irá inspecionar os relatórios de utilização da ferramenta de gerenciamento de projetos e consultar os colaboradores sobre a funcionalidade do sistema. Todas as informações serão relatadas aos gestores da empresa.</p> <p>A comprovação de eficiência dos treinamentos e <i>workshops</i> será analisada pelo gerente do projeto em relação as provas realizadas. Acima de 85% dos colaboradores devem obter aprovação na primeira prova aplicada. O tempo previsto para esta atividade é de 04 (quatro) dias.</p>
4.2	<p>Auditoria dos controles</p> <p>O gerente do projeto e a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos devem executar a auditoria interna dos controles. Inicialmente será analisado se cada projeto possui um gerente do projeto, uma equipe com as responsabilidades bem definidas, um cronograma do projeto, um termo de</p>

	<p>aceite aprovado pelo patrocinador do projeto, reuniões de acompanhamento, controle de mudanças do projeto, atas das reuniões e termo de aceite das entregas do projeto. Esta atividade é dependente do período de assessoria aos colaboradores.</p> <p>Estas informações devem ser coletadas e apresentadas aos gestores da empresa na reunião de encerramento do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 05 (cinco) dias.</p>
4.3	<p>Assessoria</p> <p>A equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos possui a responsabilidade de assessorar todos os colaboradores da empresa que estão trabalhando em projetos ou utilizando a ferramenta de gerenciamento de projetos. Todos os atendimentos devem ser registrados por e-mail para o gerente do projeto. Estes e-mails servirão para avaliar as dúvidas dos colaboradores da empresa e devem ser apresentados aos gestores do projeto na apresentação de encerramento do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 30 (trinta) dias.</p>
4.4	<p>Relatórios para Gestores</p> <p>O gerente do projeto deve enviar por e-mail relatórios resumidos aos gestores da empresa com os resultados obtidos após a realização de cada das seguintes etapas:</p> <p>Resultado do Treinamento da ferramenta de gerenciamento de projetos Resultado do Workshop de gerenciamento de projetos Resultado da Assessoria aos colaboradores</p> <p>Todos os resultados devem ser incluídos na apresentação de encerramento do projeto. O tempo previsto para esta atividade é de 01 (um) dia para cada retorno.</p>

Tabela 1 - Dicionário da EAP

5.6 Padrão de Documentação

Para o controle das atividades deste projeto serão fornecidos para os gerentes funcionais os seguintes relatórios:

- Carga de Trabalho, Uso dos Recursos, mensalmente.
- Atribuições, Relatório Quem faz o quê e quando, na reunião de abertura interna do projeto.

Para os gestores da empresa, serão fornecidos mensalmente os seguintes relatórios para acompanhamento do projeto, a ser comentado nas reuniões de acompanhamento do projeto:

- Diagrama de rede e Gráfico de *Gantt* atualizados.

- Atividades Atuais, Tarefas não iniciadas.
- Atividades Atuais, Tarefas em andamento.
- Atividades encerradas do projeto.
- Cronograma geral do projeto atualizado.

Os modelos dos relatórios encontram-se no anexo deste trabalho.

5.7 Riscos Iniciais

Os riscos encontrados inicialmente são:

- Realocação de recursos antes de iniciar o projeto;
- Atraso na entrega da sala para instalação do Escritório;
- Atraso na instalação dos equipamentos;
- Priorização de projetos;
- Corte nos custos;
- Instabilidade de moeda estrangeira;
- Atraso na revisão dos documentos;
- Dificuldade em definir e aprovar o fornecedor do software;
- Atraso de fornecedor;
- Atraso na implantação do sistema;
- Problemas de comunicação;
- Complexidade da tecnologia.

5.8 Critérios de Aceitação

O projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos possui marcos importantes onde cada etapa possui uma entrega associada. Para cada marco do projeto, estão descritos a seguir os critérios de aceitação de entrega da etapa.

Para a etapa de Implantação de Sistema de Gerenciamento de Projetos, após a implantação do sistema pelo fornecedor escolhido, a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos irá receber treinamento específico sobre a ferramenta e inserir as primeiras informações no sistema. O Gerente do Projeto deve informar aos gestores da empresa sobre o término da implantação e o resultado positivo sobre os testes realizados pela equipe através de um relatório detalhado. Com este relatório esta etapa será considerada concluída.

Para a etapa de Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, todos os procedimentos, modelos e *templates* de documentos a serem utilizados devem estar aprovados e publicados, assim como o sistema de gerenciamento de projetos já estará instalado e sendo utilizado pela área. O Gerente do Projeto deve informar aos gestores da empresa que estão aptos para atuar como uma nova área na empresa e iniciar o desenvolvimento de suas atividades. Após a aprovação dos gestores da empresa, esta etapa estará concluída.

Para as etapas de Treinamentos e *Workshops* aos colaboradores, após a realização de cada apresentação deve ser aplicada uma prova de conhecimento sobre o assunto. A prova conterà 10 (dez) questões de múltipla escolha com a seguinte escala: de zero a 05 acertos, será considerado desempenho ruim; de 06 a 10 acertos, será considerado um bom desempenho. Os colaboradores com desempenho ruim devem refazer o treinamento e/ou *workshop*. O gerente do projeto deve apresentar aos gestores da empresa uma listagem assinada por todos os participantes destas atividades e as avaliações. Com esta entrega, a etapa estará concluída.

Para a etapa de Auditoria interna, haverá a coleta de evidências sobre a eficiência da implantação do projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O gerente do projeto deve detalhar em um relatório todos os indicadores coletados e resultados obtidos com a realização da auditoria interna. Os indicadores devem ter resultados acima de 70% para serem considerados como positivos. O relatório deve ser entregue aos gestores da empresa na reunião de encerramento, concluindo mais uma entrega do projeto.

Para a etapa de Encerramento do Projeto com apresentação gerencial, o gerente do projeto deve realizar uma reunião de encerramento do projeto

apresentando os pontos relevantes sobre todo o processo e quais foram os resultados obtidos na auditoria interna. Estas informações devem ser repassadas em formato de apresentação gerencial aos gestores da empresa. Esta apresentação e esclarecimento de dúvidas fazem parte de mais uma entrega do projeto.

Mediante todas as entregas acima descritas, os gestores da empresa aprovarão o projeto e o mesmo será encerrado.

6 PLANO DE PROJETO

O plano de projeto apresenta a organização do projeto e os planos de gerenciamento do projeto, de planejamento financeiro, de planejamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e das aquisições.

6.1 Organização do projeto

6.1.1 Definição dos Recursos Humanos Necessários

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Adilson dos Anjos	Analista de Segurança	aa@regp.com.br	(51) 21171000
2	Gustavo Lourenço	Analista de Segurança	gl@regp.com.br	(51) 21171000
3	Luciano Domingues	Analista de Segurança	lr@regp.com.br	(51) 21171000
4	Lucas Donato	Analista de Segurança	ld@regp.com.br	(51) 21171000
5	João Pedro Oliveira	Analista de Segurança	jp@regp.com.br	(51) 21171000
6	Rosana Oliveira	Gerente do Projeto	rn@regp.com.br	(51) 21171000

Tabela 2 - Recursos Humanos do Projeto

6.1.2 Matriz de Responsabilidades

Nº	Nome	Área	Planos										
			Início	Escritório de Projetos	Finalização	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Suprimentos
1	Adilson Anjos	AS	A	A	A	A					A	A	A
2	Gustavo Lourenço	AS	A	A	A			A	A	A			A
3	Luciano Domingues	AS	S	A	S			A	A	A			
4	Lucas Donato	AS	A	R	R	A	A				A	A	R
5	João Pedro Oliveira	AS	S	A	A	S	S	S	S	S	S	S	A
6	Rosana Oliveira	GP	R	A	A	R	R	R	R	R	R	R	S

Tabela 3 - Matriz de Responsabilidades

R – responsável A – apoio S – suplente AS – Analista de Segurança GP - Gerente do Projeto

6.1.3 Definição dos Recursos Materiais Necessários

Os seguintes recursos materiais são necessários ao projeto:

- 01 (uma) sala para a instalação do Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- 06 (seis) pontos de trabalho com cadeiras e armários com chave individuais;
- 06 (seis) computadores *desktop* com acesso à internet e a rede interna, correio eletrônico e Microsoft Office;
- 03 (três) telefones fixos;
- 02 (dois) telefones móveis;
- Materiais de escritório.

6.2 Plano de Gerenciamento do Projeto

O plano de gerenciamento do projeto apresenta o plano de gerenciamento de requisitos, a definição do escopo detalhado do produto do projeto, a definição do escopo definitivo do projeto e o plano de gerenciamento do escopo.

6.2.1 Plano de Gerenciamento de Requisitos

Os requisitos avaliados para o projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos serão revisados pelo gerente do projeto e os gestores da empresa durante a reunião de abertura do projeto. Os responsáveis pelo plano de gerenciamento de requisitos serão os seguintes membros:

- Gerente do Projeto: responsável pelo Plano de Gerenciamento de requisitos;
- Suplente do Gerente do Projeto: membro do time, suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Requisitos.

No caso de verificação que algum requisito não será cumprido ou precisará ser alterado o gerente do projeto deve ser imediatamente informado. O gerente do projeto deve avaliar qual o impacto gerado ao projeto seguindo a escala:

- Alto impacto – não cumprimento do requisito
- Baixo impacto – requisito parcialmente realizado

Se o gerente do projeto avaliar como alto impacto esta informação deve ser reportada com todos os detalhes aos gestores da empresa em reunião extraordinária agendada pelo gerente do projeto.

Se o gerente do projeto avaliar como baixo impacto pode fazer a aprovação documentando em detalhes a ocorrência e anexar as informações nos documentos de controle do projeto.

6.2.2 Definição do Escopo detalhado do produto do projeto

Para a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos a equipe deve buscar os documentos existentes relacionados e se reunir para atualizar estes documentos. Novas versões devem ser geradas e publicadas na *intranet* da empresa após aprovação dos gestores da empresa. O principal documento a ser atualizado é o PR-EGP-02 (procedimento de gerenciamento de projetos).

Após atualização deste documento, devem ser criados procedimentos para realização de Auditoria Interna. O procedimento de Auditoria interna deve conter um documento anexo (*Checklist*) destinado a entrevistar os gerentes dos projetos da empresa. O *checklist* deve analisar se cada projeto possui um gerente do projeto, uma equipe com as responsabilidades bem definidas, um cronograma do projeto, um termo de aceite aprovado pelo patrocinador do projeto, reuniões de acompanhamento, controle de mudanças do projeto, atas das reuniões e termo de aceite das entregas do projeto.

Deve ser criado o procedimento para Comunicação e demais formulários associados como controle de projetos a ser enviado ao cliente, ata de reunião, prestação de contas dos projetos, termo de aceite, entre outros identificados pela equipe.

Todos os documentos devem ser encaminhados para o gerente do projeto. Após supervisão, cada um dos documentos criados/revisados será entregue formalmente aos gestores da empresa para aprovação. Os gestores podem solicitar 01 (uma) revisão nos documentos recebidos, recebendo-os novamente para aprovação. Após aprovação dos documentos, novas revisões não farão parte deste projeto. O gerente do projeto encaminha todos os documentos para publicação na *intranet* da empresa.

A equipe do projeto deve fazer uma pesquisa de mercado para analisar vários sistemas de gerenciamento de projetos, chegando a 03 (três) sistemas finalistas. Encaminhar para o gerente do projeto um relatório detalhado sobre os pontos positivos e negativos de cada uma das ferramentas selecionadas. O gerente do projeto deve solicitar uma apresentação do sistema de cada um dos fornecedores escolhidos para a equipe.

Após a apresentação de todos os fornecedores, o gerente do projeto deve analisar as informações obtidas e, junto com a equipe, gerar um novo relatório indicando qual a sua escolha para apresentar aos gestores da empresa.

Duas pessoas da equipe devem acompanhar a implantação do sistema e serem treinadas para o uso da ferramenta pelo fornecedor. Estes dois membros da equipe serão responsáveis por disseminar o conhecimento, gerando apresentações no nível adequado aos demais colaboradores da empresa que serão usuários do sistema.

Deve ser aplicada uma prova específica para o treinamento contendo até 10 (dez) questões de múltipla escolha relacionadas aos assuntos abordados.

Em paralelo, os outros membros da equipe devem preparar um *workshop* sobre as novas funcionalidades e atividades que o Escritório de Gerenciamento de Projetos estará proporcionando à empresa. Mostrar quais os benefícios, onde poderão atuar e ajudar, quais os documentos deverão ser preenchidos para cada projeto e quais os procedimentos devem ser seguidos pelos colaboradores da empresa.

Deve ser aplicada uma prova específica para o *workshop* contendo até 10 (dez) questões de múltipla escolha relacionadas aos assuntos abordados.

Para a correção das questões devem ser aplicados os seguintes critérios: acima de 06 acertos o colaborador obteve um bom desempenho e está aprovado, de 00 a 05 acertos, o colaborador deve refazer o treinamento e/ou *workshop*.

O gerente do projeto deve reunir a equipe responsável por realizar a auditoria interna e alinhar os procedimentos e prazos a serem realizados. Será utilizado o procedimento para realização de Auditoria interna. Após a coleta de informações, o gerente do projeto deve realizar uma reunião para unificar as informações e gerar um relatório geral do resultado da auditoria interna.

O gerente do projeto deve reunir a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos e analisar todos os resultados parciais reunidos. Gerar a apresentação gerencial para o encerramento do projeto.

6.2.3 Definição do Escopo definitivo do projeto

6.2.3.1 Escopo técnico

O escopo técnico do projeto é o seguinte:

- Atualização do procedimento de gerenciamento de projetos;
- Criação de até 02 (dois) procedimentos relacionados à área;
- Criação de até 10 (dez) modelos de formulários associados aos procedimentos;
- Análise de 03 (três) ferramentas de gerenciamento de projetos com geração de um parecer da equipe de gerenciamento de projetos;
- Seleção de 01 (uma) ferramenta de gerenciamento de projetos a ser implantada na empresa;
- Treinamento sobre a ferramenta de gerenciamento de projetos a ser realizada pelo fornecedor para a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- Realização de 01 (uma) apresentação sobre a ferramenta de gerenciamento de projetos aos colaboradores com lista de presença e resultado da avaliação aos gestores;
- Realização de 01 (um) workshop sobre a atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e os novos procedimentos a serem utilizados pelos colaboradores com lista de presença e resultado da avaliação aos gestores;
- Realização de auditoria interna;
- Realização de 01 (um) relatório com o resultado da auditoria interna;
- Realização de 01 (uma) apresentação de encerramento do projeto.

6.2.3.2 Escopo de Negócios

O escopo de negócios é o seguinte:

- Aprovação dos gestores da empresa sobre a atualização do procedimento de gerenciamento de projetos;
- Aprovação dos gestores da empresa de até 02 (dois) procedimentos associados;
- Aprovação dos gestores da empresa de até 10 (dez) modelos de formulários associados aos procedimentos;
- Aprovação dos gestores da empresa da compra do sistema de gerenciamento de projetos.

6.2.4 Plano de Gerenciamento de Escopo

O escopo deste projeto será revisado mensalmente pelo gerente do projeto, equipe do projeto e gestores da empresa na reunião mensal de acompanhamento do projeto. O escopo não poderá ser alterado, exceto por intervenção dos gestores da empresa.

Os responsáveis pelo plano de gerenciamento de escopo serão:

- Gerente do Projeto: responsável pelo Plano de Gerenciamento de Escopo;
- Suplente do Gerente do Projeto: membro do time, suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Escopo.

Para que uma alteração sugerida ocorra, o gerente do projeto e a equipe do projeto devem analisar os efeitos que a alteração irá ter mediante o projeto. Após esta análise haverá nova reunião com os gestores da empresa onde serão apresentadas as implicações da possível alteração.

Se a alteração for aprovada pelos gestores da empresa, o gerente do projeto deve acionar o procedimento de alteração de mudanças do projeto que inclui anexar um documento com as alterações a serem realizadas nos documentos de controle do projeto. Incluir a alteração no cronograma do projeto, incluindo tempo para

execução e executores, o que já deve ter sido analisado nas implicações.

Caso a alteração não seja aprovada, deve ser mantida uma listagem das solicitações sugeridas e não aprovadas, anexada junto aos documentos de controle do projeto.

6.3 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro apresenta a análise de custos, a análise financeira e o plano de gerenciamento de custos do projeto.

6.3.1 Análise de Custos

Os recursos a serem utilizados neste projeto já estão disponíveis na empresa, tanto a mão-de-obra, como equipamentos. Os equipamentos serão utilizados sob demanda e através do sistema de reserva de materiais. O único gasto externo planejado é a aquisição de um novo software de Gerenciamento de Projetos.

O orçamento do projeto será atualizado diariamente e informado semanalmente ao Patrocinador do projeto.

Os gestores da empresa aprovaram o valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) para realização do projeto de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da empresa. Este valor fica dividido da seguinte maneira:

REGP	Valores (em reais)
Gerenciamento do projeto	R\$ 07.800,00
Implantação do EGP	R\$ 22.000,00
Treinamento	R\$ 04.000,00
Acompanhamento	R\$ 04.200,00
Fundo de reserva	R\$ 12.000,00

Tabela 4 - Custos do Projeto

O Gerente do Projeto possui autonomia para utilização das verbas acima estabelecidas e para a utilização de até 25% do valor do Fundo de reserva. Para o caso de detecção de necessidade de uso do fundo de reserva acima de 25%, os gestores da empresa deverão ser imediatamente consultados e devem aprovar a utilização do mesmo.

6.3.2 Análise Financeira do Projeto

A análise financeira do projeto segue abaixo:

Benefícios e Custos	Durante o Projeto	1o. Ano	2o. Ano	3o. Ano	4o. Ano	5o. Ano
Benefícios	\$ 50.000,00	\$ 55.000,00	\$ 60.000,00	\$ 65.000,00	\$ 70.000,00	\$ 75.000,00
Custos	\$ 42.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 35.000,00
Análise de Retorno do Investimento						
Fluxo de Caixa Cumulativo	\$ 8.000,00	\$ 63.000,00	\$ 123.000,00	\$ 188.000,00	\$ 258.000,00	\$ 333.000,00
Retorno (em anos)						
Análise do Fluxo de Caixa Descontado						
Desc. %	5%					
Fluxo de Caixa Líquido	\$ 8.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 32.000,00	\$ 37.000,00	\$ 40.000,00
Fluxo Caixa Líquido Cumulativo	\$ 8.000,00	\$ 33.000,00	\$ 63.000,00	\$ 95.000,00	\$ 132.000,00	\$ 172.000,00
Retorno Líquido (em anos)						
Fluxo de Caixa Descontado	\$ 8.000,00	\$ 52.380,95	\$ 54.421,77	\$ 56.149,44	\$ 57.589,17	\$ 58.764,46
F.C.D. Cumulativo	\$ 8.000,00	\$ 60.380,95	\$ 114.802,72	\$ 170.952,16	\$ 228.541,34	\$ 287.305,80

Figura 2 - Análise Financeira do Projeto

6.3.3 Plano de Gerenciamento de Custos

O orçamento deste projeto será revisado e atualizado semanalmente no sistema MS Project. O gerente do projeto enviará este orçamento por e-mail aos gestores da empresa sempre que houver alguma alteração no documento e manterá as versões na pasta do projeto. Os relatórios de Fluxo de Caixa e Valor Agregado serão utilizados para acompanhamento semanal, conforme anexo deste trabalho.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da análise de valor agregado, onde o custo e o prazo do projeto serão apresentados através de um relatório único semanal. O gerenciamento dos custos será realizado de acordo com o orçamento previsto e aprovado pelos gestores da empresa no termo de abertura e através do fluxo de caixa do projeto.

As horas de trabalho da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos não serão contabilizadas para este projeto, contando como horas normais de trabalho. A necessidade de horas de trabalho fora do horário normal serão contabilizadas como custo deste projeto e devem ser autorizadas pelo gerente do projeto.

Questões de caráter inflacionário e cambial serão desconsideradas dentro do período de tempo do projeto e toda mudança realizada no orçamento deve ser avaliada e aprovada pelos gestores da empresa. Serão consideradas mudanças

orçamentárias apenas as medidas corretivas. Todas as solicitações de verbas devem ser realizadas através de e-mail, conforme procedimento interno padrão.

Os responsáveis pelo plano serão os seguintes membros:

- Gerente do Projeto: responsável pelo Plano de Gerenciamento de Custos;
- Suplente do Gerente do Projeto: membro do time, suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Custos.

O Plano de Gerenciamento de Custos será reavaliado mensalmente na reunião mensal de acompanhamento dos custos do projeto.

6.4 Planejamento da Qualidade

O planejamento da qualidade do projeto e do produto apresenta as políticas de qualidade existentes, os fatores ambientais cujas normas e especificações são aplicáveis ao projeto, as métricas de qualidade, o controle da qualidade e a garantia da qualidade.

6.4.1 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

6.4.1.1 Políticas de Qualidade

Manter um Plano de Gerenciamento da Qualidade que atenda a todos os requisitos do projeto e baseado nas boas práticas de gerenciamento de projetos.

Melhorar constantemente a eficácia dos processos de gerenciamento dos projetos garantindo adequada gestão da qualidade através de metodologias e ferramentas apropriadas.

6.4.1.2 Processos de Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade deste projeto será realizado seguindo os requisitos definidos na declaração do escopo do projeto e em normas utilizadas pela empresa.

Todas as solicitações de mudanças devem ser tratadas como não conformidade e, um plano de ação deve ser criado com base em uma análise de diagrama de causa e efeito.

Todas as mudanças nos requisitos da qualidade, previamente definidos na linha de base do projeto, devem ser apresentadas para aprovação dos gestores da empresa. A linha de base deve ser revisada quando houver mudanças no projeto e servirá de nova referência para acompanhamento. No final do projeto deverá ser realizado um comparativo com a primeira linha de base e a última.

6.4.1.3 Métricas da Qualidade do Projeto

As métricas de controle da qualidade do projeto utilizadas para avaliar o desempenho são:

- Padronização de documentos
- Padronização de comunicação

Para a padronização de documentos, a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos deve garantir que todos os documentos sigam os padrões estabelecidos pela empresa e as boas práticas de segurança da informação segundo a norma ISO27001. Em geral todo documento deve ter: cabeçalho (logo da empresa, o título do documento, a data e a versão do documento), rodapé (identificar que o documento é de propriedade da empresa e inserir número de páginas) e o desenvolvimento do assunto. O gerente do projeto revisa a versão final e os gestores da empresa aprovam o documento.

Para a padronização de comunicação o gerente do projeto é o responsável pelo envio de e-mails com as informações aos gestores da empresa, para manter a mesma linguagem. A equipe do projeto troca informações entre o grupo sempre com cópia para o gerente do projeto que irá verificar se a linguagem está adequada.

6.4.1.4 Garantia da Qualidade das Atividades do Projeto

Os requisitos de qualidade das atividades de Reestruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos são:

- Gerenciamento do Projeto – atender o plano de gerenciamento do projeto.
- Escopo do Projeto – garantir o escopo do projeto definido e a aprovação formal de cada solicitação de mudança no projeto pelos gestores da empresa.
- Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos – garantir que os procedimentos sejam escritos de acordo com as recomendações da norma ISO 27001 e das boas práticas de gerenciamento de projetos.

- Auditoria interna – garantir que os procedimentos estão sendo executados e que os projetos estão sendo inseridos na ferramenta de gerenciamento de projetos. Analisar os indicadores definidos através de um método simples de aplicação de *check-list*, entrevistando as pessoas responsáveis pelos processos ao final de cada projeto.
- Treinamento – garantir a participação e aproveitamento do maior número possível de colaboradores realizando avaliação de desempenho ao final do treinamento.
- Assessoria – auxiliar os colaboradores em dúvidas do dia-a-dia de projetos e arquivar as informações para consulta e geração de indicadores.
- Documentação do projeto aprovada – emitir, aprovar e arquivar toda documentação gerada durante a execução do projeto.

6.4.2 Gerenciamento da Qualidade do Produto

6.4.2.1 Fatores ambientais

O produto deste projeto é o Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando baseado nas definições internas dos gestores da empresa. A empresa segue as recomendações da ISO 27001 que define boas práticas de Segurança da Informação. Estas recomendações devem ser utilizadas principalmente para a descrição dos procedimentos previstos neste projeto.

6.4.2.2 Processos de Gerenciamento da Qualidade do Produto

Solicitações de alteração nos requisitos da qualidade do produto devem ser aprovadas pelos gestores da empresa e, se aprovadas, devem ser incluídas no Plano de Gerenciamento de Qualidade.

6.4.2.3 Métricas da Qualidade do Produto

As métricas de controle da qualidade do produto:

- Eficiência da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos
- Funcionalidade do sistema de gerenciamento de projetos
- Eficiência dos treinamentos e *workshops*

A eficiência do Escritório de Gerenciamento de Projetos será analisada pelo gerente do projeto através de auditoria interna a ser realizada por 02 (duas) pessoas integrantes da equipe. Como a auditoria interna será aplicada através de um *checklist*, todos os projetos analisados devem ter acima de 90% dos itens atendidos. Caso contrário, os projetos serão reprovados no padrão de qualidade e os procedimentos deverão ser revisados.

Para comprovar a funcionalidade do sistema de gerenciamento de projetos adquirido, o gerente do projeto irá analisar os relatórios de utilização do sistema e os auditores internos irão verificar se todos os projetos estão sendo inseridos no sistema. O gerente do projeto irá inspecionar junto aos usuários o trabalho com o sistema e reportar aos gestores da empresa.

A verificação de eficiência dos treinamentos e *workshops* será analisada pelo gerente do projeto através do resultado das provas dos colaboradores. Será considerado eficiente se acima de 85% dos colaboradores tiverem bom aproveitamento na realização da prova na primeira instância.

6.4.3 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade do projeto será de responsabilidade do gerente do projeto.

O gerente do projeto deve inspecionar os formulários e provas recebidas e analisar se os resultados obtidos estão de acordo. Os relatórios devem ser revisados antes de enviar o resultado final aos gestores do projeto.

6.4.4 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O gerente do projeto é responsável pelos Planos de Gerenciamento de Recursos Humanos, de Custos, de Escopo, de Tempo, de Qualidade, de Comunicação e de Riscos deste projeto.

O suplente do Gerente do Projeto poderá realizar alterações no plano de Gerenciamento da Qualidade durante a ausência do gerente do projeto. Porém, precisará da aprovação dos gestores da empresa.

6.4.5 Atualização do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O Plano de Gerenciamento de Qualidade será revisado mensalmente nas reuniões de acompanhamento do projeto ou sempre que considerado necessário pelo gerente do projeto. O gerente do projeto e os gestores da empresa devem aprovar as alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade.

6.5 Planejamento das comunicações

6.5.1 Políticas de comunicações Internas e Externas

Políticas de comunicação:

1º: Comunicação a órgãos externos – toda e qualquer divulgação de informações para o público externo devem passar pela assessoria de imprensa da empresa e deve ser aprovado por um dos gestores da empresa.

2º: Comunicação interna – administrada pela área de recursos humanos. Comunicados aos colaboradores devem ser enviados através de correio eletrônico, murais e através de carta da diretoria.

6.5.2 Plano de Gerenciamento das Comunicações

Os seguintes documentos de controle relacionados a este projeto serão enviados por e-mail aos gestores da empresa semanalmente:

- Diagrama de rede e Gráfico de *Gantt* atualizados.
- Atividades Atuais, Tarefas não iniciadas.
- Atividades Atuais, Tarefas em andamento.
- Atividades encerradas do projeto.
- Fluxo de Caixa.
- Valor Agregado.

Ocorrerão reuniões presenciais a cada duas semanas para acompanhamento do projeto com a equipe envolvida na sala de reuniões da empresa. Os documentos acima citados serão debatidos na reunião e as atividades em atraso devem ser revisadas e atualizadas com uma nova data de execução. O suplente do gerente do projeto é o responsável pela ata da reunião.

A ata da reunião deve ser enviada por e-mail a todos os participantes da reunião até 24 (vinte e quatro) horas após a realização da mesma.

O relatório de Atribuições e o Relatório Quem faz o quê e quando serão

fornecidos para os gerentes funcionais que possuem colaboradores envolvidos no projeto, na reunião de abertura do projeto.

Mensalmente o relatório de Carga de Trabalho e o relatório de Uso dos Recursos serão distribuídos aos gerentes funcionais para acompanhamento via e-mail.

É importante o comprometimento dos colaboradores da empresa para a participação nos treinamentos e *workshops* a serem realizados pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os gestores da empresa irão enviar um comunicado por e-mail aos colaboradores reforçando o esforço e a necessidade de colaboração de todos os envolvidos assim como explicando a atuação da nova área chamada Escritório de Gerenciamento de Projetos. Este e-mail será antes do agendamento dos treinamentos e *workshops*.

Os responsáveis pelo plano de gerenciamento das comunicações serão os seguintes membros:

- Gerente do Projeto: responsável pelo Plano de Gerenciamento de Comunicações;
- Suplente do Gerente do Projeto: membro do time, suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Comunicações.

O Plano de Gerenciamento de Comunicações será reavaliado mensalmente na reunião mensal de acompanhamento do projeto.

6.6 Planejamento de Gerenciamento de Riscos

6.6.1 Identificação e Classificação dos Riscos

Foram identificados os riscos deste projeto, conforme desenho da EAR (Estrutura Analítica dos Riscos) abaixo:

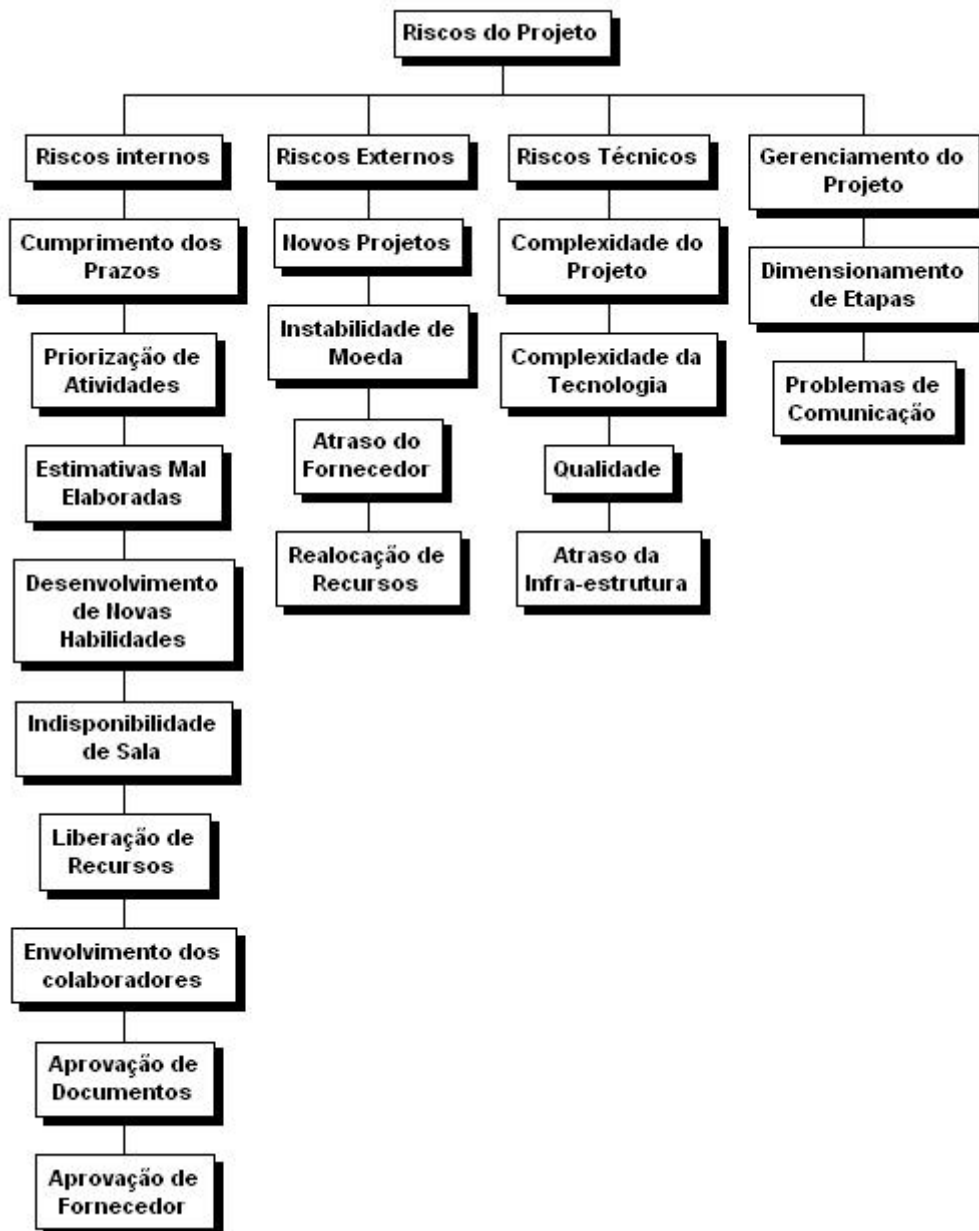


Figura 3 - Estrutura da Analítica dos Riscos

Com base nestes riscos, apresenta-se a identificação dos riscos através da técnica causa-risco-efeito:

Riscos internos

Causa	Risco	Efeito
Desenvolvimento paralelo de outros serviços da empresa	Cumprimento dos Prazos	Atraso na entrega de algumas atividades
Atraso na liberação da sala destinada ao Escritório de Gerenciamento de Projetos	Indisponibilidade da sala	Atraso na iniciação do projeto
Atraso na liberação dos recursos pelos gerentes funcionais	Liberação de recursos	Atraso na liberação dos recursos selecionados para trabalhar no projeto
Projetos em andamento, solicitações de clientes e imprevistos	Priorização de atividades	Atraso na entrega de algumas atividades
Estimativa mal elaborada dos custos gerais do projeto	Estimativas mal elaboradas	Alteração nos valores e orçamento final do projeto
Treinamento das pessoas envolvidas no projeto	Desenvolvimento de novas habilidades	Melhor desenvolvimento dos projetos e alinhamento da equipe
Envolvimento dos colaboradores nos treinamentos e <i>workshops</i>	Envolvimento dos colaboradores	Não conseguir obter 100% de aproveitamento nos treinamentos e <i>workshops</i> dentro do tempo previsto
Demora na aprovação de documentos pelos gestores da empresa	Aprovação de documentos	Atraso no cronograma do projeto
Demora na aprovação do fornecedor	Aprovação de fornecedor	Atraso na implantação do sistema de gerenciamento de projetos.

Tabela 5 - Riscos Internos

Riscos Externos

Causa	Risco	Efeito
Fechamento de várias propostas simultâneas	Novos projetos	Atraso na entrega e substituição de recursos
Compra de sistema de gerenciamento de projetos	Instabilidade de moeda estrangeira	Alteração no planejamento de custo realizado no início do projeto
Sistema de gerenciamento de projetos demorarem a ser implantado	Atraso do fornecedor	Atraso na finalização do projeto
Início não previsto de algum novo projeto	Realocação de Recursos	Substituição do recurso em uma ou mais atividades

Tabela 6 - Riscos Externos

Riscos Técnicos

Causa	Risco	Efeito
Pessoas novas serão treinadas para trabalhar com projetos	Complexidade do Projeto	Impedir o entendimento da atividade a ser executada e gerar atraso na entrega
Atraso na instalação de máquinas, sistemas e demais equipamentos de infra-estrutura	Atraso da infra-estrutura	Atraso para iniciar o desenvolvimento do projeto
Utilização de sistema para gerenciamento de projetos	Complexidade da Tecnologia	Impedir o desempenho dos usuários e gerar atraso na implantação
Pessoas novas em treinamento	Qualidade	Baixa qualidade no desempenho e entrega de atividades

Tabela 7 - Riscos Técnicos

Gerenciamento do Projeto

Causa	Risco	Efeito
Etapas do projeto mal planejadas	Dimensionamento de etapas	Alteração do cronograma e revisão de atividades
Falhas na comunicação	Problemas de Comunicação	Atraso nas atividades

Tabela 8 - Gerenciamento do Projeto

6.6.2 Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O Escritório de Gerenciamento de Projetos da empresa será desenvolvido internamente. A empresa é sólida, possui mais de 10 (dez) anos de experiência e profissionais qualificados para o desenvolvimento de tais atividades.

A metodologia utilizada neste projeto foi a análise dos riscos com base na técnica causa-risco-efeito. Nesta análise foram identificados os riscos do projeto utilizando a escala de impacto para 04 (quatro) objetivos do projeto:

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo .1	Baixo .3	Moderado .5	Alto .7	Muito Alto .9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 à 20%	Aumento de custo de 20 à 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5 à 10%	Aumento de tempo de 10 à 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível de escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 9 – Escala de Impacto

Com base neste resultado, foram encontrados os riscos altos e realizada a resposta a estes riscos.

Para o gerenciamento dos riscos deste projeto serão designadas as seguintes pessoas:

- Gerente do Projeto: responsável pelo Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Suplente do Gerente do Projeto: membro do time, suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Gestores da Empresa: aprovador das alterações do Plano de Gerenciamento de Riscos.

Os custos para este procedimento já fazem parte do orçamento geral deste projeto. O Plano de Gerenciamento de Riscos será revisado na reunião de abertura do projeto e, sempre que houver alguma solicitação de mudanças no projeto, este documento deverá ser analisado.

6.6.3 Matriz de Funções e Responsabilidades

Segue abaixo a tabela que define as etapas de gerenciamento de riscos e os responsáveis:

	Gestores da Empresa	Gerente do Projeto	Outros Stakeholders	Equipe	Proprietário do Risco
Planejamento do Gerenciamento Riscos		X			
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X		X	X
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X	X	X	
Monitoramento e Controle dos Riscos		X			

Tabela 10 - Matriz de Funções e Responsabilidades

6.6.4 Análise Qualitativa dos Riscos e Resposta aos Riscos

A análise qualitativa dos riscos e a resposta aos riscos estão definidas no anexo deste trabalho.

6.7 Planejamento das Aquisições e Contratações

O planejamento das aquisições e contratações define o trabalho interno e externo a ser desenvolvido, o formato de contratação, o tipo de contrato, critérios de contratação dos fornecedores e o encerramento do projeto.

6.7.1 Trabalho Interno e Externo

O trabalho será executado parte internamente, com profissionais especializados na área, inclusive com formação externa no assunto. A empresa investiu anteriormente em formação de pessoal para possuírem plenas condições de realizar o projeto e reestruturar o Escritório de Gerenciamento de Projetos. Estas pessoas estão aptas a implantar os conceitos e iniciar as operações definidas neste projeto.

Devido ao crescimento da organização, este efetivo funcionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma implantação estratégica que visa a melhoria dos processos e qualidade dos serviços. Os riscos desta reestruturação interna foram aceitos pelos gestores devido a grande expectativa gerada em função dos resultados esperados já para os primeiros meses após a implantação do projeto.

Os profissionais envolvidos nesta reestruturação possuem disponibilidade para executar o projeto. Todos os documentos a serem alterados já são de conhecimento dos mesmos, possuindo o conceito de confidencialidade adequado ao grupo de acesso. O projeto será facilmente absorvido pelas demais áreas, já que muitas atividades já são realizadas informalmente.

A outra etapa do projeto necessitará da contratação de um fornecedor, pois a empresa pretende adquirir um sistema de gerenciamento de projetos para integrar todas as áreas e facilitar os controles.

A empresa optou por contratar um fornecedor, pois não possui pessoal disponível para o desenvolvimento de um sistema e o custo de criação não se justificaria. Assim, como já existem várias ferramentas aprovadas no mercado, a empresa buscará por estas indicações e contratará este serviço.

6.7.2 Formato de Contratação

A equipe do projeto irá pesquisar as ferramentas de mercado para gerenciamento de projetos. Com estas informações, serão selecionados 03 (três) sistemas para serem analisados pelo gerente do projeto.

O gerente do projeto entra em contato com os fornecedores e solicita uma apresentação na empresa sobre o sistema de gerenciamento do projeto. O gerente do projeto e a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos participam das apresentações e se reúnem ao final para decidir qual dos 03 (três) é o mais indicado.

O gerente do projeto se reúne com os gestores da empresa de posse de um relatório com os pontos positivos e negativos dos 03 (três) fornecedores e aponta qual o fornecedor escolhido pela equipe. Os gestores da empresa decidem pela contratação e aprovam a compra do produto.

O gerente do projeto entra em contato com o fornecedor para acordar os prazos de implantação do sistema de gerenciamento de projetos.

6.7.3 Tipo de contrato

O tipo de contrato realizado com o fornecedor do software será do tipo preço fixo. Todos os fornecedores vendem a licença do produto e cobram um valor mensal para suporte. Como se trata de um produto bem definido, o preço já é fixo e a mensalidade também. A empresa optou por adquirir a licença e o suporte de 01 (um) ano. O contrato possui data limite para a implantação do sistema que deverá ser de até 10 (dez) dias já informados pelos fornecedores durante consulta da equipe. O pagamento será realizado no seguinte formato:

- 30% na contratação
- 70% no encerramento da implantação do sistema
- Valor mensal para suporte

A contratação ocorrerá por ordem de compra. A escolha do fornecedor será o resultado de pesquisa da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos e do gerente do projeto de acordo com as necessidades da empresa e apresentado aos gestores.

6.7.4 Critérios de contratação de fornecedores

A equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos, através de uma pesquisa de mercado, seleciona 03 (três) fornecedores. O gerente do projeto solicitará aos fornecedores uma apresentação in loco do sistema de gerenciamento de projetos oferecido.

Com base na apresentação do fornecedor, será escrito um relatório com o parecer da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos apontando os pontos positivos e negativos identificados no sistema.

Dentro dos aspectos positivos, serão analisados *cases* de sucesso e suporte prestado posteriormente a contratação. Por exemplo, SLA de atendimento, alterações do software de acordo com necessidades futuras, empresas que já utilizam o produto, etc. Os pontos negativos partirão das questões realizadas pela equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos identificando as necessidades da área e verificando se o sistema suporta estas necessidades.

Após as apresentações, o relatório será analisado pela equipe juntamente com o gerente do projeto e, a partir dos pontos positivos e negativos de cada produto, valor da licença e mensalidade para suporte, o fornecedor final será escolhido.

O fornecedor será definido e comunicado, a fim de finalizar as negociações do contrato e do processo.

O contrato será administrado pela área Financeira da CONTRATANTE a partir de retornos prestados pelo gerente do projeto da empresa. O gerente do projeto designará 02 (dois) membros da equipe para acompanhar a implantação do sistema, receber treinamento e avaliar o desempenho do produto.

6.7.5 Encerramento do contrato

O contrato poderá ser encerrado a qualquer momento caso uma das partes descumpra algum compromisso firmado no contrato acima.

Para o rompimento do contrato, o restante do pagamento não será efetuado. Após a implantação do sistema, a empresa CONTRATANTE possuirá 10 (dez) dias

para testar o funcionamento do mesmo e, após, assinar um termo de aceite de encerramento do projeto formalizando a fase de implantação e iniciando o suporte a ser prestado.